MEDZINÁRODNÁ VEDECKÁ KONFERENCIA DOKTORANDOV
FAKULTY PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU EU V BRATISLAVE
(pri príležitosti 55. výročia vzniku fakulty)

EKONOMIKA, FINANCIE A MANAŽMENT PODNIKU II.

15.10.2008

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU EU V BRATISLAVE

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

Zostavovatelia:
doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.
doc. Ing. Peter Markovič, PhD.

ISBN: 978-80-225-2628-9

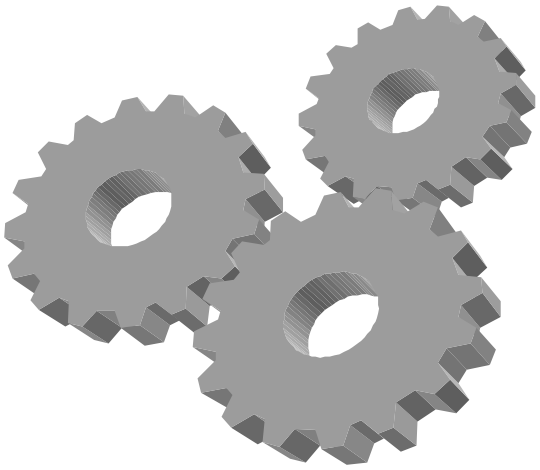
B E I T R A G

zur internationalen Konferenz
der Fakultät für Betriebsmanagement WU in Bratislava

ÖKONOMIK, FINANZEN UND MANAGEMENT
VON UNTERNEHMEN – JAHR 2008
am
15.10 2008

THEMA:

Risiko Wirtschaftsdevianz
„Anforderungen an ein Opfer-Risiko-Management“



Doktorand: Peter ALTMAYER

Bruschied, im Oktober 2008

Inhalt

1 VORÜBERLEGUNGEN 3

1.1 NOTWENDIGKEIT VON STRATEGIE UND ZIELDEFINITION 3
1.2 „INTEGRIERTES PRÄVENTIONSSYSTEM“ ODER „NOTFALLSTRATEGIE“ ? 3
1.3 WIRTSCHAFTSRECHTLICHE ASPEKTE 5
1.4 UNTERNEHMENSASPEKTE 5
1.5 ASPEKTE ZUM FAKTOR „MENSCH“ 5
1.6 BLEICHERS „EBENENBETRACHTUNG ZUR STRATEGIEENTWICKLUNG“ 6

2 ANWENDUNG / UMSETZUNG 7

2.1 ANFORDERUNGEN AN EIN INTEGRIERTES OPFER-(RISIKO-)MANAGEMENT 7
2.1.1 Faktor „RECHT“ 8
2.1.2 Faktor „Unternehmung“ 8
2.1.3 Faktor „Mensch“ 9
2.1.4 Organisatorische Aspekte einer Realisierung 10
2.2 ANFORDERUNGEN AN EINE NOTFALLBEWÄLTIGUNG 13
2.2.1 (Ausgewählte) Eckpunkte zur Bewältigung der Notfallsituation 13

3 LITERATUR 15

4 ANNOTATION 16

1 Vorüberlegungen

Mit dem vorliegenden Beitrag soll versucht werden, die Frage zu beantworten, welche Konsequenzen es nach sich ziehen müsste, wenn sich die Unternehmung einem Risiko der Wirtschaftsdevianz ausgesetzt sehen würde.
Dies kann allerdings nur in sehr gekürzter Form dargestellt werden, so dass hier nur die wesentlichen Aspekte zum Tragen kommen.
Anders ausgedrückt: Es geht um die Integration der erkannten Opfer-Risikofelder in ein Opfer-Risikomanagement-Konzept.
Ohne Zweifel handelt es sich dabei um ein mehrdimensionales und komplexes Problem. Insofern ist der Verfasser der Überzeugung, dass eindimensionale Erklärungsansätze eher ungeeignet sind um wirkungsvolle Maßnahmen einsetzen zu können.

1.1 Notwendigkeit von Strategie und Zieldefinition

In einer Studie von ERNST & YOUNG[1] ist folgendes (Zitat) nachzulesen:
„Trügerische Sicherheit ?
Trotz des gleich bleibend hohen Niveaus unterschätzen Unternehmen immer noch das Risiko, Opfer eines Wirtschaftsdelikts zu werden. Wie dramatisch die Prognose für Deutschland ist und wie sehr weltweit das Risiko unterschätzt wird, zeigt sich deutlich in folgender Betrachtung: waren in den vergangenen zwei Jahren 46% der Befragten Unternehmen in Deutschland betroffen, so kann hiernach in den nächsten fünf Jahren jedes Unternehmen Opfer werden. Nur jedes fünfte Unternehmen schätzt dieses Risiko jedoch realistisch ein".

Eine realistische Einschätzung des Risikos ist aber eine der Grundvoraussetzungen zur Entwicklung einer geeigneten Strategie zur Bekämpfung dieses Risikos.

Als oberstes Ziel der Formulierung einer Strategie wird allgemein die Sicherung des Bestands der langfristigen Unternehmensentwicklung angesehen. Soll dieses Ziel erreicht werden, so hängt sein Erfolg wesentlich mit den Steuerungsgrößen des Unternehmens zusammen. Liquidität und Ertrag der Unternehmung erscheinen im vorliegenden Fall (bezogen auf die Opfereigenschaft) nicht recht brauchbar. Die Abschätzung dieser Größe kann vornehmlich nur an Hilfsgrößen erfolgen, was z.B. bedeuten würde, dass das durch Wirtschaftsdevianz entstehende Risiko näher beschrieben werden müsste *Voraussetzung einer solchen systematischen Risikoanalyse ist damit die Bewertung des Risikos an sich und die anschließende konsequente Formulierung von Anforderungen an das Risikomanagementsystem.*

1.2 „Integriertes Präventionssystem“ oder „Notfallstrategie“ ?

Zur Strategie allgemein ist zu sagen, dass sie nicht die zukünftigen Einzelmaßnahmen beinhaltet, sondern spezifische Planungen mit wesentlichen Merkmalen in Bezug auf fundamentale Unternehmensziele.
Auf die wissenschaftliche Diskussion, ob Unternehmensziele den Strategien vorgeschaltet sind oder Teile dieser darstellen, soll hier nicht eingegangen werden.

Die mit einem Opfer-Risikomanagement verbundenen Aufgaben erscheinen relativ umfangreich und komplex. Sie erfordern grundsätzlich so genannte Steuerungsaktivitäten.

[1] Wirtschaftskriminalität 2005, Internationale und Nationale Ergebnisse, Seite 10

Es ist jedoch zu bedenken, dass bei einer erstmaligen Einführung des Opfer-Risikomanagementsystems ein optimales und funktionierendes Projekt (auch Projektmanagement) vorhanden sein muss.
Bei der Frage der Bemessung von Risiken entsteht ebenfalls ein grundsätzliches Problem. Um exakte Ausführungen machen zu können, würde man Informationen über zukünftige Faktoren benötigen. Man hat es also mit dem Problem der Unsicherheit zu tun.
Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Risiko einerseits mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit bezeichnet werden kann. Andererseits lässt es sich als Ungewissheit in Bezug auf mögliche Faktoren beschreiben, die eine besondere Vorgehensweise notwendig machen. Grundsätzlich ist also eine Unterscheidung zu treffen zwischen geplanten Strategien und den realisierten Strategien.
Von Nöten ist also ein ehre integratives Devianz-Risiko-Management-System, das einige Grundüberlegungen voraussetzt.
Für alle diejenigen Fälle, bei denen es sich um schwerwiegende Auswirkungen (Schaden) in Bezug auf die Unternehmung handelt, bietet es sich an, eine Versicherung hierfür abzuschließen. Inhaltlich geht es darum, dass so genannte Vertrauensschäden, Schäden durch Dritte und durch Computerdelikte verursachte Schäden abgesichert werden können.
SCHEINGRUBER[2] schlägt als Lösungsmöglichkeit hierzu folgende Vorgehensweise vor, die in einer Grafik diesem nachempfunden ist.
Inhaltlich zeigt sich eine Staffelung nach dem Umfang des Schadens (klein, mittel, groß). Dieser wird in Verbindung mit der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Schadenshöhe jeweils abgestuft. Für SCHEINGRUBER kommen verschiedene Alternativen in Betracht, nämlich den Schaden selber zu tragen, eine Kosten/Nutzen-Analyse durchzuführen oder eine Vertrauensschadensversicherung abzuschließen.
Allerdings bleibt in seinen Ausführungen ein Restrisiko vorhanden, das nicht einmal durch eine Versicherung abzudecken wäre.
Die nachfolgende Grafik soll kurz diese Zusammenhänge zeigen.

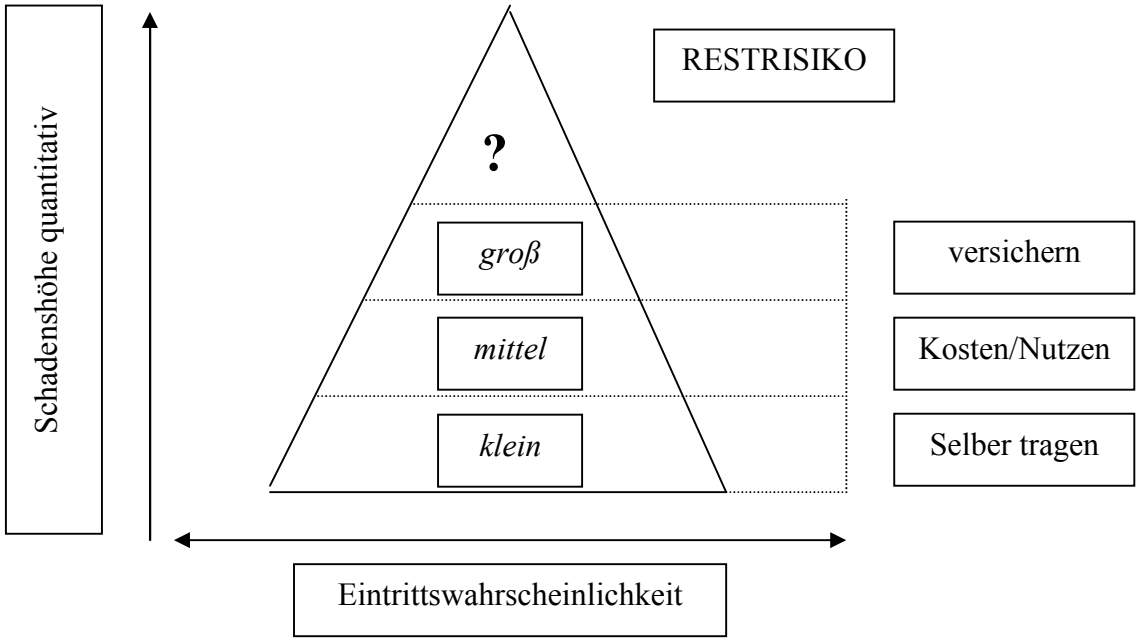


Abbildung 1: Übersicht „Alternativen zum Umgang mit dem Schaden“

[2] SCHEINGRUBER, (Risikotransfer) Seite 15

1.3 Wirtschaftsrechtliche Aspekte

Das Wirtschaftsrecht ist an sich ein komplexes und noch dazu uneinheitliches Rechtsgebiet. Hinzu kommt ferner, dass sich dort dynamische Prozesse vollziehen. Man denke an das Einbringen von neuen Bestimmungen zur Haftung der Vorstände, des Verwaltungsrates etc. Damit muss das „Recht" ein zentraler Bestandteil des Opfer-Risiko-Managements sein. Außerdem darf nicht vergessen werden, dass Gesetze den Unternehmen Maßnahmen zum allgemeines Risiko-Managements vorschreiben. Begehungsformen in diesem Bereich sind äußerst variabel, was auf Präventionsmaßnahmen zusätzlich erschwerend wirkt. Letztlich kann Delinquenz und damit das Opferrisiko nie ganz ausgeschlossen werden.

1.4 Unternehmensaspekte

Betrachtet man die Unternehmung als eigenständigen Faktor, so lässt sich aus der disziplinären Sichtweise heraus sagen, dass es sich bei dem Problem „Opfer von Wirtschaftsdelinquenz" um ein Kontrollproblem handeln könnte. Ausgehend von dieser Sichtweise lassen sich mögliche Instrumentarien und Techniken zur Vermeidung oder zur Bekämpfung entwickeln.
Bringt man dies mit dem Bereich der „Internen Kontrolle" in Verbindung, so könnten folgende 5 Grundelemente miteinander verbunden werden:

- das Kontrollumfeld
- die Risikobeurteilung durch die Geschäftsleitung
- das interne Kontrollsystem
- die Informations- und Kommunikationssysteme
- die Steuerung und Überwachung des internen Kontrollsystems und der Kontrollprozesse.

Inhaltlich setzt dieses Modell nicht nur auf die so genannten harten Faktoren sondern bedient sich auch der „weichen Sichtweise" (weiche Faktoren), wie Unternehmenskultur, Unternehmensphilosophie, ethische Werte oder der Integrität des jeweiligen Führungsstiles.

1.5 Aspekte zum Faktor „Mensch"

Hier so lässt sich sagen, dass es einen typischen devianten Täter offenbar nicht gibt. Auf keinen Fall könnte man gar von einer psychischen Erkrankung sprechen.
Meist befinden sich die entsprechenden Personen in einer besonderen Stellung im Unternehmen, was bedeutet, dass bei einem möglichen Präventionsmodell ein Personen- und ein Institutionsbezug herzustellen ist. Hinzu kommt noch, dass die meistens dieser Positionen im Unternehmen mit besonderen Vollmachten ausgestattet sind, was die möglichen Gelegenheiten für einen Täter durchaus erhöhen kann. Damit steigt damit das Risiko der Unternehmen Opfer zu werden.
Es darf auch nicht außer Acht gelassen werden, dass in diesem Bereich neben dem Täter selbst und seinen Gelegenheiten auch seine Fähigkeit zur Rationalisierung eine Rolle spielt. In diesem Zusammenhang ist vor allem jene Rationalisierung gemeint, die die handelnde Person sich selbst gegenüber erbringt oder erbringen muss. Dies vor allem dann, wenn die entsprechenden Handlungen sich über einen langen Zeitraum hinweg vollziehen, z.B über mehrere Jahre andauern. Insofern kann man durchaus von einem so genannten „Fraud Triangle" sprechen, das das Zusammenspiel von Tat / Täter, Gelegenheit und Rationalisierung verdeutlicht. Nach ALBRECHT[3] sind für die *Handlungen* des Wirtschaftskriminellen drei Faktoren (aus psychologischer Sicht) bestimmend:

[3] ALBRECHT, W.S. u.a. 1994, Seite 29

- Motiv
- Gelegenheit
- Rationalisierung.

Auch LÖW[4] hat sich mit diesem Erklärungsansatz auseinandergesetzt. Er stellt dabei den *Täter* in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen und erläutert ebenfalls drei Faktoren. Diese sind:

- das subjektive Motiv,
- die von Täter erlebte Gelegenheit und
- seine Fähigkeit zur Rationalisierung

Die Ähnlichkeit zu den Ausführungen von ALBRECHT[5] sind nicht zu leugnen. Letztlich lässt sich aber festhalten, dass der Faktor „Mensch" (mit seiner besonders geformten Persönlichkeit) keinesfalls in einer Präventionsstrategie fehlen darf. Führt man diesen Gedanken fort, so sind ferner interdisziplinäre Betrachtungsweisen (besonders psychologische und soziologische Erkenntnis) notwendig, auf die hier allerdings nicht eingegangen werden soll.

1.6 Bleichers „Ebenenbetrachtung zur Strategieentwicklung"

Grundsätzlich stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten der Unternehmung zur Verfügung stehen, um mit den Risiken in Bezug auf Wirtschaftsdelinquenz umgehen oder sie entsprechend beeinflussen zu können.

Wie bereits gezeigt wurde können bestimmte Verhaltensweisen, z.B. gerade auch solche mit strafrechtlichem Hintergrund, oft einen großen Schaden materieller und immaterieller Art verursachen. Damit stellt sich die Frage nach der richtigen Gestaltung des Schutzes vor den zu erkennenden Gefahrenpotentialen. Gleichzeitig muss auch die Bedeutung für das Personal und insbesondere die Verantwortungsträger in der Unternehmung berücksichtigt werden. Im Rahmen der Ausgestaltung bedarf es daher einer Strategie mit integrativen Aspekten unter gleichzeitigem Darlegen von Orientierungs- und Steuerungswissen. So sind sowohl rechtliche Aspekte (z.B. Haftung, Beweisverwertung etc.) als auch organisatorisch integrative Eckpunkte (Implementierung einer Wirtschaftsethik bis hin zu Techniken interner Ermittlungen) zu verdeutlichen. BLEICHER[6] hatte im Rahmen der Strategieentwicklung ein wegweisendes Konzept entwickelt, das auch für die hier geforderte Lösung zumindest als äußerer Rahmen dienen kann. Die jeweils verschiedenen Ebenen (normative, strategische und operative Ebene) können mit den Strukturen, den notwendigen Aktivitäten und dem erforderlichen Verhalten der Akteure entsprechend kombiniert werden. Dies insbesondere auch in den so genannten Kernprozessen einer Unternehmung. Auf Letztere soll hier nicht näher eingegangen werden. Grafisch lässt sich dies wie folgt darstellen:

	Normativ	Strategisch	Operativ
RECHT	Unternehmens-verfassung	Rechtsstaatlichkeit	„Anweisungen" in den **Kernprozessen**
UNTERNEHMUNG	Unternehmens-politik	Organisationsstrukturen	Risikoidentifikation in den **Kernprozessen**
MENSCH	Unternehmens-kultur	Zielorientiertes Problemverhalten	Personal und Wertevermittlung in **Kernprozessen**

[4] LÖW, 2002, Seite 6
[5] ALBRECHT, W.S. u.a. 1994, Seite 29
[6] Vgl. BLEICHER, K., Integriertes Management, 1999, Seite 23

2 Anwendung / Umsetzung

2.1 Anforderungen an ein integriertes Opfer-(Risiko-)management

Überführt man nun den ebenenspezifischen Gedanken im Sinne einer Differenzierung in verschiedene Opfer-Dimensionen, so lässt sich daraus eine Matrix entwickeln. Dabei ist es bedeutsam, dass nicht nur die Ebene des oberen Managements berührt wird, sondern auch Mitarbeiter in den Abteilungen, in bestimmten Prozessen und anderen Funktionen des Unternehmens.
Die Grundgedanken hierzu finden sich in der nachfolgend aufgezeigten Tabelle wieder. Eine Einarbeitung der Erkenntnisse in eine Strategie könnte nach folgendem Muster beispielhaft gestaltet werden:

	Normative Aspekte	***Strategische Aspekte***	***Operative Aspekte***
Faktor: RECHT	Staatliches Recht; Unternehmensverfassung bzw. Kodex / unternehmerische Leitlinien	Rechtsstaatlichkeit als Leitmotiv; Haftung (rechtlich) Ausschöpfung vorhandener Regelungen; Beachtung der bestehenden Rechtsvorschriften; Änderungen im staatlichen Recht; Werte- bzw. Normenwandel / zukünftige rechtliche Entwicklung	Geschäftsanweisungen (Arbeitsanleitungen); Arbeitsgruppen (mit Zielvereinbarungen mindesten in den Opfer – Kernbereichen); Kooperationen mit anderen (z.B. staatlichen) Stellen; Konsequenzen; ➔ *im Bereich der Kernprozesse (Kern-Risikobereiche.*
Faktor: UNTERNEHMUNG	Unternehmenspolitik; Bekämpfungspolitik im Bereich der Delinquenz (Eckpunkte: Entschlossenheit, Positionierung und Sensibilisierung);	Eckpunkte von Organisationsstrukturen, (Management Systeme, Programme); Reduktion der Tatgelegenheiten; vorhanden Methoden und Konzepte (z.B. der Innenrevision) nutzen und eventuell erweitern; umfassende und nachhaltige Bewältigung anstreben;	Risikoidentifikation in den Kernprozessen (Geschäftsprozesse); Errichtung bzw. Ausbau eines Frühwarnsystems; Ermittlung von Beobachtungsbereichen, Kennzahlen als Früh-Indikatoren, ➔ im *Bereich der Kernprozesse*
Faktor: MENSCH	Unternehmenskultur; Identifikation mit der Werten;	Neue Risikovarianten bedenken; Vertrauen als zentrales Element; Zielbereich orientiertes Problemverhalten Zielorientierte Opfer-Risiko-Kommunikation	Identifizierungspolitik; Personalauswahl; Wertevermittlung; Leistungs-verhalten, Kooperations-verhalten etc.) ➔ *in Kernrisikobereichen*

Zu jedem dieser oben genannten Punkte sind einzelne Ausführungen zu machen und deren Wirkbereich festzustellen. Über die Art und Weise dieser Erstellung soll hier nicht näher gesprochen werden, da dies den Umfang dieser Arbeit sprengen würde.

Nachfolgend soll – ebenfalls gekürzt – auf mögliche Ergebnisse im Bereich der operativen Aspekte eingegangen werden.

2.1.1 Faktor „RECHT“

2.1.1.1 Operative Aspekte

Inhaltlich könnten grundsätzlich folgende Eckpunkte näher beleuchtet werden:

- Ziele der Unternehmung im Bereich der Prävention
- Wertgrenzen im Unternehmen (siehe „Risikogruppen“)
- entsprechendes Verhalten (Zielverhalten) im Unternehmen durch das Personal (in Abstimmung zur Opfer-Risiko-Gruppe)
- Person und Aufgaben eines Präventionsbeauftragten
- Überlegungen zu Organisationseinheiten mit besonderen „Opferrisiken“
- Rotationsregelungen (personeller Respekt)

Betriebliche und strafrechtliche Konsequenzen vermitteln bei Nichteinhaltung von Regeln:

- konsequente Schadenskompensation
- Einschränkung von Befugnissen
- Abmahnungen
- Versetzung in eine andere Funktion
- Erstellung eines entsprechenden Arbeitsverhältnisses
- Verminderung des Gehalts
- Kündigung aus wichtigem Grund
- Erstattung einer Strafanzeige
- Leisten von Schadensersatz, Strafzahlung
- Sammlung von Gesetzestexten, Verwaltungsrichtlinien etc.

Üblicherweise lassen sich die Grundsätze in so genannten *Geschäftsanweisungen oder Arbeitsanleitungen* beschreiben.
Der Verfasser hält es auf jeden Fall für sinnvoll, dass ein Unternehmen eine eigene *Arbeitsgruppe* zur Entwicklung von Geschäftsanweisungen mit entsprechenden Zielvereinbarungen begründet.
Letztlich könnte man (eine Art) Kooperationsdreieck beschreiben, in dem die Unternehmung, ein Berater oder gar die staatliche Ermittlungsbehörde sich gemeinsam zur Bekämpfung des Risikos Wirtschaftsdelinquenz auf entsprechende Maßnahmen verständigen. Im Rahmen solcher Kooperationen könnte somit eine engere Zusammenarbeit zwischen der Rechtsabteilung, der Revision und auch der Personalwirtschaft innerhalb der Unternehmung angestrebt werden.

2.1.2 Faktor „Unternehmung“

2.1.2.1 Operative Aspekte

Ausgangspunkt hierbei ist, dass das Ziel eines Geschäftsprozesses durch das strategische Management vorgegeben wird. Man muss sich bewusst sein, dass trotz aller Kommunikation oder Anstrengungen - bezüglich des Verhaltens des Personals - nicht davon ausgegangen werden kann, dass überall nur Ehrlichkeit, Loyalität oder Integrität von Kunden, Lieferanten oder Mitarbeitern herrscht.
Damit ergibt sich die Aufgabe für das Management eine so genannte *Risikoidentifikation* vorzunehmen, die letztlich auch den Kernprozess mit beinhaltet. Welche Risiken dabei für eine Unternehmung wirklich relevant sind, ist je nach Branche, Geschäftstätigkeit oder Größe

einer Unternehmung zu entscheiden. Im Rahmen der weiteren Risikobeurteilung müssen dabei auch einzelne Risiken (Ausmaß und Häufigkeit) Berücksichtigung finden. Der Fokus liegt dabei auf der Ebene der Geschäfts- und Unterstützungsprozesse. An dieser Stelle sei auf die bereits erfolgten Ausführungen zu den Risikobereichen verwiesen.
Die Unternehmung muss die Risikofelder auch auf Prozessebene bewältigen. Dies ist zweifellos ein Thema für das Präventionsmanagement.
Aus betriebswirtschaftlicher Sicht könnte das Management auf Konzepte und Techniken der internen Revision bzw. des Controllings zurückgreifen. Dabei sind die nachfolgenden Maßnahmen entsprechend auszurichten. Dies bedeutet:

1. Gelegenheiten vermindern durch:

- Abschottung werthaltiger Güter,
- transparente, dokumentierte Prozesse,
- klare Vollmachten, Regelungen und Verträge,
- klare Vergaberichtlinien,
- „Clean Desk Policy“,
- Rotationsprinzip in geldnahen Bereichen,
- wirksame interne Kontrollen.

2. Entdeckungsrisiko erhöhen durch:

- wirksame Revisionsordnungen und –regelungen
- spezielle Schulung der Revision / Revisoren
- Bewusstsein für das Opferrisiko schaffen
- Anteil spezieller Risiken (Opfer Risikobereiche) im Prüfplan festlegen
- Einrichtung einer Stelle für anonyme Hinweise
- Notfallstrategie festlegen und eine „Task Force“ einrichten
- spezielle automatisierte EDV Prüfverfahren anwenden.

2.1.3 Faktor „Mensch“

2.1.3.1 Operative Aspekte

Betrachtet man nun die einzelnen Risiko-Bereiche in Bezug auf die handelnden Personen, so sind abzuleitenden Maßnahmen hierfür an verschiedenen Eckpunkten anzusetzen, die hier lediglich genannt werden sollen. Diese sind:

Die Identifizierungspolitik - Identifikationsdefizite

Nach WUNDERER[7] können Anzeichen für Identifikationsdefizite sein:

- Unzufriedenheit mit der Arbeit und der Führung
- geringes Verantwortungsbewusstsein bei der Aufgabenerfüllung
- niedrige Leistungsbereitschaft
- schwache Kooperationsbereitschaft
- mögliche Interessenkollision (Ehefrau, Kinder, etc.)
- eingeschränktes Vertrauen in Vorgesetzte
- geringe Akzeptanz von Führungsentscheidungen
- begrenzte Loyalität und
- hohen Abwesenheits- oder Fluktuationsraten

[7] WUNDERER, R., 2003, Seite 112

Personalauswahl:
Ebenfalls nach WUNDERER[8] sollten dabei aus Sicht der Unternehmung zielorientierte Eckpunkte mit einfließen. Diese könnten sein:

- frühzeitige und qualitative Auswahl von Mitarbeitern (so genanntes Bewerber-Screening)
- Vermeidung beziehungsweise Abbau von Identifikationsbarrieren (besonderes Verhalten, z.B. aufgrund spezieller Notlagen)
- positive Gestaltung wichtiger Einflussfaktoren auf die Identifikation (zum Beispiel das Ansprechen von Arbeitsbedingungen, Führungsinformationen, Kooperation etc.)

Wertevermittlung - Schulungsprogramme:
Es könnte somit spezielle Programme zur Einführung von Ethik-Richtlinien geben. Ferner wäre das richtige Verhalten in speziellen Schulungen zu lehren und entsprechende Regeln für Problemsituationen (Faktor Mensch, Verhalten) einzuführen.
Wie wichtig dieses Thema zu sein scheint, zeigt sich in dem Begriff der Trias „Business Ethics, Corporate Governance und Compliance".
Professor BUSSMANN[9] schreibt dazu: *Die in der letzten Zeit offenbar zunehmend geführte Diskussion über „Ethische Richtlinien" und ein entsprechendes Führungsverhalten" in Unternehmen scheint die Folge einer sich einstellenden Erkenntnis zu sein, dass unter den „Wirtschaftslenkern" der Verfall gesellschaftlicher Werte einer Thematisierung bedarf. Folge dieser Erkenntnis ist das verstärkte Einführen von Richtlinien zur Unternehmensethik, die der Vermittlung von Werten und Normen dienen, die Kommunikation und Diskussion über ethische Grenzen stimulieren, für ethische Werte sensibilisieren, rechtliche Grenzen kommunizieren und Effekte der Selbstbindung fördern*[10].

2.1.4 Organisatorische Aspekte einer Realisierung

Nachfolgend sollen nur beispielhaft einige Bereiche mit ihrem entsprechenden Aufgaben genannt werden.

2.1.4.1 Einrichtung einer Stelle zur Hinweisaufnahme

Hinweise auf abweichende Verhaltensweisen kommen oft aus den Reihen von Mitarbeitern oder von Lieferanten beziehungsweise Kunden. Nicht in jeder Situation erscheint es sinnvoll, sofort rechtliche Schritte (z.B. Betrugsanzeigen) zu machen.
Diesem Problem kann begegnet werden, wenn ein Unternehmen es ermöglicht, anonyme Hinweise entgegenzunehmen. Gleichzeitig muss jedoch bedacht werden, dass kein Denunziantentum entsteht. So geht es einerseits darum, dass das Problem vertraulich verhandelt wird, gleichzeitig aber nachteilige Konsequenzen für den Hinweisgeber vermieden werden.
Denkbar wäre auch, dass durch die Unternehmung eine entsprechende Stelle (Ombudsmann) eingerichtet wird, die die Informationen entsprechend bewertet. Dabei ist insbesondere Wert auf die Plausibilität zu legen. Danach können die Informationen einem eigens eingerichteten Arbeitskreis (zum Beispiel bestehend aus Personen verschiedener Abteilungen mit Sicherheitsaufgaben) übergeben werden. Dort kann eine weitere Sichtung erfolgen. Ebenso können weitere Maßnahmen, bis hin zur offiziellen Anzeige, getroffen werden.

[8] WUNDERER, R., 2003 Seite 109
[9] Universität Halle
[10] Prof. Dr. Bussmann (Fn.11) Zfwu 5/1(2004), 35, 46

Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass sich ihm niemand, bis hinauf zur Leitungsebene, entziehen kann. Außerdem stellt es nach Meinung des Verfassers eine größtmögliche Sicherheit vor ungerechtfertigten Anschuldigungen dar.

2.1.4.2 Mitwirkung der Innenrevision

Wie bereits erwähnt, macht es Sinn, vorhandene Einrichtungen und Organisationsstrukturen im Unternehmen zu nutzen.
Die Innenrevision wird er grundsätzlich im Auftrag der Geschäftsführung und ohne direkte Weisungsbefugnis gegenüber den einzelnen Organisationsbereichen tätig. Sie überprüft zunächst nicht das Handeln der Geschäftsführung.
Ihre grundsätzlichen Aufgaben können wie folgt beschrieben werden:

- Prüfung der Geschäftsabläufe hinsichtlich Wirtschaftlichkeit, Ordnungsmäßigkeit, Unsicherheit
- Schutz des Unternehmens vor Schäden aller Art (also auch Schutz des Unternehmens Opfer von delinquenten Handlungen zu werden)
- Mitwirkung bei der Durchführung von speziellen Projekten zur Prävention (Geschäftsanweisungen, Risikoanalysen, Aufbau eines Frühwarnsystems etc.).

Im Wesentlichen könnten die (zusätzlichen) Aufgaben der Innen-Revisionsabteilung wie folgt beschrieben werden:

- Bestellung des Leiters der Revision zum Präventionsbeauftragten
- Einrichtung einer Arbeitsgruppe für die Erstellung einer Geschäftsanweisung im Bereich des Delinquenzrisikos, gegebenenfalls mit einem externen Unternehmensberater als Projektleiter
- Schulungen der entsprechenden Mitarbeiter der Innenrevision nach Erstellung einer Geschäftsanweisung „Prävention“
- Festlegung gefährdeter Arbeitsgebiete (siehe Opfer Risikobereiche) entweder aufgrund eigener Tätigkeit oder aufgrund von Hinweisen durch das Controllings (zum Beispiel durch Kennzahlenanalyse)
- Bearbeitung von Vorschlägen für die Rotation von Personal
- Intensivierung der Prüfungen und der Prüfungsintervalle

Die Funktion des *Präventionsbeauftragten* könnte in ihrer Tätigkeit wie folgt dargelegt werden:

- Führung vertraulicher Gespräche mit möglichen Hinweisgebern
- Prüfung, ob neben dem eigentlichen delinquenten Verhalten auch Straftaten erfüllt sein können, und somit die Unterrichtung des Vorstandes notwendig wird
- Organisation und Begleitung von so genannten Schwachstellenanalysen nach eingegangener Mitteilung durch die Hinweisgeber (bekannt gewordener Vorfall)
- Informationen des Vorstandes über durchgeführte und durchzuführende Präventionsmaßnahmen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die zitierte Störungskette die folgenden Punkte enthält, die entsprechend zu analysieren wären.
Es handelt sich dabei um

- die Störungsquelle (internen, extern)
- die Störungsart (die jeweils delinquente Vorgehensweise)
- das Störungsobjekt (Personen, Finanzen etc.)
- die gestörten Vollzugsprozesse (Finanzen, Verkauf, Einkauf, Buchhaltung etc.)
- die nicht erreichten Ziele (Finanzen, Betriebsklima, Kundenbeziehung)
- und die gestörten Umweltfunktionen (ökonomisch, sozial)

2.1.4.3 Mitwirkung des Controllings

Das Controlling unterstützt die Geschäftsführung, indem es Informationen und *Kennzahlen* aus allen Organisationsbereichen der Unternehmung analysiert und interpretiert. Anschließend werden diese Ergebnisse den Führungskräften zur Entscheidungsfindung dargelegt. Die Mitarbeiter der Controllingabteilung haben dabei folgende wesentliche Aufgaben:

- Mitwirkung bei der Erstellung eines Frühwarnsystems
- Analyse von quantitativen und qualitativen Daten (z.B. Kennzahlen) hinsichtlich der relevanten Risikobereiche (siehe „Risikokurve“)
- Information des Präventionsbeauftragten oder des Leiters der Revision bei starken Abweichungen
- Ermittlung von Abweichungsursachen
- Beratung der relevanten Führungskräfte bezüglich einer möglichen Optimierung.

2.1.4.4 Mitwirkung der Personalwirtschaft

Die Personalwirtschaft hat in den Unternehmen eine so genannte Querschnittfunktion und eine Servicefunktionen.
Würde man den Aufgaben in Bezug zur Prävention setzen, so könnten insbesondere folgende Schwerpunkte formuliert werden:

- Suche und Auswahl von Mitarbeitern unter Berücksichtigung der betrieblichen Unternehmenskultur
- Auswahl von Sachbearbeitern oder auch Führungskräften, die an entsprechenden Präventionsseminaren teilnehmen sollen
- Durchführung von Seminaren und Festlegung von Seminarinhalten bezüglich durchzuführender Präventionsmaßnahmen
- Erarbeitung von Personalkennzahlen (z.B. Fehlzeiten, Nebenbeschäftigungen etc.)
- Mitarbeit bei einer aktiven Identifizierungspolitik zur Steigerung der Loyalität des Personals
- Mitwirkung bei der Durchsetzung betrieblicher Sanktionen (z.B. Kürzungen des Gehalts, Entlassungen etc.)
- Mitwirkung bei der Erstellung von Dienst- oder Geschäftsanweisungen.

Zur Durchführung dieser Aufgaben kann die Personalwirtschaft auf die methodischen Instrumente der Arbeitsbewertung, der Stellenbeschreibung oder der Personalinformationssysteme zurückgreifen.

2.1.4.5 Mitwirkung der Rechtsabteilung

Auch hie sind die wichtigsten Eckpunkte im Zusammenhang mit der erforderlichen Tätigkeit zu beschreiben. Diese können sein:

- juristische Beurteilung von Sachverhalten hinsichtlich des Anfangsverdachts zu den in Frage kommenden Straftaten
- Vertretung des Unternehmens bei den Organen der Strafverfolgung
- Erstattung von Strafanzeigen im Auftrag der Unternehmensleitung
- Mitwirkung und rechtliche Überprüfung bei der Erstellung von Geschäftsanweisungen (insbesondere in Bezug auf das Fehlverhalten und die unternehmensinternen Reaktion)
- Bearbeitung von Schadensersatzansprüchen und Beauftragung von Rechtsanwälten zur Durchsetzung entsprechender Ansprüche.

2.1.4.6 Mitwirkung der Finanz- und Versicherungsabteilung

Was die Mitwirkung der Finanz- und Versicherungsabteilung betrifft, so wäre folgende wesentliche Punkte zu nennen:

- Bereitstellung von Zahlungsmitteln zur Durchführung von Präventionsaktivitäten (Schulungen, Errichtung eines Frühwarnsystems, spezielle EDV Programme etc.)
- Aufbereitung und Weiterleitung relevanter Informationen des Rechnungswesens an entsprechende Zielgruppen (z. B. Revision, Controlling)
- Abschluss von Versicherungen zum Schutz von Vertrauensschäden nach entsprechender strategischer Vorgehensweise

2.1.4.7 Mitwirkung einer Pressestelle (Pressesprecher)

Im Rahmen der Pressearbeiten kann es das Ziel sein, die Meinungsbildung bestimmter Gruppen (z.B. Medien, Aufsichtsorgane, Lieferanten, Kunden etc. (zu informieren beziehungsweise positiv zu beeinflussen, um Vertrauen zu schaffen oder verloren gegangenes Vertrauen wieder herzustellen.
Hierzu muss der Pressesprecher von einzelnen betrieblichen Organisationsbereichen Informationen beschaffen und sie je nach Zielgruppe aufbereiten und verteilen.

2.2 Anforderungen an eine Notfallbewältigung

Wirtschaftskriminelle Handlungen durch Mitarbeiter gefährden zunehmend den Erfolg und Fortbestand von Unternehmen (Unternehmen als Opfer).
Die Absicherung der Geschäftsprozesse durch präventive Maßnahmen sowie angemessene Kontrollen und eine geeignete Notfallstrategie für den Deliktfall tragen dazu bei, die hieraus resultierenden, wachsenden Risiken tragbar zu gestalten. In nahezu allen Unternehmen beeinflussen wirtschaftskriminelle Handlungen, von der einfachen Kassenunterschlagung bis zum komplexen Einkaufsbetrug die auf Vertrauen begründeten Abläufe.
Besteht einmal ein Verdacht, so ist angesichts der vielfältigen juristischen und ermittlungstechnischen Besonderheiten zielgerichtetes, schnelles und konsequentes Handeln sowie Fingerspitzengefühl und Erfahrung notwendig, um eine situationsgerechte Abwicklung ohne Unruhe zu gewährleisten.
Aufgabenfelder umfassen die Prüfung im konkreten Verdachtsfall einschließlich Beweissicherung, Gutachten zur Schadenhöhe und Maßnahmen zur Schadenskompensation. Ebenso präventive Maßnahmen durch die gezielte Suche und Beseitigung von Schwachstellen, die Einführung einer "Crime Policy", ethischer Richtlinien und die Gestaltung einer Notfallstrategie für den Ernstfall.

2.2.1 (Ausgewählte) Eckpunkte zur Bewältigung der Notfallsituation

Wie die Studie von EERNT & YOUNG[11]gezeigt hat, ist genau dies oft nicht der Fall. Hier gibt es einen enormen Nachholbedarf für die Unternehmen.
Damit bleibt festzuhalten, dass es für die Unternehmung vernünftig und sinnvoll ist, über ein entsprechendes Instrumentarium an Reaktionsverhalten zu verfügen.
Die Reaktion kann dabei zwei wesentliche Zielrichtungen verfolgen. Dies können sein:

- die Bewältigung der Notfallsituation und
- Maßnahmen zur Prävention im Gesamtsystem der Unternehmung

[11] ERNST & YOUNG, 2003 (Fortführung in 2005)

Notfallsituationen können vielfältige Auslöser haben. Man kann sagen, dass sie aufgrund organisatorischer, technischer, menschlicher oder anderer interner bzw. externer Unzulänglichkeiten ausgelöst werden.
Wesentliche Bewertungsaspekte bzw. Beurteilungsfaktoren können dabei sein:

- Beteiligung interner und externer Stellen – Bildung eines Notfallteams
- Sofortige und zeitnahe Sicherung der Vermögenswerte
- Abgestimmte und vorbereitete Informationspolitik
- Erstellung eines „Notfallhandbuchs“
- Einsatz spezieller - auch technischer Prüftechniken (Kennzahlen, Abweichungsanalysen etc.)
- Dokumentation und Endergebnis der Notfallsituation

3 Literatur

ALBRECHT, W.S; McDERMOT, E..A.; WILLIAMS, R.L.: Reducing the cost of Fraud, in: Internal Auditor, February 1994, S. 28-94

BLEICHER, K., Integriertes Management. Visionen – Missionen - Programme. Frankfurt / New York 1999, Seite 16, Seite 23 ff

LÖW, Andreas.: Multiperspektivische Analyse der Wirtschaftskriminalität - Konsequenzen für die Gestaltung des integrierten Risikomanagements, Gossau, St. Gallen, Diss. 2002

SCHEINGRUBER, P.: Wirtschaftskriminalität: Möglichkeiten des Risiko-Transfers, in I.VW Management-Informationen, 5/2000, Seite 13-18

WUNDERER, R, Führung und Zusammenarbeit - eine unternehmerische Führungslehre, München, Neuwied, 2003

Untersuchungen / Studien:

- Industriestudie PriceWaterhouseCooper zum Thema: Wirtschaftskriminalität 2003, internationale und deutsche Ergebnisse, Quelle: PWC Deutsche Revision 8/2003
- Studie PriceWaterhouseCooper zum Thema: Wirtschaftskriminalität 2005, internationale und deutsche Ergebnisse, durchgeführt von der Martin-Luther-Universität, Halle-Wittenberg, Verantwortlicher: Prof. Dr. Kai D. Bussmann
- Wirtschaftskriminalität im Unternehmen, Seite 225, Autor: Dieter Lohse, KPMG, 1997.
- Wirtschaftskriminalität in Deutschland, ein Problem der anderen, Studie von ERNST & YOUNG AG, Seite 4

4 Annotation

This paper especially explores the effects of these insights on the design of a corporate crime risk management system, in particular the integration of risk fields into a risk management concept. The primary goal of a risk management strategy is to secure a company's long-term development. The achievement of this goal is dependent on the company's steering parameters. An optimal and functioning project management system must be in place in order to successfully implement an initial risk management system. The important points can be described as followed:

"Law" factors should be a central component in a corporate crime risk management system.

The "Company" factor should develop possible instruments and techniques for avoiding or counteracting corporate crime.

"People" factor means that a preventative model should take into account personnel and company structures

These insights will be integrated into the ensuing strategy according to special model that is finally shown in this paper.

AXIOMATICKÝ NÁVRH PRI HODNOTENÍ PROJEKTU
AXIOMATIC DESIGN FOR PROJECT EVALUATION

Marek Andrejkovič[1], Katarína Šimová[2]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Axiomatic Design. Project Financial Evaluation. Information Entropy. Return on Assets. Return on Equity.

ABSTRAKT
This article is appointed to description of axiomatic desing and its usage for project evaluation. By this tool the projekt financial system could be improved. Using independent axiom the current economic formulas are described as problematic. We try to advise the economic evaluation system which is in accordance with assumptions of axiomatic design. The analysis of economic formulas is realized by zig-zaging. After this tool we determine the functional requirements and assigned design parameters.

ÚVOD

V súčasnej dobe sa stretávame s rozličnými systémami ekonomického hodnotenia. V samotnej teórii sa tiež stretávame s odporúčaniami, ako optimalizovať hodnoty jednotlivých ukazovateľov. Pritom sa ale mnohokrát stretávame s tým, že optimalizácia v súčasnosti používaných ukazovateľov častokrát spôsobí zmenu hodnôt aj iných ukazovateľov v negatívnom smere. Z toho dôvodu je potrebné identifikovať taký systém hodnotenia ekonomickej úrovne projektu, výrobku alebo inej entity, ktorý by takýmto nedostatkom netrpel. Viacerí zahraniční autori pritom na takýto problém odporúčajú používať metódu axiomatického návrhu. Prostredníctvom tohto návrhu je možné identifikovať taký návrh, ktorého parametre nebudú navzájom previazané a teda každý z parametrov návrhu bude zodpovedať konkrétnej funkčnej požiadavke, v našom prípade zvolenému ekonomickému ukazovateľu. Samozrejme vytvorenie takéhoto systému ukazovateľov nie je jednoduché, z toho dôvodu je táto otázka problémom nielen tohto času, ale hlavne blízkej budúcnosti. Axiomatická návrh ako metóda vytvorenia vhodného návrhu sa pritom používa hlavne v technickej oblasti, pričom jej použitie v oblasti ekonomiky je veľmi aktuálne a novátorské.

AXIOMATICKÝ NÁVRH

Každý proces alebo výrobok môže obsahovať dva typy zraniteľností, a to konceptuálnu zraniteľnosť a operačná zraniteľnosť. Konceptuálnu zraniteľnosť definuje Suh (2001) ako schopnosť procesu (výrobku) predchádzať problémom. Príkladom konceptuálnej zraniteľnosti je napríklad previazaný systém finančných ukazovateľov, kedy zoptimalizovanie jedného ukazovateľa môže byť uskutočnené iba pri kontrole hodnôt ostatných ukazovateľov. V inakšom prípade môže dôjsť k zhoršeniu celkového finančného hodnotenia. V prípade ak by jednotlivé ukazovatele neboli vzájomne previazané, optimalizácia jedného z nich neovplyvní ďalšie ukazovatele. Operačná zraniteľnosť návrhu procesu predstavuje konkrétne problémy, ktoré vyplývajú z daného procesu.
V podnikovej praxi sa stretávame s dvomi spôsobmi odstraňovania týchto zraniteľností. Podľa El-Haik a Yang (2003) je najčastejším spôsobom odstraňovania problémov tzv. „hasenie“ problémov. Pritom ekonomicky najefektívnejším je prevencia. Práve týmto

[1] Ing. Marek Andrejkovič, andrejkovic.marek@gmail.com
[2] Ing. Katarína Šimová, katarina.simova@euke.sk

spôsobom sa prostredníctvom nástroja Axiomatický návrh snažíme minimalizovať zraniteľnosť návrhu.
Základom axiomatického návrhu sú dve axiómy:

1. axióma nezávislosti,
2. informačná axióma.

Podľa Suh (1990) axióma nezávislosti predstavuje predpoklad, že všetky navrhované parametresú medzi sebou vzájomne nezávislé. Taktiež funkčné požiadavky sa navzájom neovplyvňujú. Taktiež môžeme definovať nezávislosť ako stav, kedy prostredníctvom jedného alebo viacerých navrhovaných parametrov (DP) ovplyvňujeme iba jednu funkčnú požiadavku (FR). Pritom pomocou týchto navrhovaných parametrov (DP) neovplyvníme iné funkčné požiadavky (FR).
Informačná axióma predpokladá, že najlepší je taký návrh, ktorý má minimálny obsah, pričom najvyššou mierou spĺňa funkčné požiadavky. Informačný obsah je možné merať prostredníctvom takzvanej entropie, ktorá je známa hlavne z oblasti matematiky. V literatúre sa môžeme okrem pojmu entropia stretnúť aj s pojmom komplexicita. Tento pojem definuje Ashby (1973) ako „množstvo informácií potrebných pre opis živého systému.“
Konkrétne postupy výpočtu hodnoty entropie opisujú viacerí autori (Shannon 1948, Hartley 1928). Pomocou týchto postupov môžeme hodnotiť jednotlivé návrhy z pohľadu ich komplexicity a súčasne jednoduchosti. Môžeme sa domnievať, že jednoduchší návrh, ktorý rovnako spĺňa funkčné požiadavky ako náročný návrh predstavuje vyšší prínos, keďže je možné odstrániť možné zdroje ťažkostí a problémov skôr, ako by sa mohli prejaviť. Z toho dôvodu môžeme povedať, že týmto spôsobom návrhový tím odstraňuje potenciálne problémové oblasti v návrhu.

PROBLÉMY KLASICKÝCH FINANČNÝCH UKAZOVATEĽOV Z POHĽADU AXIOMATICKÉHO NÁVRHU

Klasické finančné ukazovatele sa bežne používajú v podnikovej praxi. Avšak tieto ukazovatele sú navzájom previazané. Táto vlastnosť je pritom z pohľadu nástroja Axiomatický návrh nevhodná. Z toho dôvodu je potrebné identifikovať mieru závislosti medzi jednotlivými premennými. V prvom rade je potrebné identifikovať jednotlivé úrovne a použitím vhodných metód ich kvantifikovať. Z toho dôvodu v ďalšej časti tieto ukazovatele na základe postupov axiomatického návrhu bližšie rozoberieme.

Rentabilita aktív (ROA)

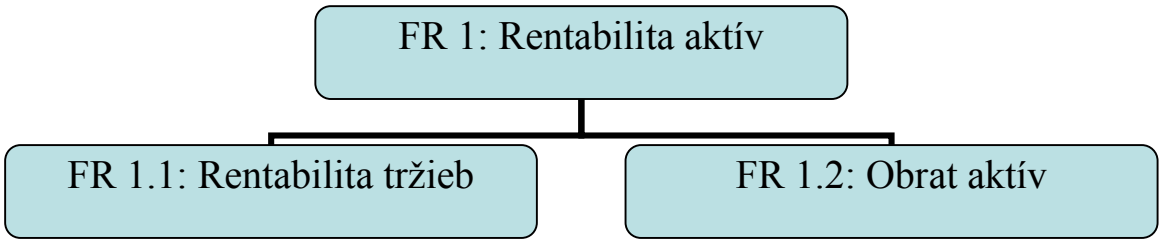
Jedným z najčastejšie používaných ukazovateľov v praxi je rentabilita aktív. V literatúre mnohí autori sa zaoberajú rozkladom tohto ukazovateľa. My použijeme tzv. Du Pontov rozklad. Ten nám zobrazuje nasledujúci vzorec:

$$ROA = \frac{ČZ}{A} = \frac{ČZ}{T} \cdot \frac{T}{A} \tag{1}$$

v ktorom:

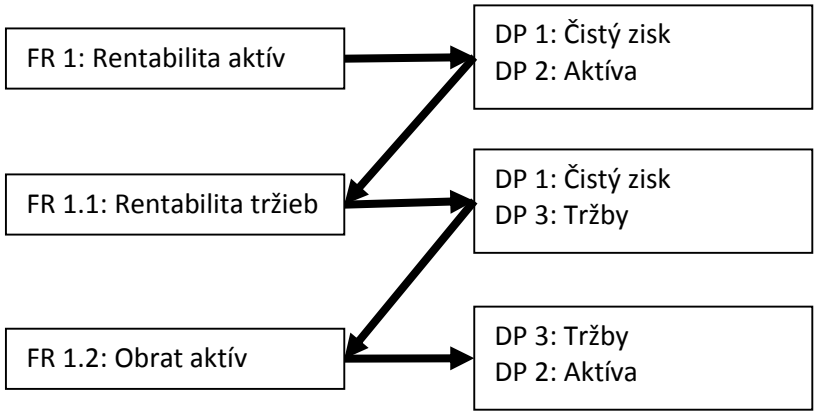
ČZ – čistý zisk
A – aktíva
T – tržby

Vzhľadom na to, že pri riadení sa zameriava optimalizačná činnosť práve na tieto ukazovatele, ich konkrétne hodnoty budú v našom prípade predstavovať funkčné požiadavky (FR – Function Requirements), ktoré si finančný manažér zvolil. Na základe hierarchickej úrovne ich potom označíme FR 1 pre prvú úroveň a FR 1.1, respektíve FR 1.2 pre druhú podriadenú úroveň tak, ako je to zobrazené v nasledujúcom obrázku.



Obrázok 1: Rozklad ukazovateľa ROA
Zdroj: vlastný obrázok

V tomto kroku sme si však iba definovali tieto požiadavky. Ešte je potrebné identifikovať tie premenné, prostredníctvom ktorých dôjde k naplneniu týchto požiadaviek. Tieto budú nazvané ako parametre navrhovanej entity (DP – Design Parameters). Na ich identifikáciu použijeme metódu takzvaného cik-cakovania. Teda najprv priradíme prvej úrovni funkčných požiadaviek ich navrhované premenné. Následne z týchto premenných budú vychádzať funkčné požiadavky (FR) podriadených vrstiev, z ktorých tiež identifikujeme ich parametre (DP).



Obrázok 2: Cik-Cak proces
Zdroj: vlastný obrázok

Z uvedených navrhovaných parametrov a funkčných požiadaviek môžeme zostrojiť jednoduchú tabuľku prehľadne zobrazujúcu vzťahy medzi jednotlivými úrovňami.

Tabuľka 1: Zobrazenie vzťahov medzi jednotlivými DP a FR

FR 1 Rentabilita aktív	X	X	0
FR 1.1 Rentabilita tržieb	X	0	X
FR 1.2 Obrat aktív	0	X	X
	DP 1 Čistý zisk	DP 2 Aktíva	DP 3 Tržby

V uvedenej tabuľke v prípade, ak daný navrhovaný parameter ovplyvňuje hodnotu funkčnej požiadavky, je označené pomocou znaku X. V prípade, ak takýto vzťah medzi navrhovaným parametrom a funkčnou požiadavkou neexistuje, v tabuľke je táto skutočnosť označená znakom 0. Môžeme vidieť, že uvedený návrh je spárovaný. Táto vlastnosť nie je vhodná do budúcnosti. S použitím nástrojov axiomatického návrhu pritom môžeme vhodne zvoliť také ukazovatele, ktoré nebudú navzájom spárované. Konkrétny efekt vplyvu je možné vypočítať

jednoduchým vzťahom pomeru zmeny hodnoty funkčnej požiadavky voči zmene hodnoty navrhovanej premennej.

Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)

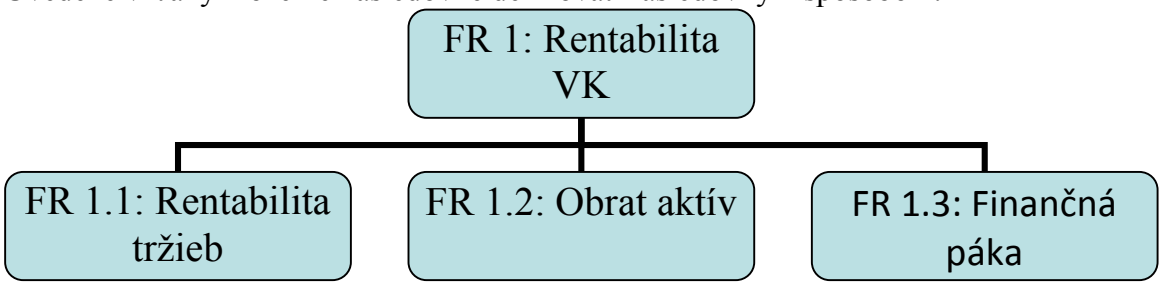
Taktiež často využívaným finančným ukazovateľom je rentabilita vlastného kapitálu. Taktiež na základe DuPontovho rozkladu môžeme tento ukazovateľ rozložiť na podriadené ukazovatele. Obdobne ako v predchádzajúcom prípade, aj tu môžeme identifikovať úrovne funkčných požiadaviek a následne navrhovaných parametrov.

$$ROE = \frac{ČZ}{VK} = \frac{ČZ}{T} \cdot \frac{T}{A} \cdot \frac{A}{VK} \tag{2}$$

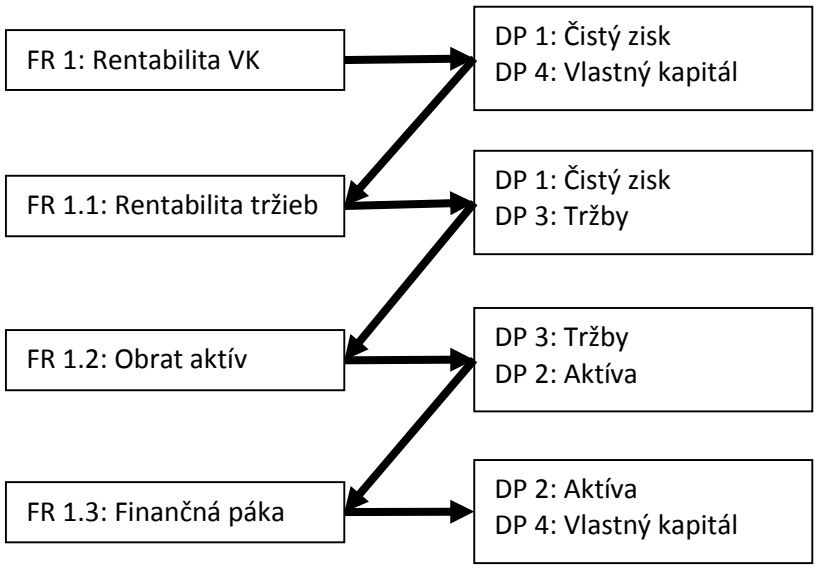
v ktorom:

ČZ – čistý zisk
A – aktíva
T – tržby
VK – vlastný kapitál

Uvedené vzťahy môžeme nasledovne definovať nasledovným spôsobom.



Obrázok 3: Rozklad ukazovateľa ROE
Zdroj: vlastný obrázok



Obrázok 4: Cik-Cak proces
Zdroj: vlastný obrázok

Tabuľka 2: Zobrazenie vzťahov medzi jednotlivými DP a FR

FR 1 Rentabilita VK	X	0	0	X
FR 1.1 Rentabilita tržieb	X	0	X	0
FR 1.2 Obrat aktív	0	X	X	0
FR 1.3 Finančná páka	0	X	0	X
	DP 1 Čistý zisk	DP 2 Aktíva	DP 3 Tržby	DP 4 Vlastný kapitál

Môžeme vidieť, že aj ukazovateľ ROE je taktiež zaťažený spárovaním jednotlivých navrhovaných parametrov a funkčných požiadaviek.

FINANČNÉ UKAZOVATELE PODĽA AXIOMATICKÉHO NÁVRHU

V prípade spárovaných ukazovateľov dochádza k problému pri optimalizácii jednotlivých požiadaviek. Je to z toho dôvodu, že nie je možné jednoduchým spôsobom upravovať hodnoty požiadaviek a tak ich prispôsobovať aktuálnym podmienkam. Z toho dôvodu pri náprave jedného ukazovateľa je možné dosiahnuť zhoršenie výsledkov iných ukazovateľov, čo v celkovom meradle môže spôsobiť zhoršenie celkového finančného hodnotenia.

Ak budeme sledovať postup pomocou axiomatického návrhu, mali by sme používať také finančné ukazovatele, ktoré nebudú navzájom spárované. Keďže však axiomatický návrh bol primárne určený technickej oblasti, je jeho zavedenie do ekonomickej praxe problematické. Samotní autori pritom uvádzajú, že je možné akceptovať aj takzvanú odpárovanosť návrhu, teda stav, kedy matica návrhu (Matica vzťahov medzi DP a FR) má trojuholníkový tvar. Túto skutočnosť je možné využívať, čo pritom môže výrazne uľahčiť tento optimalizačný problém. Merací a hodnotiaci systém, ktorý by pritom spĺňal takúto požiadavku, by bol veľmi jednoducho optimalizovateľný na akúkoľvek úroveň funkčnej požiadavky, keďže by jej dosiahnutie záležalo iba na konkrétnom nastavení jednej, prípadne viacerých parametrov návrhu, ktoré by pritom nemuseli ovplyvňovať iné funkčné požiadavky.

ZÁVER

Problematika použitia axiomatického návrhu v technickej oblasti je zavedená približne 10 rokov. V oblasti ekonomiky je však nová a v praxi nepoužívaná. Vplyvom vhodného využitia axiomatického návrhu je možné zostaviť systém, prostredníctvom ktorého je následné optimalizovanie ekonomických aspektov projektu, výrobku alebo inej entity už jednoduchšie ako pri využití súčasných ukazovateľov, ktoré vykazujú vysokú mieru vzájomnej závislosti. Z toho dôvodu je optimalizácia niektorého ukazovateľa problematická a sprevádzaná následnou úpravou iných spriahnutých ukazovateľov, pričom tieto zmeny nemusia byť iba pozitívny, čo však v mnohých prípadoch spôsobuje skôr neúspech celého procesu optimalizácie ekonomických systémov. V budúcnosti by sme sa mali viac stretávať s takýmito ekonomickými systémami.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. ASHBY, W. R.: Some Peculiarities of Complex Systems. In: *Cybernetic Medicine.* 1973. No. 9, s. 1–7.
2. EL-HAIK, B. – YANG., K.: *Design for Six Sigma: A Roadmap For Product Development*. New York : McGraw – Hill, 2003. ISBN 0071412085.

3. HARTLEY, R. V.: Transmission of Information. In: *The Bell Systems Technical Journal*. 1928. No. 7, s. 535–563.
4. KULAK, O.: A decision support system for fuzzy multi-atribute selection of material handling equipment. In: *Expert System with Aplications*. Vol 29. 2005. s. 310-319.
5. SHANNON, C. E.: The Mathematical Theory of Communication. In: *The Bell System Technical Journal.* 1948. No. 27, pp. 379–423, 623–656.
6. SUH, N. P.: *The principles of design*. New York: Oxford University Press. 1990.
7. SUH, N. P.: *Axiomatic design: Advances and applications.* New York: Oxford University Press. 2001.

Daniel Auer

Der Entscheidungsprozess beim privaten Automobilkauf

Korntal, Oktober 2008

INHALTSVERZEICHNIS

1. Themenstellung und Ausgangssituation 3
2. Zusammenfassung theoretischer Kaufprozessmodelle 3
2.1. Das Nicosia Modell 3
2.2. Das Kaufprozessmodell von Blackwell/Engel 4
2.3. Das Kaufprozessmodell von Howard und Sheth 7
2.4. Sonstige Kaufprozessmodelle 10
3. Der Entscheidungsprozess beim privaten Automobilkauf 12
4. Zusammenfassung und Ausblick 15
5. Abstract 15

1. THEMENSTELLUNG UND AUSGANGSSITUATION

Praktiker im Bereich der Marktvolumens- und Marktanteilsanalyse kennen das Problem: Die Ermittlung der Basisgrößen wie z.B. der Grundgesamtheit innerhalb einer Zielgruppe liefert nur einen kleinen Beitrag zur möglichst genauen Schätzung des Volumens und vor allem potenzieller Nachfrageentwicklungen in der Zukunft. Ohne eine detaillierte Analyse des Kaufverhaltens und der einzelnen Prozessphasen beim potenziellen Kunden kann eine solche Analyse nicht viel mehr als grobe Schätzungen abgeben. Unterhält man sich zudem mit unterschiedlichen Experten, so scheint ein zusätzliches babylonisches Sprachwirrwar zur vollständigen Verwirrung der Praktiker beizutragen: Ist nun das Relevant Set identisch mit dem Evoked Set oder dem Hold Set? Wie unterscheiden sich Foggy Set und Processed Set?

Dieser Beitrag soll einige der derzeit gängigen Theorien zu Kaufprozessmodellen vergleichen und mögliche Adaptionen für High Involvement Güter am Beispiel des Entscheidungsprozesses beim privaten Automobilkauf diskutieren.

2. ZUSAMMENFASSUNG THEORETISCHER KAUFPROZESSMODELLE

2.1. Das Nicosia Modell

Nicosia hat als einer der ersten in 1966 einen Versuch unternommen, das Käuferverhalten in einem explikatorischen Prozessmodell darzustellen.[1] Als größte Errungenschaft galt damals die ganzheitliche Betrachtung des Entscheidungsprozesses, weg vom reinen Kaufakt, hin zu den Phasen vor und nach dem Kauf.[2] Die wichtigen Schritte im Kaufkreislauf des Konsumenten teilt Nicosia in vier Hauptfelder (siehe Abbildung 1.) Feld I versucht die Auswirkung der Werbebotschaft in Abhängigkeit der jeweiligen Eigenschaften von Sender (Subfeld I „Unternehmenseigenschaften“) und Empfänger (Subfeld II „Konsumenteneigenschaften“) darzustellen. Im Feld II werden Suche und Bewertung von Alternativen behandelt bevor es in Feld III zur eigentlichen

[1] Vgl. Tostmann, T. M.: Konsument und Kaufentscheidung – Untersuchung zur praktischen Brauchbarkeit von Kaufprozessmodellen. Bielefeld, Gieseking Wirtschaftsverlag: 1982, S. 32 und Lunn, J.A.: Consumer Decision-Process Models. In: Sheth et. al.: Models of buyer behavior. New York, Harper & Row: 1974, S. 41.
[2] Vgl. Lunn, J.A.: Consumer Decision-Process Models. In: Sheth et. al.: Models of buyer behavior. New York, Harper & Row: 1974, S. 41.

Kaufentscheidung führt. Die Rückkopplung innerhalb des Nachkaufprozesses wird im Feld IV abgebildet.

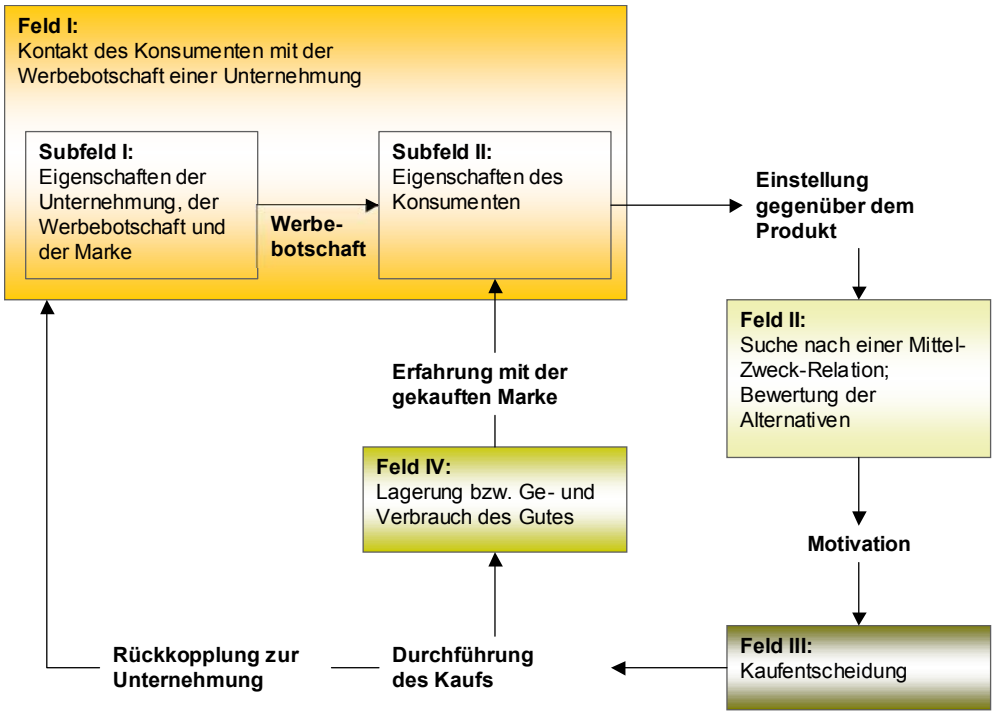


Abbildung 1: Das Kaufprozessmodell von Nicosia (vgl. Tostmann, T. M.: Konsument und Kaufentscheidung – Untersuchung zur praktischen Brauchbarkeit von Kaufprozessmodellen. Bielefeld, Gieseking Wirtschaftsverlag: 1982, S. 33)

Als vorteilhaft kann das ganzheitliche Verständnis des Input-Output-Models und die Darstellung als Kreislauf gesehen werden. Kritisch ist jedoch zu betrachten, dass Nicosia den Konsumenten und dessen Entscheidungsprozess fast maschinistisch und vollständig rational[3] behandelt. Es fehlt die psychologisch emotionale Seite, die jedoch auch sehr schwer abbildbar ist.

2.2. Das Kaufprozessmodell von Blackwell/Engel

Das Consumer Decision Process Model (CDP) von Blackwell und Engel basiert auf der psychologischen Käuferverhaltensforschung. In der Urform wurde es noch nach den Verfassern EKB Model, also Engel, Kollat und Blackwell Model benannt. Das Fundament des Models wurde auf der Theorie von Nicosia aufgebaut.[4]

[3] Vgl. Lunn, J.A.: Consumer Decision-Process Models. In: Sheth et. al.: Models of buyer behavior. New York, Harper & Row: 1974, S. 43.
[4] Vgl. Lunn, J.A.: Consumer Decision-Process Models. In: Sheth et. al.: Models of buyer behavior. New York, Harper & Row: 1974, S. 43.

Grundlage des siebenstufigen Modells ist die Annahme, dass niemand ein Produkt kauft, ohne vorher ein Problem, entsprechenden Bedarf oder Bedürfnisse zu haben.[5]

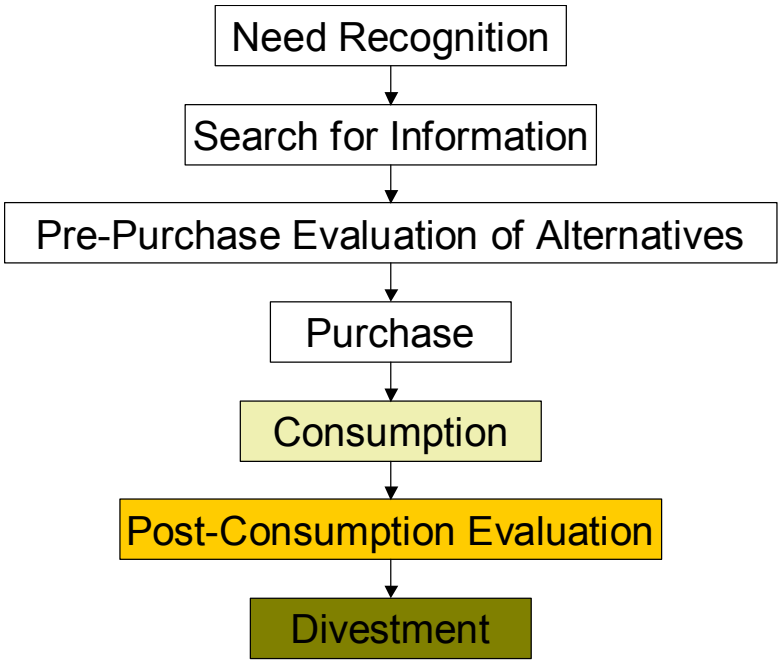


Abbildung 2: Das Consumer Decision Process Model von Blackwell und Engel (Blackwell, R. D.; Miniard, P. W.; Engel, J. F.: Consumer behavior. Ninth edition. Orlando, Harcourt: 2001, S. 71)

In der ersten Phase erkennt der Konsument sein Problem oder sein Bedürfnis, häufig durch den Vergleich zwischen Istsituation und Wunschsituation.[6] Während Probleme nicht von Marketingabteilungen kreiert werden können, hilft Werbung oft bei der Veränderung der Wunschsituation. In der zweiten Phase beginnt die Suche nach Informationen bei internen (vor allem Gedächtnis) und externen (Freunde, Familie, Zeitschriften, Geschäfte, etc.) Quellen. Wichtig ist, dass in dieser Phase auch erste Informationen über mögliche Problemlöser gespeichert werden. Im nächsten Schritt müssen nun die Kaufalternativen evaluiert werden. Die Evaluierung erfolgt anhand vorgespeicherter Kriterien, an denen die Alternativen verglichen oder gemessen werden. Häufig spielen bei diesen Kriterien neben rationalen Faktoren wie Preis, Leistung, Qualität auch die eigene Persönlichkeit, Werte und Lebensstile eine große Rolle. In der Kaufphase unterscheidet das Model die Auswahl des Handelskanals und die eigentliche

[5] Vgl. Blackwell, R. D.; Miniard, P. W.; Engel, J. F.: Consumer behavior. Ninth edition. Orlando, Harcourt: 2001, S. 71.
[6] Vgl. Blackwell, R. D.; Miniard, P. W.; Engel, J. F.: Consumer behavior. Ninth edition. Orlando, Harcourt: 2001, S. 72.

Produktauswahl innerhalb eines gewählten Geschäfts. In der fünften Phase erfolgt der Konsum des Produkts, der Käufer wird zum Besitzer du kann es ge- oder verbrauchen. Kurz danach beginnt in der vorletzten Phase die Nachkauf-Evaluation. Hier kann entweder Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit dem Kauf auftreten. Problematisch ist in diesem Prozessschritt vor allem, dass der Kunde grundsätzlich die Richtigkeit seiner Kaufentscheidung hinterfragt.[7] Viele Hersteller versuchen vor allem in dieser Phase mit nachkaufbestätigenden Maßnahmen, z.B. mittels Bedienungsanleitung oder entsprechenden Werbebotschaften auf den Konsumenten einzuwirken. Die letzte Phase beschäftigt sich mit dem Desinvestment des Produkts, also der Weitervermarktung oder der Verschrottung.

Das Kaufprozess-Modell von Blackwell und Engel ist sehr einfach und umfasst alle wichtigen Phasen des Kaufprozesses. Außerdem werden vergangene Erfahrungen als Basis für Entscheidungen innerhalb des Prozesses herangezogen.[8] Als Nachteil muss beim CDP-Modell jedoch angeführt werden, dass die Einzelphasen des Entscheidungsprozesses etwas zu stark an typischen Handelsprodukten ausgerichtet sind, es wird zu wenig auf die Markenwahlprozesse und die Produktauswahl vor dem Kauf eingegangen. Zudem muss der Zusatznutzen der letzten Phase (Desinvestment) durchaus kritisch hinterfragt werden.

[7] Dieses Phänomen wird auch als kognitive Dissonanz bezeichnet. „Der Begriff **Kognitive Dissonanz** (innerer Widerspruch) (kognitive = erkenntnisbezogene; Dissonanz = Nichtübereinstimmung, Unvereinbarkeit) stammt aus der Psychologie. Er beschreibt die Unvereinbarkeit von Erfahrungen und Informationen zu der persönlichen Einstellung bzw. zu zuvor getroffenen Entscheidungen des menschlichen Individuums. Die Dissonanz meint auch die aus dem Widerspruch von Entscheidung und Wahrnehmung folgende innere Spannung.“, http://de.wikipedia.org/wiki/Kognitive_Dissonanz (09.10.2005)

[8] vgl. Tostmann, T. M.: Konsument und Kaufentscheidung – Untersuchung zur praktischen Brauchbarkeit von Kaufprozessmodellen. Bielefeld, Gieseking Wirtschaftsverlag: 1982, S: 37 u. Lunn, J.A.: Consumer Decision-Process Models. In: Sheth et. al.: Models of buyer behavior. New York, Harper & Row: 1974, S. 43.

2.3. Das Kaufprozessmodell von Howard und Sheth

Das wohl bisher umfassendste Modell eines Kaufprozesses stammt von Howard und Sheth.[9] Ähnlich den anderen Black-Box-Modellen wird der Konsument auch bei Howard / Sheth als individuelles System miteinander verbundener Zustandsvariablen dargestellt. Der Kaufprozess wird sowohl von diesen endogenen und teilweise hypothetischen Faktoren[10] als auch von sieben exogenen – also nicht selbst beeinflussbaren Variablen – bestimmt. Innerhalb der schwarzen Box, also innerhalb der eigentlichen psychischen Prozesse, kann in die Wahrnehmungs- und die Lernebene unterteilt werden. Im Kern des Modells muss der Konsument verschiedene Angebote mit den jeweiligen Kaufmotiven vergleichen.[11] Aus den Kaufmotiven resultieren Entscheidungskriterien, die anhand gewünschter Produkteigenschaften überprüft werden. Die Entscheidungskriterien innerhalb des Modells können in zwei Dimensionen dargstellt werden. Auf der einen Achse wird dargestellt, inwieweit ein Produkt / eine Marke aus Sicht des Konsumenten die gewünschten Eigenschaften aufweist. Die zweite Achse definiert die subjektive Wichtigkeit der entsprechenden Eigenschaft.

[9] Vgl. Lunn, J.A.: Consumer Decision-Process Models. In: Sheth et. al.: Models of buyer behavior. New York, Harper & Row: 1974, S. 44 und Tostmann, T. M.: Konsument und Kaufentscheidung – Untersuchung zur praktischen Brauchbarkeit von Kaufprozessmodellen. Bielefeld, Gieseking Wirtschaftsverlag: 1982, S. 38.
[10] Vgl. Tostmann, T. M.: Konsument und Kaufentscheidung – Untersuchung zur praktischen Brauchbarkeit von Kaufprozessmodellen. Bielefeld, Gieseking Wirtschaftsverlag: 1982, S. 40.
[11] Vgl. Lunn, J.A.: Consumer Decision-Process Models. In: Sheth et. al.: Models of buyer behavior. New York, Harper & Row: 1974, S. 45.

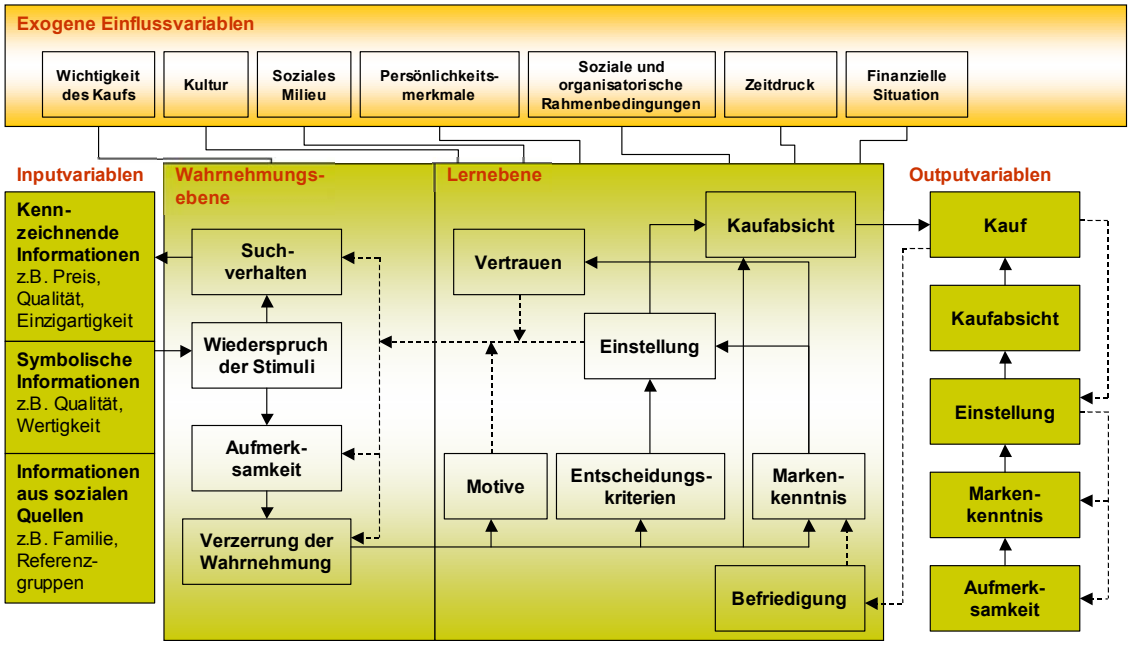


Abbildung 3: Das Kaufprozessmodell von Howard / Sheth (eigene Darstellung in Anlehnung an Lunn, Tostmann[12])

Howard und Sheth unterscheiden in ihrem Kaufprozessmodell das Konzept der Produktklasse und des Evoked Sets. Innerhalb einer Produktklasse sind alle Produkte oder Marken austauschbar, sofern sie der Befriedigung der vorgegebenen Bedürfnisse dienen. Die Auswahl des Konsumenten erfolgt jedoch situativ und keineswegs aus allen innerhalb einer Produktklasse verfügbaren Produkten. In Abhängigkeit von der Involviertheit mit dem Kauf[13] und vorhandenem aktuellen Wissen über die Produktklasse wird entweder eine ausgedehnte Suche nach möglichen Produkten / Marken vorgenommen oder nur einige wenige in einem sehr kurzen Prozess in die engere Auswahl genommen.

[12] Vgl. Lunn, J.A.: Consumer Decision-Process Models. In: Sheth et. al.: Models of buyer behavior. New York, Harper & Row: 1974, S. 69 und Tostmann, T. M.: Konsument und Kaufentscheidung – Untersuchung zur praktischen Brauchbarkeit von Kaufprozessmodellen. Bielefeld, Gieseking Wirtschaftsverlag: 1982, S. 39.

[13] Der Produktinvolvementgrad wird häufig in den zwei Dimensionen subjektiver Nutzen und subjektive Kosten gemessen. Eine ausführliche Beschreibung findet sich in Auer, D.: Involvement als Differenzierungskriterium für das Produktmarketing. In: Wirtschaftliche Schriftenreihe der Wirtschaftsuniversität Bratislava. Wirtschaftsuniversität Bratislava: 2005.

Versuchen wir dieses Konstrukt an einem kurzen Beispiel zu verdeutlichen: Betrachten wir auf der einen Seite den Kaufinteressenten für seine erste eigene Küche. Die Suche nach Küchenstudios und die Abwägung zwischen unterschiedlichen Herstellermarken wird extensiv ausfallen und zu einem relativ großen Evoked Set möglicher Alternativen führen. Erst in einem weiteren Schritt wird die Auswahl dann weiter reduziert. Als Gegenbeispiel könnte man einen langjährigen Zigarettenraucher heranziehen: Er ist wahrscheinlich seiner Marke treu und wird bei der Kaufentscheidung – z.B. vor dem Zigarettenautomaten – nur eine einzige Marke im Evoked Set haben. Unter Umständen – z.B. wenn seine Marke gerade ausverkauft ist – hat er in seinem Evoked Set noch eine Alternativmarke.

Das Modell von Howard und Sheth versucht in sehr detaillierter Form, die psychischen Prozesse bei der Kaufentscheidung, und die beeinflussenden externen Variablen zu beschreiben. Auch sind die Input- und Outputvariablen beschrieben und sinnvoll gewählt. Die Rückkopplungssysteme innerhalb der schwarzen Box sind sicherlich notwendig und sinnvoll. In Summe ist jedoch auch die vereinfachte Form des Modells nur mit zusätzlicher erläuternder Literatur zu durchdringen und somit nicht einfach anzuwenden.

2.4. Sonstige Kaufprozessmodelle

Zintzmeyer und Binder versuchen, den gesamten Erlebnisprozess einer Marke in den Kontext der Kaufentscheidung zu rücken. Hierbei teilt sich das Markenerlebnis in die Phase des Versprechens (also vor dem Kauf) und die Phase der Verifikation (nach der Kaufentscheidung).

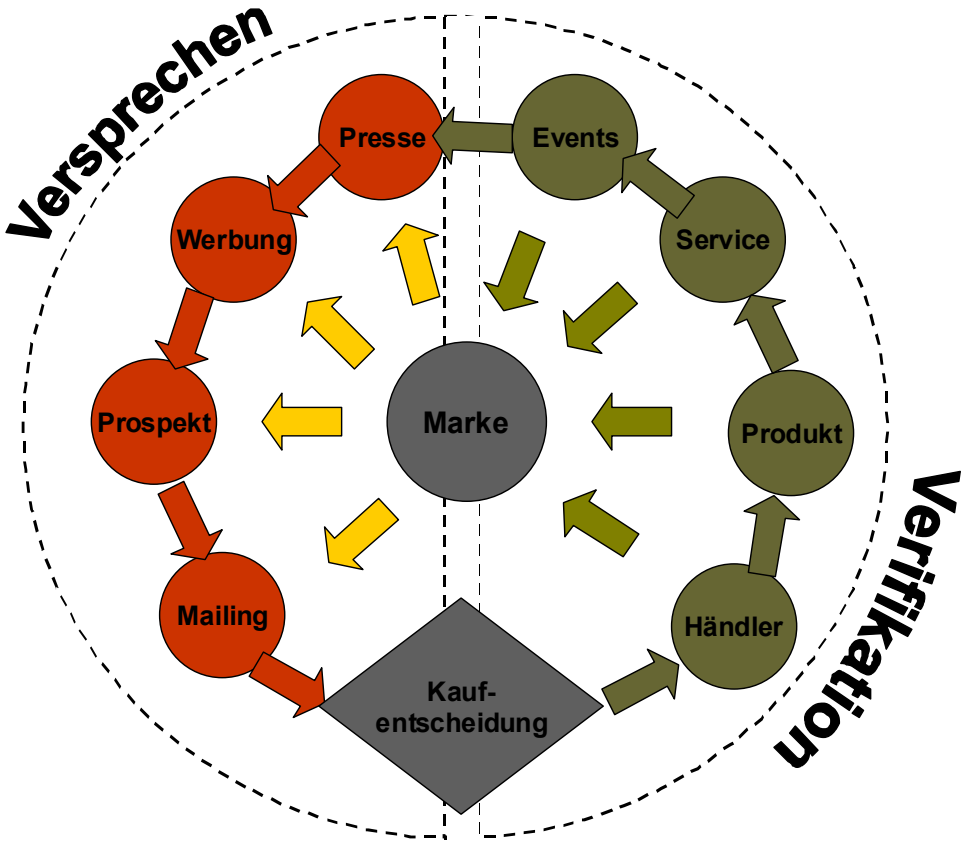


Abbildung 4: Die Erlebniskette einer Marke (Quelle: Zintzmeyer, J.; Binder, R.: Strategische Markenführung zahlt sich aus – Kreation und Management von Markenwert in der Automobilindustrie. In: Gottschalk et. al.: Markenmanagement in der Automobilindustrie. Wiesbaden, Gabler Verlag: 2003, S. 70)

Die Zweiteilung in Markenversprechen und Verifikation ist aus Sicht des Markenmanagements gut gelungen. Jedoch stehen hier die Marke und deren Hersteller im Vordergrund des Modells. Der Konsument und seine internen psychologischen Entscheidungsprozesse geraten in den Hintergrund. Zudem sind die definierten Phasen ausschließlich auf Beeinflussungsvariablen des Anbieters beschränkt. Eine weitere Schwäche des Modells in Bezug auf Konsumentenentscheidungen ist in der Behandlung der Kaufentscheidung selbst zu suchen, diese bleibt eine Black Box ohne weitere Untersuchung oder Vorhersage der Entscheidungsprozesse.

Neben den oben aufgeführten – allgemeingültigen – Modellen wurde auch der Versuch unternommen, den Kaufprozess für Automobile anzupassen. Aufgrund des besonders hohen Involvementgrads beim Kauf von Automobilien müssen einige Besonderheiten im Kundenverhalten berücksichtigt werden. Wegen der relativ langen Haltedauer kommt es bei Automobilen nur vergleichsweise selten zu einem Kauf. Außerdem stellen Automobile eine entsprechend hohe finanzielle Belastung für den Käufer dar. Die daraus resultierende „extensive Kaufentscheidung“[14] beinhaltet also eine sehr aufwendige Informationssuche vor und – wegen der hohen kognitiven Dissonanzen[15] – vor allem nach der Kaufentscheidung. Das zuerst in der Motor-Presse Stuttgart veröffentlichte und von Holland / Heeg aufgegriffene Modell des Kaufprozesses beim Automobilkauf basiert auf Ergebnissen empirischer Untersuchungen des Instituts für Demoskopie in Allensbach.[16]

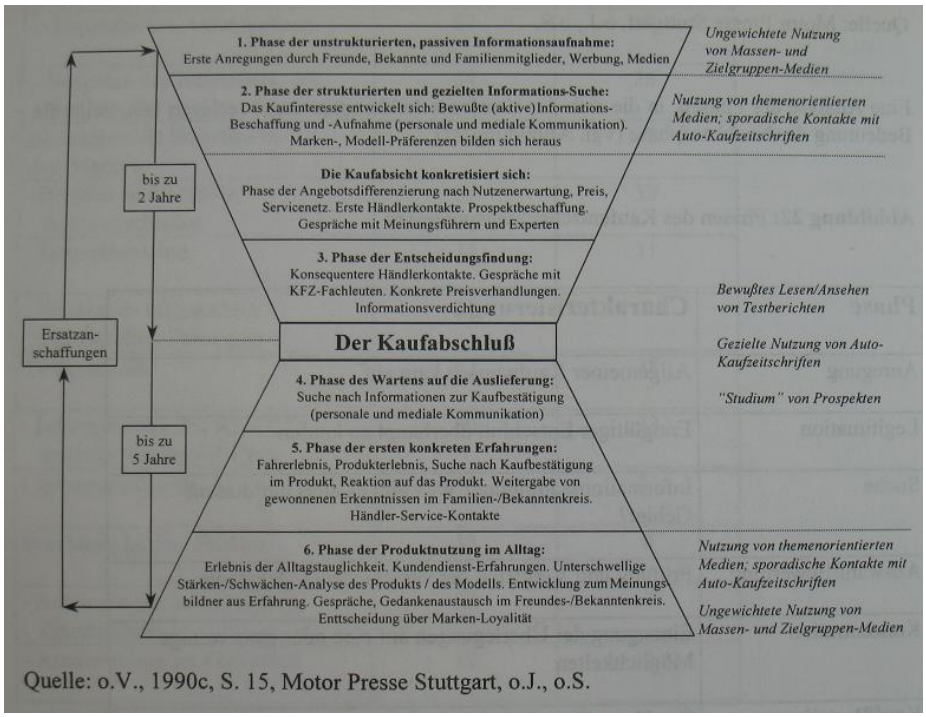


Abbildung 5: Kaufentscheidungsprozess beim Automobilkauf (Quelle: Holland, H.; Heeg, S.: Erfolgreiche Strategien für die Kundenbindung – Von der Automobilbranche lernen. Wiesbaden, Gabler Verlag: 1998, S. 52)

[14] Holland, H.; Heeg, S.: Erfolgreiche Strategien für die Kundenbindung – Von der Automobilbranche lernen. Wiesbaden, Gabler Verlag: 1998, S. 49.
[15] Vgl. Holland, H.; Heeg, S.: Erfolgreiche Strategien für die Kundenbindung – Von der Automobilbranche lernen. Wiesbaden, Gabler Verlag: 1998, S. 20.
[16] Vgl. Holland, H.; Heeg, S.: Erfolgreiche Strategien für die Kundenbindung – Von der Automobilbranche lernen. Wiesbaden, Gabler Verlag: 1998, S. 52.

Im Vergleich zu den vorher beschriebenen generischen Kaufprozessmodellen kommt in diesem Modell der Nachkaufphase eine besondere Bedeutung zu. Schon während des Wartens auf das auszuliefernde Fahrzeug wird versucht, die Dissonanzen zu reduzieren. Nicht zuletzt aus diesem Grund wird die Neufahrzeugauslieferung heute bei fast jedem Hersteller zelebriert. Auslieferungszentren nahe dem Werk – häufig im Zusammenhang mit Markenerlebniswelten – bieten so dem Abholer ein besonderes Erlebnis mit dem Effekt der Dissonanzreduktion. Es fehlt dem Modell jedoch an einer ausreichend detaillierten Darstellung der Auswahlprozesse nach einer Alternativenreduktion.

3. DER ENTSCHEIDUNGSPROZESS BEIM PRIVATEN AUTOMOBILKAUF

Betrachtet man die Entscheidungsprozesse vor dem Kauf von High-Involvement Produkten, so muss vor allem in eine größtenteils unbeeinflusste Vorauswahl und eine meist durch externe Faktoren beeinflusste Auswahl- oder Konfigurationsentscheidung unterschieden werden. Blackwell, Minard und Engel beschreiben dieses Phänomen im Rahmen der eigentlichen Kaufentscheidung innerhalb eines Geschäfts: „Inside the store, the consumer may talk with a salesperson who changes his or her decision (...)“[17] Die vorgestellten Modelle verzichten jedoch größtenteils auf eine Unterscheidung der Entscheidungspasen in eigenständige und beeinflusste Abschnitte. Es wurde deshalb versucht, den Entscheidungsprozess vor dem Kauf näher zu analysieren und ein Prozess-Konstrukt aufzuzeigen, das die Vorteile der bereits eingeführten Modelle zusammenfasst und deren Schwächen in Bezug auf extensive Kaufentscheidungen von High-Involvement-Gütern am Beispiel der Bestellung von Neufahrzeugen in der Automobilindustrie ausgleicht. Die Vorkaufphase wird dabei in die fünf Prozessabschnitte Orientierung, Informationssuche, Alternativenreduktion, Erstkonfiguration und Rekonfiguration unterteilt. Die Orientierungsphase startet meist mit der Erkenntnis des konkreten Bedürfnisses z.B. durch die Veränderung der Lebenssituation oder eines hohen Kostenvoranschlags für die Reparatur des alten Fahrzeugs. Der Konsument definiert in dieser Phase die Produktklasse, die Informationssuche ist meist noch passiv und eher durch unstrukturierte Quellen getrieben. Das aus der Orientierungsphase resultierende Total

[17] Blackwell, R. D.; Miniard, P. W.; Engel, J. F.: Consumer behavior. Ninth edition. Orlando, Harcourt: 2001, S. 79-80.

Set entspricht der Gesamtheit aller Produkte und Marken in der Produktklasse (vgl. hierzu das Modell von Howard und Sheth). In der Phase der Informationssuche werden die relevanten Informationen in Bezug auf das Bedürfnis des Konsumenten aktiv zusammengetragen. Es beginnen erste Recherchen im Internet, in der Fachpresse und mit Hilfe von Broschüren unterschiedlicher Hersteller. Hier wird das Evoked Set, also die Menge aller weiter zu berücksichtigenden Marken, definiert. Dieses dürfte bei teuren Produkten schon relativ klein sein. Betrachtet man zum Beispiel die Produktklasse der höherwertigen Mittelklasse-Limousinen im Preisbereich zwischen 30.000 und 40.000 Euro, so wird sich ein Käufer wahrscheinlich zwischen Audi A4, BMW 3er, Mercedes C-Klasse entscheiden. Manche dürften ihre Wahl noch auf Volkswagen, Volvo, Lexus und Saab ausweiten[18]. In der Phase der Alternativen-reduktion geht es nun um die weitere Reduktion der Produkte auf die wirklich relevanten Marken und Ausprägungen. Nicht selten werden an dieser Stelle viele der exogenen Variablen mit den Inputvariablen (vgl. das Prozessmodell von Howard / Sheth) herangezogen. So werden zum Beispiel jene Alternativen herausgefiltert, die die erforderlichen Eigenschaften nicht erfüllen oder bei denen es zum Wiederspruch unterschiedlicher Stimuli geht. Betrachtet man zum Beispiel den Widerspruch zwischen Statusanspruch und wahrgenommenem Status einer bestimmten Automarke, so erfolgt an dieser Stelle eine klare Selektion gegen eine solche Marke. Als Resultat entsteht in dieser Phase das Relevant Set, das im Idealfall aus nur noch einer Marke oder sehr wenigen Marken besteht. Manchmal kommt es auch vor, dass zurück in die vorhergehende Phase gegangen wird, wenn z.B. neue Erkenntnisse einbezogen werden sollen oder das Relevanzfeld zu klein bzw. leer ist. Hat sich der Konsument für einige wenige Produkte entschieden, so beginnt die Phase der Erstkonfiguration. Vor allem beim Neufahrzeugkauf, aber auch bei anderen technisch aufwendigen Produkten spielt die Definition zusätzlicher Ausstattungsmerkmale eine wichtige Rolle. Diese hilft dem Konsument bei der Produktindividualisierung und ermöglicht dem Hersteller zusätzliche Umsätze mit meist höheren Margen. Die Erstkonfiguration ist meist durch eine eigenständige und ungestützte Auswahl der Wunschmerkmale bestimmt, hier

[18] Zur Darstellung der in Deutschland häufigst zugelassenen Fahrzeugmarken vgl. o.V.: Kraftfahrtbundesamt: Fahrzeugzulassungen – Neuzulassungen – Marken – Jahr 2007. http://www.kbashop.de/webapp/wcs/stores/servlet/ProductDisplay?catalogId=10051&categoryId=10012&storeId=10001&productId=10951&langId=-3&parent_category_rn=10012&top_category=10002, Stand: September 2008.

definiert der Käufer seine Wunschliste ohne durch einen Verkäufer beeinflusst zu werden. Heute erfolgt dieser Schritt häufig über gedruckte Produktkataloge und Preislisten oder in den Fahrzeugkonfiguratoren der Automobilhersteller im Internet. Sind noch mehrere Alternativen im Relevant Set, so kann die detailliertere Konfiguration zum weiteren Ausschluss von Alternativen führen. Der Schritt der Rekonfiguration ist nicht bei jeder Kaufentscheidung relevant, doch häufig wird die Wunschliste im direkten Verkaufsgespräch verändert. Zum einen können Abhängigkeiten verschiedener Merkmale zu nicht kombinierbaren Optionen führen, außerdem wird der Verkäufer an dieser Stelle sowohl beratend tätig sein, als auch versuchen bestimmte Konfigurationsmerkmale zu vermarkten. Auch in dieser Phase kann der Konsument einen oder sogar mehrere Schritte zurück gehen um sein Relevant Set zu verändern oder eine andere Alternative auszuprobieren. Aus der rekonfigurierten Orderlist geht das Angebot an den Kunden hervor, jetzt kommt es (hoffentlich) zum Vertragsabschluss und somit der letzten Prozessphase des Kaufs.

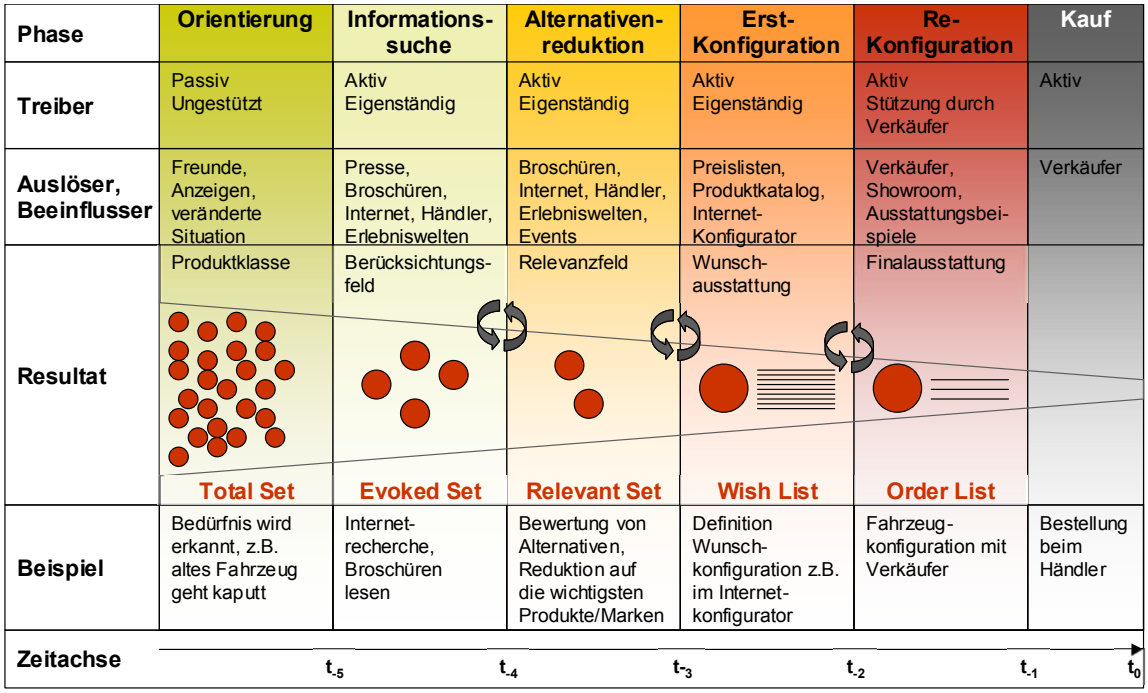


Abbildung 6: Der Entscheidungsprozess beim privaten Automobilkauf

4. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

In diesem Artikel wurden die wichtigsten allgemeinen und spezifischeren Modelle zur Darstellung des Kaufprozesses ohne Anspruch auf Vollständigkeit vorgestellt und diskutiert. Um die komplexen Auswahlprozesse vor dem Kauf von High-Involvement-Produkten näher zu beleuchten, wurde ein eigenes Modell in Bezug auf Entscheidungsprozesse beim privaten Automobilkauf entwickelt und aufgezeigt. Das Modell versucht die Vorteile der bestehenden Konstrukte aufzugreifen und die spezifischen Selektionsphasen detaillierter darzustellen. Das vorgestellte Prozessmodell hat noch einige erwähnenswerte Schwächen. Zum einen fehlt die Prozesssicht nach dem Kauf des Produkts. Im Modell von Holland und Heeg wurde die immanente Wichtigkeit der Nachkaufphase beim Automobilkauf erwähnt, ein Prozessmodell ohne diese Phase ist also unvollständig. Des weiteren fehlt die empirische Validierung des Modells, es handelt sich derzeit lediglich um eine hypothetische Darstellung der Entscheidungsphasen vor dem Kauf, basierend auf Erfahrungen und grundlegenden theoretischen Modellen. Zuletzt muss die Allgemeingültigkeit des Modells in Frage gestellt werden. Viele Fahrzeughersteller vereinfachen die Entscheidungs- und Bestellprozesse mit sogenannten Ausstattungspaketen, die bisher nicht berücksichtigt wurden. Auch kann noch keine Allgemeingültigkeit in Bezug auf andere High-Involvement-Produkte nachgewiesen werden.

5. ABSTRACT

Estimating potential market volumes for new products is often complicated and mathematical methods are not always helpful. For marketers it is therefore important to understand the decision process of consumers. This article tries to line out and discuss the existing modells of consumer decision processes in general and product specific. Finding positives and potential for improvement, it is further intended to create a new modell explaining the important phases of decision making before the purchase of high-involvement goods using the example of automobilesby private customers. The presented modell is not yet empirically validated but gives a thought trough guideline in day-to-day business.

LITERATURVERZEICHNIS

1. Auer, D.: Involvement als Differenzierungskriterium für das Produktmarketing. In: Wirtschaftliche Schriftenreihe der Wirtschaftsuniversität Bratislava. Wirtschaftsuniversität Bratislava: 2005.

2. Blackwell, R. D.; Miniard, P. W.; Engel, J. F.: Consumer behavior. Ninth edition. Orlando, Harcourt: 2001.

3. Gottschalk, B.; Kalmbach, R.: Markenmanagement in der Automobilindustrie – Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager. Wiesbaden, Gabler Verlag: 2003.

4. Holland, H.; Heeg, S.: Erfolgreiche Strategien für die Kundenbindung – Von der Automobilbranche lernen. Wiesbaden, Gabler Verlag: 1998.

5. Lunn, J.A.: Consumer Decision-Process Models. In: Sheth et. al.: Models of buyer behavior. New York, Harper & Row: 1974.

6. Sheth, J. N.: Models of buyer behavior – conceptual, quantitative and empirical. New York, Harper & Row: 1974.

7. Tostmann, T. M.: Konsument und Kaufentscheidung – Untersuchung zur praktischen Brauchbarkeit von Kaufprozessmodellen. Bielefeld, Gieseking Wirtschaftsverlag: 1982.

8. Voeth, M.; Niederauer, C.: Ermittlung von Preisbereitschaften und Preisabsatzfunktionen. In: Hermann et. al.: Handbuch Marktforschung. Wiesbaden, Gabler: 2008. S. 1073 – 1095.

9. Zintzmeyer, J.; Binder, R.: Strategische Markenführung zahlt sich aus – Kreation und Management von Markenwert in der Automobilindustrie. In: Gottschalk et. al.: Markenmanagement in der Automobilindustrie. Wiesbaden, Gabler Verlag: 2003.

10. o.V.: Kraftfahrtbundesamt: Fahrzeugzulassungen – Neuzulassungen – Marken – Jahr 2007. http://www.kbashop.de/webapp/wcs/stores/servlet/ProductDisplay?catalogId=10051&categoryId=10012&storeId=10001&productId=10951&langId=-3&parent_category_rn=10012&top_category=10002, Stand: September 2008.

Potenciál a hranice Data Mining v controllingu
Potential and limits of Data Mining in controlling

Miroslav Babič[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Data Mining
Expert Systems
Database Systems
Knowledge Management
Statistical Data Analysis

ABSTRAKT
The world of today is characterized by increasing quantity of new informations and data. This fact make new problems which relate to effective analysis of these data. Controlling is the department in the business, that has very exacting job in the way of explaining the relevance of information and its significance for the management decisions. In this context are important expressions like Discovery in Database, Knowledge Management and of course Data Mining. The last one belong to the most favourite tools in the economical and technological business area. What do we understand under this term?

Data Mining is a procedure, method, which automatically investigates a huge complex of data and their documents by using of different instruments. One of the most importante tasks of the Data Mining is the assessment of the interesting correlations between the data. Because exactly this correlation is the basis for deduction of new rules and hypothesis.

ÚVOD

Vďaka novým informačným technológiám a disponibilite výkonných výpočtových platforiem je podniková analýza dát v súčasnosti vystavená razantným zmenám. Na jednej strane je čoraz viac dát zachytených v elektronickej podobe, na strane druhej je potrebné tieto dáta analyzovať a vyhodnocovať v stále kratších časových intervaloch. Odrazom vývoja, kedy podniky kladú veľký dôraz na podnikovú analýzu dát, je rast významu podnikového controllingu. Neustále hľadanie síce niekoľkých, dostatočne vypovedajúcich ukazovateľov je de facto symptómom želaní disponovať rýchlo realizovateľnými a automatizovateľnými analýzami.

I keď nadproporcionálny rast svetového poznania a analogický nárast podnikových informácií nie sú ničím novým, s každým novým skokovým vzostupom množstva dát vznikajú celkom nové problémy týkajúce sa účinnej analýzy takéhoto množstva dát. Práve controllingovým útvarom, ktoré vytvárajú informačný systém, je vyčítané, že spravujú „cintoríny dát“.

[1] Ing. Miroslav Babič
Email Adress: miroslav.babic@new-dec.euba.sk

V súvislosti s týmto problémom vznikajú nové heslá, ako Knowledge, Discovery in Database, Knowledge Management alebo predovšetkým Data Mining, ktoré sa teší všeobecnej obľube tak ekonomickej ako aj informačne technologickej verejnosti. Jedná sa totiž o oblasť informačných technológií zameranú na rozhodovanie, ktorá je pre niektoré podniky celkom nová a disponuje veľkým ekonomickým potenciálom. Zdá sa však, že je potrebný jej ďalší vedecký výskum.

Pokiaľ sústredíme svoju pozornosť na popis tejto metódy a jej vývoj, je často vyzdvihovaná nutnosť **interdisciplinarity** vývoja softwarových riešení. Medzi zásadné vedné disciplíny, ktoré Data Mining ovplyvňujú, patria:

- Automatické učenie sa,
- Vzorové rozpoznávanie,
- Databázové systémy,
- Štatistické analýzy dát,
- Expertné systémy,
- Vizualizácia.

VYMEDZENIE POJMU DATA MINING

Pod pojmom Data Mining rozumieme postupy, ktoré automaticky skúmajú komplexné súvislosti veľkého množstva dát a dokumentujú ich rôznymi prezentačnými formami. Používajú sa všade tam, kde dáta vykazujú určitú pravidelnosť, napr. v prípade produktovo špecifických analýz cieľovej skupiny v marketingu, pri sprostredkovaní pracovného miesta na úrade práce a predovšetkým pri odhaľovaní neobvyklého vývoja v controllingových útvaroch podniku.

K najpoužívanejším metódam patria rozhodovacie stromy a skupinová analýza. Stále častejšie sa objavujú také neštatistické postupy ako napríklad neurónové siete alebo genetické algoritmy. Všetky metódy majú spoločné to, že sa na báze signifikatných súvislostí jednotlivých dát odvodiť pravidlá pre prognózu. Tieto pravidlá vyzerajú tak, že k jednej podmienke „Pokiaľ“, ktorá určuje situáciu, existuje niekoľko atribútov, ktorým sú v podmienke „Potom“ priradené charakteristiky popisujúce danú situáciu. Príkladom takéhoto pravidla by bolo: POKIAĽ produkt patrí do skupiny tovarov „Sladkosti“ a predajným miestom je kúpalisko, POTOM je predajná cena priemerne o 34% vyššia.

UŽITOČNOSŤ NÁSTROJOV DATA MINING

Každým rokom rastie množstvo elektronicky ukládaných dát. Jedná sa o nadproporcionálny rast (podľa názorov expertov sa má množstvo elektronicky ukládaných dát každých 20 mesiacov zdvojnásobiť). O niečo kritickejší musíme byť ku skutočnosti, že tento vývoj je prenášaný na akýkoľvek podnik. Síce sa zdá, že gigantické koncerny svojimi obrovskými investíciami do IT oblasti túto tézu podporujú, ale práve u malých a stredne veľkých podnikov ukazujú empirické prieskumy niečo iné. V týchto podnikoch na mnohých miestach ešte nedošlo k prechodu od papierových informačných systémov k systémom založených na výpočtovej technike. Preto sa v ich prípade stretávame so širokým spektrom stupňa rozvoja informačných technológií a tvrdenia o rastúcom zahlcovaní vedúcich pracovníkov sa zdajú byť príliš paušálne.

Pre analýzu podnikových rozhodovacích situácií a posúdenie výhod analytických informačných systémov sa zdá byť lepšie jednať na základe individuálnej situácie so

zohľadnením veľkosti a štruktúry podniku. To platí predovšetkým vtedy, pokiaľ je zobrazenie nových IT konceptov motivované vedecky, a nie ako reklamný argument pre poradenské spoločnosti. Pre controlling to znamená, že rozhodnutie za alebo proti metódam Data Mining by mali padnúť na základe individuálnych rozhodovacích kritérií, ktoré veľmi presne analyzujú informačné potreby a oceňujú informačný potenciál elektronických dát. Použitie nástrojov Data Mining sa controllingu oplatí až pri veľkom množstve vkladaných dát. Súčasne má ich použitie zmysel jedine v tom prípade, že je možné zabezpečiť pravidelnú aktualizáciu dát. K tomu je samozrejme potrebné zabezpečiť informačne technické prispôsobenie ostatných častí podniku. Jedine ten, kto ukladá potenciálne zaujímavé dáta, môže od controllingového oddelenia očakávať zaujímavé výsledky analýz.

NEBEZPEČIE CHYBNÝCH ANALOGICKÝCH ZÁVEROV

Samozrejme, že prehľad o dátach v stredne veľkých podnikoch, a predovšetkým ich systematická analýza nie je možná bez postupov podporených výpočtovou technikou. V stredne veľkých podnikoch sa môžeme často stretnúť s modelmi databánk obsahujúcich niekoľko stoviek až tisíc entít. Pokiaľ ešte vezmeme do úvahy závery autorov Millera a Simona, že ľudský mozog dokáže súčasne zohľadnúť asi 7 informačných komplexov a že schopnosti analyzovať a vyhodnotiť sú len „v obmedzenej miere racionálne“ (Miller, 1956; Simon, 1960), potom je výpočtovou technikou podporovaná analýza dát jedinou alternatívou. Data Mining, chápaný ako plne automatizované vyhľadávanie vecných, pre rozhodovanie relevantných súvislostí vo veľkom množstve dát, je propagovaný ako vhodné riešenie problémov analýzy veľkých databank, ktoré si riadia užívatelia sami. Disponovanie takýmito technikami analýz je preto chápané ako veľké pozitívum. Je však namieste dívať sa na tieto techniky aj z iných uhlov pohľadu. Čo sa týka techník riešenia problémov v dynamických systémoch, poukazujú niektorí autori na to, že sa ľudia v komplexných rozhodovacích situáciách prikláňajú k tomu, že veci neprípustne zjednodušujú a vyvodzujú chybné analogické závery.

Tieto tendencie k chybným rozhodnutiam sa posilňujú v okamihoch, keď sú v dôsledku krízy podniku či osobnému časového tlaku hľadané domnelé jednoduché príčiny problémov (v skutočnosti teda symptómy). Práve v týchto situáciách ponúkajú plne automatizované analytické postupy „možnosť“ sa príliš rýchlo dostať k výsledkom a odstrániť personifikáciu zodpovednosti za eventuálne výsledky.

Zdá sa teda, že aplikácia nástrojov Data Mining ešte nemusí garantovať lepšie (racionálnejšie) rozhodnutia. Nevyhnutné sú ďalšie laboratórne experimenty, ktoré preskúmajú súvislosti medzi nachádzanými vzťahmi medzi dátami, integráciou teoretických vedomostí a doporučeniami ku konaniu, ktoré odvodzujú dátoví analytici. Na tejto báze by mohli byť následne odvodené validné tvoriace smernice pre vývoj nástrojov Data Mining.

KRITICKÝ POHĽAD NA TVORBU PRAVIDIEL A HYPOTÉZ

Dôležitou úlohou metódy Data Mining je zisťovanie zaujímavých korelácií medzi dátami, na ktorých môžu byť odvodené pravidlá pre úpravu: „Pokiaľ sú podmienky takéto, potom pravdepodobne dôjde k nasledovným dôsledkom.“ Týmto spôsobom majú byť z neprehľadného množstva dát vybrané cenné informácie. Otázku týkajúcu sa dosiahnutej hodnoty takýchto informácií nie je možné vo všeobecnosti na 100% zodpovedať. Nádejný je v tejto súvislosti pohľad do histórie vývoja expertných systémov, pretože práve tu bol získaný

celý rad výsledkov týkajúcich sa vypovedajúcej schopnosti systémov podložených pravidlami.

V tejto oblasti došlo k poznaniu, že zhromaždené vedomosti obsahujúce väčšinou skúsenosti sa môžu vzťahovať iba k veľmi obmedzenej oblasti objektov a pravidlá, ktoré produkujú, je možné zovšeobecniť len veľmi obtiažne. Preto boli systémy rozšírené o teoretické vedomosti. Vypovedacia schopnosť systémov sa zlepšila tým, že došlo ku kombinácii všeobecných teoretických vedomostí so špeciálnymi skúsenosťami založenými na singulárnych pozorovaniach.

S takýmito expertnými systémami bolo a je možné z relatívne istého stavu odborných znalostí (popisov situácie) odvodiť doporučenia pre konanie v podobných situáciách. Ako to ale vyzerá s pravidlami, ktoré boli generované z databanky určitého podniku pomocou automatických analytických nástrojov?

Existujú dva základné vplyvné faktory: šírka a komplexnosť podniku (jeho veľkosť) a konkretizácia a uzatvorenosť teórie podniku (teoretické znalosti). Čo sa týka veľkosti, môžeme povedať, že podnik ako otvorený socio-technický systém predstavuje obrovský priestor pre skúmanie. Takéto teoretické znalosti vo forme jednotnej a uzatvorenej teórie podniku sú v nedohľadne (predpokladom je aspoň jednotné chápanie pojmov). Teoretické základy teda nie sú dostatočné. K tomu sa pridáva skutočnosť, že metóda Data Mining väčšinou nepamätá na integráciu vedomostí špecifických pre príslušnú problémovú oblasť. Generované pravidlá vznikajú výhradne prostredníctvom automatického procesu učenia sa informačného systému a rovnako vďaka korektúram užívateľov. Pokiaľ vychádzame z toho, že vzájomné závislosti medzi variabilnými veličinami ovplyvňujúcimi systém je možné veľmi ťažko zobraziť bez základného teoreticky podloženého modelu, potom je ťažké vylúčiť ľubovoľnú interpretáciu výsledkov.

Príklad: Automatická analýza dát priemyselného podniku ukáže, že výroba vykazuje zlé dodržiavanie termínov pri spracovaní zákaziek v jednom špeciálnom oddelení. Zodpovedajúce pravidlo by malo takúto podobu: Pokiaľ sú zákazky spracovávané v oddelení X, potom sú termíny vyskladnenia prekročené priemerne o 12 dní. Najbližším logickým záverom by v tomto prípade bolo odovzdávať zákazky tomuto oddeleniu skôr, aby boli skôr pripravené. Efekt, ktorý by v tomto prípade najskôr nastal, by vyzeral nasledovne: pretože by počet zákaziek na oddelení vďaka predčasnému zaťaženiu zákazkami nastal, došlo by ešte k väčšiemu oneskoreniu v dodržiavaní stanovených termínov. Pretože cesta, ktorou sme sa raz vydali sa len s ťažkosťami znova opúšťa, boli by zákazky odovzdávané príslušnému oddeleniu v ešte väčšou časovom predstihu. V dôsledku toho by zákazky boli zhotovované s ešte väčším časovým oneskorením atď.

Príklad poukazuje na jednu vec úplne jasne. Pokiaľ z generovaného pravidla jasne nevyplýva, v akom je vzťahu k celému systému a aké vzájomné dopady môže mať príslušný „korigujúci“ zásah (jednoducho povedané, pokiaľ neexistuje alebo nie je známy teoretický rámec), môžu takéto automaticky generované pravidlá pôsobiť kontraproduktívne. Niekto by mohol namietať, že nebezpečenstvo chybnej interpretácie nie je problémom metódy Data Mining, ale skôr platí všeobecne, nakoľko vygenerované informácie môžu podobne ako radar poukazovať iba na možné riziká a interpretácia musí prebiehať oddelene. Pokiaľ nie sú vedúci zamestnanci schopní výsledky manažérskeho informačného systému správne interpretovať, potom to však nie je problém systému, ale problém vedúcich pracovníkov.

Táto námietka je správna a chybná zároveň. Správna je, pokiaľ sú pravidlá týchto systémov, podobne ako u konceptov systémov včasného varovania, chápané ako slabé signály, ktoré pozornosť managementu zameriavajú na určitý segment podniku. V takomto prípade by muselo dôjsť k značnej revitalizácii požiadaviek mať k dispozícii „zlatú baňu informácií“, ktorý by obsahoval pokiaľ možno všetky relevantné informácie. Dokonca by už nešlo o generovanie manažérsky relevantných informácií, ale o rozpoznanie slabých signálov. Vedľajším efektom takéhoto spôsobu pohľadu by bolo silné ohrozenie akceptácie produkovaných pravidiel užívateľom. Chybná je takáto námietka v zmysle, že systémy Data Mining sľubujú dodať informácie relevantné pre rozhodovanie, ktoré sú však veľmi obtiažne zaraditeľné do celkového systému podniku. To platí predovšetkým z toho dôvodu, že tieto systémy sú určené na podporu rozhodovania vedenia podniku, teda do značnej miery pre strategické rozhodnutia, pretože práve tieto rozhodovania kvôli ich dlhodobým horizontom plánovania vyžadujú obsiahlu analýzu skutočnej situácie.

ZÁVER

Je zrejmé, že moderné témy práve v oblasti aplikovanej informatiky čiastočne podliehajú škodlivej publikačnej eufórii, ktorá sa vyznačuje predovšetkým tým, že kontext, t.j. skúmaná oblasť objektov, je prezentovaná veľmi zúžene. Zaujímavé, a predovšetkým relevantné výsledky iných vedných disciplín nie sú do skúmania v potrebnom rozsahu zahrnuté.

Vzhľadom k možnej aplikácii informačných technológií v praxi podnikovej ekonomiky je nutný ďalší vedecký výskum diskutovanej oblasti. I keď z technického pohľadu existujú veľmi rôznorodé a zaujímavé myšlienky, vízie a výsledky, socio-technické posudzovanie moderných informačných technológií evidentne pokuľháva za vývojom. Napríklad skúmanie akceptačného správania a účinnosti rozhodovania rôznych užívateľských skupín vo vzťahu k automatickému generovaniu argumentov dnešných nástrojov Data Mining ponúka veľmi sľubné pole pôsobnosti. Uľahčilo by taktiež odhad užitočnosti takýchto systémov pre podnik.

Data Mining, ako doplnok podnikových informačných systémov, určite predstavuje pre controlling vysoký potenciál. Nemal by však byť chápaný ako viacúčelová zbraň proti nedostatočným informáciám, nekonzistentným podnikovým dátam a ich chybnej interpretácii. Omnoho viac sú pre efektívne využívanie týchto systémov kľúčové schopnosti controllingu prepojiť jednotlivé systémy a vytvoriť konzistentný systém. Objasnenie naznačených deficitov výskumu by túto úlohu uľahčilo. S predstavou, že informačné systémy automaticky dodajú presne také informácie, aké vedúci pracovníci v príslušnom kontexte rozhodovania potrebujú (a v dôsledku toho by sa tradične chápaný controlling stal prebytočným), by sme sa mali na najbližších pár desaťročí rozlúčiť.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

[1] Determan, L., Rey M.: IT und Controlling, Spektrum Akademischer Verlag, Aachen, 2007

[2] Tiemeyer, E: Kennzahlen in der IT, Erich Schmidt Verlag, Bonn, 2005

[3] Ortelbach, B: Controlling in wissenschaftlichen Verlagen, InternetÖkonomie, Göttingen, 2007

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Fakulta podnikového manažmentu

Wissenschaftlicher Beitrag

zur wissenschaftlichen Konferenz zum Anlass

des 55-Jährigen Jubiläums der Fakultaet für Betriebsmanagement

SWOT - Analyse

Doktorand: Dipl. Wirtsch.-Ing. Eric Becker

Bratislava , 10. Oktober 2008

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Segemente mit Sektoren der Umweltanalyse 4
Abbildung 2: Fünf Triebkräfte des Branchenwettbewerbes 6
Abbildung 3. Stärken-Schwächen Profil 10
Abbildung 4: SWOT Analyse am Beispiel eines IT Anbieters 12

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis II
Inhaltsverzeichnis II
1 Einleitung 1
2 Aufbau der Arbeit 2
3 Analyse der Umwelt 2
3.1 Analyse auf globaler Unternehmensebene 3
3.2 Analyse der Branchen der Zielgruppe 5
4 Stärken-Schwächen-Analyse auf Unternehmensebene 9
4.1 Im Hinblick auf das gesamte Unternehmen 9
4.2 Das Unternehmenssegement 10
4.3 Produktebene 11
5 SWOT Analyse am praktischen Beispiel eine IT Dienstleisters 12
6 Kurze Zusammenfassung und kurzer Ausblick 14
7 Abstract 14
Literaturverzeichnis 15

1 Einleitung

Die Erkenntnisse unternehmensinterner Probleme beginnen mit der realistischen Einschätzung von Stärken und Schwächen in Verbindung mit den daraus abzuleitenden Chancen und Risiken. Eine SWOT Analyse (Analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) führt hierbei die Ergebnisse der Analyse der internen Fähigkeiten des Unternehmens (Stärken und Schwächen) mit denen der Analyse der externen Einflussfaktoren (Chancen und Risiken) zusammen. Im Allgemeinen gilt es bei der Anwendung der SWOT-Analyse, nach der Beschaffung und der Selektion entscheidungsrelevanter Informationen, die komplexen Strukturen zu abstrahieren und zu quantifizieren, um die Ressourcen effektiv zur Erkenntnisgewinnung zu nutzen. Dabei sind neben einer inhaltlichen Konzeption der Analyse vor allem auch anwendungsorientierte Probleme zu berücksichtigen, wie zum Beispiel beim Umgang mit möglicherweise gelegenheitsbezogenem Verhalten der Mitarbeiter, die den erreichten Status quo erhalten möchten.[1]

In diesem Fall sind eine funktionsübergreifende Teamarbeit und eine entsprechende Informationszusammenführung, eine klare Definition des Analysegegenstandes sowie die Einnahme einer kundenorientierten Perspektive wichtige Vorraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz der Analysen.

Ziel der SWOT-Analyse ist es zu ermitteln, ob eine gegenwärtige Unternehmensstrategie in Bezug auf definierte und spezifische Stärken und Schwächen geeignet, ausreichend und relevant ist, um auf Veränderungen in der Unternehmensumwelt effizient reagieren zu können. Mögliche strategische lmplikationen können daraufhin die Verbindung von Stärken mit Chancen (Zusammenführung), die Umwandlung von Schwächen und Risiken zu Stärken und Chancen (Umwandlung) oder die Eliminierung von Risiken und Schwächen (Neutralisation) sein.[2] Zu einer strukturierten Problemerkenntnis sollte aber zunächst mit einer Analyse des Unternehmensumfeldes gestartet werden.

[1] Vgl. Johnson, Scholes und Whittington 2004
[2] Vgl. Homburg 1998

2 Aufbau der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit wird eine Analyse der Umwelt beschrieben. Innerhalb dieses Abschnittes wird auf die globale und die branchenspezifischen Umwelt reflektiert. Im letzten Abschnitt der Ausarbeitung wird auf die Stärken und Schwächen Analyse auf Unternehmensebene geschaut und es werden die Subbereiche der Segmente und der Produktebene betrachtet. An hand eines Praxisbeispiels soll eine durchgeführte SWOT Analyse veranschaulicht werden und mit einem kurzen Ausblick endet diese Arbeit.

3 Analyse der Umwelt

Der Umweltanalyseteil der SWOT-Analyse identifiziert die Chancen und Risiken, die sich für das Unternehmen aus Trends und Veränderungen der externen Faktoren ergeben. Als derartige externe Faktoren im Sinne der SWOT-Analyse sind dabei alle diejenigen anzusehen, auf die das Unternehmen selbst keinen direkten Einfluss hat, wie zum Beispiel

- die politisch- rechtlichen Rahmenbedingungen,
- die makroökonomische Situation,
- das kulturelle Umfeld und
- die branchenspezifischen Faktoren, wie etwa der Markteintritt eines Konkurrenten.

Eine solche Umweltanalyse ist, im Rahmen eines strategisch orientierten Marketings, als ein kontinuierlicher Prozess zu verstehen, wobei aufgrund der Evolution der Umwelt sowie der Unternehmung selbst dieser andauernd erweitert und gegebenenfalls auch wieder revidiert werden muss. Im Unterschied zur Stärken-Schwächen-Analyse wird bei der Chancen-Risiken- Analyse die absolute Marktsituation in einer Branche sowie die allgemeine Umwelt des jeweiligen Unternehmens betrachtet. Nicht nur allein die relative Situation des eigenen Unternehmens. Die Umweltanalyse in eine globale Umweltanalyse sowie in eine Branchenanalyse zu gliedern wir dabei empfohlen.

3.1 Analyse auf globaler Unternehmensebene

In einer Analyse der globalen Umwelt werden grundsätzlich

- die natürlichen,
- die demographischen,
- die soziokulturellen,
- die politisch-rechtlichen,
- die makroökonomischen und
- die technologischen Faktoren betrachtet.[3]

Besonders bei internationalen Markteintritts- und Standortentscheidungen spielen die Gegebenheiten der globalen Umwelt oftmals eine entscheidende und wichtige Rolle. Aus einer unüberschaubaren Fülle von Faktoren und Einflusskräften müssen die für die Strategieformulierung bedeutsamsten Faktoren selektiert und nach ihrer Relevanz für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens strukturiert werden. Die breit angelegte globale Umweltanalyse sollte dabei möglichst alle für das Unternehmensziel relevanten Trends und deren mögliche Auswirkungen erfassen. Für die externe Analyse stehn eine Reihe von Modellen zur Verfügung. Eines der gebräuchlichsten Modelle ist hier PEST(LE). Es untersucht die politischen (political), wirtschaftlichen (economical), sozio-kulturellen (socio-cultural), technologischen (technological), rechtlichen (legal) und ökologischen (ecological) Einflussfaktoren und Trends. Entsprechend des untersuchten Marktes variiert die Relevanz der betrachteten Faktoren. Einige wichtige Faktoren sollen im Folgenden vorgestellt werden (vgl. Abbildung 1):

[3] vgl. Homburg und Krohmer 2003

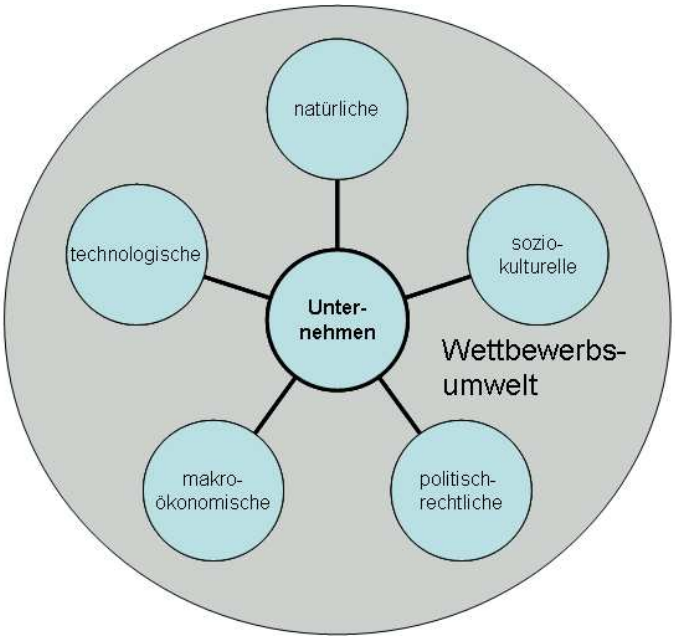


Abbildung 1: Segemente mit Sektoren der Umweltanalyse

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehung an Steinmann/Schreyögg, 2000, S. 162

Das Pro-Kopf-Einkommen, Bruttosozialprodukt, Marktvolumen, Kaufkraft, Lohnkosten, Konjunkturprognosen oder auch die Wechselkursentwicklungen weisen oft weitreichende Wechselwirkungen mit der untersuchten Branche und den Geschäftsfeldern auf und stellen somit einen wichtigen Grundpfeiler der wirtschaftlichen Umweltanalyse dar. Die politisch-rechtliche und die wirtschaftliche Sphäre sind auf so vielfältige Weise miteinander verflochten, dass keine strategische Analyse darauf verzichten kann, diese auf die Entwicklung der Märkte hin zu untersuchen. Dabei müssen neben einer stetigen Aktualisierung nationalen Rechtes, internationales Recht, Handelsabkommen, Liberalisierungs- und Privatisierungsprozesse oder auch politisches Risiko mit in die Analyse einfließen. Die Analyse der soziokulturellen Umwelt ist für strategische Entscheidungsvorbereitungen regelmäßig von entscheidender Bedeutung. Auf Grund des schwer fassbaren und meist nicht quantifizierbaren Charakters der hier Relevanz aufweisenden Faktoren wird dieser Analysebereich allerdings oft vernachlässigt. Für das Verstehen der soziokulturellen Umwelt sind demographische Merkmale und das frühzeitige Erkennen eines sich abzeichnenden Wandels vorhandener Werte- und Orientierungsmuster von herausragendem Einfluss; dies führt zu Segmentierungen und der Adjustierung von Zielgruppen und Unternehmenspositionierung. Die technologische Umweltanalyse nimmt bei den gerade aktuell weitreichenden Veränderungen vor allein in der Informati-

ons- und Kommunikationstechnologie einen hohen Stellenwert ein und ist somit zu einer einzigartigen Quelle für die Berücksichtigung von Chancen und Bedrohungen selbst für Unternehmen ohne engeren Technologiebezug geworden. Unternehmen sind überwiegend an ihre natürliche Umwelt gekoppelt und deren Analyse sowie der verantwortliche Umgang mit diesen Ressourcen erfahren im Kontext von strategischer „Social Corporate Responsibility“ eine besondere Bedeutung.

3.2 Analyse der Branchen der Zielgruppe

Eine Branchenanalyse kann unter besonderer Berücksichtigung des jeweiligen Marktes, lndustriezweiges oder auch innerhalb der Branche selbst für eine engere ökonomische Umwelt, nach Definition der strategischen Geschäftsfelder, durchgeführt werden. Dabei hat sich weltweit das Fünf-Kräfte-Modell nach Porter als ein Kernelement der Branchenanalyse etabliert. Die Analyse der fünf, auf die jeweilige Branche einwirkenden Wettbewerbskräfte

- Bedrohung durch neue Konkurrenten,
- Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste,
- Verhandlungsmacht der Lieferanten,
- Verhandlungsstärke der Abnehmer und schließlich die
- Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern in der Branche

soll dabei zur Entscheidungsfindung hinsichtlich der Unternehmungspositionierung und Unternehmensstrategie in Bezug auf diese Wettbewerbskräfte vorbereiten (vgl. Abbildung 2).

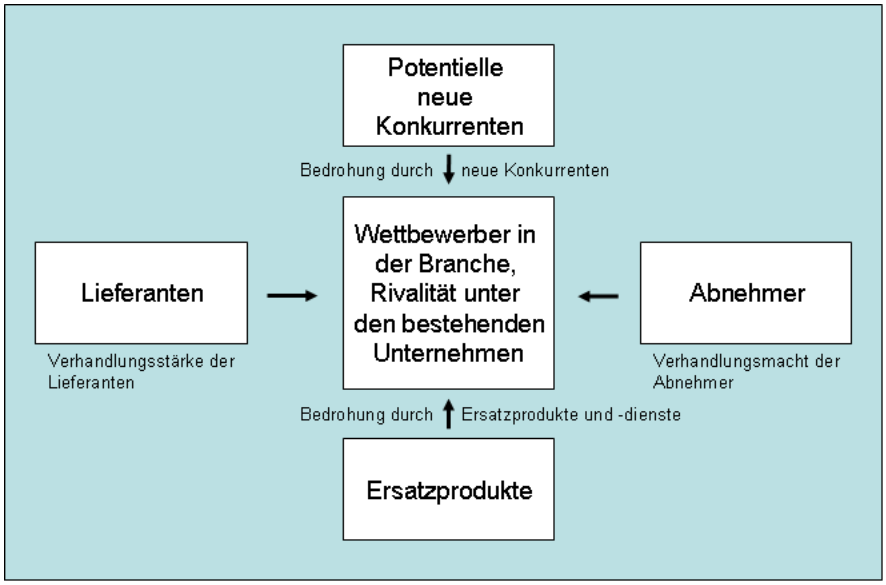


Abbildung 2: Fünf Triebkräfte des Branchenwettbewerbes

Quelle: Eigene Darstellung nach Porter, 2002.

Porters Konzept hebt dabei auf die grundsätzliche Erkenntnis ab, in welchem die Strategie sich am Umfeld des Unternehmens orientieren muss. Eine geeignete Wettbewerbsstrategie geht dabei von einem differenzierten Verständnis der Branchenstruktur aus und der Art, wie diese sich ändert. Porter hat fünf Wettbewerbskräfte identifiziert, die grundsätzlich in jeder Branche und in jedem Markt Wirksamkeit besitzen. Die Ausprägung dieser Kräfte bestimmt dabei die Intensität des Wettbewerbes in einer Branche und damit Profitabilität und Attraktivität. Das Ziel der zu wählenden Unternehmensstrategie sollte demnach in der Suche nach Möglichkeiten zur Schwächung beziehungsweise Nutzung dieser Wettbewerbskräfte in Bezug auf das eigene Unternehmen bestehen. Porters Modell dient somit der Analyse der in der jeweiligen Branche wirkenden Triebkräfte. Im Folgenden werden diese Elemente der Branchenanalyse vorgestellt, über die sich das Risiko-/Chancenpotenzial der einzelnen Wettbewerbskräfte anschließend gut ableiten lässt.

Für etablierte Unternehmen steigt der Wettbewerbsdruck durch die Möglichkeit eines einfachen Markteintrittes anderer Unternehmen. Das Niveau der Bedrohung durch neue Wettbewerber lässt sich zum Beispiel an Hand von branchentypischen Markteintrittsbarrieren bestimmen, die unter anderem strategischer (Signaling), staatlicher (Subventionen) oder struktureller (Economies of Scale and Scope, Differenzierungsvorteile) Natur sein können. Da kritische Faktoren, wie Preisniveau, Marktanteil, Kundenstamm und andere Basiselemente

des Marktumfeldes, bei einer hohen Wettbewerbsintensität stärker variieren, herrscht ein latenter Reaktions- und Anpassungsdruck auf die existierenden Unternehmen.[4]

Die Verhandlungsstärke der Kunden bestimmt, in welchem Maße diese Unternehmen durch Druck auf Margen und Abnahmemengen beeinflussen können. Wichtige Indices für die Feststellung eines hoben Grades an Verhandlungsmacht der Abnehmer sind dabei unter anderem:

- Hohe Fixkosten der produzierenden Branche,
- Ersetzbarkeit der Dienstleistung durch Substitute,
- einfacher und kostengünstiger Wechsel zu einer alternativen Dienstleistung in spezialisierten Branchenbereichen,
- der Konzentrationsgrad der Kunden,
- relativ geringe Abnehmerraten und geringe Margen der Kunden,
- Möglichkeit der Kunden, das Erzeugnis auch selbst herstellen zu können,
- Kenntnis der Kunden über die Herstellungskosten des Produktes,
- Möglichkeit einer Rückwärtsintegration der Kunden,
- hohe Wachstumsraten des Marktes und schliesslich

auch eine starke Segmentierung/Individualisierung der Nachfrage.[5]

Langfristige Kundenbindung kann dabei oft durch eine kontinuierliche Erweiterung des vom Kunden wahrgenommenen Produkt-/Servicewertes erreicht werden.

Die Verhandlungsstärke der Lieferanten wird vor allem dann zu einem strategischen Faktor, wenn betriebsnotwendige Inputgrößen auf Grund einer ungünstigen Machtposition volatil werden. In Situationen, in denen zum Beispiel eine konzentrierte Lieferantengruppe über wenige Abnehmer dominiert und der Abnehmer für den Lieferanten kein wichtiger Kunde ist, sieht sich die abnehmende Branche meist einem hohen Margendruck durch die Lieferanten gegenüber.

Eine Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienstleistungen besteht insbesondere dann, wenn kostengünstigere oder qualitativ hochwertigere Ersatzprodukte und -dienstleistungen bestehendes Absatzvolumen eines Marktes/Unternehmens reduziert, wie zum Beispiel bei traditionellen Buchgeschäften das Buecher.de Geschäftsmodell. Das zukünftige Absatzpotenzial bestehender Unternehmen wird hier einschränkt und es kommt zu einer Verschärfung der Wettbewerbsintensität. Des Weiteren sind Wechselwirkungen von Komplementärdienstleistungen

[4] Vgl. Porter 1980, 1985
[5] Vgl. Recklies 2003

in die Analyse mit einzubeziehen, welche mit dem Absatz der eigenen Produkte und Dienstleistungen gekoppelt sind und diese beeinflussen.

Eine hohe Rivalität unter den bestehenden Unternehmen führt grundsätzlich zu einem hohen Wettbewerbsdruck und vermag die Gewinnmargen und die Profitabilität einzelner Unternehmen zu senken. In Situationen, in denen zum Beispiel eine Vielzahl von Unternehmen ähnliche Marktsegmente mit vergleichbarer Strategie bedienen, eine Branche die ein geringes Wachstum aufweist, der Preis wichtigstes Differenzierungsmerkmal ist und hohe Marktaustrittsbarrieren bestehen, kann eine Branchenkonsolidierung zu intensiven Wettbewerbsdynamiken führen.[6]

Die aus der Industrie-Ökonomik stammende Analyse Porters wird bereits seit langem unter anderem auf Grund ihrer unternehmensexternen Perspektive und einer gewissen Vernachlässigung unternehmensinterner und interoperrationaler Faktoren stark kritisiert.[7] Neben einer adäquaten Berücksichtigung interner Fähigkeiten durch ressourcenbasierte Ansätze[8] sind vor allem Wertschöpfungs- und Prozessstrukturen[9], interoperabler Netzwerkinterdependenzen[10] und institutionelle Spezifika als Problembereiche stärker zu berücksichtigen.[11] Die über die beschriebene Umweltanalyse systematisierten Daten stellen dennoch eine gute Grundlage für die Beurteilung der Unternehmensumwelt dar. Im folgenden Abschnitt ist nun die Unternehmensanalyse näher zu betrachten.

[6] Vgl. Porter 1985, 2002
[7] Vgl. Bamey 1991, Teece 1991, Hill and Westbrook 1997
[8] Vgl. Barney 1991, Wernerfeld 1984
[9] Vgl. Minzberg 1996, 1999
[10] Vgl. Möller und Halmen 1999, Eng 2005
[11] Vg1. Narsyanan und Fahey 2005

4 Stärken-Schwächen-Analyse auf Unternehmensebene

Die Unternehmensanalyse beschäftigt sich mit den internen Faktoren, den Stärken und Schwächen des Unternehmens. Dies sind die intellektuellen Fähigkeiten und Ressourcen, über welche die Unternehmung verfügt beziehungsweise auf die sie Einfluss nimmt. Die zu untersuchenden Faktoren ergeben sich dabei aus den Einzelfällen. Als Analyseeinheit einer Stärken-Schwächen-Analyse können beispielsweise, dass Gesamtunternehmen, ein Unternehmenssegment oder auch die Produktebene gewählt werden.

4.1 Im Hinblick auf das gesamte Unternehmen

Eine Stärken-Schwächen-Analyse für ein Konzernunternehmen kann beispielsweise folgende Merkmale aufweisen:

Stärken:	Schwächen:
• Hohes technologische Know how • Supply-Chain Management und • Hoher Internationalisierungsgrad.	• Hoher Verschuldungsgrad, • führungsschwaches Management und • mangelnde Innovationskraft.

An dieser Stelle wird auf zwei wesentliche Problemfelder aufmerksam gemacht, die bei der Anwendung der Stärken-Schwächen-Analyse unbedingt mit besonderer Aufmerksamkeit bearbeitet werden müssen:

(1) die Auswahl der für den Unternehmenserfolg kritischen Kriterien und deren Gewichtung sowie
(2) die Beschaffung aussagekräftiger Informationen, speziell über potenzielle und bestehende Konkurrenten für ein Benchmarking.

Die folgende Abbildung 3 soll diese noch einmal übersichtlich darstellen:

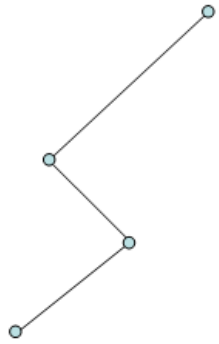
Kriterium	Gewichtung	Benchmarking 1 2 3 4 5	Wertzahl
Produkt-/Service-Programm	30		120
Vertrieb	10		20
Produktion	5		15
R&D	20		20
	100		285

Abbildung 3. Stärken-Schwächen Profil

Quelle: Eigene Darstellung

Ein Benchmarking beurteilt dabei die branchen- und unternehmensspezifisch gewichteten Kriterien in Relation zu dem stärksten Konkurrenten und ermöglicht so eine erste (quantitative) Einschätzung der Unternehmenssituation. Grundsätzlich muss dabei darauf geachtet werden, dass Ursachen, wie zum Beispiel schlechte Produktivitätskennzahlen oder ein sinkender Marktanteil, nicht mit den Symptomen, wie zum Beispiel Kostenunterdeckung oder unqualifiziertes Personal, verwechselt werden.

4.2 Das Unternehmenssegement

Die Starken-Schwächen-Analyse kann aber auch für kleine Unternehmen, Unternehmensabteilungen oder einzelne Stellen durchgeführt werden. Am Beispiel eines mittelständischen Kombioperateurs soll diese verdeutlicht werden:

Das Unternehmen erhält wiederholt Beschwerden bezüglich der Servicezuverlässigkeit sowie der Kundenbetreuung und der Qualitätszusagen. Die Warenabholung und -auslieferung, die eigentlich lange Zeit als Stärken des Unternehmens galten, verzögern sich öfters. Zudem wird

die Kundenbetreuung als hektisch und unfreundlich empfunden und kann bei Lieferungsverspätungen meist nicht weiterhelfen. Obwohl es eine steigende Nachfrage nach kombinierten Verkehren gibt, signalisieren der sinkender Marktanteil und fallende Auftragszahlen ernsthafte Probleme. Eine Stärken-Schwächen-Analyse kann nun zur Ursachenforschung herangezogen werden:

Während die Unternehmungsanalyse Stärken im Bereich technische Ausstattung, Teamarbeit und hervorragendes fachliches Ausbildungsniveau der Mitarbeiter ersichtlich macht, werden die schlechte Kundenbetreuung durch eine überlastete Transportüberwachungsabteilung, das fehlen der geeigneten IT-Technologie sowie der fehlerhafte Informationsaustausch mit einigen Disponenten als Schwächen benannt. Um die traditionelle Kernkompetenz der schnellen und zuverlässigen, technisch leistungsfähigen und qualitativ hochwertigen Warenbeförderung zu erhalten, müssen Schwächen ausgeglichen oder zu Stärken umgewandelt werden. So ist die Gewährleistung des fehlerfreien Informationsaustausches zwischen der Zentrale und den Disponenten (in den Terminals) durch die Erneuerung der IT-Infrastruktur und der darauf laufenden Applikationen ein wichtiges und hoch priorisiertes Ziel; zudem muss durch Schulungen und exakte Aufgabenzuweisung die Kundenbetreuung verbessert werden. Durch die Verbindung von Stärken, wie zum Beispiel das technische Leistungspotenzial mit Spezialtransporten, können unternehmensexterne Chancen, wie zum Beispiel der steigende Bedarf nach schnell abgewickelten Gefahrenguttransporten, genutzt werden.

4.3 Produktebene

Eine Analyse der Stärken und Schwächen kann auch bei der Beurteilung etwa nur eines Produktes oder einer Dienstleistung angewendet werden, wie das Beispiel des i-Pod von Apple zeigt. Trotz technischer Produkte, die im Preis-Leistungs-Verhältnis mindestens konkurrenzfähig gewesen wären, konnte sich der i-Pod als erstes „hosentaschentaugliches“ Abspielgerät digitalisierter Musik international zum „Verkaufsschlager“ entwickeln. Die Stärken sind eine, auf die generische Funktion reduzierte Anwendbarkeit, die ein einfaches Bedienen ermöglicht sowie ein Design, welches diese Funktionalität unterstreicht und gleichzeitig hohe Qualität sowie darüber hinaus aber auch Reputationseffekte verspricht. So werden mögliche Schwächen, wie der hohe Preis für die erhaltene Technik, in Stärken umgewandelt, in dem der i-Pod

Exklusivität, erkennbar etwa auch in der exklusiven Distributionspolitik, letztlich sogar Luxus verspricht.

Eine Beurteilung der jeweiligen Merkmalsausprägung als Stärke oder auch Schwäche stellt eine der größten Schwierigkeiten dieser Analysemethode dar. Da SWOT-Analysen zumeist qualitativen Charakter aufweisen, unterliegen die Ergebnisse dem subjektiven und oft intuitiven Beurteilungsvermögen der Person die die Planung durchführt und die Entscheidungen trifft. Dabei müssen die individuellen Einschätzungen durch quantitative Methoden unterstützt werden und allgemeine Problemerkennungstechniken durch eine Partialanalyse ergänzt werden.

5 SWOT Analyse am praktischen Beispiel eine IT Dienstleisters

Wie in der folgenden Abbildung 4 beispielhaft verdeutlicht, werden bei dieser SWOT-Analyse die eher marktgetriebenen Chancen und Risiken und die eher unternehmensgeriebenen Stärken und Schwächen eines IT Anbieters hier beispielhaft dargestellt. Die Darstellung soll die SWOT-Analyse griffig und transparent beschreiben um ein besseres Gespür für deren Anwendung in der Praxis zu bekommen.

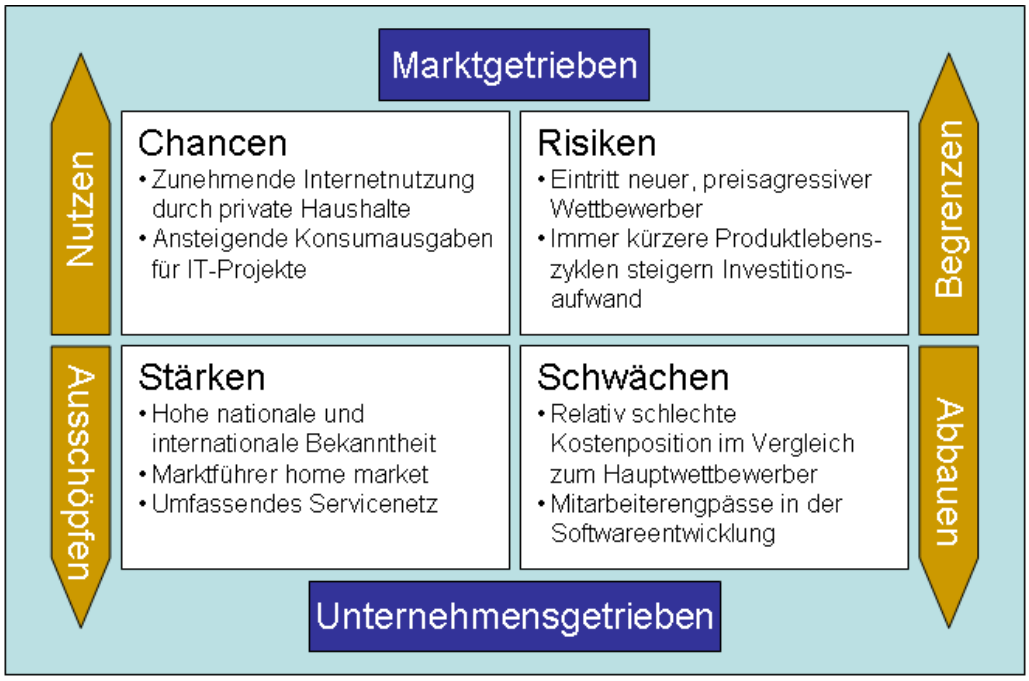


Abbildung 4: SWOT Analyse am Beispiel eines IT Anbieters

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehung an Müller-Stevens 1995

Im konkreten Fall entwickelt sich das Geschäft des IT Anbieters positiv entlang der Chancen in dem die Umsätze wachsen durch eine zunehmende Nutzung des Informationskanals Internet. Des weitern sind maßgebliche Chancen, dass mit einem ansteigen der Konsumausgaben in IT Projekten, der IT Anbieter hier direkt profitieren kann.

Die marktrelevanten Risiken hingegen manifestieren sich in den Aussagen wie, dass neue Wettbewerber in den Markt eintreten und mit preisaggressiven Programmen Marktanteile gewinnen möchten und immer kürzer werdende Produktlebenszyklen den Investitionsaufwand der Kunden steigen lässt.

Aus Unternehmenssicht zählen die hohe nationale und internationale Bekanntheit des Anbieters zu den klaren Stärken. Des weitern ist er Markführer im Airline Markt der Anwendungen und er verfügt über ein breit vorhandenes Servicenetz und breites Spektrum an Anwendungen.

Als klare Schwächen gegenüber den Wettbewerbern sind zu nennen, die schlechte Kostenposition durch teure Mitarbeiter und die Engpässe bei der Mitarbeiterrekrutierung im Bereich der Softwareentwicklung. Des weitern ist die immer noch signifikante Bindung zum Konzernumfeld entscheidend für die Marktkonformität im Hinblick auf die Leistungsdynamik und die Qualität der Dienstleistungen.

Die in Abbildung 4 dargestellten Punkte sind mit den entsprechenden Methoden und Werkzeugen umzusetzen. An dieser Stelle soll auf eine detaillierte Beschreibung der Umsetzungsdetails verzichtet werden, da dies den Rahmen des Referates übersteigen würde.

6 Kurze Zusammenfassung und kurzer Ausblick

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die SWOT-Analyse als Instrument für die Führung eines Unternehmens, ob Konzern oder mittelständisches Unternehmen, nicht wegzudenken ist. Es bleibt des weitern festzuhalten, dass bei entsprechender und richtiger Anwendung der Analyse, eklatante Fehlerentscheidungen vermieden werden könnten. Es wurde dargestellt, dass die SWOT-Analyse über die gesamten Unternehmensebenen hinweg bis auf die Produktebene erfolgreich eingesetzt werden kann und zur Transparenzgewinnung einen großen und entscheidenden Beitrag leistet. Durch die erhobenen Informationen werden wichtige Richtungsentscheidungen unterstützt, die auf Managementlevel getroffen werden müssen.

Kurzer Exkurs zum Ende des Beitrags:
Wenn man sich die aktuelle Situation des weltweiten Finanzmarktes vor Augen führt, dann liegt die Vermutung nahe, dass im Brachenumfeld der Banken, der richtige Einsatz diese Analyse- und Vorgehensmethode sehr wahrscheinlich einige Fehler verhindern hätte können.

7 Abstract

In the presented contribution to the scientific conference a management method was examined and described. This is the SWOT analysis. The SWOT analysis is a structured methodology so that you can establish the strategic position of your product or your product group. Determine the strengths and weaknesses in comparison with the main competitor on product or product group level and identify the opportunities and threats on the product market to this. The SWOT analysis was taken advantage of used in her original form as a purely descriptive instrument. So she becomes the determination of the specific strengths and weaknesses as well as the opportunities as today, too and became risks collected rather brainstorming-likely. The delimitation of the concepts and the underlying dynamic and complex connections were not taken into account largely. As a rough structuring and classification grid four fields (strengths, weaknesses, opportunities, threats) were consulted.
Today the SWOT analysis has more and more the character of an important and useful management instrument.

Literaturverzeichnis

Bamey, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17, 1991, S, 99-120.

Gadde, L.-E., Huemer, L. Hkansson, H., Strategizing in Industrial Networks. Industrial Marketing Management, 32, 2003, S. 357-364.

Hill, T. and Westbrook, R., SWOT Analysis: lt‘s time for a Product Recall, Long Range Planning, 30-1, 1997, S. 46- 52,

Homburg, C., Quantitative Betriebswirtschaftslehre, Entscheidungsunterstützung durch Modelle; mit Beispielen, Übungsaufgaben und Lösungen, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1998.

Homburg, C., Krohmer, K. Marketingmanagement — Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2003.

Johnson, 0., Scholes, Whittington, R. Expioring Corporate Strategy, Seventh Edition, Prentice Hall, 2004.

Minzberg, H., The Risc and Fall of Strategie Planning, Harvard Business Review, 72, S. 107-114. 1994.

Möller, K. K. und Halmen, A., Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of the Network Era, Industrial Marketing Management, 28-5 (1999), S. 413-427.

Narayanan, V. K., Fahey, L., The Relevance of the Institutional Underpinnings of Porter‘s Five Forces Framework to Emerging Economies: An Epistemological Analysis. Journal of-Management Studios, 42-1, 2005, S. 207-223.

Porter, M. E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985.

Porter, M. E,, Competitive Strategy: Techniques for Analysing industry and Competitors, The Free Press, New York, 1980,

Porter, M., Harvard business review on advances in strategy, Harvard business school press, Boston, 2002.

Recklies, D. Management Project GmbH, Porters fünf Wettbewerbskräfte, 2003, http://www.themanagement.de/Ressources/P5F.htm, 0603.2003.

Steinmann, H,, Schreyögg, G., Management: Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 5. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden., 2000.

Teece, D. J., Economic Analysis and Strategie Management, California Management Review, 26-3, (Frühjahr) 1984, S. 87-110.

Wernerfelt, B., A Resource Based View of the Firm, Strategic Management Journal, 5, 1984, S. 171-180

Beitrag wissenschaftliche Konferenz

Der Zweite Gesundheitsmarkt

Andreas Bednorz

Als „Zweiter Gesundheitsmarkt“ wird der Markt aller privat finanzierten Produkte und Dienstleistungen rund um Gesundheit verstanden.
In Abgrenzung dazu wird als „Erster Gesundheitsmarkt“ die „klassische Gesundheitsversorgung“ verstanden, die in erster Linie durch die Sozialversicherungssysteme, insbesondere die gesetzlichen Krankenkassen und private Krankenversicherungen getragen wird. Im Rahmen dieser, durch die Sozialgesetzgebung getragenen, Gesundheitsversorgung hat ein Versicherter Anspruch auf Leistungen, die „*ausreichend, zweckmäßig und wirtschaftlich*“ sind.[1] Ärztliche Leistungen, die diesen Anforderungen nicht entsprechen, kann ein Versicherter nicht auf Kosten der gesetzlichen Krankenversicherung in Anspruch nehmen, sondern nur im Rahmen eines privaten Behandlungsvertrages.[2] Diese „Selbstzahler-Leistungen“ werden auch als „Individuelle Gesundheitsleistungen (IGeL)“ bezeichnet. In Abgrenzung zu den durch das SGB V im Leistungskatalog der Gesetzlichen Krankenversicherung vorgesehenen Leistungen unterscheiden sich die Selbstzahler-Leistungen wie folgt:[3]

- sie **gehören nicht zum Leistungsumfang** der gesetzlichen Krankenversicherung
- sie werden dennoch **vom Patienten nachgefragt**
- sie sind **ärztlich empfehlenswert** oder je nach Intensität des Patientenwunsches zumindest ärztlich vertretbar (z.B. die Entfernung von Tätowierungen)

Beispiele für IGeL-Angebote von Ärzten sind Vitalisierungskuren, Raucherentwöhnungen, Vorsorgeuntersuchungen, die über das Maß der gesetzlichen Leistungen hinausgehen, reisemedizinische Beratungen oder Anti-Aging-Behandlungen.[4]

Grundsätzlich ist der Arzt in der Definition der von ihm angebotenen Zusatz- bzw. IGeL-Leistungen frei, allerdings muss der Arzt den Patienten vor der Behandlung umfassend über die IGeL-Leistung aufklären. So muss er dem Patienten erklären, warum die Krankenkasse die Kosten nicht übernimmt und in einer Vereinbarung muss der Patient ausdrücklich erklären, dass er die Leistung wünscht und weiß, dass er sie selbst bezahlen muss. Der Arzt muss seine Leistung genau beschreiben und das voraussichtliche Honorar in Euro beziffern.

[1] vgl. § 12 Abs. 1 SGB V
[2] vgl. Specke, H.K.: Der Gesundheitsmarkt in Deutschland, 3.Aufl., Bern, Verlag Hans Huber, 2005, S. 534
[3] vgl. ebenda
[4] vgl. ebenda

Die Rechnung muss auf Basis der amtlichen Gebührenordnung für Ärzte (GOÄ) gestellt werden. Der Arzt kann die darin enthaltenen Gebührensätze mit einem Steigerungssatz multiplizieren. Dieser darf bei 1,8 oder 2,3 und höchstens bei 3,5 liegen. Die Rechnung sollte alle Einzelleistungen enthalten, einschließlich der jeweiligen GOÄ-Abrechnungsziffer, des Steigerungssatzes und des sich daraus ergebenden Euro-Betrags.[5]

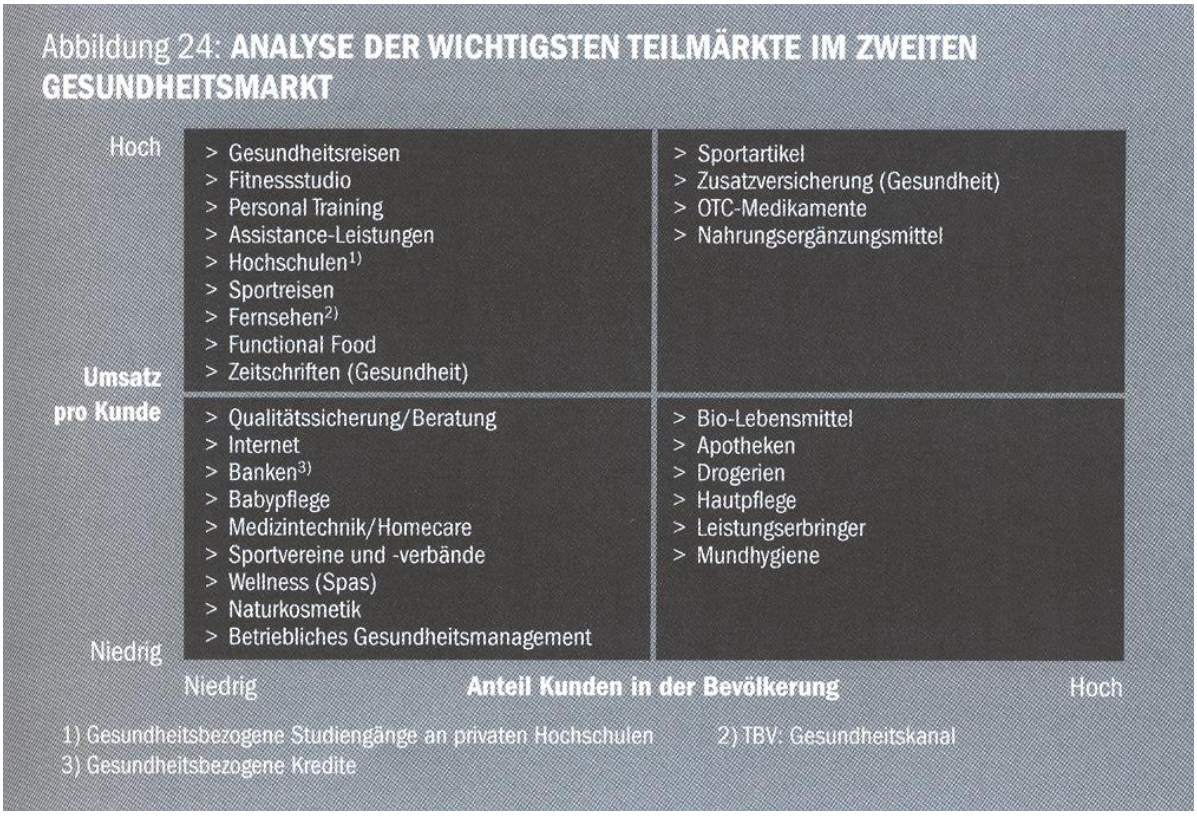


Abbildung 1: Die wichtigsten Teilmärkte im Zweiten Gesundheitsmarkt[6]

Das Angebotsspektrum im Zweiten Gesundheitsmarkt geht aber über ärztliche Zusatzleistungen hinaus und kann vom probiotischen Joghurt, freiverkäuflichen Arzneimitteln über die Mitgliedschaft im Fitnessstudio bis hin zu gesundheitsorientierten Urlaubsreisen reichen.[7]

Gerade im ärztlichen Bereich ist die Entwicklung zum zunehmenden Angebot von Selbstzahler-Leistungen aber auch umstritten. So berichtet *Specke* von einem Unbehagen der gesetzlich krankenversicherten Patienten über die in Arztpraxen angebotenen und privat zu zahlenden

---

[5] Bei den genannten Anforderungen an die Patientenaufklärung und Abrechnung hinsichtlich der Inanspruchnahme von IGeL-Leistungen handelt es sich um Empfehlungen der Kassenärztlichen Bundesvereinigung (KBV), die der Rechtssicherheit des Arztes dienen sollen, vgl. dazu www.Igel-liste.de.

[6] Quelle: Kartte, J., Neumann, K., Der Gesundheitsmarkt – Sicht der Bürger – Strategien der Anbieter, Studie von Roland Berger Strategy Consultants, 2007, Seite 35

[7] vgl. ebenda, Seite 4

„individuellen Gesundheitsleistungen".[8] Aber auch innerhalb der Ärzteschaft scheint es geteilte Meinungen über die Entwicklung zur „Selbstzahler-Medizin" zu geben: Nach *Aubke* lehnen viele Ärzte das Angebot von IGeL-Leistungen als unethisch ab. Das Argument ist hier, dass es klare medizinisch-wissenschaftliche Gründe dafür gebe, wenn die der gemeinsame Bundesausschuss der Ärzte und Krankenkassen die Finanzierung einer Leistung ablehne.[9]

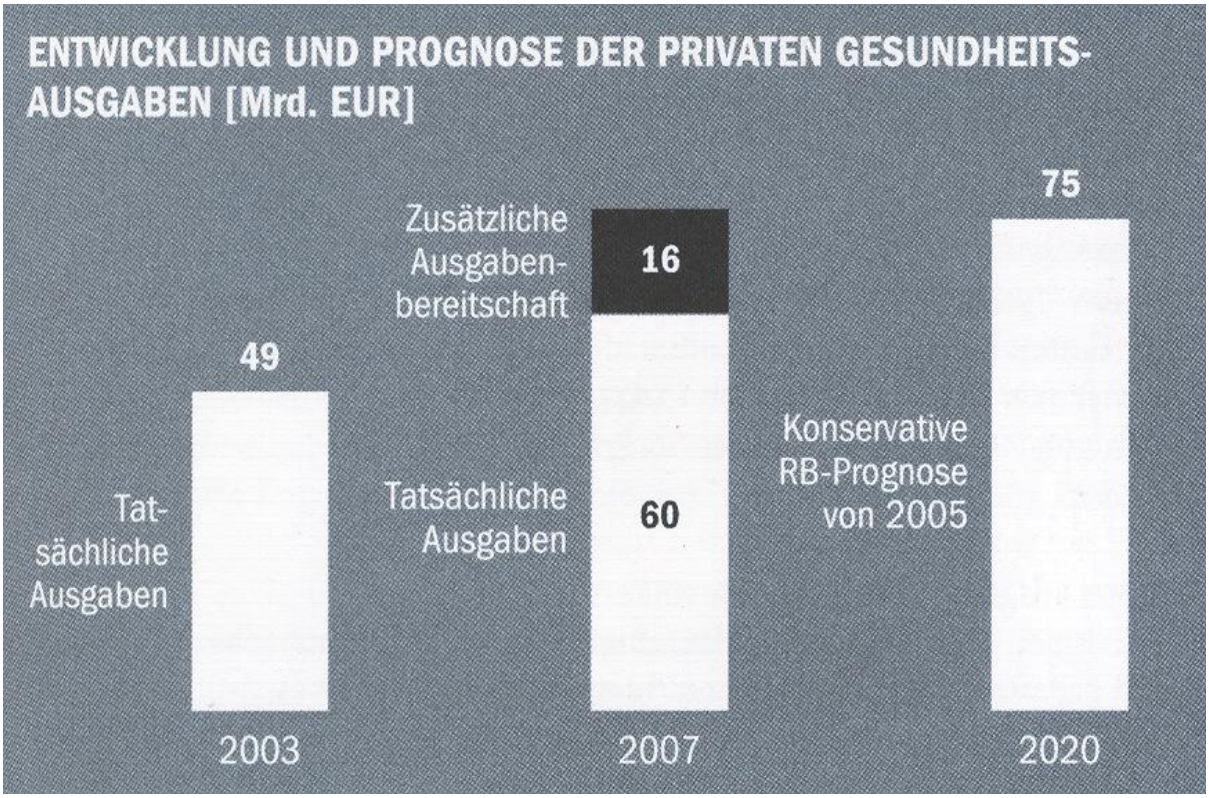


Abbildung 2: Entwicklung und Prognose der privaten Gesundheitsausgaben 1003-2020[10]

Anzumerken bleibt hier, dass fraglich sein dürfte ob die Aufnahme neuer, innovativer und mitunter auch teurer Leistungen in den Leistungskatalog der gesetzlichen Krankenkassen immer nur medizinischen Aspekten folgt oder ob nicht auch hier der Kostendruck der Sozialversicherungssysteme eine Rolle spielt, dass Leistungen nicht aufgenommen werden obwohl sie unter Umständen eine Verbesserung der Versorgungsqualität bewirken könnten. *Jachertz* beklagt, dass es vielen Ärzten das Bewusstsein fehle „*mit Marketing am Rande des ärztlichen Berufes in seiner herkömmlichen Art – der Arzt ist kein Gewerbetreibender – zu operieren*"[11] und *Deiß* sieht die „*Entwicklung einer Grauzone, die die Grenzen der Seriosität häufig über-*

[8] vgl. Specke, H.K.: Der Gesundheitsmarkt in Deutschland, 3.Aufl., Bern, Verlag Hans Huber, 2005, S. 536
[9] vgl. Aubke, W., Gesundheitsökonomie & Qualitätsmanagement, Stuttgart, Verlag Thieme, 2003, Seite 273
[10] Quelle: Kartte, J., Neumann, K., Der Zweite Gesundheitsmarkt - Die Kunden verstehen, Geschäftschancen nutzen, Studie von Roland Berger Strategy Consultants, 2008, Seite 5
[11] vgl. Jachertz, N., Arzt und Geschäft: Gesundheitsladen, Deutsches Ärzteblatt 2002, A-1397

schreitet".[12] *Schumann* fasst es zusammen, indem er anmerkt: „*Das Berufsbild Arzt erweitert sich so ungeniert in eine pseudo-medizinische Dienstleistungszone, in der es um nachfrage-orientiertes Angebot geht, um Gewinn ohne Rücksicht auf den Inhalt der Leistung*."[13]

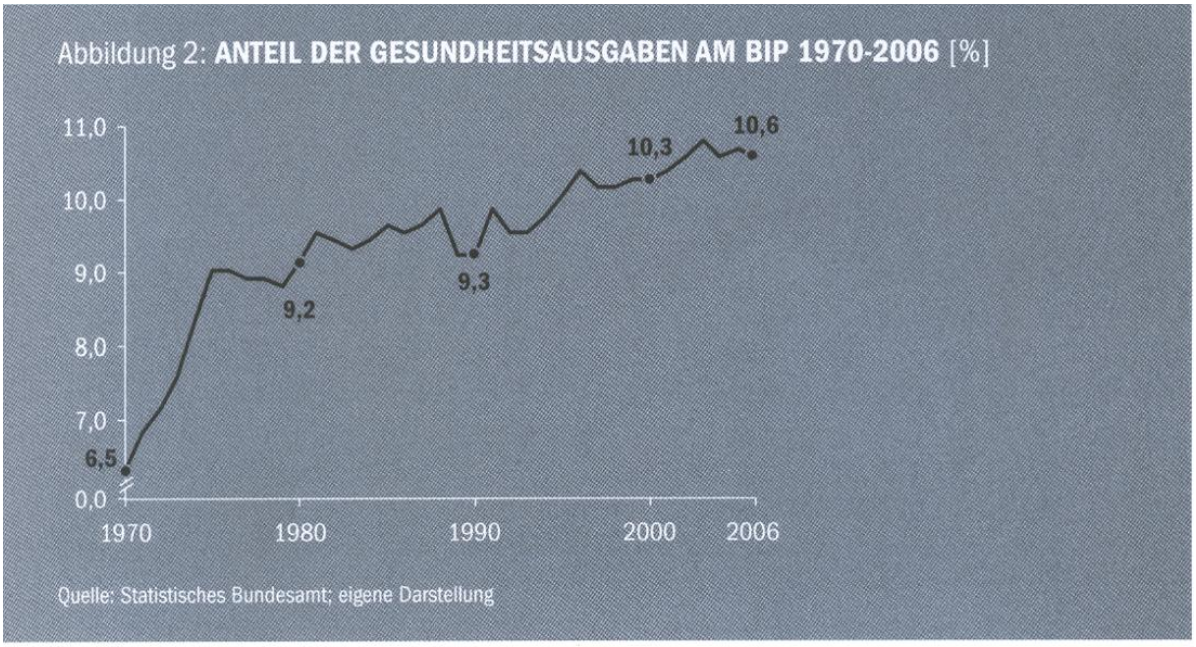


Abbildung 3: Anteil der Gesundheitsausgaben am Bruttoinlandsprodukt[14]

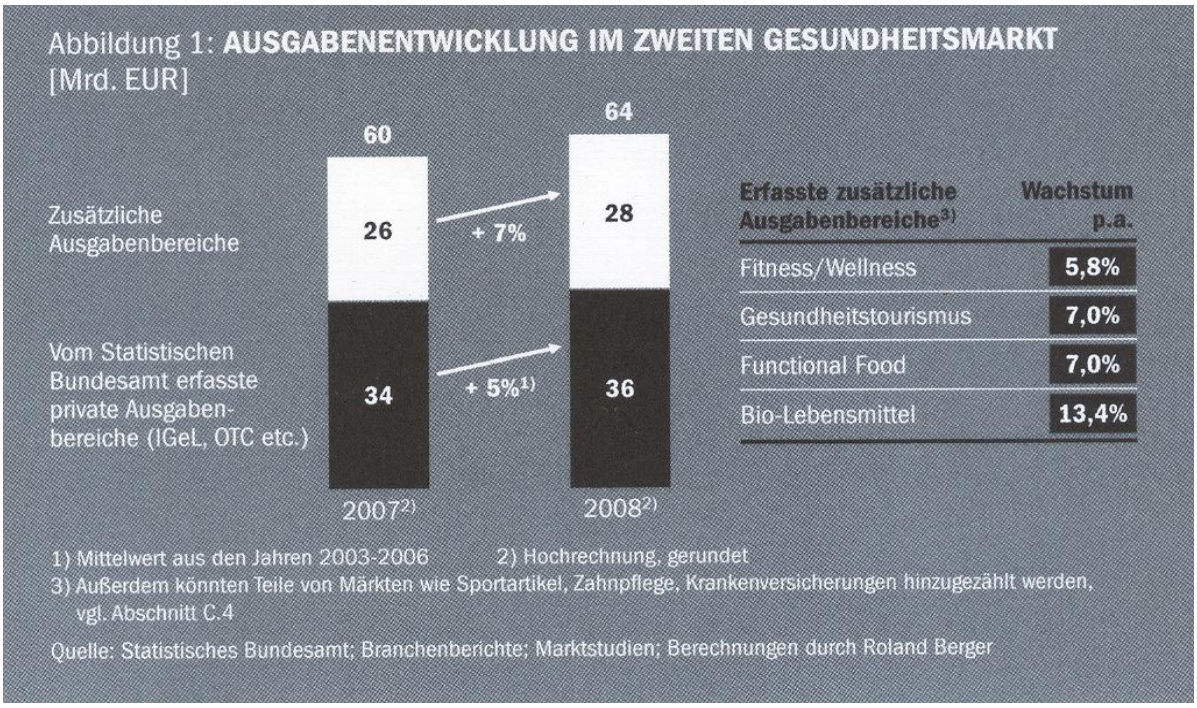


Abbildung 4: Ausgabenentwicklung im Zweiten Gesundheitsmarkt[15]

[12] vgl. Deiß, W., IGeL-Verkaufskongress: Warnung vor Geschäftemacherei, Dt. Ärzteblatt 2002, A-1660
[13] vgl. Schumann, C., Arzt und Geschäft: Glückwunsch, Deutsches Ärzteblatt 2002, A-1883
[14] Quelle: Kartte, 2007, Seite 5
[15] Quelle: ebenda, Seite 4

Doch trotz aller Kritik: Die Nachfrage nach Gesundheitsleistungen steigt und bereits heute übersteigt die Ausgabenbereitschaft für privat zu zahlende Gesundheitsleistungen das tatsächlich verfügbare Angebot (vgl. Abbildung 2).[16] Dieser Effekt zeigt sich in einem grundsätzlich wachsenden Markt. So ist der Anteil der Gesundheitsausgaben am Bruttoinlandsprodukt seit 1970 kontinuierlich gestiegen (vgl. Abbildung 3).
Dabei sind von allen Ausgabenarten im Gesundheitswesen die privaten Ausgaben seitdem am stärksten gestiegen.[17]

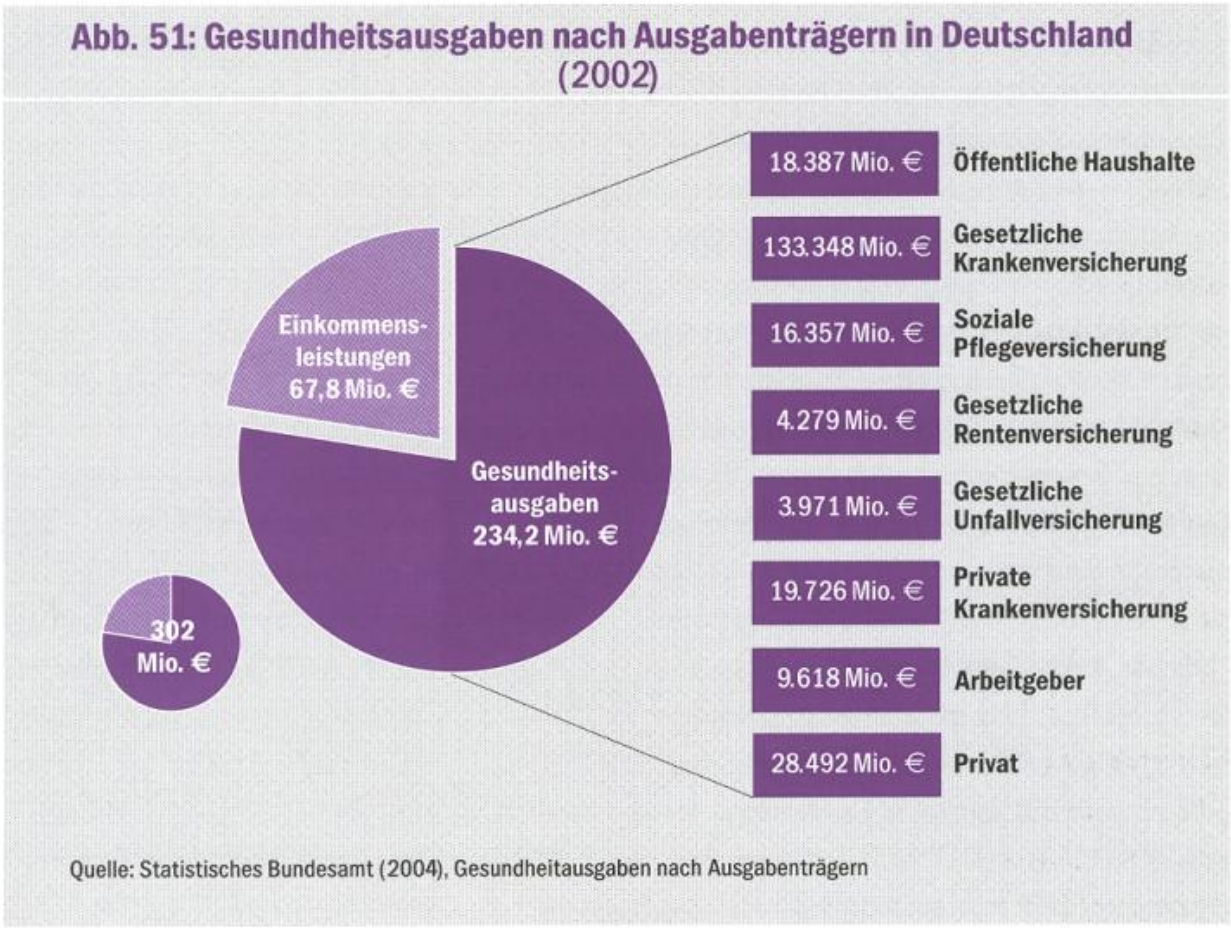


Abbildung 5: Gesundheitsausgaben nach Ausgabenträgern 2002[18]

Dieses Wachstum wird sich voraussichtlich fortsetzen. *Böhlke* geht davon aus, daß sich der Gesundheitsmarkt in Deutschland bezogen auf das Basisjahr 2002 bis zum Jahr 2020 mehr als verdoppeln wird (vgl. Abbildungen 5 und 6).[19] In der Schätzung der Entwicklung der privaten

[16] vgl. Kartte, 2008, Seite 5
[17] vgl. ebenda, Seite 4
[18] Quelle: Böhlke, R., Söhnle, N., Viering, S., Gesundheitsversorgung 2020, Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young, Eschborn/Frankfurt a.M., 2005, Seite 65
[19] vgl. ebenda, Seite 59 und 104

Gesundheitsausgaben in diesem Zeitraum übertrifft *Böhlke* dabei noch die konservative Prognose von *Kartte* und geht von einem um mehr als das Fünffache gestiegenen Ausgabenvolumen für private Gesundheitsleistungen bis zum Jahr 2020 aus (vgl. ebenfalls Abbildungen 5 und 6).[20]

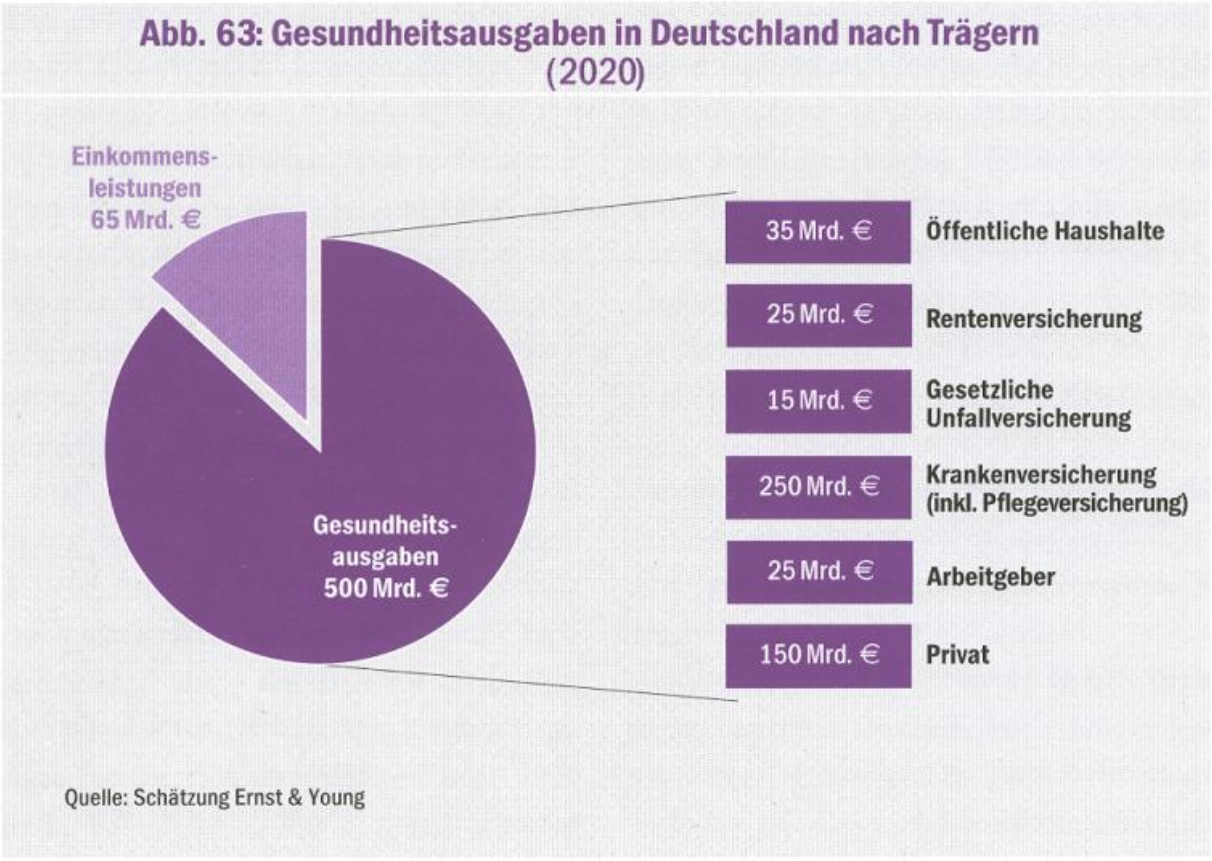


Abbildung 6: Gesundheitsausgaben nach Ausgabenträgern 2020[21]

Kartte geht in diesem Zusammenhang von einem „positiven" Wachstum im privat finanzierten Zweiten Gesundheitsmarkt und einem negativ zu bewertenden Wachstum im solidarisch über die Sozialversicherungssysteme finanzierten Gesundheitswesen aus. Negativ, weil dieses Wachstum, das durch die Alterung der Bevölkerung und den medizinisch-technischen Fortschritt verursacht ist, zu einem weiter steigenden Druck auf die Beitragssätze der Gesetzlichen Krankenversicherung führen wird.[22]

Es verändern sich aber auch die Verteilungen im Markt. Gerade im ärztlichen Bereich wird es zu deutlichen Verschiebungen in der Versorgungsstruktur kommen. Diese Veränderungen

[20] vgl. Böhlke, 2005, Seite 59 und 104
[21] Quelle: Böhlke, 2005, Seite 104
[22] vgl. dazu: Kartte, 2007, Seite 4

sind als Konsequenz aus der bereits durch verschiedene Gesetzesänderungen eingeläuteten Liberalisierung der ärztlichen Berufsausübung zu interpretieren.

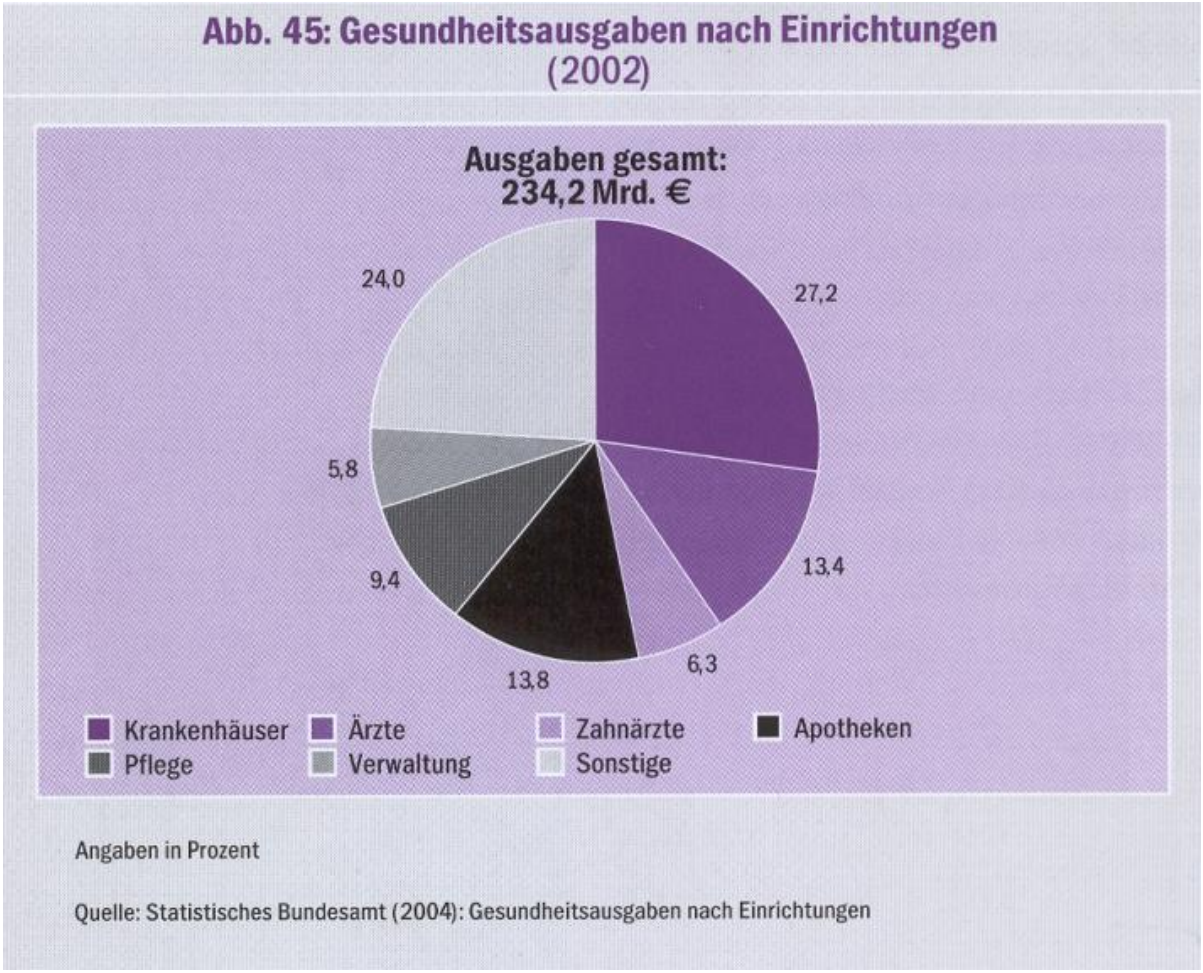


Abbildung 7: Marktanteile 2002[23]

Die Änderungen im Vertragsarztrecht haben für niedergelassene Ärzte viele neue unternehmerische Möglichkeiten gebracht und werden die kassenärztliche Landschaft erwartungsgemäß stark verändern.[24] Dabei ist der gesetzgeberische Wille zu erkennen, dass die Einzelpraxis des niedergelassenen Arztes nicht mehr erwünscht ist. Gefordert ist vielmehr maximale Kooperation, sowohl fachgleich, fachübergreifend als auch mit dem stationären Sektor durch die Kooperation mit Krankenhäusern.[25]

Die angesprochenen Strukturveränderungen spiegeln sich in der Studie von *Böhlke* wider. Prognostiziert wird hier ein drastischer Rückgang des Anteils einzeln oder in Gemeinschafts-

[23] Quelle: Böhlke, 2005, Seite 59

[24] vgl. Schade, H.-J.: Geändertes Vertragsarztrecht, Artikel zu der geplanten Änderung des Vertragsarztrechts und den Konsequenzen, erschienen unter: www.bdi.de, 2005, Seite 1

[25] vgl. ebenda

praxis niedergelassener Ärzte. Die meisten Ärzte werden sich demzufolge in ambulanten Versorgungszentren, der Kooperationsform mehrerer ambulant tätiger Ärzte, wiederfinden. Der ambulante Sektor wird der Prognose folgend einen größeren Anteil des insgesamt ja größeren Marktes abdecken. Diese Prognose dieses Effektes ist sicher auch auf die demographische Entwicklung zurückzuführen und darauf, dass die stationären Einrichtungen auch ambulante Versorgungseinrichten betreiben werden und so der Übergang in stationäre Bereiche schneller und häufiger stattfinden könnte (vgl. Abbildung xy).

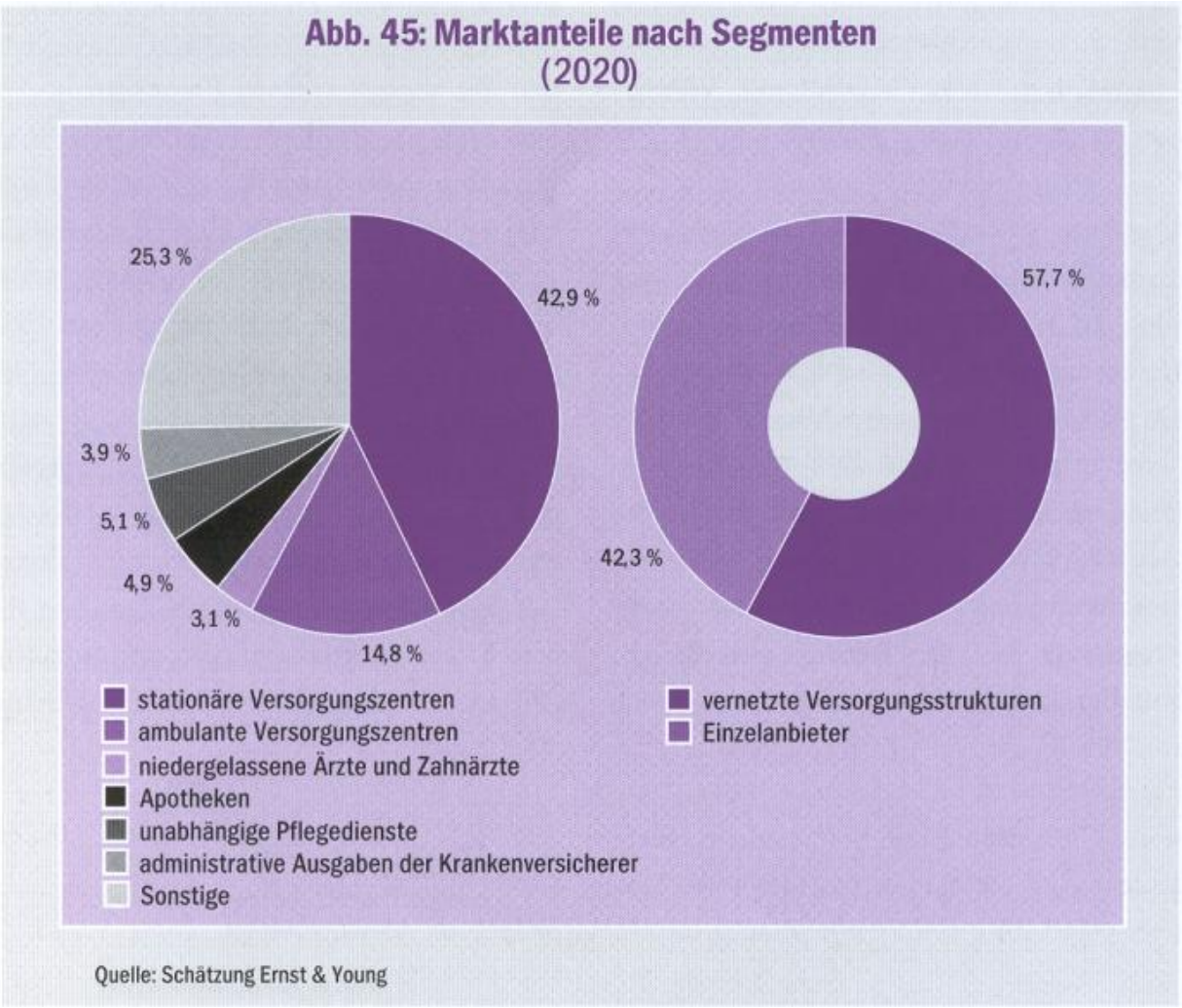


Abbildung 8: Marktanteile 2020[26]

Für den niedergelassenen Arzt bedeutet der anstehende Strukturwandel, dass heute bereits Maßnahmen der Positionierung wichtig sind. Wenn die Prognose der Studie von Bölke der tatsächlichen Entwicklung nahekommt, dann werden nur wenige der heute in eigener Praxis

[26] Quelle: Böhlke, 2005, Seite 109

niedergelassenen Ärzte diesen Status behalten. Dies werden erwartungsgemäß die Ärzte sein, die sich schon heute angefangen haben, sich aufgrund ihrer Wettbewerbsposition und der Anteile im Zweiten Gesundheitsmarkt abzugrenzen und so wirtschaftliche Unabhängigkeit bewahren können. Aber auch für Ärzte, die Ihre Zukunft in Kooperationsformen wie z.B. den aufkommenden ambulanten Versorgungszentren sehen sollten Strategien entwickeln, um zumindest die eigene Leistungsfähigkeit gegenüber Kollegen und so gegenüber potentiellen Kooperationspartnern zu dokumentieren.

Eine große Bedeutung werden Marktanteile im zweiten Gesundheitsmarkt auch für Praxiswert haben. Der sich abzeichnende Wegfall der vertragsärztlichen Bedarfsplanung durch die Kassenärztlichen Vereinigungen und somit der Entfall der Notwendigkeit einer Zulassung zur Aufnahme der vertragsärztlichen Tätigkeit hat einen erhöhten Wettbewerbsdruck für den niedergelassenen Arzt zur Folge, da der bislang durch die begrenzten Zulassungen gewährleistete „Gebietsschutz“ wegfällt.[27]

Aber der Wegfall der Zulassungspflicht hat auch zur Folge das die vertragsärztliche Zulassung, die von niedergelassenen Ärzten bislang als Bestandteil des Praxiswertes bei Übergabe der Praxis an einen Nachfolger veräußert werden konnte, faktisch wertlos wird. Hier ergibt sich also die Notwendigkeit, die Ermittlung des Praxiswertes auf ertragswertorientierte Verfahren zu verlagern.[28]

Die den ertragswertorientierten Verfahren zugrundeliegenden zukünftigen Erträge hängen stark mit Positionierung und Umsatzanteilen im Zweiten Gesundheitsmarkt zusammen. So kann man davon ausgehen, dass eine Praxis ohne nennenswerte Umsätze im Zweiten Gesundheitsmarkt praktisch in absehbarer Zukunft nicht mehr verkaufbar sein wird.

Zur Erlangung von Marktanteilen und nennenswerten Umsätzen im Zweiten Gesundheitsmarkt sind für den Arzt Strategien erforderlich, die stark von den Konsumentenbedürfnissen abhängen.[29]

Kartte geht aufgrund von durchgeführten Befragungen von fünf unterschiedlichen Konsumententypen aus, die im neuen Gesundheitsmarkt unterscheidbar seien:[30]

---

[27] vgl. zum absehbaren Wegfall der Bedarfsplanung: Schade, H.-J.: Ende der Bedarfsplanung zum 1.7.2011/ Radikale, wettbewerbsorientierte Neuordnung der ambulant-stationären Versorgungslandschaft, unter: www.arztrecht.de, 2007

[28] vgl. zu den ertragswertorientierten verfahren zur Unternehmens- bzw. Praxisbewertung insbesondere: IDW Standard: Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen i.d.F. vom 18.10.2005, verabschiedet vom Hauptfachausschuss des Instituts der Wirtschaftsprüfer, Düsseldorf, 2005 und Busse von Colbe, W.: Der Zukunftserfolg. Die Ermittlung des zukünftigen Unternehmenserfolges und seine Bedeutung für die Bewertung von Industrieunternehmen, Wiesbaden, 1957

[29] Zur Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder und der analogen Anwendung in Arztpraxen vgl. Meffert, Dienstleistungsmarketing, Verlag Gabler, 2003, Seite 211 ff.

Typ 1: **Die rundum Aktiven**

(davon 57 % weiblich und 43 % männlich)

- sportlich interessiert
- an Wellness interessiert
- bereit, Geld für Vorsorge oder Zusatzversicherungen ausugeben
- machen sich relativ wenig Gedanken über Gesundheit
- fühlen sich gut und gehen selten zum Arzt

Typ 2: **Die sorglosen Sportler**

(davon 54 % weiblich und 46 % männlich)

- Sport als wichtiger Lebensinhalt
- Gesundheit eher ein netter Nebeneffekt
- Konsultieren einen Arzt nur, wenn sie wirklich krank sind
- nutzen keine alternativen Heilmetoden

Typ 3: **Die traditionellen Minimalisten**

(davon 57 % männlich und 43 % weiblich)

- Gesundheitsvorsorge reduziert sich auf gelegentliche Arztbesuche
- sportlich kaum aktiv
- an Gesundheitsthemen desinteressiert

Typ 4: **Die passiven Zauderer**

(davon 56 % männlich und 44 % weiblich)

- äußern „eigentlich müsste ich mehr für meine Gesundheit tun“
- raffen sich weder zu Sport oder zu Wellness, noch zu theoretischer Beschäftigung mit Gesundheit auf

Typ 5: **Die selbstkritischen Interessierten**

(davon 57 % weiblich und 43 % männlich)

- befassen sich intensiv mit Gesundheitsthemen und dem eigenen Gesundheitszustand
- geben am meisten Geld für Gesundheit aus

[30] vgl. Kartte, 2008, Seite 10 ff.

Die Unterscheidung zwischen Erstem und Zweitem Gesundheitsmarkt wird im Laufe der Zeit erwartungsgemäß hinfällig werden, da sich das Gesundheitswesen im Ganzen zu einem Gesundheitsmarkt wandeln wird.[31] Die Leistungserbringer von heute werden zu Anbietern im Gesundheitsmarkt. Die Arbeitsweise wird sich vom Einhalten gesetzlicher Vorschriften, wie z.B. bei der Einhaltung von Leistungskatalogen der Gesetzlichen Krankenversicherung oder Honorar- und Abrechnungsregeln hin zu der Entwicklung von Geschäftsstrategien und der Schaffung neuer Produkte und Dienstleistungen – den Markttrends folgend – entwickeln. Die Preise bzw. Honorar für die Leistungen werden zunehmend durch den Markt reguliert und unterliegen tendenziell keiner oder weniger staatlicher Regulierung.

Kartte systematisiert demzufolge die Entwicklung von Geschäftsstrategien im Zweiten Gesundheitsmarkt folgendermaßen:[32]

1. Schritt: **Bestehenden Kundenstamm mit der Typologie der Gesundheits-Konsumenten abgleichen**

   Im Rahmen der Kundenanalyse sollten Erkenntnisse darüber gesammelt werden, welche Kunden in bezug auf die zu unterscheidenden Konsumententypen bislang die Produkte und Dienstleistungen kaufen und wie hoch der Umsatz pro Kunde ist. Es bietet sich an in diesem Zusammenhang eine ABC-Analyse der Kunden bzw. Patienten zu erstellen (vgl. Abbildung 9).

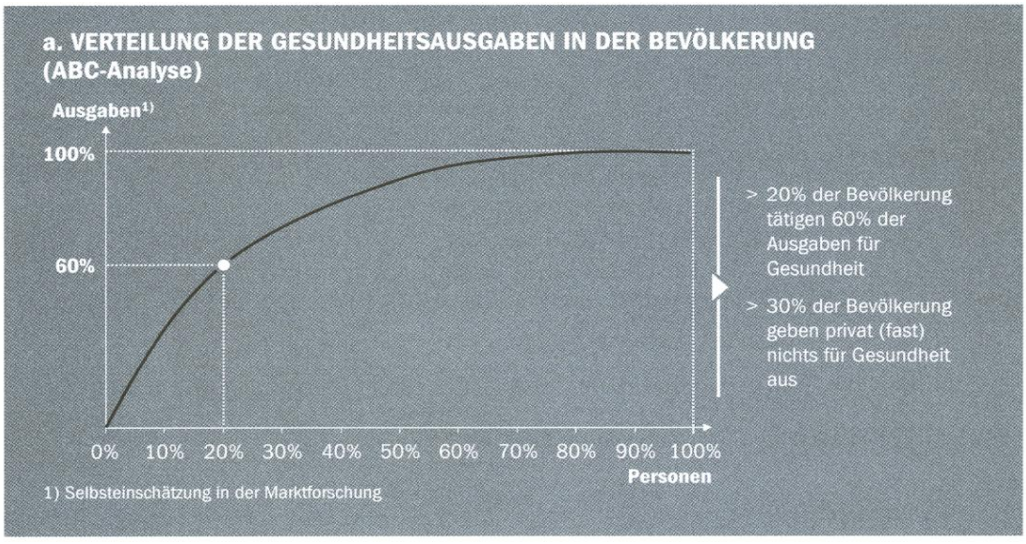


Abbildung 9: Pareto-Chart zur Verteilung der Gesundheitsausgaben in der Bevölkerung[33]

[31] vgl. Kartte, 2007, Seite 7
[32] vgl. Kartte, 2008, Seite 23 ff.
[33] Quelle: Kartte, 2008, Seite 38

2. Schritt: **Strategische Optionen zur Besetzung von Kundensegmenten entwickeln**

Kartte unterscheidet in seinen Empfehlungen grundsätzlich drei Strategien zur Besetzung der unterscheidbaren Kundensegmente:[34]

- ***Die vorhandenen Kundensegmente besser ausschöpfen***, indem die Kundenzahl gesteigert oder der Umsatz pro Kunde bzw. Patient erhöht wird.
- ***Mit neuen Produkten oder Dienstleistungen*** die vorhandenen Kundensegmente besser ausschöpfen als auch neue Kunden bzw. Patienten gewinnen.
- ***In neue Teilmärkte einsteigen***, z.B. in solche, die aus der Struktur der Kundenbedürfnisse zu den bisher bedienten Märkten passen.

3. Schritt: **Optionen bewerten und Entscheidungen ableiten**

Die Wahrnehmung von Möglichkeiten im entstehenden neuen Gesundheitsmarkt greift unter Umständen tief in die bisherige Geschäftsstrategie ein und ist mit Risiken verbunden. Daher empfiehlt *Kartte*, die strategischen Optionen auf folgende Kriterien zu überprüfen:[35]

- **Vereinbarkeit mit der bisherigen Markenstrategie** bzw. Positionierung
- **Vereinbarkeit verschiedener Kundensegmente** mit der Geschäftsstrategie
- **Investitionsbedarf und laufende Kosten**
- **Nutzen der Optionen** im Sinne von Wettbewerbsvorteilen, Umsatzzahlen, Margen etc.

4. Schritt: **Marketing-Mix und Vertriebskanäle gestalten**

Nachdem die strategischen Optionen bewertet und die Strategie ausgewählt ist, muss diese im Marketing-Mix und Vertrieb umgesetzt werden. Dabei ist zu beachten, dass Konsumenten bei Produkten und Dienstleistungen zur Gesundheit besonderen Wert auf Informationen legen, denen sie vertrauen.[36] Interessanterweise werden aber gerade die Institutionen oder Ansprechpartner, denen Konsumenten besonderes Vertrauen in Gesundheitsfragen entgegenbringen, bislang noch kaum genutzt, weil diese die entsprechenden Informationen nicht

[34] vgl. Kartte Kartte, 2008, Seite 25
[35] vgl. ebenda, Seite 28 f.
[36] vgl. ebenda, Seite 29

oder nur in geringem Maße anbieten. Ein Beispiel hierfür ist die mittlerweile erlaubte Werbung durch Ärzte und Zahnärzte.

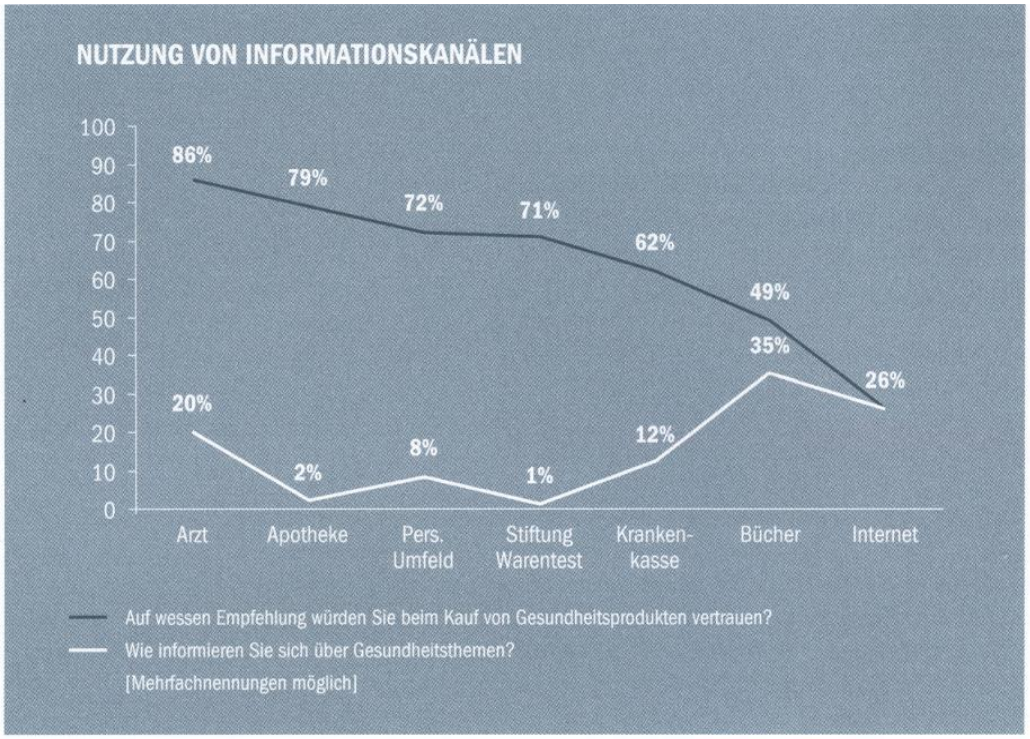


Abbildung 10: Nutzung von Informationskanälen zu Gesundheitsthemen[37]

Das Werbeverbot für Ärzte ist seit dem Ärztetag in Rostock im Jahr 2002 faktisch aufgehoben. Trotzdem sind die niedergelassenen Ärzte nach wie vor sehr zurückhaltend mit ärztlicher Werbung Das hat zum einen sicher mit der Unsicherheit über die tatsächliche Rechtslage zu tun. Manche Ärzte wissen heute noch nicht, was für sie in der Werbung erlaubt ist und was nicht. Hier hätten die Standesvertretungen seit der Novellierung des ärztlichen Werberechts sicher besser informieren können. Zum anderen fehlt es oft an Ideen und dem passenden Umfeld für ärztliche Werbung, z.B. regionale Gesundheitsmagazine oder Sonderseiten zu Gesundheitsthemen in der Zeitung.

Dabei bestehen gerade für Ärzte in der Informationswerbung die besten Erfolgsaussichten, wie Untersuchung der Nutzung von Informationskanälen bei Gesundheitsthemen zeigt. Ärzte sind die gefragtesten Ansprechpartner für Informationen zur Gesundheit, besitzen die größte Glaubwürdigkeit und können

[37] Quelle: Kartte, 2008, Seite 30

daher bei entsprechender Strategie und Kommunikation mit hohem Werbeerfolg rechnen (vgl. Abbildung 10).

Geradezu paradox erscheint vor dem Hintergrund der sich aufzeigenden Marktchancen, die Einschätzung der niedergelassenen Ärzte, ihre wirtschaftliche Lage betreffend.

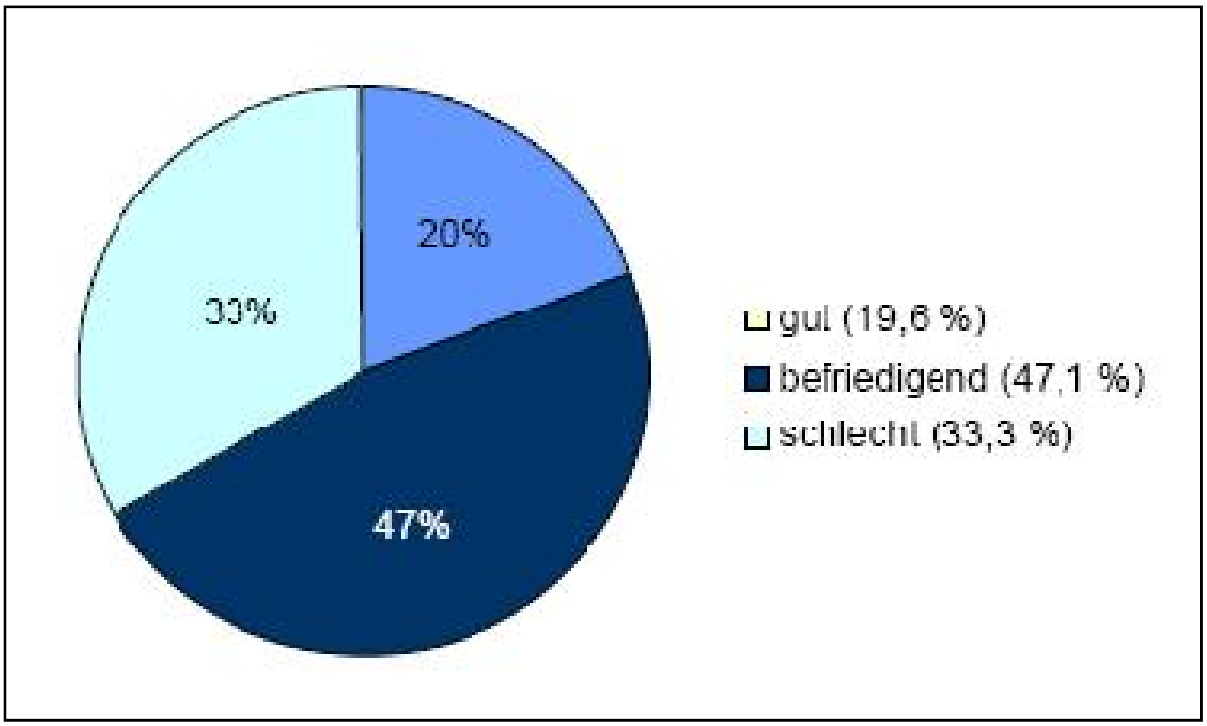


Abbildung 11: Einschätzung der wirtschaftlichen Lage niedergelassener Ärzte 2008[38]

Die Mehrheit (47,1 Prozent) der Ärzte, Zahnärzte und Psychologischen Psychotherapeuten sieht ihre aktuelle wirtschaftliche Lage als befriedigend an. 19,6 Prozent schätzen ihre wirtschaftliche Situation positiv ein; 33,3 Prozent dagegen als schlecht (vgl. Abbildung 11).[39]
53,3 Prozent der niedergelassenen Ärzte, Zahnärzte und Psychologischen Psychotherapeuten erwarten lt. Medizinklimaindex Herbst 2008 keine Veränderung der wirtschaftlichen Lage. 32,3 meinen, dass sie sich schlechter entwickeln wird. Nur 12,4 Prozent rechnen mit einer Verbesserung.[40] Daraus errechnet sich der Medizinklimaindex von –16,8. Die Ärzte, Zahnärzte und Psychologischen Psychotherapeuten im ambulanten Sektor beurteilen also ihre wirtschaftlichen Erwartungen für die nächsten sechs Monate ausgesprochen negativ.[41]

---

[38] Quelle: Obermann, K., Medizinklimaindex Herbst 2008 der niedergelassenen Ärzte und Zahnärzte in Deutschland, herausgegeben von der Stiftung Gesundheit, Hamburg, 2008, Seite 2
[39] vgl. ebenda
[40] vgl. ebenda, Seite 3
[41] vgl. ebenda

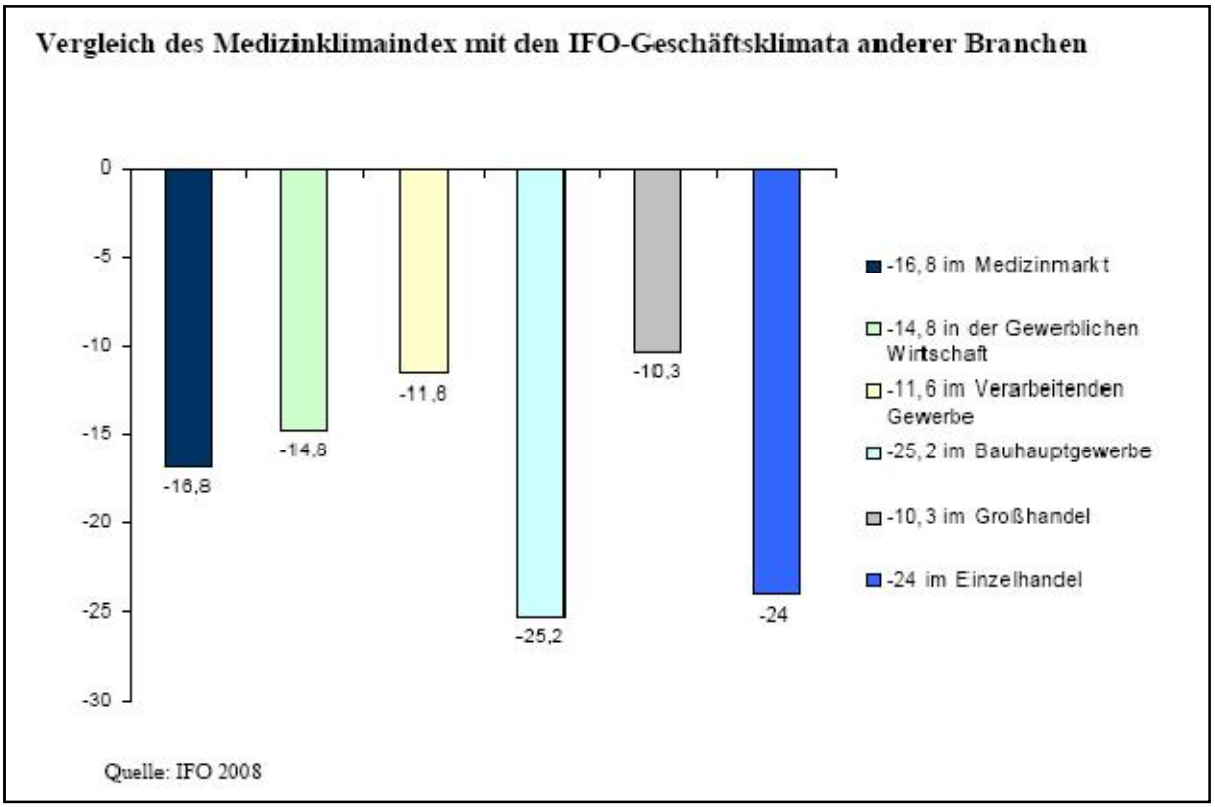


Abbildung 12: Vergleich des Medizinklimaindex mit anderen Geschäftsklimata 2008[42]

Besonders interessant erscheint der Vergleich des Medizinklimaindex mit den Geschäftsklimata anderer Branchen, denn der Medizinmarkt operiert im Zukunftsmarkt Gesundheit, der als der Zukunftsmarkt der sechsten Kondratieffwelle bezeichnet wird[43].

Aber statt Goldgräberstimmung findet man in den Reihen der Ärzteschaft allenthalben eher Skepsis und Sorge vor – bei Marktchancen von denen Akteure in anderen Märkten nicht zu träumen wagen würden. Ein Grund dafür könnte darin liegen, dass Ärzte nicht wirklich Unternehmer sein wollen und sich mit dem Befolgen gesetzlicher Vorgaben – bei guter Kassenbezahlung – eigentlich ganz wohl gefühlt haben.

Kurzum: Künftig gibt es im Gesundheitsmarkt mehr zu gewinnen als bisher – aber erstmals auch mehr zu verlieren.[44]

---

[42] Quelle: ebenda, Seite 6

[43] vgl. zu den Kondratieffwellen und dem Zukunftsmarkt Gesundheit: Berger, L.: Der 6. Kondratieff, http://www.comedweb.de/DE/page.php?pageID=97(13.03.2007)

[44] vgl. Kartte, 2007, Seite 8

Abstract:

In Germany a new health market develops. This health market contains the private expenditures to the health, which will strongly rise in the coming years. For the offerers in the health service many chances result. Is important to analyze the consumer behavior in order to introduce strategic measures on the new health market. Interestingly enough the physicians in Germany make themselves more concerns around the future than ever before. This can be connected with the fact that physicians want to be actually no entrepreneurs.

BAZILEJ II

BASELL II

Zuzana Bešinová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: Basell I, Basell II, basel news, managing the risk, new requirements for rules for financial institution, bank surveillance

ABSTRAKT

As the banks of European Union members, also banks in Slovakia are following the new guidelines of capital adequacy called as Basell II.

Practic implementation of basel news, which should bring better results in managing the risk and efficiency in use of capital.New risk management Basell II will allow the bank to loosen the capital. In general, banks of European Union will reduce their demand after own capital by 5%. Rules are following the simple version of Basell I, which was accepted in 1988. Basell II is implementing new standards and new requirements for rules for financial institution, which will help in achieving their better stability. At the same time it will unify procedures of bank surveillance in particular countries.

ÚVOD

Tak ako banky členských krajín EU, taktiež aj banky na Slovensku žijú v súčasnosti novými pravidlami kapitálovej primeranosti označovanými ako Bazilej II. Praktická implementácia bazilejských noviniek, ktoré by im mali priniesť lepšie riadenie rizika a efektívnejšie využívanie kapitálu.

Novým riadením rizika Bazilej II umožní bankám uvoľniť kapitál. Požiadavky na vlastný kapitál bánk EÚ sa vo všeobecnosti znížia zhruba o päť percent. Pravidlá nadväzujú na jednoduchšiu verziu Bazilej I, ktorá bola prijatá v roku 1988. Bazilej II zavádza nové štandardy a nové požiadavky pravidiel na finančné inštitúcie, čím ma zabezpečiť ich väčšiu stabilitu. Zároveň zjednocuje postupy bankového dohľadu v jednotlivých krajinách.

[1] Zuzana Bešinová, Ing. , zbesinova@vub.sk

PRED BAZILEJ

Banka ako aj ostatné podnikateľské subjekty sú vystavené riziku. Z hľadiska činnosti bánk je štruktúra ich súvahy ako aj rizík, ktoré banky ohrozujú iná ako u iných nefinančých subjektov. Problematikou bankových rizík sa ako prvá začala zaoberať Bazilejská komisia pre bankový dohľad (Basel Comittee On Banking Supervision, ďalej iba BCBS), ktorá bola založená v roku 1974. Tento výbor bol založený guvernérmi centrálnych bánk krajín skupiny G – 10[2].

Jej úlohou bolo zaviesť pravidlá kapitálovej primeranosti bánk, keďže z dôvodu konkurenčného tlaku nebezpečne klesala kapitálová primeranosť viacerých bánk.[3] Preto v roku 1988 Bazilejský výbor podpísal kapitálovú dohodu (Basel Capital Accord), ktorá zaviedla štandard kapitálovej primeranosti. V roku 2004 Bailejský výbor schválil nové pravidla (New Basel Accord).

Komisia nedisponuje žiadnou legislatívnou právomocou, avšak účastníci z krajín sú zaviazaní jej odporúčania implementovať. Pri implementácii týchto odporúčaní musia zohľadňovať rôzne právne úpravy v daných krajinách.

BAZILEJ I

Podstatou tejto dohody o kapitálovej primeranosti bánk bolo úverové riziko. Minimálny kapitál, ktorým musela banka disponovať bol 8 % rizikovo vážených aktív a pod túto hranicu nesmel klesnúť kapitál banky. Výška tohto kapitálu mohla tvoriť minimálne 50 % celkového kapitálu.

Výška úverového rizika zodpovedala výške rizikovo vážených aktív (RVA – risk weight assets). Aktíva boli podľa kvality a výšky rizika rozdelené do piatich skupín a každej skupine bola pridelená váha, s ktorou vstupovala do kalkulácie kapitálovej požiadavky (0,10,20, 50 a 100 %).

Predpisy prijaté v roku 1988 stanovujú, že banky poskytujúce financovanie musia držať v rezerve 8 % výšky objemu poskytnutých úverov. Rozlíšenie príjemcov úverov podľa bonity sa nepožadovalo. Dohoda Bazilej I zjednotila predpisy o kapitálovej požiadavke. Dané opatrenia (požadovaný pomer medzi rizikom neplatenia pri poskytovaní a vlastnými zdrojmi,

[2] Zástupcovia centrálnych bánk a orgánov bankového dohľadu Nemecka, Francúzka, V. Británie, Belgicka, Luxemburska, Holandska, Švajčiarska, Talianska, Španielska, Švédska, Japonska, Kanady a USA.
[3] www.slsp.sk/ActiveWeb/Page/sk/basel2_history/historia.htm

ktoré musí banka držať v rezerve pre požadovaný úver) úverov však neboli postačujúce kôli neustálym zmenám na finančných trhoch.[4]

BAZILEJ II

Príčinou vzniku ďalšej dohody bolo prinútiť banky držať taký objem vlastných zdrojov, ktorý zodpovedná ich individuálnemu rizikovému profilu. Čím väčšie riziko banka podstupuj, tým musí držať vyššiu výšku vlastných zdrojov.
Aby každá banka vedela odhadnúť veľkosť držania kapitálu, musí vedieť, čo najpresnejšie odhadnúť svoje riziko.

Nová dohoda je založená na kvantitatívnej ako aj kvalitatívnej požiadavke. Bazilej II nie je jednotným systémom pre všetky banky. Naopak je citlivejší pri meraní rizík, taktiež je flexibilnejším systémom. Umožňuje diverzifikáciu bánk na základe odlišných interných systémov a používaných metód.

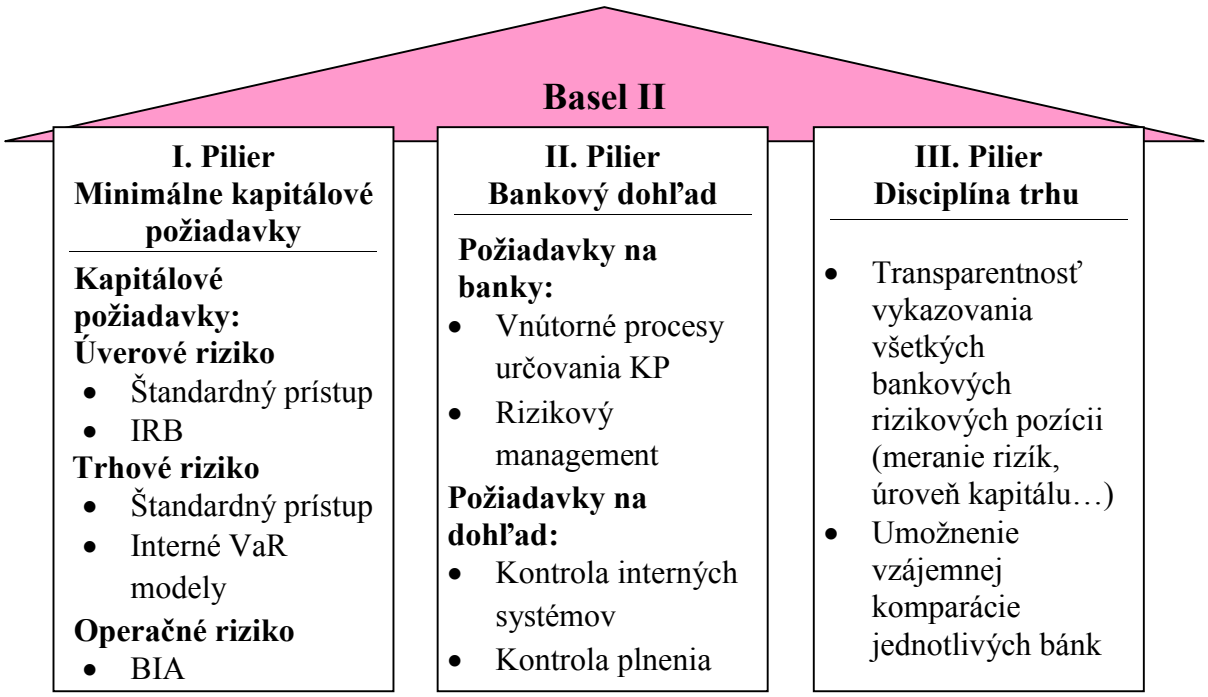
Jednotlivé ciele dohody:

- podpora bezpečnosti a stability finančného sektoru, zlepšenie konkurencieschopnosti
- kapitálové požiadavky zodpovedajúce rizikám
- zohľadnenie všetkých rizík
- uznanie interných bankových metód, ktoré hodnotia riziko
- aplikácia u všetkých bánk po celom svete – medzinárodne jednotný systém

Na základe uvedených cieľov vidieť, že Bazilej II nehodnotí iba kapitálovú primeranosť, ale taktiež rieši povinnosti regulátora pri bankovom dohľade a rozsahu zverejňovaných informácii bankami. Tieto oblasti Bazilej II spoločne vytvárajú princíp troch pilierov:

[4] www.slsp.sk/ActiveWeb/Page/sk/basel2_history/historia.htm

Systém troch pilierov Bazilej II:[5]



Porovnanie Bazilej I a Bazilej II prostredníctvom jednotlivých rizík:[6]

Druh rizika	**Pôvodní výpočet**	**Nový výpočet (pokročilá metodológia)**
Úverové riziko	Výpočet založený na jednoduchej kategorizácii jednotlivých typov dlžníkov (napr. spoločnosti = 100% riziko, vláda = 0% riziko), bez uváženia špecifického rizikového profilu jednotlivých zákazníkov	Výpočet založený na použití interného rizikového parametru určeného jednotlivými bankami, ako napr. pravdepodobnosť nezaplatenia, nezaplatenie z dôvodu straty, a pod. Odlišné vzorce pre veľkoobchodných a

[5] http://www.fma.gv.at/cms/basel2/attachments/7/8/0/CH0272/CMS1142522489968/grundlagen_bii_architektur_en_layout.png
[6] http://www.basel2implementation.com/

		maloobchodných podnikateľov
Tržní riziko	Výpočet založený na meraní veľkosti rizika pomocou interného simulačného modelu alebo štandardného prístupu	Zvýšené požiadavky na modelové špecifické riziko
Operačné riziko	Žiadne	Interný simulačný model, ktorý začleňuje odhady frekvencie a vážnosti operačných strát, doplnený o kvalitatívne nastavovací faktory

ZÁVER

Dôvodom, prečo vznikol Bazilej II a tým sa nahradili nové kapitálové pravidlá bolo niekoľko. Bazilej I už nepostačoval zložitým interným systémom bánk a neboli postačujúce ani pre nové trendy v bankovníctve. Systém ktorý doposiaľ meral riziko v Bazilej I bol jednoduchý a nevedel zachytiť všetky riziká bánk. Podstatou a prínosom nového Bazilej II je aby došlo k zlepšeniu interných predpisov a pomohla k rastu stability bankového sektora.

Nový Bazilej II prináša nový systém, ktorý je citlivejší na meranie rizika, čím výsledný rizikový profil je efektívnejší. Okrem toho zabezpečuje bezpečnosť a stabilitu finančného sektora a netreba zabudnúť na posilnenie celkového bankového dohľadu a trhu

Pravdepodobne je taktiež iba otázkou času, kedy Bazilej II nebude vyhovovať podmienkam trhu a nastupujúcim trendom bankového sektora a bude potrebný nový systém regulácie. Do budúcna je možno aktuálnou témou Bazilej III.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Caouette, J. B., Altman, E., Narayanan, P.: Managing Credit Risk. The Next Great Financial Challenge. John Wiley & Sons, Inc., United States.1998.
2. Blaha, Zdenek Sid (editor): Řízení rizika a finanční inženýrství. Risk management a financial engineering. Management Press, Praha 2004, 1. vydanie.
3. Magdoň, A.: Metody řízení úvěrového rizika obchodních bank. Bankovnictví 7/2000, Economia, a. s., str. 14 - 16.
4. www.vub.sk
5. www.slsp.sk
6. www.riskmetrics.com
7. http://www.bis.org/publ/bcbs128.htm
8. http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2007/cl_07_070806.html
9. http://www.basel2implementation.com/
10. http://www.vokac.cz/basel-uvod.html

MULTINACIONÁLNE PODNIKY
MULTINATIONAL COMPANIES

Marcela Bírošíková*

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
globalization, multinational companies, motive of foreign investment decisions, financial management of global companies, risk management,

ABSTRAKT
This paper describes financial management of multinational companies. In the first part of this article the paper presents globalization, its advantages and disadvantages. How it influenced building of multinational companies. It describes strategic motives drive the decision to invest abroad. Firms could be seeking new markets, raw material sources, production efficiency locations, access to state-of-the-art knowledge or political safety. Most internationalized firms can be viewed from a network perspective. The parent firm and each of the foreign subsidiaries are members of networks. The networks are composed of relationships within industry, within the host countries with suppliers and customers and within the multinational firm itself. The companies must react flexible on quickly changing conditions and they cannot avoid risk.

ÚVOD

Multinacionálne podniky riadia svoje činnosti od výskumu, vývoja a inovácie cez výrobu a distribúciu až po finálny predaj a marketing ako medzinárodný integrovaný celok. Čerpajú suroviny z najlacnejších zdrojov, výrobky vyrábajú a finalizujú na miestach s najnižšími nákladmi, získavajú technológie tam, kde prinášajú najvyšší úžitok a svoje manažérske a technické zdroje využívajú čo najefektívnejšie. Súčasťou celkovej stratégie je aj finančná stratégia. Jej obsahom je zaistenie potrebných finančných zdrojov na splnenie strategických zámerov, racionálnu alokáciu týchto zdrojov a zabezpečenie ich návratnosti. Vytvára podmienky na splnenie základného cieľa podniku: dosiahnutie zisku a zvýšenie trhovej hodnoty. Vzhľadom na premenlivosť podmienok na finančných trhoch vyžaduje táto stratégia v oblasti veľkú pružnosť a pohotovú reakciu na zmeny vnútorných aj vonkajších podmienok.

MULTINACIONÁLNE SPOLOČNOSTI

Jedným z najväčších trendov v ekonomike je globalizácia. Prejavuje sa rýchlym rastom svetového obchodu, vyššou medzinárodnou produkciou, zvýšeným tokom investícií, zmenami pravidiel na finančných a pracovných trhoch a rastom medzinárodných spoločností. Pre globalizáciu je charakteristické, že v dôsledku nej dochádza k rastu konkurencie, skracovaniu výrobných cyklov, globálnemu rozmiestneniu výroby a globálnemu transferu poznatkov a technológií, vznikajú nové odvetvia. Hlavnými aktérmi medzinárodnej produkcie sú transnacionálne spoločnosti, ktoré sa utvárajú ako sieť vlastnícky prepojených podnikateľských jednotiek.

Pôsobenie globalizácie sa na jednej strane považuje za pozitívne a na druhej strane je zatracované. Z jednej i druhej strany, je to realita a je potrebné akceptovať a adaptovať sa na zmeny, ktoré prináša. Jednotlivci i organizácie (v rôznych oblastiach nielen finančných) s optimistickým pohľadom na globalizáciu hovoria o novej príležitosti, ako vytvárať väčšie bohatstvo a podporiť harmóniu medzi národmi prostredníctvom jednotnej kultúry. Skupina

* Ing. Marcela Bírošíková, birosikova@post.sk

pesimistov nevyslovuje, na rozdiel od optimistov, prílišné nadšenie nad „skvelým novým formovaným finančným svetom a internetom“[1].

Vplyv multinacionálnych spoločnotí na ekonomiku krajín je veľmi silný. Priame investovanie týchto spoločností sa chápe ako hlavný prostriedok ekonomického rozvoja v krajine, v ktorej nie je kapitál dostupný. To vedie k rozvoju exportu, vývoju nových technológií a k zvyšovaniu zamestnanosti. Úlohou priamych investícií je získať dlhodobý vplyv na podnik v zahraničí, cieľom investora je získať rozhodujúci podiel hlasov na riadení. Priamy investor nemusí vlastniť kontrolný balík alebo čo najväčší počet akcií podniku. Ak ide o určenie hranice vlastníckeho podielu, Medzinárodný menový fond v minulosti uvádzal rozpätie 10 – 25 %. Teraz však stačí hranica 10 %. To znamená, že ak investor vlastní 10 % akcií, táto investícia patrí do kategórie priamych zahraničných investícií. Dôležitým faktorom je však aj to, či daný subjekt ovplyvňuje spoločnosť alebo nie, pretože v niektorých prípadoch ani 10 %-ný podiel nezaručí zodpovedajúci vplyv v podniku. „Názory ekonómov na optimálnu výšku zahraničných investícií sa nezhodujú. Jedna skupina ekonómov tvrdí, že čím viac, tým lepšie, druhá skupina je opatrnejšia. Majú obavy hlavne z budúceho transferu zisku do zahraničia, prípadne zo straty ekonomickej a politickej nezávislosti.“[2]

MOTÍVY PRIAMEHO INVESTOVANIA

Firmy investujú v zahraničí z mnohých dôvodov. Motívy priameho investovania sú rôzne a jednotliví autori ich zatrieďujú do rôznych skupín. Podľa Eitemana[3] možno motívy rozdeliť do piatich kategórií: ovládnutie trhu, získanie surovín, efektívnu produkciu, získanie poznatkov a technológie, zaistenie si politickej bezpečnosti. Najkomplexnejším zoskupením motívov je ich členenie na interné a externé[4].

Interné motívy vychádzajú z charakteru, zdrojov a cieľov podniku a jej vzťahov k okoliu. Spoločnosť investuje v zahraničí preto, aby sa spojila s inou firmou, a tým znížila náklady na výskum a vývoj, alebo aby rozložila podnikateľské riziko, ďalším motívom môžu byť marketingové faktory, ako snaha udržať si podiel na trhu, nasledovanie konkurenta, udržiavanie kontaktov s odberateľmi. Založenie dcérskej spoločnosti v zahraničí spôsobí zvýšenie exportu materskej spoločnosti, a tak rieši problém zníženia predaja.

Priami investori chcú dosiahnuť samozrejme aj zisk, ktorý umožní akumuláciu kapitálu prineseného do podniku. Zisk má osobitné postavenie v tejto štruktúre, pretože naň vplývajú všetky ostatné faktory ako interné, tak aj externé.

Externé motívy vychádzajú z okolia, v ktorom spoločnosť pôsobí. Tie sa členia na nákladové faktory, dopytové faktory a faktory investičného prostredia. Z nákladového hľadiska sa spoločnosti snažia o znižovanie nákladov, a tým ovplyvňujú výšku zisku. Dopytové faktory súvisia s vplyvom na objem predaja firmy. Ide hlavne o veľkosť zahraničného trhu, jeho rast a kúpnu silu. Obchodné bariéry sa v konečnom dôsledku odrazia hlavne v cene výrobku, a tým znižujú jeho konkurencieschopnosť. Tieto bariéry môže spoločnosť obísť prostredníctvom priamych zahraničných investícií. Niekedy spoločnosti nasledujú priame investície svojho najvýznamnejšieho odberateľa, a tak sa snažia uspokojovať potreby svojich zákazníkov aj na zahraničných trhoch.

VÝVOJ MULTINACIONÁLNYCH SPOLOČNOSTÍ

Samotné podnikanie je od začiatku priemyselného rozvoja globálne, výmena tovarov a služieb medzi krajinami sa uskutočňuje už tisícročia, ale podniky za stávajú globálnymi až v posledných desaťročiach. Nadnárodné spoločnosti sa rozvinuli z predchádzajúcich foriem

---

[1] Šíbl, D., Šaková, B.: Svetová ekonomika, Bratislava: Sprint, 2002, str. 231

[2] Durčáková, J., Mandel, M.: Medzinárodní finance, Praha: Managment Press, 2007, str. 265

[3] Eiteman, K., D., Stonehill, I., A., Moffett, H., M.: Multinational Business Finance, Boston: Addison Wesley, 2004, str. 422

[4] Ferenčíková, S., Michník, Ľ., Šesták, J.: Priame zahraničné investície – vnútorné a medzinárodné súvislosti, Bratislava: Sprint, 1997, s. 41

medzinárodného obchodu, predovšetkým boli výsledkom pôsobenia obchodníkov. Obchod, ktorý prerástol hranice štátu, praktizovali už Féničania. Rozmach prvotných foriem dnešných transnacionálnych spoločností súvisel s rozvojom námorníctva a budovaním námorného loďstva kráľovských mocností.

Prvé transnacionálne spoločnosti vznikli až začiatkom 19. storočia, keď investície smerovali hlavne do rozvoja koloniálnych oblastí na výstavu železníc. Hlavným investorom bola vtedy Veľká Británia. Tento kapitál Veľká Británia však okrem politického vplyvu nemohla vôbec ovplyvňovať. V roku 1913 začali vznikať nadnárodné spoločnosti v automobilovom priemysle, v ťažbe ropy, v chemickom priemysle, vo výrobe hliníka. V tom období boli vysoké dopravné náklady a clá, preto bolo efektívnejšie vyrábať priamo na mieste. V medzivojnovom období sa investovanie spomalilo. USA sa stali najväčším veriteľom. Po revolúcii v Rusku došlo k znárodneniu všetkých podnikov tohto druhu. Tak isto aj počas druhej svetovej vojny v USA boli rozpredané filiálky nemeckých firiem domácim subjektom.[5]

Po druhej svetovej vojne došlo k rozmachu vo vedecko-technickej oblasti, a to prispelo k rozvoju transnacionálnych podnikov. USA sa stali hlavným zdrojom investícií a tým sa začala obnova Európy. Priame zahraničné investície po roku 1960 pomohli USA obísť colné prekážky v rámci EHS. Zahraničné investície z Ameriky nešli len do Európy, ale aj do Kanady. Neskôr však začal rásť odpor k všetkému americkému a tieto spoločnosti začali stagnovať. Kapitál sa začal presúvať do USA. V 70. rokoch vzrástli investície európskych a japonských nadnárodných spoločností. Európske investovanie bolo intenzívnejšie, pretože európska integrácia umožnila vývoz tovarov bez colných obmedzení. Počas 80. rokov sa USA stávajú čistými dovozcami priamych zahraničných investícií. Zmenil sa aj pomer medzi americkými investíciami v Európe a európskymi investíciami v Amerike. V deväťdesiatych rokoch sa ešte zintenzívnelo investovanie, bolo to podmienené hlavne integráciou globálnych trhov. Najsilnejšie je vnútroeurópske investovanie.

Konkrétna definícia pojmu multinacionálnej[6] spoločnosti neexistuje. Organizácia OECD uvádza túto definíciu nadnárodnej spoločnosti:„ Spoločnosti založené vo viac ako jednej krajine, ktoré sú prepojené takým spôsobom, že svoje operácie môžu koordinovať rôznym spôsobom. Zatiaľ čo jedna alebo viacero spoločností môže vykazovať výrazný vplyv na činnosť ostatných spoločností, stupeň ich autonómie sa môže v jednotlivých nadnárodných spoločnostiach líšiť. Vlastníkom týchto spoločností môže byť súkromná osoba, štát, alebo môže ísť o zmiešanú formu vlastníctva.“[7]

Konferencia OSN o obchode a rozvoji (UNCTAD)[8] vo World Investment Report definuje multinacionálne spoločnosti takto: „Transnacionálne korporácie sú právnické soby alebo osoby bez právnej subjektivity, ktoré pozostávajú z materských podnikov a ich zahraničných afilácií[9]. Materský podnik sa definuje ako podnik, ktorý kontroluje aktíva iných subjektov v krajinách iných ako je materská krajina, a to zvyčajne tým, že vlastní určitý kapitálový podiel. Zahraničná afilácia je právnickou osobou alebo osobou bez právnej subjektivity, v ktorej investor, ktorý je rezidentom inej ekonomiky, vlastní podiel, ktorý mu umožňuje dlhodobý záujem na riadení tohto podniku.“

---

[5] Šíbl, D., Šaková, B.: Svetová ekonomika, Bratislava: Sprint, 2002, str. 255

[6] V literatúre sa uvádzajú aj názvy ako: globálna spoločnosť, transnacionálna korporácia alebo nádnárodná a viacnárodná spoločnosť

[7] http://www.oecd.org/about/0,3347,en_2649_34889_1_1_1_1_1,00.html, 20. 09. 2008

[8] UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), Konferencia OSN pre obchod a rozvoj, bola založená v roku 1964. Táto Konferencia, pôsobiaca pri Sekretariáte OSN, sa od roka 1993 stala centrom pre všetky otázky týkajúcej sa priamych zahraničných investícií a transnacionálnych korporácií.

[9] Z pohľadu svetovej ekonomiky sa ako súhrnný názov pre všetky formy dcérskych spoločností sa používa zahraničná afilácia alebo skrátene afilácia.

Vo všeobecnosti je to podnik, ktorý nie je činný len v určitej národnej ekonomike, ale vo viacerých krajinách a svoje výrobné, obchodné, investičné a výskumné činnosti uskutočňuje v globálnom meradle. Transnacionálna spoločnosť predstavuje zložitý mechanizmus fungovania. Základom je materská spoločnosť a dcérske spoločnosti. V rámci tohto systému dochádza k určitým vzťahom, činnostiam a tokom. Dcérske spoločnosti môže materská firma vlastniť 100%-ne, alebo môže mať v nich len určitý majetkový podiel. Pritom môže mať dcérska spoločnosť právnu subjektivitu, alebo môže ísť o dcérsku spoločnosť bez vlastnej právnej subjektivity.

Globálna firma organizuje svoje operácie od výskumu a vývoja a inovácie cez výrobu a distribúciu až po finálny predaj a marketing ako medzinárodný integrovaný celok. Čerpá suroviny z najlacnejších zdrojov, výrobky vyrába a finalizuje na miestach s najnižšími nákladmi, získava technológie tam, kde prinášajú najvyšší úžitok a svoje manažérske a technické zdroje využíva čo najefektívnejšie. A to jej umožňuje vstupovať na medzinárodné trhy. Transnacionálne spoločnosti sa vyznačujú vysokým rastom, čo do počtu, tak aj výškou aktív, predaja a ďalších ukazovateľov. „V roku 2006 odhadoval UNCTAD počet materských spoločností na 78 000 a počet ich zahraničných afilácií na 780 000. Materské spoločnosti pochádzajú väčšinou z vyspelých krajín, hlavne z USA, Európskej únie a Japonska.“[10]

FINANČNÝ MANAŽMENT V MULTINACIONÁLNYCH PODNIKOCH

Vnútri multinacionálnych spoločností dochádza pri zabezpečení činností k presunu zdojov medzi materskou a dcérskou spoločnosťou a medzi dcérskymi spoločnosťami navzájom. Jedná sa hlavne o presuny surovín, výrobkov, technológií, manažérskych zručností a know-how. Tieto presuny sa realizujú obojstranne a sú sprevádzané finančnými tokmi. K týmto transferom dochádza aj v bežných obchodných vzťahoch medzi nezávislými dodávateľmi a odberateľmi, avšak presuny v rámci multinacionálnych podnikoch podliehajú vyššiemu stupňu kontroly a ovplyvniteľnosti zo strany materského podniku. Finančný manažment v nadnárodných spoločnostiach sa venuje nielen týmto vnútorným tokom, ale aj tokom s ostatnými subjektami na trhu.

Finančný manažment sa zaoberá finančnými aspektmi činnosti podniku. Jeho obsahom je riadenie a organizovanie finančných procesov podniku v prostredí trhovej ekonomiky. Podmienkou úspešnosti finančného rozhodovania je, aby finančný manažéri pozorne sledovali vývoj ekonomického prostredia, analyzovali ho a zo získaných informácií urobili správne závery pre konečné rozhodnutie.

Tradičné oblasti finančného manažmentu multinacionálnych spoločností sa týkajú týchto aktivít[11]:

Kapitálová štruktúra - určenie, aký pomer dlhu a vlastného kapitálu je optimálny na zabezpečenie maximálneho bohatstva spoločnosti.

Kapitálové rozpočtovanie - analýza investičných možností a určenie aktivít, ktoré spoločnosť bude brať do úvahy.

Dlhodobé financovanie - výber, emisia a riadenie dlhodobých zdrojov vlastného kapitálu a dlhu spoločnosti.

Manažment pracovného kapitálu - riadenie úrovne a zloženia bežných aktív spoločnosti a ich vhodné investovanie.

V riadení multinacionálnych podnikoch je potreba prispôsobiť podnikové štruktúry, systémy a procesy rozličným národným potrebám i rozličným trhovým a výrobným štruktúram, predpisom, zákonom, rozdielnymi v nákladoch a kvalifikácii pracovnej sily. Základnou úlohou je zladenie výhod lokálneho prispôsobovania s výhodami celosvetovej integrácie všetkých aktivít.

---

[10] Černohlávková, E.: Finanční strategie v medzinárodním podnkání, Praha: ASPI, 2007 str. 22

[11] Polednáková, A., Bikár, M., Kmeťko, M.: Medzinárodný finančný manažment, Bratislava: Iura Edition, 2006, str. 12

Základné úlohy medzinárodného finančného manažmentu sú získavanie kapitálu, politika kapitálovej štruktúry a medzinárodné finančné dispozície[12].

Získavanie kapitálu. Tu podnik môže využiť viaceré možnosti, t.j. získavanie kapitálu na kapitálovom trhu v sídle dcérskej spoločnosti, na kapitálovom trhu materskej spoločnosti, získavanie kapitálu z iných dcérskych spoločností, získavanie prostriedkov z materskej spoločnosti, získavanie prostriedkov z medzinárodného peňažného a kapitálového trhu.

Politika kapitálovej štruktúry. Pod týmto pojmom sa rozumie vzťah medzi vlastným a cudzím kapitálom. Kapitálovú štruktúru ovplyvňujú riziko, úverová spôsobilosť, potenciálna likvidita podniku a prostredníctvom leverage efektu aj rentabilita vlastného kapitálu. Finančný manažment v multinacionálnom podniku musí rozhodnúť o kapitálovej štruktúre v rámci celého koncernu ale i v jednotlivých dcérskych spoločnostiach. Rozhodnutia o vlastnom kapitále dcérskych spoločnostiach sa robia spravidla centralizovane. V tomto prípade materská spoločnosť zohľadňuje viaceré faktory. Napr. ak je dcérska spoločnosť umiestnená v krajine s politickou nestabilitou, potom je nízka hladina vlastného kapitálu. Materská spoločnosť vo finančnom manažmente sa snaží o zjednotenie kapitálovej štruktúry spoločnosti ako celku, no k tomu musí prispôsobiť kapitálovú štruktúru jednotlivých dcérskych spoločností.

Medzinárodné finančné dispozície. Tie sa týkajú hlavne krátkodobých rozhodnutí multinacionálnych podnikov, predovšetkým cash-manažment, menový manažment a úrokový manažment.

V globálnom prostredí multinacionálny podnik môže využiť šance, ako sú využívanie menových a daňových rozdielov, ako aj daňové výhody a možné subvencie, na druhej strane sú tu väčšie riziká, ktoré ovplyvňujú celý podnik.

Neustále meniace sa globálne prostredie neumožňuje dlhodobú analýzu a prípravu pred finančnými rozhodnutiami. Preto je pre finančného manažéra dôležité mať schopnosť správneho odhadu možného rizika a svoje rozhodnutia flexibilne meniť v prípade potreby.

RIZIKÁ V MEDZINÁRODNOM PODNIKANÍ

V ekonomickom prostredí dochádza k rôznym zmenám. Vyvíja sa makroekonomické prostredie ale aj samotný podnik. Každý podnik sa prispôsobuje týmto zmenám a pri svojej činnosti sa každý podnikateľský subjekt vystavuje určitému riziku. Toto riziko má viacero aspektov a foriem. Pri riadení je dôležité definovať stupeň neistoty v konkrétnych prípadoch, identifikovať riziká a spôsoby predchádzania možným stratám.

Problematika rizika je dôležitou súčasťou vedomostí investora. Pojem riziko sa definuje vo všeobecnosti ako zdroj nebezpečenstva alebo možnosti spôsobenia straty alebo nešťastia. Na skúmanie rizík je dobré vychádzať zo širšieho vnímania, ako je napríklad definícia: „Riziko je situácia, v ktorej existuje možnosť nepriaznivej odchýlky od žiadúceho výsledku, v ktorý dúfame a očakávame.“[13]

Základným cieľom podnikateľskej činnosti je z hľadiska finančného manažmentu maximalizácia trhovej hodnoty podniku pre vlastníkov. Z tohto pohľadu podnikateľské riziko charakterizujeme ako možnosť odklonu skutočnej trhovej hodnoty podniku od jeho očakávanej hodnoty. Tento odklon môže byť žiaduci aj nežiaduci. Podnikateľské riziko je veľmi komplexné a zahŕňa viacero čiastkových rizík, ktoré je možné rozdeliť z rôznych hľadísk[14]:

- finančné riziká a
- iné podnikateľské riziká.

---

[12] Sršňová, J., Füzyová, Ľ.: Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku, Bratislava: Sprint, 2003, str. 188
[13] Smejkal, V., Rais, K.: Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, Praha: Grada Publishing, 2006, str. 79
[14] Kraľovič, J., Vlachynský, K.: Finančný manažment, Bratislava: Iura Edition 2006, str. 266

Faktory ovplyvňujúce výsledok určitého rozhodnutia v medzinárodnom podnikaní sú veľmi rôznorodé a často neopakovateľné. Len niektoré môžu byť kvantifikované matematicko-štatistickými metódami, a veľká časť budúcich udalostí môže byť odhadovaná len s určitou podnikateľskou intuíciou.

„Riziká v medzinárodnom podnikaní do značnej miery ovplyvňuje to, aký typ podnikateľských aktivít firma zvolí vo vzťahu k zahraničným trhom.“[15] Pokiaľ sa tieto aktivity obmedzujú len na vývoz a dovoz, je firma vystavená rizikám spojených s vývojom trhu, s prepravou, rizikám vyplývajúcich z chovania obchodných partnerov, úverovým rizikám atď. So zmenou formy vstupu podniku na trh sú niektoré riziká modifikované. Napr. pri poskytnutí priemyselných práv podnikateľským subjektom v zahraničí sa znižujú určité riziká a aj hranice možných strát a zostáva riziko z nezaplatenia licenčných poplatkov. Vznikajú tu zas nové riziká ako je nedostatočná ochrana duševného vlastníctva, čo môže ohroziť postavenie podniku v širšom meradle.

Najviac sú vystavené rizikám investície v zahraničí, hlavne pokiaľ ide o priame investície do nových podnikov alebo existujúcich podnikov v zahraničí. Fungovanie týchto investícií závisí od vývoja celkového podnikateľského prostredia v hostiteľskej krajine a je citlivé na jeho zmeny. Rizikovosť kapitálovej účasti súvisí s investovaním od typu odvetvia a od právnej formy podniku.

Riziká v medzinárodnom podnikaní predstavujú veľkú skupinu, ktorá sa dá členiť z rôznych hľadísk. Podľa príčin vzniku môže ísť o rizika trhové, cenové, inflačné, obchodné, politické atď. Podľa procesov, v ktorých sa riziká objavujú, je možné riziko deliť na obchodné, prepravné, investičné, úverové a ďalšie. Podľa okruhu rozhodovania v oblasti medzinárodných ekonomických vzťahov je možné rizika rozčleniť do skupín[16]: riziká teritoriálne, komerčné a menové.

Riziká teritoriálne vyplývajú z neistoty politického a makroekonomického vývoja jednotlivých krajín. „Tieto teritoriálne riziká existujú tak dlho ako samotný obchod a kapitálový trh. Ale práve v posledných rokoch naberá na význame.“[17] Ich najvýznamnejšou zložkou bývajú politické riziká. Negatívny dopad na hospodársku spoluprácu majú napr. vojnové udalosti, občianske nepokoje, embargo, vyvlastnenie zahraničných podnikov atď. Teritoriálne riziká sa dotýkajú ako medzinárodného obchodu, tak i ostatných foriem podnikania v medzinárodnom meradle. Najvýraznejšie sa prejavujú v dlhodobejších medzinárodných úverových vzťahoch a v priamych investíciách, môžu ovplyvniť i vzťahy z medzinárodnej kooperácie a vedecko-technickej spolupráce.

Podnikateľské subjekty sa môžu chrániť pred negatívnymi dopadmi týchto rizík hlavne rešpektovaním rizikovosti teritória pri rozhodovaní o voľbe trhu a o formách vstupu na zvolený trh, vhodnou teritoriálnou diverzifikáciou, v obchode voľbou platobných podmienok a platobnými a zaisťovacími inštrumentmi, prenesením niektorých funkcií na iné subjekty, ktoré majú viac profesijných predpokladov na prevzatie rizika, využívaním výmenných a viazaných operácií, poistením teritoriálnych rizík, rozmiestnením rizika na ďalšie subjekty formou konzorcia, vytváraním joint venture, strategických aliancií a pod.

Významná je i úloha štátu pri ochrane obchodných a investičných aktivít podnikateľských subjektov v zahraničí. Je vytváraná v procese dvojstranných i mnohostranných obchodno-politických jednaní, uzatváraním zmlúv, pôsobením štátu v medzinárodných ekonomických organizáciách.

---

[15] Černohlávková, E., Sato, A., Taušer, J.: Finanční strategie v medzinárodním podnikání, Praha: ASPI, 2007, str. 28

[16] Černohlávková, E., Sato, A., Taušer, J.: Finanční strategie v medzinárodním podnikání, Praha: ASPI, 2007, str. 30

[17] Büschgen, E., H.: Internationales Finanzmanagement, Frankfurt am Main: Fritz Knapp Verlag, 1993, str 205

Komerčné riziká sa vzťahujú hlavne na obchodnú činnosť vo vzťahu dodávateľ – odberateľ, ale aj na ostatné služby využívané v obchode, napr. vzťahy s dopravcami, zasielateľmi, poisťovňami atď. Týmto rizikám podstupujú aj spoločnosti, ktoré vykonávajú podnikateľskú činnosť na domácom trhu. No v medzinárodnom meradle je toto riziko ešte ostrejšie, kvôli rozdielom v právnych a ekonomických zvyklostiach, obchodných podmienkach, sociálnych zvláštnostiach a iné. Medzinárodným spoločnostiam môžu vzniknúť straty spôsobené nedodržaním dohodnutých podmienok.

Zvládanie týchto rizík súvisí s kvalitou podnikového riadenia, delegovaním právomoci, systémov vnútropodnikovej kontroly, schopnosťami a motiváciou zamestnancov pri zvládaní bežných operatívnych činností.

Riziko menové vyplýva z pohybov kurzov mien, vývoja úrokových sadzieb, inflačného vývoja, z možností obmedzeného transferu úhrad do zahraničia alebo z obmedzenia zmeniteľnosti. Ochrana pred dopadom kurzového rizika neexistuje, spoločnosti musia venovať pozornosť vývoju kurzov jednotlivých mien a faktorom, ktoré ovplyvňujú ich pohyb. Najdôležitejšia je diverzifikácia pohľadávok a záväzkov v medzinárodnom merítku. Riziko inflácie sa dotýka predovšetkým tých foriem cezhraničného podnikania, v ktorých spoločnosť pôsobí bezprostredne na zahraničnom trhu, predovšetkým priamych investícií, majetkových podielov v zahraničí, dodávok investičných celkov, vykonávania stavebných a montážnych prác na zahraničných trhoch. Podnikateľské jednotky musia prispôsobiť inflačnej situácii metódy financovania, účtovníctva aj celkového riadenia. Inflácia je sprevádzaná vyššími úrokovými sadzbami a odráža sa v pohybe kurzov jednotlivých mien. Úrokové riziko patrí medzi špekulatívne. Dotýka sa podnikov, ktoré využívajú cudzie zdroje a ich aktíva sú citlivé na pohyb úrokových sadzieb a pôsobí na výšku dlhovej služby. Pri niektorých formách podnikania na medzinárodnom trhu môžu firmy využívať svoje medzinárodné pôsobenie k získavaniu finančných zdrojov na tých trhoch, kde sú podmienky najvýhodnejšie.

ZÁVER

Riziko je nielen hrozbou ale aj hybnou silou prijímania rozhodnutí a sťažuje proces rýchleho využívania trhových príležitostí. V súčasnosti každý podnik pozná význam riadenia rizika a to sa týka nielen medzinárodných spoločností. Subjekty sa snažia o efektívne riadenie rizík, t.j. jeho znižovanie a dosahovanie čo najnižších strát v prípade neistoty. Chrániť pred negatívnymi dopadmi týchto rizík sa môžu hlavne rešpektovaním rizikovosti pri rozhodovaní o voľbe trhu a o formách vstupu na zvolený trh, vhodnou diverzifikáciou, v obchode voľbou platobných podmienok a platobnými a zaisťovacími inštrumentmi, prenesením niektorých funkcií na iné subjekty, využívaním výmenných a viazaných operácií a pod. Na aktívne ovplyvňovanie rizík využívajú najmä finančné deriváty, ktorými sa pokúšajú stabilizovať hodnotu majetku a záväzkov podniku. Menej sa spoliehajú na poistenie, ktoré nemožno považovať za efektívne riadenie rizík, pretože nepoistené riziko tiež môže zabrániť organizácii v dosahovaní podnikateľských cieľov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Büschgen, E., H.: Internationales Finanzmanagement, Frankfurt am Main: Fritz Knapp Verlag, 1993

Černohlávková, E.: Finanční strategie v medzinárodním podnikání, Praha: ASPI, 2007

Durčáková, J., Mandel, M.: Medzinárodní finance, Praha: Managment Press, 2007

Eiteman, K., D., Stonehill, I., A., Moffett, H., M.: Multinational Business Finance, Boston: Addison Wesley, 2004

Ferenčíková, S., Michník, Ľ., Šesták, J.: Priame zahraničné investície – vnútorné a medzinárodné súvislosti, Bratislava: Sprint, 1997

Kraľovič, J., Vlachynský, K.: Finančný manažment, Bratislava: Iura Edition 2006, str. 266

Polednáková, A., Bikár, M., Kmeťko, M.: Medzinárodný finančný manažment, Bratislava: Iura Edition, 2006, str. 12

Smejkal, V., Rais, K.: Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, Praha: Grada Publishing, 2006
Sršňová, J., Füzyová, Ľ.: Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku, Bratislava: Sprint, 2003
Šíbl, D., Šaková, B.: Svetová ekonomika, Bratislava: Sprint, 2002

http://www.oecd.org/about/0,3347,en_2649_34889_1_1_1_1_1,00.html, 20. 09. 2008

ADMINISTRATÍVNE NÁKLADY ZDANENIA

ADMINISTRATIVE COSTS OF TAXATION

Karin Bisová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: TAX - EFFICIENTY OF TAXATION - ADMINISTRATIVE COSTS OF TAXATION – DIRECT ADMINISTRATIVE COSTS OF TAXATION – INDIRECT ADMINISTRATIVE COSTS OF TAXATION – ADMINISTRATIVE BURDENS

ABSTRAKT

Regulation is important in a society. In the last few decades, the system of rules in a lot of countries has become increasingly complex, due to which the cohesion and logic of rules for companies are not easy to grasp. This hampers compliance and is unnecessarily time consuming and expensive. Complying with regulations usually involves costs for business. Part of these costs are administrative costs. Administrative cost are not so visible. For instance we can not find the costs for the time used on filling in forms to get a licence in a company's bookkeeping system. Although souch an activity is quity costly for businesses. Netherlands Bureau for economics take the view that administrative burdens inhibit economic growth and prosperity in society. That's why administrative costs need to be reduced.

ÚVOD

Určením práv a povinností ochraňujú zákony občanov, zákazníkov, pracovníkov a podniky pred zneužitím, nedbanlivosťou a nemorálnym správaním. Moderná spoločnosť by fungovala zle bez právnych predpisov a fungujúceho súdneho systému. V konkrétnom prípade spoločnosti predstavujú nevyhnutnú podmienku na spravodlivú hospodársku súťaž a tým na konkurencieschopnosť. Je to raison d'être v značnej časti právnych predpisov zavedených na nápravu zlyhania trhu a zabezpečenie rovnakých podmienok pre hospodársku súťaž.

Túto ochranu je často možné zabezpečiť len prostredníctvom povinnosti poskytovať informácie a správy o uplatňovaní právnych noriem. Z tohto dôvodu je preto kriticky dôležité, aby regulačné a legislatívne prostredie bolo jasné a transparentné. Tak, aby podnikateľská činnosť nebola obmedzovaná nadmernou byrokraciou, pretože tá sa zvyčajne vzťahuje na časovo náročné, zbytočne komplikované a nepotrebné postupy, ktoré vedú k nadmernému administratívnemu zaťaženiu.

ADMINISTRATÍVNE NÁKLADY ZDANENIA PRIAME

Nákladom spojeným s daňami na strane verejného sektora hovoríme priame administratívne náklady.[2] Patria sem všetky náklady štátnej správy na organizáciu daňového systému, na evidenciu daňových poplatníkov, výber daní, kontrolu v tejto oblasti atď. Sú to všetky verejné náklady na dane, teda i náklady iných sektorov ako iba daňového, pokiaľ súvisia s daňovým systémom (napr. náklady štatistického úradu na získanie informácií pre daňové úrady, náklady na služby súdnictva pre správcu dane).

Priame administratívne náklady zdanenia sú pomerne ľahko zistiteľné, pretože ich jednotlivé položky sú evidované v príslušných štátnych inštitúciach. Vzhľadom k vybraným daniam z hľadiska ich objemu ani nie sú podstatné. Priame administratívne

[1] Ing. Karin Bisová, stick@stick.sk

[2] Kubátová, K.: Daňová teória a politika. Praha: ASPI Publishig, s.r.o., 2003, s. 40-43

náklady zdanenia rastú so zložitosťou daňového systému, s počtom rôznych daní, s počtom daňových sadzieb, so zložitosťou zálohovania platieb na dane, s počtom výnimiek pri platení daní, s tým ako často sa daň vyberá a s ďalšími okolnosťami. Tieto náklady majú často tendenciu narastať, pretože verejný sektor nie je kontrolovaný trhom, ktorý nutí k efektívnej alokácii zdrojov. Jedná sa vlastne o poskytovanie služieb bez konkurencie. Na druhej strane má verejný sektor nespornú výhodu pri prevádzaní určitých služieb spojených s daňami, a tou je výhoda z rozsahu. Pokiaľ bude rozhodnuté prevádzať časť agendy priamo vo finančných úradoch, môže sa celkovo ušetriť na nákladoch s tým spojených, oproti spôsobu, kedy by zodpovedajúce úkony musel vykonávať poplatník sám.

Pre verejnú správu je relatívne jednoduché pristúpiť k úpravám finančných nákladov a administratívnych nákladov zdanenia, pretože tieto sú jednoznačne identifikovateľné.

ADMINISTRATÍVNE NÁKLADY ZDANENIA NEPRIAME

Administratívne náklady zdanenia nepriame, nazvané taktiež vyvolané, nesie súkromný sektor.[3] Patrí sem čas a peniaze občanov vynaložené na zoznámenie sa s daňovými zákonmi, na vyplnenie daňového priznania, peniaze zaplatené daňovým poradcom a právnikom a rada ďalších nákladov s tým spojených, vrátane nákladov na účtovnú evidenciu. Nepriame administratívne náklady, nie je možné až tak ľahko vyčísliť, pretože vo svojej väčšine nie sú štatisticky vykazované. Je možné iba odhadovať, koľko času strávia občania nad daňovým priznaním (vrátane času pomáhajúcich príbuzných a známych), koľko peňazí je vynaložených na plnenie daňových povinností a koľko stoja prípadné snahy o daňové úniky.

I v tomto prípade platí, že náklady rastú so zložitosťou dane. Daň zo mzdy je z tohto hľadiska lacnejšia ako daň z celkových príjmov. V niektorých prípadoch rastú nepriame administratívne náklady súčasne s priamymi nákladmi (napr. zavedenie ďalšej sadzby dane z pridanej hodnoty by znamenalo rast nákladov tak vo verejnom ako i v súkromnom sektore). Inokedy nepriame náklady rastú, keď priame náklady klesajú a naopak. Je tomu tak obzvlášť v prípadoch, kedy jednému sektoru je odňatá určitá povinnosť s tým, že je prenesená na druhý sektor. Pre svoju značnú skrytosť sú nepriame administratívne náklady často zo strany štátnej správy podceňované a môže sa stať, že prekročia únosnú hranicu.

Jedným z dôvodov proti presúvaniu administratívy zo štátu na občanov je regresivita administratívnych nákladov vzhľadom k veľkosti daňového základu a tiež dôchodku poplatníkov. Vo veľkých podnikoch tvoria náklady na vyplnenie daňového priznania len zlomok zisku, zatiž čo u malých podnikateľov to môže byť relatívne omnoho viac. Ďalším dôvodom proti tomu, aby súkromný sektor vykonával viacej z administratívy pri výbere daní, je už spomenutá skutočnosť, že finančné úrady pracujúce hromadne môžu dosiahnuť značné úspory.

Ministerstvo hospodárstva SR, oddelenie MSP a lepšej regulácie, definuje administratívne náklady zdanenia a časť nákladov regulácie. Regulácie sú pre spoločnosť síce nepochybne dôležité, ale podnikatelia, resp. súkromný sektor predstavuje tú skupinu, ktorá je najviac postihovaná rozmanitými požiadavkami a povinnosťami, ktoré z regulácií vyplývajú.[4]

---

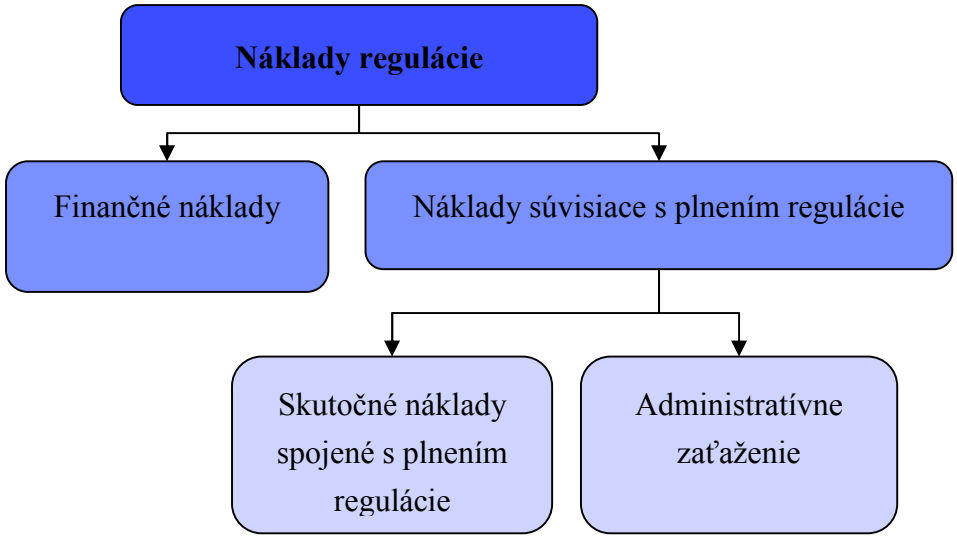
[3] Kubátová, K.: Moderní průvodce daňovým systémem. Praha: Grada, 1994, s. 114

[4] http://www.betterregulation.sk/?menu=6&lng=sk&article=Administrativne_zatazenie_podnikania_a_dovody_pre_jeho_znizovanie

Regulácie by mali vždy predstavovať nástroj pre zabezpečovanie verejných záujmov alebo cieľov (t.j. nemali by byť schvaľované len pre ich existenciu). Opak je však pravdou a častokrát sa stáva, že regulácie spôsobujú podnikateľom úplne zbytočné výdavky, ktoré sú spojené s ich plnením.

V uplynulých desaťročiach zákony v mnohých krajinách nadobudli formu komplikovaného a nezrozumiteľného systému. Aj preto je dôležité hľadať a uplatňovať správnu mieru regulácie súkromného podnikania. Plnenie povinností, ktoré vyžadujú regulácie, zvyčajne spôsobuje podnikateľom isté náklady, ktoré môžeme rozdeliť do dvoch základných skupín, ktoré znázorňuje obrázek č.1. Sú nimi finančné náklady a náklady súvisiace s plnením regulácie.

Obr. č. 1 Náklady regulácie



Finančné náklady predstavujú výsledok konkrétnej povinnosti, poukázať istú sumu finančných prostriedkov inštitúcii verejnej správy (poplatky, dane, pokuty a podobne). Náklady súvisiace s plnením regulácie predstavujú všetky ostatné náklady, ktoré musia podnikatelia znášať pri plnení regulácií. Tieto náklady môžeme rozdeliť na skutočné náklady spojené s plnením regulácie a administratívne zaťaženie.

Skutočné náklady spojené s plnením regulácie sú tie, ktoré podnikatelia vynakladajú pri plnení obsahu regulácie (napríklad regulácia výrobného procesu alebo výrobku).

Administratívne zaťaženie, resp. administratívne náklady sú tie náklady, ktoré súvisia s plnením požiadavky regulácie na poskytovanie informácií.

PROBLEMATIKA ADMINISTRATÍVNYCH NÁKLADOV ZDANENIA NA SLOVENSKU

Lepšia regulácia je kľúčovým predpokladom pre hospodársky rast, konkurencieschopnosť firiem a ich potenciál vytvárať nové pracovné miesta. Jeden z hlavných aspektov lepšej regulácie spočíva v znižovaní administratívnych nákladov zdanenia, ktoré musia podnikateľské subjekty znášať.

Kým niektoré členské krajiny Európskej únie začali s cielenou elimináciou

administratívneho zaťaženia podnikania (a ďalších opatrení pre lepšiu reguláciu) už pred niekoľkými rokmi[5], Slovensko zaznamenalo prvý pokus o implementáciu významnejších opatrení až prijatím dokumentu Stratégia konkurencieschopnosti Slovenska do roku 2010[6] (Národná lisabonská stratégia) a následne akčných plánov. Národná lisabonská stratégia definovala ako jednu z priorít podnikateľské prostredie a v rámci nej stanovila zámer, aby verejné inštitúcie v budúcnosti pôsobili ako partner a nie ako bremeno. Akčný plán znižovania administratívneho zaťaženia v SR v rokoch 2007 až 2012 je reakciou na záväzok Európskej komisie, ktorým je zníženie administratívnej záťaže v krajinách EÚ, a zároveň je i reakciou na spomínanú Národnú Lisabonskú stratégiu.[7] Strategickým cieľom tohto Akčného plánu je do roku 2012 znížiť administratívne zaťaženie podnikania minimálne o 25% a implementovať opatrenia pre jeho ďalšiu redukciu.

Ak porovnáme priemerné administratívne zaťaženie v krajinách EÚ s administratívnym zaťažením na Slovensku zistíme, že Slovensko sa nachádza nad týmto priemerom. Administratívne zaťaženie je v krajinách EÚ vyčíslené približne na úrovni 3,5 % hrubého domáceho produktu. Ak by sme použili tento údaj, hodnota administratívneho zaťaženia v SR by teoreticky predstavovala asi 50 mld. SKK. Avšak podľa údajov z prieskumu EÚ je administratívne náklady zdanenia na Slovensku odhadované až na 4,6 % hrubého domáceho produktu – čo predstavuje cca. 66 mld. SKK.

Aj keď na jednej strane sa záujem o oblasť lepšej regulácie na Slovensku zvyšuje, na strane druhej, podľa prieskumu INEKO[8], z tlačovej správy z 15. júna 2008, sa naša pozícia v znižovaní administratívnych nákladov zdanenia vo svete, aj v rámci EÚ zhoršuje.[9] Relatívne u nás administratívne zaťaženie teda stúpa. Jedným z dôvodov je aj chaotický legislatívny proces, v ktorom je možné robiť zásadné zmeny hocikedy. Verejnosť (vrátane podnikateľskej) má tak obmedzené základné demokratické práva – môže síce zákony monitorovať a vyjadrovať k ich návrhom stanovisko, NR SR však môže nakoniec prijať normu, ktorú nikto okrem poslancov a možno lobistov nevidel. K pozitívnemu postupu vpred patrí zdokonalujúca sa oblasť elektronizácie kontaktu podnikateľov s verejnou správou. Vzhľadom na svet si Slovensko v rebríčku elektronického kontaktu svoju pozíciu zlepšuje. Mohutný posun, ktorý by nielen nahradil cestu na úrad zaslaním emailu, ale zjednodušil by kontakt s úradmi iba na neopakované poskytovanie aktualizovaných dát, je však zatiaľ ešte len pred nami. Za zmienku tiež stojí, že najdôležitejšie opatrenia na zlepšenie podnikateľského prostredia pomocou elektronizácie paradoxne neprišli z rezortu hospodárstva.

Hlavným dôvodom dodatočného a parciálneho odstraňovania administratívneho zaťaženia, je malá znalosť dôsledkov prijímaných regulácií, z ktorých vyplývajú pre podnikateľov rôzne informačné povinnosti. A naopak, pri odstraňovaní administratívnych prekážok, je to chýbajúca možnosť vyčíslenia dopadu eliminácie na zvýšenie efektívnosti a úsporu nákladov. Je preto dôležitý systematický prístup k problému administratívneho zaťaženia, ktorý by umožnil skúmať problémy a možné zlepšenia generálne, ako súčasť kampane pre lepšiu reguláciu a zavedenia hodnotenia dopadov na podnikanie ako takého s cieľom zmeniť kultúru medzi regulátormi a regulovanými a súčasne zvýšiť kvalitu výstupov verejnej správy.

---

[5] Napríklad Holandsko či Dánsko

[6] Uznesenie vlády SR č. 140/2005 zo 16. 02. 2005.

[7] http://ekonomika.sme.sk/c/3517380/Vlada-schvalila-program-na-znizenie-zatazenia-podnikatelov.html, 5. 10. 2007

[8] INEKO je mimovládna nezisková organizácia, ktorá podporuje ekonomické a sociálne reformy s cieľom odstraňovať prekážky dlhodobého pozitívneho vývoja slovenskej ekonomiky a spoločnosti.

[9] www.ineko.sk/?s=file_download&id=311, 18. 09. 2008

ZÁVER

Zatiaľ čo na celom svete i na Slovensku sa viditeľnému zaťaženiu podnikania vo forme daní a iných povinných platieb venuje vysoká pozornosť, neviditeľné zaťaženie podnikania administratívnymi bariérami a legislatívnymi a regulačnými pravidlami je stále pomerne prehliadanou oblasťou. Pritom sa však vôbec nejedná o zanedbateľný problém.

Kvalita regulačného a legislatívneho prostredia je jednou z hlavných podmienok celkovej konkurencieschopnosti ekonomiky.[10] Jasným príkladom môžu byť výsledky Správy o svetovej konkurencieschopnosti (Global Competitiveness Report) publikovanej Svetovým ekonomickým fórom, podľa ktorej všetky krajiny v prvej päťke najkonkurecieschopnejších ekonomík spája rovnaký faktor: ich vlády identifikovali regulačné zaťaženie podnikania a administratívne náklady zdanenia ako podmienku konkurencieschopnosti a aktívne pristupujú k zmierňovaniu a odstraňovaniu týchto nákladov.

U nás sa na enormnú zaťaženosť ľudí v podnikaní výkazmi, štatistikami a ďalšími papiermi sa poukazuje už roky. Okrem niekoľkých svetlých bodov - jednotných kontaktných miest pre živnostníkov, elektronického kontaktu s obchodným registrom, elektronického katastra či obstarávania - sa takmer všetky výdobytky končia. Podnikateľ dnes napríklad registráciou získava niekoľko registračných čísiel, IČO, DIČ alebo registračné čísla poisťovní. Keby sa prepojili, každý subjekt by mohol mať len jedno unikátne číslo. Stav u nás je však taký, že agenda vyžadovaná od podnikateľov je nekoordinovaná, duplicitná, neraz i zbytočná. A preto by sa malo nájsť optimum informácií, ktoré štát potrebuje vedieť a zhromažďovať a zároveň určiť také nástroje a spôsoby, ktoré mu to umožnia realizovať čo najúčinnejšie a s minimálnym dopadom na súkromný sektor.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Kubátová, K.: Daňová teória a politika. Praha: ASPI Publishig, s.r.o., 2003, s. 40-43
2. Kubátová, K.: Moderní průvodce daňovým systémem. Praha: Grada, 1994, s. 114
3. Uznesenie vlády SR č. 140/2005 zo 16. 02. 2005
4. http://www.betterregulation.sk/?menu=6&lng=sk&article=Administrativne_zatazenie_pod nikania_a_dovody_pre_jeho_znizovanie
5. http://ekonomika.sme.sk/c/3517380/Vlada-schvalila-program-na-znizenie-zatazenia-podnikatelov.html, 5. 10. 2007
6. http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/Reports/gcr_2006/gcr 2006_contents.pdf
7. www.ineko.sk/?s=file_download&id=311, 18. 09. 2008

[10] http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/Reports/gcr_2006/gcr2006_contents.pdf

METRIKY A RIADENIE EFEKTIVITY PROCESOV IS/IT
METRICS AND IS/IT PROCESSES EFFECTIVENESS MANAGEMENT

Miloš Bodiš[1]

KEY WORDS
metric, performance, effort, cost, schedule, project, variance, effectiveness, manday, report

ABSTRACT

How to measure an IT process is a required competence for an effective project manager. Effective test process measurement is essential for designing, evaluating and managing a cost-effective business strategy. Although some existing research has proposed many metrics for these purposes, most of those metrics are ignored or used individually. This document summarizes a test process measurement, costs evaluating, test teams, and analyzes the effectiveness of using a "metric set" of complementary metrics for cost, time, and quality to measure the quality of process based on the results of project. The requirement of test wisdom learned in the project, and cost-effectiveness of the measurement activities and metrics are also presented. I conclude with suggestions for extensions of the work into the area of real-time, in-phase, in-process metrics.

ÚVOD

Nachádzame sa vo veľmi dynamickom prostredí, v ktorom sa inovačné cykly zrýchľujú, je potrebné sa rýchlo rozhodovať, zvažovať možné alternatívy. Podniky majú neľahkú úlohu, pokiaľ chcú zabezpečovať stále rýchle, kvalitné a na mieru šité služby a produkty. Dnešná doba je silno spätá s informatizáciou, informačnými technológiami, modernými komunikačnými technológiami. Podniky, ktoré im nevenujú pozornosť zaostávajú, dobiehajú a strácajú svoje postavenie. V minulosti nebolo nikdy také náročné udržať sa na čele medzi konkurenciou tak ako dnes, a samozrejme ešte náročnejšie to bude v budúcnosti. Prostredie je plné zmien a nástrah, na ktoré treba byť systematicky pripravení a vedieť sa rýchlo a pružne adaptovať. Tento fakt ešte umocňuje informačný vek, ktorý podnikom, ktoré sa chcú udržať v podnikaní, takpovediac prikazuje inovovať, implementovať nové systémy a technológie, zaoberať sa výskumom a vývojom nielen výrobkov, ale aj finančných, marketingových, a ostatných podnikových procesov. Tiež zvažovať, ktoré z týchto činnosti je výhodnejšie prenechať profesionálom. Tento dokument je zameraný na analýzu informatických metrík, ako merať informačné technológie, objasnenie problematiky metrík v procesoch implementácie a inovácie IS/IT Tiež sa sústredíme na skutočnosť, že metriky sú nevyhnutnou súčasťou podnikových procesov.

Metriky, ako nástroj merania, vyhodnocovania a riadenia výkonnosti procesu istého projektu sú nesmierne potrebné pre smerovanie, napredovanie, alebo predvídanie jeho úspešnosti. Taktiež je veľmi dôležitá voľba vhodnej štruktúry a modelov metrík, ktoré budú dávať presný obraz o danom procese a jeho efektivite. Analýza stavu pomocou metrík pomáha predchádzať neželaným situáciám a veľkým stratám, hlavne na strane rozpočtu projektu a jeho dopadom. Bez akýchkoľvek pochybností môžeme povedať, že každý, aj keď menší, projekt má svoje riziká. Tie treba včas rozpoznať, identifikovať, aby sa mohli zvoliť nápravné a korekčné opatrenia.

[1] Ing. Miloš Bodiš, e-mail: milosbodis@gmail.com

INFORMAČNÝ SYSTÉM[2]

Informačný systém má pri riadení organizácie jednu z kľúčových úloh, prechádza celou organizáciou a spája jej jednotlivé prvky do jedného celku. Informačný systém začína získavaním informácií a končí ich využívaním. Úlohou informačného systému je vypracovanie nevyhnutných informácií na účinné riadenie organizácie a spojenie jej riadiaceho a riadeného systému. Základné požiadavky na informačný systém sú: IS má sprostredkúvať potrebné informačné postupy od organizácie a informačné výstupy do okolia. IS má pripraviť všetky vnútorné informácie pre riadenie, sleduje priebeh riadených procesov, získava, meria a analyzuje a hodnotí dáta o skutočnom stave riadených procesov, pripravuje získané dáta na príslušnom nosiči dát, zabezpečuje vstup týchto dát na spracovanie a uskutočňuje ich spracovanie na potreby riadenia. IS má poskytovať jednotlivým organizačným zložkám a všetkým pracovníkom organizácie všetky informácie potrebné pre činnosť. IS má plniť integračnú funkciu, zabezpečenie prepojenia všetkých pracovísk a realizovať uzatvorenie okruhu spätných väzieb bez ktorých riadenie nemôže existovať. IS musí byť dostatočne pružný, schopný rozvoja, prispôsobovania sa meniacim sa vnútorným a vonkajším podmienkam a zmenám riadiaceho systému. IS musí byť efektívny z hľadiska času, nákladov, prínosov a zdokonaľovania sa.

MERANIE EFEKTÍVNOSTI

Realizácia vízie prostredníctvom dosahovania stanovených cieľov podniku, či inštitúcie je kľúčovým faktorom úspešnosti. Tento faktor je v priamom vzťahu s hodnotením úspešnosti firmy z pozície vlastníkov, resp. managementu. Medzi kritériá úspechu sa zaradzuje aj vytváranie hodnoty v pravom zmysle slova. Hodnota firmy súvisí nielen s jej trhovou hodnotou, ale úzko súvisí s napĺňaním potrieb zákazníkov (úspech zákazníkov) a pracovníkov firmy samotnej (úspech zamestnanca). Iba organizácie, ktoré dosahujú úspech v tomto širokom kontexte, sa dajú považovať za naozaj úspešné bez ďalších prívlastkov. Anglický pojem „Business Excellence“ v sebe združuje všetky uvedené pohľady. Vývoj v oblasti informačných technológií dospel v posledných rokoch do situácie, kedy celosvetové štatistiky ukazujú, že výdaje na informačné technológie trvale rastú, ale manažéri sa neustále sťažujú, že im tieto investície neprinášajú očakávaný úžitok. Najjednoduchšie vysvetlenie je, že podnik musí každoročne investovať do modernizácie technológií istý balík prostriedkov, ktorý sa každý rok zvyšuje, aby sa udržal na tej istej pozícii v odvetví, pri nezmenených ostatných podmienkach. Naviac podniky dnes potrebujú investovať do informačných technológií viac ako kedykoľvek predtým. Kvôli neustále vzrastajúcim nárokom zákazníkov, globálnej konkurencii, vzniku nových trhov, výkyvom trhov potrebujú manažéri vysoko kvalitné informácie. Informačný systém by sme nemali zavádzať preto že to povedal náš nový vlastník zo zahraničia, alebo preto že ho má konkurencia. Je potrebné nájsť si čas a stanoviť si dôvody, účel a cieľ zavádzania IS. Ten by mal korešpondovať so stratégiou firmy. Pravú hodnotu informačného systému si uvedomíme až v okamihu, keď náš starý systém je konkurenčne neschopný a vyradí náš podnik na vedľajšiu koľaj.

Na efektívnosť IS/IT sa môžeme pozerať tiež ako na potrebu informácií v nejakom subjekte. Subjektom môže byť človek, manažér alebo vlastník. Keď uspokojíme túto potrebu, očakávame z nej nejaký úžitok. Vzniknutú potrebu informačného systému uspokojí určitá implementácia IS, tá ale stojí peniaze. Tým sa kruh uzatvára. Pokiaľ je stupeň uspokojenia potreby informácií vysoký, dá sa predpokladať, že i efektívnosť vynaložených prostriedkov je vysoká.

---

[2] doplnené podľa: Kokles M., Romanová A.: Informatika. Sprint vfra, 2007. ISBN 978-80-89085-93-4

METRIKA

Pojem „metrika“ sa používa v súvislosti s hodnotením a meraním výkonnosti, či už celopodnikovej, alebo konkrétnej čiastkovej oblasti (napr. riadenie IS/IT). Metrika je presne vymedzený finančný či nefinančný ukazovateľ alebo hodnotiace kritérium, ktoré sa používajú na hodnotenie úrovne efektívnosti konkrétnej oblasti riadenia podnikového výkonu a jeho efektívnej podpory prostredníctvom prostriedkov IS/IT. Metriky sa vo všeobecnosti rozdeľujú na dva základné typy, podľa ich vlastností, spôsobu a možností merania a použitia. Sú to tvrdé a mäkké metriky. Pri tvrdých metrikách ide o objektívne merateľné ukazovatele, ktoré sledujú vývoj podnikových cieľov, podnikových aktivít, alebo sú zamerané priamo na zákazníka. Ich základná charakteristika znamená, že sú ľahko merateľné, sú k dispozícii bez dodatočných nákladov a väčšinou sa dajú previesť na finančné vyjadrenie. Správne vybrané tvrdé metriky by mali súvisieť s oblasťami, ktoré priamo ovplyvňujú základné konkurenčné faktory. Tvrdými metrikami sú okrem ukazovateľov tiež indikátory. Indikátor sa chápe ako ukazovateľ pri ktorom sú stanovené prípustné medze, alebo horný a spodný limit. Ak reálna hodnota dosiahne odchýlku od medzí, resp. od limitu, ide o odchýlku od požadovaného stavu. Pokiaľ metrika nie je indikátorom, musí byť definovaný požadovaný stav, s ktorým sa potom skutočná hodnota ukazovateľa porovná a hodnotí. Druhým typom metrík sú mäkké metriky, ktoré slúžia na meranie a hodnotenie úrovne informatickej podpory jednotlivých procesov, či funkčných oblastí podniku auditným spôsobom. Mäkké metriky sú koncipované v súlade s účelom použitia, napr. tak, aby boli využiteľné na hodnotenie miery plnenia interných cieľov v danej oblasti a dosiahnutiu potenciálnych efektov z inovácie IS/IT. Veľmi zjednodušene by sa dalo povedať že mäkká metrika je založená na istom spôsobe expertného odhadu profesionálnym odborníkom, či už na danú oblasť, spôsob merania, alebo proces. Veľmi dôležitým dokumentom v procese poskytovania služieb v oblasti informatiky je SLA – Service Level Agreement. Ide o zmluvu, v ktorej sú obsiahnuté metriky, ktoré sú komplexne zamerané pre popis a hodnotenie úrovne poskytovaných služieb. Tento dokument sa stáva bázou pre poskytovanie služieb v oblasti IS/IT, ako aj ostatných business procesov. V praxi sa využíva v podstate v každom procese. Ide o definovanie vzťahu organizácií, všetkých podmienok, finančných odmien, sankcií a tiež termínov.

MODELY A BALÍKY METRÍK

Publikované postupy a metódy sa nie vždy zhodujú s realizáciou v praxi. Tento jav môže byť spôsobený istým oneskorením publikácie a vývoja praxe, alebo zaostávaním súhrnného knižného vyjadrenia nových poznatkov. Tie podniky často utajňujú ako svoje know-how. Ďalšou možnou príčinou rozdielu teórie a praxe môže byť samotná praktická skúsenosť podniku. Napríklad, že teoretická metóda je účinnejšia keď sa v konkrétnych situáciách viac prihliada na iné faktory, alebo niektoré metódy sa dajú použiť aj v iných procesoch. Literatúra dáva všeobecný návod, ako postupovať pri meraní efektívnosti. Že kľúčovým faktorom úspešnosti inštitúcie je vytváranie hodnoty a sledovanie stanovených cieľov podniku, ktoré vyúsťujú do realizácie vízie. Nedáva však presný popis, ktoré metódy hodnotenia a merania zvoliť, aby mal podnik presný obraz o svojej situácii, a aktuálnom bode, v ktorom sa nachádza. Návody popísané v literatúre sú samozrejme pravdivé, no niekedy sú natoľko všeobecné, že pôsobia samozrejme a teda po ich aplikácii nemáme presný obraz situácie. V organizácií je nespochybniteľne dôležitá informačná stratégia. Nerešpektovanie informačnej stratégie podniku vedie k zbytočným nákupom rôznych technológií a programov, ktoré rýchlo starnú, alebo sú vzájomne nekompatibilné, to môže až viesť k postupnej strate konkurencieschopnosti. V praxi sa skôr stretávame s balíkom jednoduchých metrík, ktoré na seba nadväzujú a využívajú kombináciu rôznych tvrdých a mäkkých metrík, ba dokonca

možme povedať, že nie je až tak dôležité akého typu sú metriky, ale akú majú výpovednú schopnosť v nadväznosti na skúmaný objekt alebo proces ako celok. Je zaujímavé poznamenať, že členenie metrík sa v podniku uplatňuje odlišne ako sme boli doposiaľ zvyknutí. Pokiaľ ide o riadenie procesov, tak sa metriky členia na hlavné, teda kľúčové kontrolné metriky, kvalitatívne metriky, procesné metriky a aplikačné metriky. Môžeme teda povedať, že v praxi ide skôr o procesnú štruktúru metrík, oproti typovej štruktúre v teórii. Na druhej strane, môžme spomenúť že členenie metrík podľa hodnotenia efektov z inovácie IS/IT sa do značnej miery zhoduje s praktickou aplikáciou. Tak isto sa rozdeľujú na interné a externé metriky a definujú vnútropodnikovú väzbu na užívateľský podnik a dodávateľské metriky vo vzťahu na partnerský podnik.

Veľmi významným faktorom pri zavádzaní metrík sú znalosti a zručnosti pracovníkov, ktorý tvoria a vyhodnocujú model metrík. Pri práci s metrikami je potrebné využiť znalosti manažérov danej oblasti a schopnosti tvorivej práce s nameranými výsledkami a ich spracovanie. Podľa nášho názoru je schopnosť pracovať s metrikami jedna z najzásadnejších a najdôležitejších vlastností, ktoré by takýto podnik mal mať. A je to tak isto aj kľúčový faktor úspechu celého podniku, ktorý riadi podnikové procesy a vyhodnocuje ich úspešnosť prostredníctvom metrík pre svojich klientov. Preto by sme mohli definovať zručnosť vhodnej voľby modelu a štruktúry metrík ako kľúčovú schopnosť pre úspech podniku.

POUŽITIE

Základom pre úspešný projekt je jeho dôkladná príprava, ako aj monitorovanie jeho samotného priebehu. Proces tvorby softvérového informačného systému je veľmi podobný procesu stavby budovy. V prvotnej fáze oboch projektov je úlohou pripraviť plán. V oboch typoch projektov je nutné použitie metriky na určenie vývoja projektu. Metrika vytvára akúsi spätnú väzbu pre plán. Na základe výsledkov merania softvéru je možné upraviť plán projektu tak, aby projekt nebol ohrozený z akéhokoľvek hľadiska. Koniec koncov, niektoré zmeny v pláne projektu môžu byť odhalené ešte v začiatočných fázach. Meranie softvéru je náročné, no je neodmysliteľnou súčasťou v oblasti softvérového inžinierstva. Samotné meranie softvéru však nemá žiadnu výpovednú hodnotu, ak nie je vhodne naplánované.

Je veľmi dôležité osvojiť si potrebu merania. Používať podporné prostriedky na zjednodušenie tejto činnosti, aby čas strávený meraním bol čo najmenší. Každodenné meranie by sa malo stať návykom, nie bremenom. Je nutné zaznamenať všetky problémy, sledovať ich vývoj v konkrétnych nástrojoch. Podporné prostriedky na to určené identifikujú časti, ktoré obsahujú veľké množstvo problémov. Podporné prostriedky sledovania projektu umožňujú monitorovať projekt z rôznych uhlov pohľadu. Definujú sa úlohy v čase a ich závislosť od iných úloh. Každá takto vytvorená úloha je pridelená jednotlivcovi alebo tímu. Práve tu nastáva malý problém. Niektoré podporné prostriedky na základe času vyjadrujú stav konkrétnej úlohy v percentách. Ak metrika označí úlohu z polovice za ukončenú, lebo čas vyhradený na túto úlohu je v polovici, evokuje to ilúziu resp. mylnú predstavu. Je totiž veľmi ťažko odhadnuteľné či daná úloha je naozaj v polovici svojho riešenia.

Uvedieme príklad: Zadá sa úloha, naprogramovať istý algoritmus a vyhradí sa na ňu 5 mandayov (merná jednotka „človekodeň“ napr. 1 pracovník na 5 dní). Po uplynutí 3 dní je programátor úplne bezradný, lebo algoritmus nefunguje. Má ho síce naprogramovaný, systém označuje úlohu ako ukončenú z troch pätín, no manažér netuší, čo sa deje. Najhorší možný koniec tejto situácie je, že programátorovi sa nepodarí opraviť algoritmus ani počas zostávajúceho času. Tento nežiaduci jav rieši podporné prostriedky tak, že umožňujú riešiteľovi tejto úlohy, definovať jeho odhadovaný čas na jej ukončenie – plán, rozvrh (schedule). To umožní manažérovi včas reagovať na nesúlad medzi naplánovaným časovým harmonogramom a skutočným priebehom.

Meranie by malo prebiehať na rôznych úrovniach organizácie. Najnižšou úrovňou sú jednotlivci, kde je potrebné merať rozloženie ich úsilia. Ďalej treba porovnať čas, ktorý strávili nad úlohami s časom, ktorý bol predpokladaný na ich vykonanie. Odporúča sa (relatívne k množstvu) zaznamenávať počet nájdených chýb v testovaní práce, ktorá bola urobená jednotlivcami. V neposlednom rade musíme zaznamenávať kvalitu práce jednotlivca. Ďalšou úrovňou merania je projekt, kde je nutné sledovať veľkosť produktu, rozloženie výkonu a percento úspešných testov. Musíme porovnávať predpokladaný harmonogram s reálnym, ďalej úrovne jednotlivcov (ako sa jednotlivec vyvíja, zlepšuje sa, zhoršuje sa) ako aj počty problémov vyskytujúcich sa v rôznych úrovniach vývoja (programovanie, testovanie a pod). Najvyššia úroveň meraní sa týka organizácie, kde merania podávajú výpovednú hodnotu o jednotlivých projektoch, tímoch a to v rôznych aspektoch ako sú napríklad náklady, znovu použiteľnosť, časová precíznosť a dĺžka životného cyklu projektu (relatívne k veľkostiam). Základným problémom týchto meraní je však reakcia ľudí na to, že je nutné niečo merať. Ľudia sa boja, že dáta, obzvlášť tie, ktoré sa týkajú ich ako jednotlivcov, budú použité proti nim. Majú tiež strach z toho, že zbieranie a spracovávanie týchto informácií zaberie neúmerne veľa času. Treba sa snažiť, aby sa zbieranie a vytváranie týchto dát stalo zvykom a takto sa docieli to, aby tím umelo neudržiaval koeficienty merania v normále na úkor kvality projektu. Aby sa pomohlo ľuďom preklenúť prvotný strach z týchto činností, je treba zdôrazniť aké dôležité je meranie, ubezpečiť ich, že výsledky meraní nebudú mať vplyv na ich ohodnotenie. Nikdy to nesmie dospieť do naznačeného stavu. Ak budeme ohodnocovať tím na základe týchto informácií, nepoužívame metriky na zlepšenie kvality, ale na to aby sme šetrili zdroje. V neposlednom rade sa nesmie zabudnúť na ochranu týchto údajov na každej úrovni merania. Vytvorenie tzv. kultúry merania a sledovania a odstránenie vzdoru voči týmto praktikám vytvorí vynikajúcu východiskovú pozíciu pre úspešné ukončenie projektu.

SADA METRÍK

Rovnako dôležitou časťou celej problematiky je však zvoliť správne aspekty merania, teda zvoliť správne metriky. Exituje mnoho rôznych spôsobov ako merať procesy, no najlepšia cesta je zvoliť si malú a vyváženú sadu metrík, ktorých výpovedná hodnota umožní sledovať približovanie sa k stanoveným cieľom. Ďalšou možnosťou ako si zvoliť metriky, je použiť doporučenú sadu podnikových metrík k danému projektu. Nasledujúce termíny stručne popisujú výber najdôležitejších a najpoužívanejších metrík.

Postup (Progress)

Poskytuje informáciu o tom, ako postupuje projekt v súlade so svojím časovým harmonogramom. V tomto prípade porovnávame počty plánovaných a reálne vykonaných úloh a dĺžky trvania jednotlivých úloh v porovnaní s ich očakávanou časovou náročnosťou. Je však nutné, aby každá úloha mala jasne definované vstupy a výstupy, aby bolo možné jednoznačne určiť či bola, alebo nebola splnená. V rámci projektu sa stanovuje istá hranica pre výsledky týchto meraní, tieto hranice sú potom vstupmi pre manažment rizík. Možno túto metriku tiež zobraziť ako percentuálny počet splnených úloh. Jasne bude vidno, či projekt stagnoval alebo napredoval.

Úsilie (Effort)

Indikátory úsilia umožňujú softvérovým koordinátorom sledovať ľudské zdroje. Poskytuje náhľad prispievania jednotlivcov do vynaložených finančných nákladov, udržiavania časového plánu a kvality produktu. Túto metriku je možné použiť na každej úrovni merania. Každá úroveň si tvorí svoju vlastnú „históriu snahy“. Je nutné merať tento aspekt od samotnej inicializácie projektu až po jeho ukončenie a vytvárať správy aspoň raz týždenne. Miera ceny a vynaloženého úsilia sú závislé. Podľa zvyku býva miera úsilia

nekumulujúca sa časť výdajov na ľudské zdroje a miera ceny je kumulatívna časť úsilia, daná získanou hodnotou. Preto miera ceny je kumulatívnym zobrazením úsilia.

Výdavky (Cost)

Táto metrika je jedna z najdôležitejších. Zanedbanie jej monitorovania by mohlo mať za následok nutnosť predčasne ukončiť projekt z dôvodu vyčerpania rozpočtu. Musíme si teda stanoviť aj plán čerpania rozpočtu a v každom okamihu mať možnosť porovnať si plán s realitou. Na vyjadrenie výdavkov sa používajú jednotky zvané mandaye, teda človekodni, a nie priamy finančný obnos. Tu je dôležité aby sa plán veľmi nelíšil od reality. Malo by to za následok klamlivý efekt, manažéri si myslia že ušetrili, no opak je pravdou. S najväčšou pravdepodobnosťou sa zanedbalo niečo, čo minie oveľa viac zdrojov na konci projektu ako teraz. Je vhodné prerozdeliť rozpočet nie na základe časového plánu, ale na základe úloh. Na najvyššej úrovni sa najväčšia časť rozpočtu rozdelí na analýzu, návrh, implementáciu, testovanie, integráciu a pod. Potom sa delí napr. v implementačnej časti na jednotlivé moduly a pod. Vedúci tímu na základe podporných prostriedkov vidí počet mandayov strávených nad istou úlohou a vie porovnať naplánované náklady so skutočnými.

Výsledky testovaní (Review results)

Výsledky tejto metriky vychádzajú z formálnej kontroly dokumentov, programu a požadovaných cieľov klienta. Je nutné kontrolovať súlad návrhu s implementáciou. Osobitne je nutné zdokumentovať a zahrnúť do metriky počty chýb (malých aj veľkých), výskyt takýchto chýb v rámci dokumentu, systému, ale aj periodicitu výskytu takýchto chýb v časovom aspekte. V neposlednom rade musíme monitorovať stav jednotlivých problémov ako je počet vyriešených, otvorených problémov, priemerný čas potrebný na ich odstránenie. Dôležitou časťou takejto metriky sú aj údaje, ktoré hovoria o tom ako daný problém vplýval na ostatné metriky, napr. výdavky, časový harmonogram a pod. Je nutné sa vyvarovať tomu, aby výsledky týchto meraní boli použité na ohodnocovanie jednotlivcov. Vypracovať správu, ktorá hovorí o týchto výsledkoch sa odporúča robiť aspoň raz za mesiac a vždy po ukončení nejakej etapy projektu.

ZÁVER

Ak sa rozhodneme pre nejaký projekt, je potrebné aby sme ho správne navrhli, našli pre neho zákazníkov a aby sme disponovali potrebnými prostriedkami, či už finančnými alebo technologickými, na jeho realizáciu. Toto všetko je však iba malá časť úspechu. Najdôležitejšie je vedieť správne a efektívne rozvrhnúť naše zdroje a dispozície a dohliadnuť nad ich presným a včasným použitím. Inak to nie je ani v prípade informačných systémov. Nekontrolovaný vývoj je dopredu odsúdený na neúspech a zdroje doňho vložené môžeme považovať za stratené. Použitie metrík je špecifické pre každý projekt a pre každý typ podnikania. Jednotné a schematické uplatnenie rovnakého prístupu v rozdielnych podmienkach by bolo neúčinné. Aj tak sa však dajú zovšeobecniť skúsenosti a vymedziť základné platné pravidlá na použitie metrík. Môžeme teda povedať že pri výbere metrík by sa mal klásť dôraz na odbornosť pracovníkov ktorí modely metrík vytvárajú, ich zručnosti, znalosti a skúsenosti s prácou na podobných projektoch. Platí že, menej dobre zvolených metrík, je niekedy viac, ako veľký počet zdĺhavých a všeobecných meraní.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Bodiš, M.: Metriky ako nástroj riadenia efektivity procesov IS/IT. Diplomová práca, 2008. Katedra informačného manažmentu, EU v Bratislave.
2. Kokles M., Romanová A.: Informatika. Sprint vfra, 2007. ISBN 978-80-89085-93-4.

Marktschwankungen bei Halbleitern,

ökonomische Einflussfaktoren und deren Auswirkungen

auf die Unternehmensführung

Einleitung

Halbleiter sind elektronische Komponenten, die benötigt werden um elektrische Geräte wie *Personal Computer, Fernseher, Telefone, digitale Kameras* um nur einige zu nennen, zu fertigen. Kaum ein elektrisches Gerät kommt ohne diese Bausteine aus. Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Bauteile, die in *aktive* und *passive* Elemente klassifiziert werden. Der weltweite Markt für Halbleiterprodukte bezifferte sich im Jahre 2007 auf circa 250 Milliarden US$. Dabei betrug der Durchschnittspreis, international ASP (*average selling price*), 0.45 US$, was einem Volumen von 573 Milliarden Stück entspricht. Für das Jahr 2008 wird ein Wachstum von 10% auf 280 Milliarden US$ prognostiziert. [1] Siehe auch Anhang, Tabelle 1.

Circa 76% der gesamten Halbleiterproduktion werden von den TOP 100 Geräteherstellern, wie *Hewlett Packard, Nokia, Dell* und *Samsung, Sony Ericsson, Motorla, Toshiba, Hitachi, Siemens,* verbaut. Die Marktsegmente teilen sich in die Bereiche *Datenverarbeitung* mit einem Marktanteil *von 37%, Kommunikation mit 28%, Consumer mit 18%, Industrie mit 9% und Automotive mit 8%* auf. [2]

Die Halbleiterindustrie ist eine vergleichsweise junge Industrie, die vor circa 60 Jahren im Wesentlichen in den USA ihren Ursprung hatte. Zu den namhaften Herstellern zählen die Firmen *Intel, Analog Devices, National Semiconductor, Infineon, Samsung* um nur einige zu nennen. Siehe auch Anhang, Tabelle 2.

Die Nachfrage von Halbleiterkomponenten ist zum Teil erheblichen Schwankungen ausgesetzt, die regelmäßig zu Lieferengpässen, bis zur Allokation mit deutlichen Preisanstiegen, beziehungsweise zu Überkapazitäten mit entsprechendem Preisverfall, führt. Man spricht hierbei auch vom *Halbleiterzyklus*. Besonders ausgeprägt ist dieses Phänomen zu beobachten, wenn der Bedarf kurzfristig stark ansteigt und die sehr kostspieligen Erhöhungen der Fertigungskapazitäten nicht in gleichem Maße folgen können. Die Kosten für die Einführung einer neuen Prozesstechnologie belaufen sich bei einer 300 mm *Wafer* [3] Fabrik auf circa 2.5-3 Milliarden US$ laut IBM. [4]

---

[1] The McLean Report, Edition 2007

[2] Suzanne Deffrey, Gartner Group, Electronic News 7/7/2008

[3] Wafer = Silicon Scheibe aus der die *Dies*, d.h. das Innenleben eines elektronische Baustein gefertigt werden. (eig. Anmerkung).

[4] Ron Wilson, An End to Semiconductor Capacity Investment Savings ?‘,

http://www.techweb.com/wire/26803512

Problemstellung

Eine wesentliche ***Problemstellung*** für diese Industrie besteht darin, die Halbleiterfertigungskapazitäten möglichst flexibel dem Bedarf der Endgeräteproduzenten anzupassen, um kurzfristige Nachfragespitzen abdecken zu können aber auch Überkapazitäten zu vermeiden, da nicht ausgelastete Fabriken die Fixkosten enorm erhöhen, was wiederum zu Verlusten im Betriebsergebnis führt.

In der folgenden Arbeit sollen relevante Ursachen des Nachfrageverhaltens und deren Auswirkung auf das Betriebsergebnis aufgezeigt werden um die daraus resultierenden Managementanforderungen aufzuzeigen.

Halbleiterzyklus

Bild 1 gibt einen vereinfachten Überblick des Halbleiterzyklus von 1997 - 2007 [5].

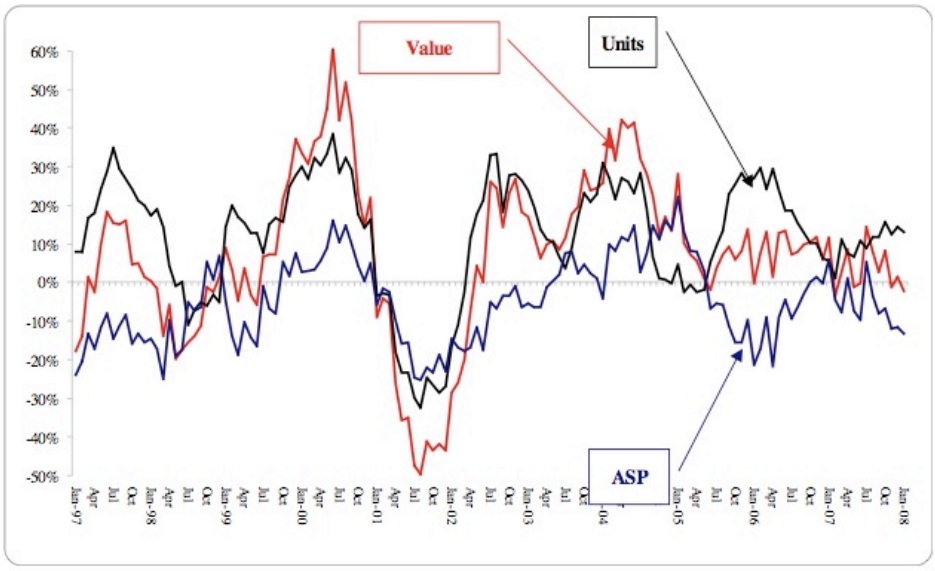


Bild 1

Man erkennt einen eindeutigen Zusammenhang zwischen der Nachfrage gemessen in Stückzahlen (*Units)*, dem Stückpreis ASP (average selling price) sowie dem daraus resultierenden Wert *(Value)*.

Gemäß den Theorien der Mikroökonomie folgt der Preis den Gesetzmäßigkeiten von Angebot und Nachfrage, das heisst der ASP steigt bei größerer Nachfrage und gleichbleibender Fertigungskapazität beziehungsweise fällt bei geringerer Nachfrage oder sinkenden Fertigungskapazitäten. [6]

Bild 1 zeigt diesen Zusammenhang im Zeitraum 1997 bis 2007. Gut zu erkennen sind deutliche positive Spitzen des ASP in den Jahren 1997, 2000, 2002 und 2006 sowie negative Spitzen in den Jahren 1998/99, 2001, 2003 und 2006.

---

[5] The global Semiconductor Monthly Report, March 2008. www.futurehorizons.com.

[6] Hal R Varian, Intermediate Microeconomics, ISBN 0-393-92702-4

Besonders deutlich ist der Anstieg von 1998 bis 2000 zu erkennen. Die Gründe für dieses rasante Anwachsen der Nachfrage liegen im Vorfeld des ‚*Internet Bubble*' im Jahr 2000. Im Jahr 1997 wurde der Bedarf an Halbleitern sehr stark durch die Nachfrage nach mobilen Telefonen und der dazu benötigen Systeme der Infrastruktur geprägt. Zudem stiegen die Installationen und die Nutzung des Internet sehr stark an. Computer, Server, Endgeräte sowie neue bis dahin nicht gekannt Produkte wurden benötigt, die vernetzt werden konnten und mittels der Internettechnologie kommunizieren können. Aufgrund der Neuartigkeit der Anwendungen wie beispielsweise der Emailkommunikation, Musik und Videonutzung, Datenverarbeitung und Speicherung konnte der Bedarf schwer vorher gesagt werden. Dies führte dazu, dass innerhalb kurzer Zeit die Nachfrage stark anstieg, was aufgrund der langsamer ansteigenden Fertigungskapazitäten zunächst zu längeren Lieferzeiten führte. Daraus resultierend ergaben sich Mehrfachbestellungen und Mengenerhöhung bereits bestellter Bedarfe, und dadurch letztlich eine noch höhere, künstlich verursachte, Nachfrage. Die steigende Nachfrage verbunden mit steigenden Preisen führte zur Erhöhung der Investitionen in Fertigungskapazitäten bis ein Umkehreffekt eintrat, der im Jahr 2001 deutlich zu sehen ist.

Bild 2 zeigt die Investitionen der Hersteller. Die Investitionen prozentual zum Umsatz *(Capital spending % of Semi Sales)* wurden ab 1996 deutlich von 32% auf 14% in 1999 reduziert, was zur Folge hatte, dass die Kapazitäten dem unvorhergesehenem Bedarf in 2000 nicht folgen konnte. Die darauf hin gestiegenen Investitionen führten zu Überkapazitäten in 2001 und 2002 und einer Reduzierung an Investitionen hin zu 18%.

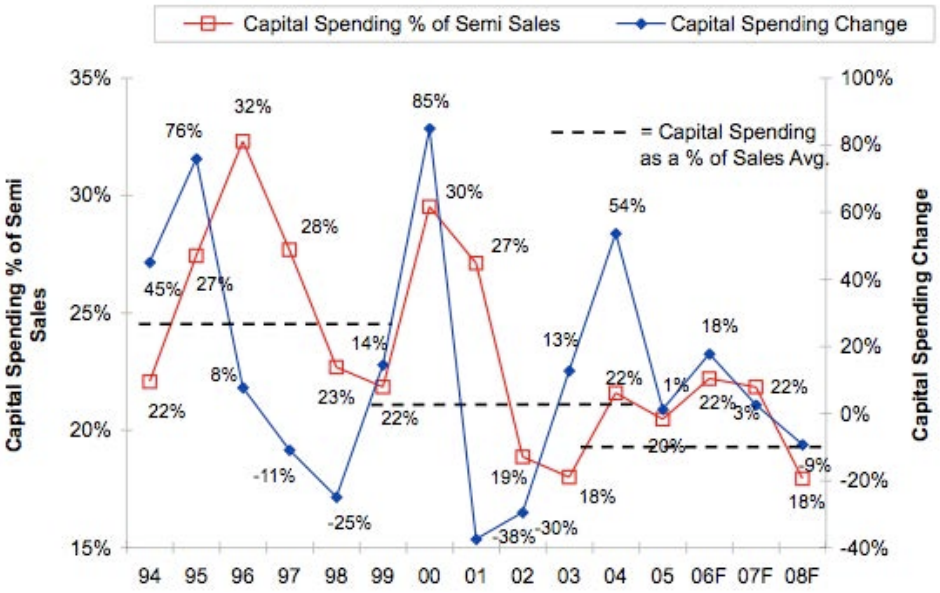


Bild 2

Die Auslastung einer Fabrik ist ein wesentlich bestimmender Faktor der Fixkosten. Bild 3 zeigt den Zusammenhang von Fertigungskapazitäten und Auslastung *(Utilization)* der Fabriken. Auch hier ist deutlich die sehr starke Auslastung im Jahre 2000 gefolgt mit einer Unterauslastung im Jahr 2001 zu erkennen. Eine Auslastung von >90% entspricht Vollauslastung,

der *Break Even Point* liegt - abhängig von Prozessen und Herstellern - bei circa 70-75%.

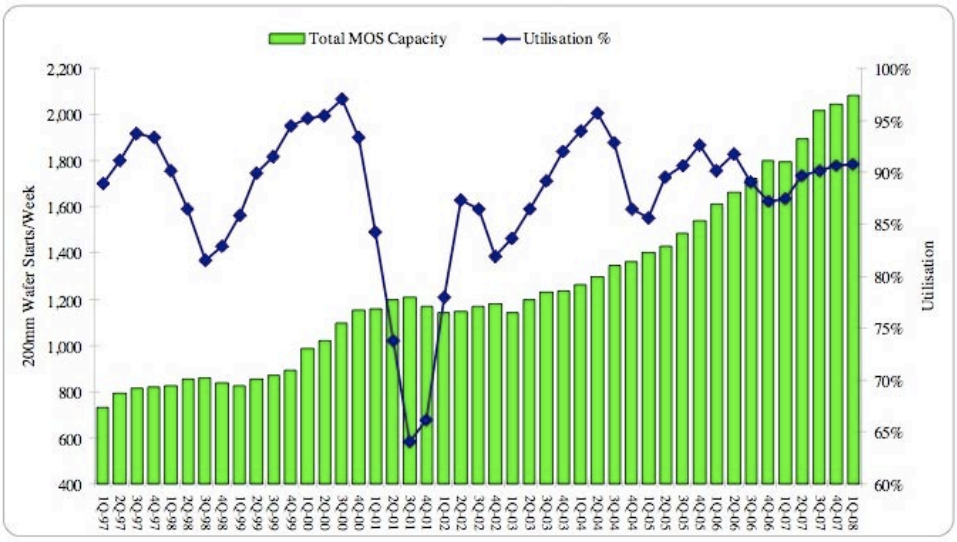


Bild 3

In der Geschichte der Halbleiterindustie gab es mehrfach solche Ausprägungen. Die wesentlichen Faktoren lagen meist technologisch bedingt in der Einführung neuer Produkte und Applikationen. Man spricht auch von *‚Mega Trends‘* in diesem Zusammenhang. Die wesentlichen Meilensteine in der Vergangenheit waren die Einführung der *Radio und TV Technologie*, die ersten *Mainframe Computer, den Personal Computer, Digitale Telefonnetze, Mobile Telefonie, Internet, die Unterhaltung und Sicherheitstechnik nicht zuletzt im Automobilbereich sowie der digitalen Film und Fototechnologie.* All diesen Trends gemeinsam ist die Eigenschaft, dass der tatsächliche Bedarf aufgrund der fehlenden Einschätzung des Erfolges nicht vorher zu sagen war. Dies führte zu signifikantem Abweichungen von Angebot und Nachfrage.

Zukünftige MegaTrends ?

Die Frage nach zukünftigen Mega Trends lässt sich nur sehr schwer beantworten. Mit Sicherheit kann davon ausgegangen werden, dass die Elektronikindustrie weiterhin neue Anwendungen und Lösungen finden wird. Einige Bereiche zeichnen sich bereits heute ab, wie z.B.:

Automobilindustrie. Information, Sicherheit, Unterhaltung, Energiemanagement sind die wesentlichen Bedarfsträger an Halbleitern. Navigationssysteme, Videodisplays, kamerabasierende Einparkhilfen bis hin zu Applikationen wie *‚Lane departure warning‘*, also Überwachungssysteme zur Fahrbahnerkennung etc.. Laut der Firma BOSCH [7] wird der Anteil an Halbleiter von durchschnittlich 200US$ pro Auto in 2002 auf 740US$ in 2020 ansteigen.

Alternative Energie Management - Solartechnologie. Aufgrund der knappen Energiereserven und der daraus entstehenden Abhängigkeiten zu den Lieferstaaten, wird dies ein wesentlicher Markt der Zukunft sein. Energieeinsparnis sowie Gewinnung alternativer Energien wird das zentrale Thema der Zukunft sein. Bereits in 2007 waren weltweit 2500 Megawatt an Solarenergie installiert, wobei Deutschland mit 50% Marktanteil führend ist, gefolgt von Spani-

[7] WSTS Conference Prague November 2007. Dr.Ulrich Schäfer

en, dem Rest Europas und den USA. Die Vorhersage für 2010 liegt bei 7500 Megawatt - eine Verdreifachung innerhalb von 3 Jahren. [8]

Sicherheitstechnologie - Antiterror Überwachung. Spätestens seit den tragischen Ereignissen der Anschläge vom 11. September 2002 ist die Sicherheitstechnologie ein sehr wichtiges Thema für den Markt der Sicherheitstechnologie. Überwachungs- und Abwehrsysteme, Personenerkennung sowie Frühwarnsysteme für Naturereignisse wie Erdbeben und Tsunamies bereiten bereits heute eine große Nachfrage an Halbleiterprodukten.

Umwelttechnologie. Technologien zur Verbesserung des Klimaschutzes. Die Vermeidung des CO_2 Ausstoßes führt zum Bedarf an Niedrigenergie Geräten.

Nahrungsindustrie - Wassergewinnung. Die Nahrungsmittelindustrie steht vor gewaltigen Herausforderungen den steigenden Bedarf an Lebensmitteln sicherzustellen. Effizienz, Verteilung und Aufbereitung von Lebensmitteln eröffnen ein weites Feld an Möglichkeiten.

Medizintechnik. Das zunehmend steigende Alter der Gesellschaft in Kombination mit neuen Diagnose und Behandlungsverfahren, gerade auch an mobilen Systemen eröffnet ein weiteres Feld an Anwendungen und somit aufkommender Nachfrage an elektronischen Lösungen.

Wandel von einer Freizeit zur Informationsgesellschaft. Das Laden von Video- und Musikinhalten über das Internet, die Abwicklung der Datenkommunikation, Internetbanking etc. Wird weiterhin den Bedarf an Servern, Rechnern und Speichern bestimmen wird.

Zusammenfassung einiger ökonomischer Einflussgrößen auf den Halbleiterzyklus.

- Technologische Innovationen ermöglichen neue Applikationen
- Integration und Miniaturisierung
- Kostensenkung
- Umweltbedingte neue Anforderungen
- Wandel : Industrie >> Freizeit >> Informationsgesellschaft
- Unterschiedliche Reaktion auf veränderte Bedarfe
- Nichtvorhersagbarkeit des Erfolges bei Einführung neuer Produkte

[8] Handelsblatt, June 2nd. 2008. Der Markt Wächst. Quelle Sarasin.

Finanzielle Auswirkungen

Wachstum, Rentabilität und Liquidität sind die wesentlichen Ziele aller am freien Markt operierenden Unternehmen[9]. Dies gilt ganz besonders für die Halbleiterindustrie aufgrund der hohen notwendigen Investitionen für die Entwicklung und Herstellung von Produkten sowie des Kostendruckes resultierend aus der Bereitschaft der Kunden Investitionen zu tätigen und des allgemein sehr stark ausgeprägten Wettbewerbes. Neben Herstellern mit eigenen Fabriken findet man zunehmend Hersteller, die auf Fremdfertigung setzen, um die hohen Investitionskosten in eine *‚Wafer‘* [10] Fabrik zu vermeiden. Dies ist besonders dann sinnvoll, wenn es sich um kleinere Firmen handelt, deren Volumen es nicht rechtfertigt, in eigene Fertigung zu investieren. Nachteile sind in der Regel höhere Produktionskosten, geringe technologische Differenzierung zum Wettbewerb sowie ein höheres Risiko genügend Fertigungskapazitäten zu erhalten.

Deutliche Unterschiede ergeben sich aufgrund der Struktur der Fertigungsprozesse. Hierbei wird allgemein in *Analogen*- und *Digitalen* Prozessen unterschieden. Während *Analoge* Prozesstechnologien sehr spezifische Eigenschaften aufweisen und daher nicht austauschbar sind, sind *Digitale* Prozesse meist ähnlich und damit leichter austauschbar, was zu höherem Wettbewerbsdruck führt, da unterschiedliche Hersteller auf gleicher (Kosten-) Basis fertigen und die Produkte kompatibel sind.

Im Folgenden möchte ich verschiedene Halbleiterfirmen hinsichtlich der Profitabilität untersuchen und mögliche Ursachen der zum Teil sehr unterschiedlichen Ergebnisse aufzeigen. Um einen Vergleich unterschiedlicher Hersteller zu erhalten sind in den Graphiken 1-3 (eigene Darstellung) die folgenden Kennzahlen aufgezeigt :

- R&D/Revenue
- Net Income/Revenue

Net Income = Betriebsergebnis vor Steuern
R&D = Investition für Forschung und Entwicklung bezogen auf den Gesamtumsatz
Revenue = Umsatz

Quellen : [11]. Werte bezogen auf das jeweilig letzte Geschäftsjahr der Firmen.

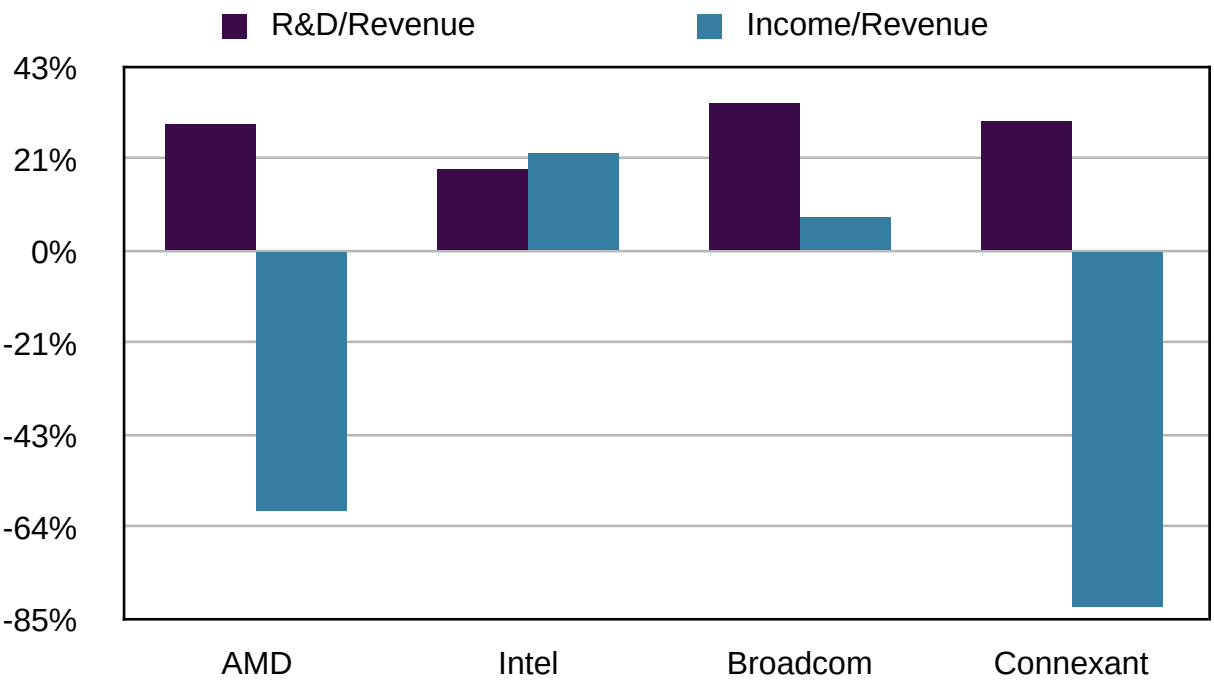
---

[9] Siehe auch Dr. Henner Schierenbeck, Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, Seiten 60 ff. 14.Auflage, Oldenburg Verlag, ISBN 3-486-24937-1.

[10] Wafer = Siliziumscheibe aus der die elektornischen Bausteine (Die‘s) gewonnen werden.

[11] http://finance.yahoo.com/q/is?s=ATML

Graphik 1 :



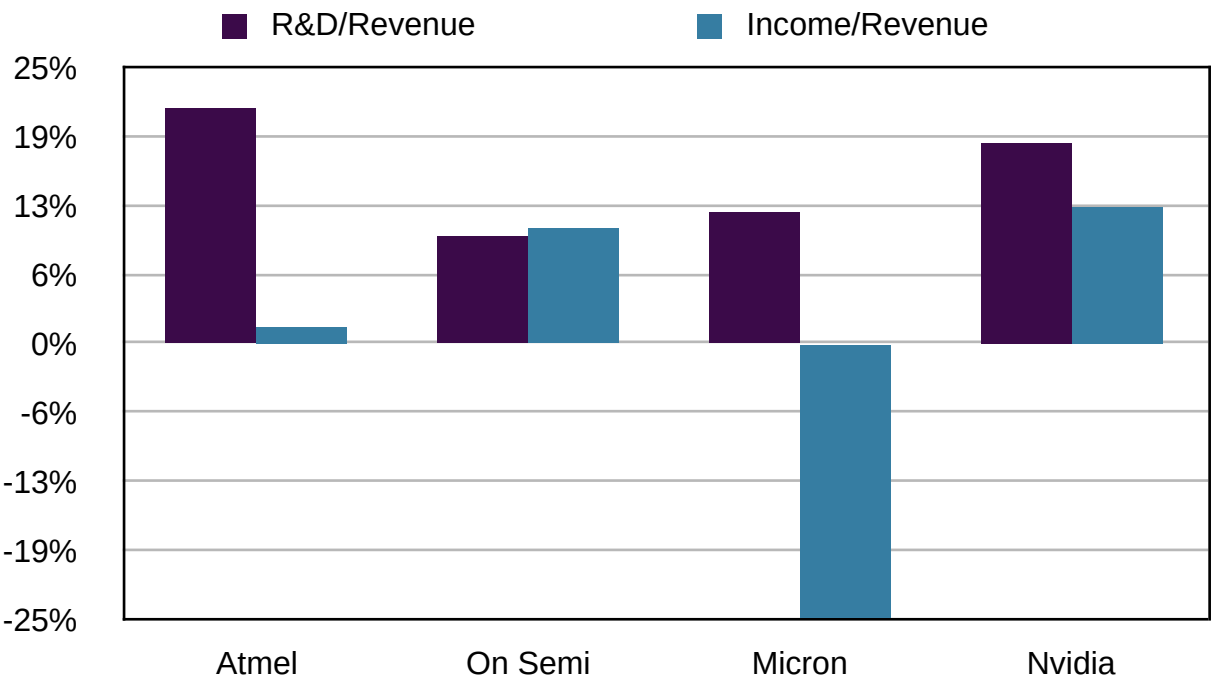
Die Firmen *Advanced Micro Devices (AMD)* und *Intel* Corporation (Intel) sind die führenden Hersteller im Bereich der Mikroprozessoren - der Recheneinheit - wesentlicher Bestandteil eines jeden Personal Computers.

Der Umsatz von *Intel*, des weltweite größten Halbleiterherstellers und Marktführers für PC Mikroprozessoren beträgt ca. 32 Milliarde US$. Standards wie die von Intel definierte X86 Architektur und Kompatibilität waren wesentliche Erfolgsfaktoren für die Verbreitung des Personal Computers. Rivale *AMD*, mit einem Umsatz von ca. 5.6 Milliarden US$ bietet kompatible Lösungen an, die es ermöglichen Software- Betriebssysteme auf beiden Prozessorarchitekturen betreiben zu können. Ein weiterer entscheidender Erfolgsfaktor in der Geschichte von *Intel* lag in der sehr engen Zusammenarbeit mit dem Softwarehersteller *Microsoft*. Darüber hinaus konnte *Intel* ein ‚Brand Image' ‚*Intel Inside*' und die Assoziation nach Leistung in Geschwindigkeit ausgedrückt durch Prozessortaktfrequenz in MHz etablieren, was mit Qualität und Leistung assoziiert wird. Die Entscheidungen des Verbrauchers wurden dadurch stark zu Gunsten *Intels* geprägt, was wiederum höhere Preise am Markt und somit höhere Gewinne ermöglichte. *AMD* wurde dadurch gezwungen günstiger anbieten zu müssen, um fehlendes ‚*Branding*' zu kompensieren.

Die Investitionen sind für *AMD* prozentual zum Umsatz größer als die von *Intel*. Der erzielbare ASP erheblich kleiner was zum deutlichen Verlust bei *AMD* von -63% bezogen auf den Umsatz im Vergleich zu +21% bei *Intel* führt. Um die Kosten zu senken hat die Firma *AMD* diese Woche ihren Verkauf der eigenen Fabriken angekündigt.

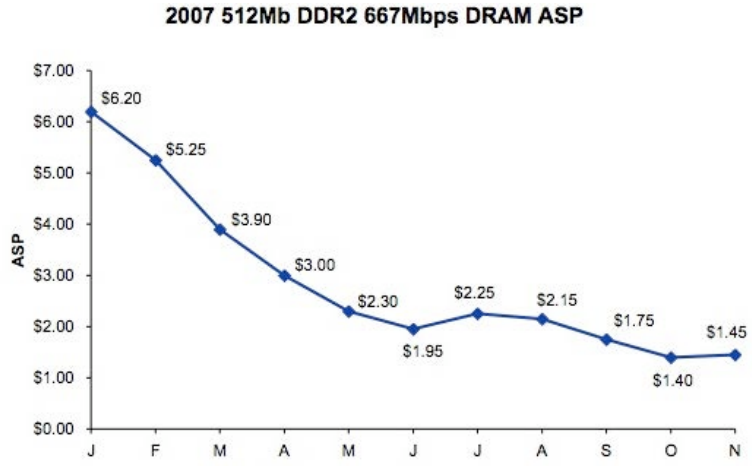
Ähnliche Phänomene sind zwischen *Broadcom*, dem Marktführer für DSL Chip Set und Rivale *Connexant* zu erkennen. Beide Firmen haben keine eigene Fertigung. *Broadcom* setzte über Jahre hinweg Standards abgesichert durch diverse Patente.

Graphik 2 :Werte bezogen auf das jeweilig letzte Geschäftsjahr der Hersteller.



Die Firmen *Atmel, On Semiconductor, Micron* und *Nvidia* sind typische Halbleiterhersteller mit vorwiegend digitaler Prozesstechnologie. Der Unterschied liegt im Wesentlichen in der Art / Funktionalität der Produkte. Während *On Semi* und *Micron* vorwiegend austauschbare, also ‚*Commodity*' Produkte fertigen, stellt die Firma *Nvidia* komplexe Graphikbausteine her, die nicht austauschbar mit Lösungen anderen Hersteller sind und somit weniger unter Wettbewerbspreisdruck. Höherer Preis und höhere Marge wirken sich positiv auf das Gesamtergebnis aus. *Micron* fertigt im wesentlichen Speicherbausteine basierend auf digitaler Prozesstechnologie, kompatibel zu Produkten anderer Hersteller, was sich sehr negativ hinsichtlich des Preisdruckes auswirkt. Dies kann man deutlich in Bild 3 sehen. Und dies erklärt auch die schwierige Situation in der fast alle Speicherhersteller wie z.B. auch *Qimonda* sich befinden.

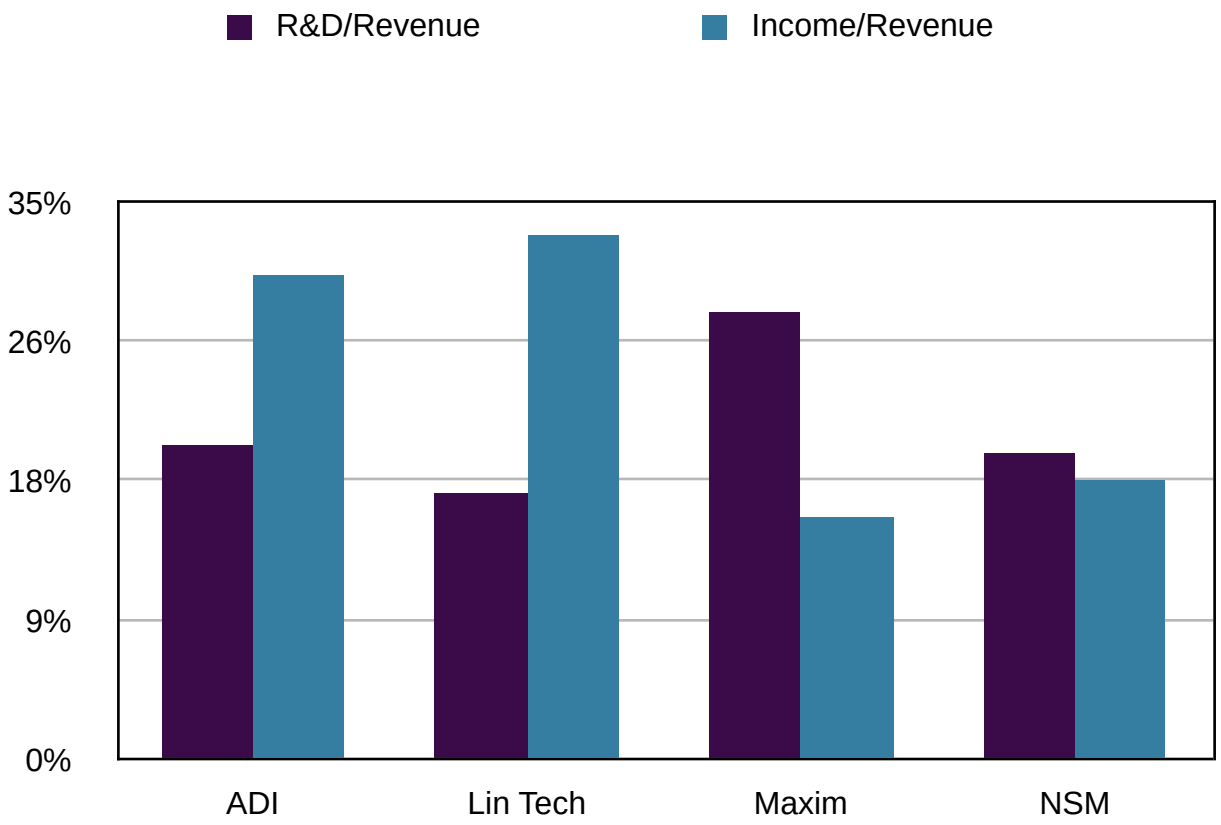
Bild 3 : 2007 Preisentwicklung Speicherbaustein 512 Mb DDR RAM. [12]



[12] The McLean report, 2007 Edition

Die Firma *Atmel* hat sehr hohe Entwicklungsaufwendungen aufgrund komplexer Prozesstechnologien, die Produkte sind zwar nicht immer direkt mit Produkten von anderen Herstellern austauschbar, die Funktionen des Bausteines jedoch schon, was auch zu einem relative niedrigem ASP der Produkte führt.

Graphik 3 :



Graphik 3 zeigt eine Übersicht von Firmen mit überwiegend analogen Prozesstechnologien. Die Produkte dieser Firmen sind sehr spezifisch und in der Regel auch bei gleichen Funktionen nicht untereinander austauschbar. Die Investitionen der Firmen *Analog Devices* (ADI) *Linear Technologie* (Lin Tech), *Maxim* und *National Semiconductor* (NSM) liegen im ähnlichen Bereich von 17-19% basierend auf dem Umsatz. Der Profit schwankt jedoch deutlich zwischen ca. 17-30% (Net income / Revenue). Die wesentlichen Gründe liegen in der Funktionalität der Produkte, den Leistungsmerkmalen, wie z.B. einer geringeren Leistungsaufnahme, was insbesondere bei mobilen Endgeräten wie Telefonen, Fotokameras, medizinischen Diagnosegeräten eine wichtiges Kriterium darstellt, da sie die Betriebsdauer bis zum nächsten Batterieladevorgang deutlich verlängern. Geringere Verzerrungen bei Audioproduktion und damit bessere Klangqualität von HiFi Anlagen, Telefonen. Bessere Signalqualität was eine höhere Datenrate bei der Übertragung von Informationen bei Telekommunikationssystemen oder dem Ansteuern von hoch auflösenden Bildschirmen in Telefonen, Computern und Flachbildschirmfernsehgeräten ermöglicht, wie etwa bei dem neuen Apple iPhone.

Diese Firmen bieten Lösungen, die eine höhere Wertigkeit für eine gewisse Applikation darstellen bis hin zu sehr speziellen Lösungen, die eventuell nicht die sehr großen Stückzahlen erlauben, jedoch eine deutliche höhere Marge ermöglichen. In diesem Zusammenhang ist es

interessant zu erwähnen, dass einige dieser Firmen in der Preisermittlung der Produkte von einem ‚Kosten basierenden Verfahren' hin zu einem ‚Werte basierenden Verfahren' übergegangen sind. Dies funktioniert vor allem dann sehr gut, wenn die Produkte ein klares Alleinstellungsmerkmal haben und die Wertigkeit des Produktes in der Applikation ermittelt werden kann, was eine gewisse Schwierigkeit darstellt. Gute Verfahren hierzu sind Methoden wie das ZBB (zero based budgeting) [13], womit sich eine strukturierte Abschätzung der Leistungsmerkmale hinsichtlich ihrer Wertigkeit ermittelt lässt. Wichtig in diesem Zusammenhang ist ein sehr gutes Systemverständnis der Applikation und ein sehr frühes Zusammenarbeiten mit dem Kunden, um eine Lösung optimiert anhand der Erfordernisse des Endproduktes erarbeiten zu können.

Zusammenfassend lassen sich wesentliche Erfolgsfaktoren feststellen.

- Innovation & das Setzen von Standards

- Partnerschaften - Software Applikationen

- Branding - ‚Intel insight', Megaherz. Quality

- Scale of Economy - effektive, kostengünstige Fertigung

- Patente, Interlectual Property

- Wachstum, Marktanteile & Marktposition

- Wertigkeit der Produkte - *Value* versus *Cost based pricing*

- Differenzierung zum Wettbewerb (Analog versus Digital)

- Kompatibilität um neue Märkte zu erschließen

- Eigen- oder Fremdfertigung

- intensive Kundenbeziehung und Vertrauen der Verbraucher

- Reputation am Markt (Qualität, Stabilität, Innovation, Support)

- Time to market

Weiter führende Literatur : [14], [15], [16].

---

[13] Macharzina / Wolf, Unternehmensführung, ISBN _ 3-486-24937-1

[14] Strategy, Seeking and Securing Competitive Advantage, Harvard Business Review, ISBN 0-87584-243-7

[15] Burgelman, Modesto, Wheelwright, Strategic Management of Technology and Innovation, ISBN 0-07-231283-1

[16] Robert A. Burgelman, Strategy is Destiny, ISBN 0-684-85554-2

Anforderungen an das Management international tätiger Halbleiterfirmen

Die grundsätzlichen Anforderungen an das Management jedes Unternehmens besteht im Wesentlichen in der *Gestaltung*, der *Steuerung* und *Überwachung* des Unternehmens, der kurz-, mittel- und langfristigen Planung und Zielsetzung . Dabei wird üblicherweise in 3 Ebenen unterschieden :

1. Strategische Ebene, Ideenschmiede eines Unternehmens, Geschäftsleitung

2. Taktische Ebene, Forschung und Entwicklung

3. Operative Ebene, Produktion, Vermarktung.

Die Halbleiterindustrie zeichnet sich durch die folgenden Merkmale aus :

Innovation, hohe Investitionen, Prozesstechnologie und Miniaturisierung, hoher Kostendruck, starker Wettbewerb.

Die spezifischen Anforderungen an das Management von Halbleiterfirmen :

Definition der Unternehmensziele, Förderung von Innovation und technologischer *Leadership*, Finanzmanagement und Controlling, Personalentwicklung, Kundenmanagement, Fertigung und Logistik.

Weiter führende Literatur : [17],[18],[19],[20].

Zusammenfassung

Die Fertigungskapazitäten optimal anhand der Bedarfe zu steuern ist eine der wesentlichen Herausforderungen, um Engpässe oder sehr kostspielige Überkapazitäten zu vermeiden. Enge partnerschaftliche Kunden- Lieferantenbeziehungen, Verknüpfung der logistischen Planungsinstrumente, Logistik und Lieferkonzepte wie Konsignationslager, Steuerung nach Kanban, CFAB (customer forecast automated planning) - die automatische, rechnergesteuerte Fertigungsplanung anhand Kundenvorhersagen - können hier helfen, ein unkontrolliertes Ansteigen der Bedarfe zu vermeiden.

Neben der Optimierung der Produktion ist im Wesentlichen ein Angebot an Produkten und Lösungen gefordert, deren Wertigkeit honoriert und gegenüber dem Wettbewerb geschützt werden kann. Innovation, die Leistungsmerkmale der Produkte sowie vom Wettbewerb sich unterscheidende Prozesstechnologien, die nicht austauschbar sind spielen hier eine wichtige Rolle. Das Management von international agierenden Hochtechnologieunternehmen ist gefordert, diesbezüglich klare Zielsetzungen zu geben und ein Umfeld zu schaffen, in dem ihre in der Regel sehr hoch qualifizierten Mitarbeiter ihre Leistungen optimal einbringen können.

---

[17] Macharzina / Wolf, Unternehmensführung, ISBN 3-409-63150-X

[18] siehe auch ,Successful Managers Handbook, PDI, ISBN 0-9725770-1-7

[19] Schiernbeck, Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 14. Auflage, ISBN 3-486-24937-1

[20] Bleicher, Das Konzept integriertes Management, 7. Auflage. ISBN 3-593-37634-2

Abstrakt in englischer Sprache - Abstract in English

The semiconductor has seen significant up- and down- turns over the years in its 60 years of existence which is also called the semiconductor cycle. This phenomena led to shortages in supply limiting the success of the end equipment manufacturers or in over capacities resulting in severe losses at the suppliers. The total market is in the range of US$250B. Within this publication, root causes for this behavior and its financial impact and challenges for the management shall be explored.

Georg Brüderl
Dipl. Ing. (FH) Elektrotechnik, Dipl. Wirtsch.Ing.(FH)

Literaturverzeichnis

Fachliteratur

The McLean Report, Edition 2007

Suzanne Deffrey, Gartner Group, Electronic News 7/7/2008

Wafer = Silicon Scheibe aus der die *Dies*, d.h. das Innenleben eines elektronische Baustein gefertigt werden. (eig. Anmerkung).

Handelsblatt, June 2nd. 2008. Der Markt Wächst. Quelle Sarasin.

IC insight, The McLean report, 2007 Edition.

Konferenzen / Firmenpräsentationen

WSTS Conference Prague November 2007. Dr.Ulrich Schäfer

Internet Links

http://finance.yahoo.com/q/is?s=ATML

Ron Wilson, An End to Semiconductor Capacity Investment Savings ?‘

http://www.techweb.com/wire/26803512

Literatur

Macharzina / Wolf, Unternehmensführung, ISBN 3-409-63150-X

Schiernbeck, Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 14. Auflage, ISBN 3-486-24937-1

Bleicher, Das Konzept integriertes Management, 7. Auflage. ISBN 3-593-37634-2

Henry E.Riggs, Financial and cost analysis, John Wiley & Sons, ISBN 0-471-57415-5

Successful Managers Handbook, PDI, ISBN 0-9725770-1-7

Strategy, Seeking and Securing Competitive Advantage,

Harvard Business Review, ISBN 0-87584-243-7

Burgelman, Modesto, Wheelwright, Strategic Management of Technology and Innovation,

ISBN 0-07-231283-1

Robert A. Burgelman, Strategy is Destiny, ISBN 0-684-85554-2

Anhang

Tabelle 1 : Halbleitermarkt [21]

Segment	2006	2007F	07/06	2008F	08/07
IC Market ($B)	$209.5	$220.3	5%	$243.4	10%
IC Unit Shipments (M)	137.4	151.3	10%	168.4	11%
IC ASP ($)	$1.53	$1.46	-5%	$1.45	-1%
Opto/Sensor/Discrete (OSD) Mkt ($B)	$38.2	$37.3	-2%	$41.0	10%
Opto/Sensor/Discrete Shipments (M)	381.8	422.0	11%	474.8	13%
Opto/Sensor/Discrete ASP ($)	$0.10	$0.09	-12%	$0.09	-2%
Total Semi Market ($B)	$247.7	$257.6	4%	$284.4	10%
Total Semi Unit Shipments (M)	519.2	573.3	10%	643.2	12%
Total Semi ASP ($)	$0.48	$0.45	-6%	$0.44	-2%
Worldwide Semiconductor Capital Spending ($B)	$54.8	$56.2	3%	$51.0	-9%
Worldwide Electronic System Sales ($B)	$1,151	$1,214	5%	$1,285	6%
Worldwide GDP Growth (%)	4.0%	3.9%	—	3.6%	—

Tabelle 2: Top 20 Halbleiterhersteller [22].

2007F Rank	2006 Rank	Company	2006 Tot Semi	1Q07 Tot Semi	2Q07 Tot Semi	3Q07 Tot Semi	4Q07F Tot Semi	4Q07F Tot Semi	07/06 % Change
1	1	Intel	32,268	8,072	7,916	9,203	10,000	35,191	9%
2	2	Samsung	19,670	4,697	4,552	5,387	5,800	20,436	4%
3	3	TI	13,200	3,115	3,257	3,461	3,460	13,293	1%
4	5	Toshiba	9,782	3,249	2,510	3,521	3,400	12,680	30%
5	7	Hynix	8,009	2,569	1,998	2,621	2,830	10,018	25%
6	4	ST	9,854	2,269	2,409	2,555	2,720	9,953	1%
7	6	TSMC*	9,748	1,922	2,258	2,724	2,862	9,766	0%
8	8	Renesas	7,900	1,949	1,984	2,041	2,100	8,074	2%
9	10	Sony	6,019	1,716	1,573	1,780	1,900	6,969	16%
10	11	NXP	5,874	1,390	1,461	1,550	1,625	6,026	3%
11	13	AMD	5,649	1,233	1,378	1,632	1,775	6,018	7%
12	16	Infineon	5,120	1,282	1,361	1,552	1,575	5,770	13%
13	14	Micron	5,520	1,370	1,328	1,448	1,525	5,671	3%
14	12	NEC	5,685	1,346	1,366	1,434	1,455	5,601	-1%
15	17	Qualcomm**	4,422	1,259	1,367	1,419	1,450	5,495	24%
16	9	Freescale	6,049	1,295	1,310	1,376	1,419	5,400	-11%
17	18	IBM	3,955	1,160	1,190	1,260	1,330	4,940	25%
18	19	Fujitsu	3,858	1,047	1,061	1,100	1,150	4,358	13%
19	15	Qimonda	5,413	1,290	997	977	1,000	4,264	-21%
20	23	Elpida	3,474	1,207	907	946	1,045	4,105	18%

*Foundry **Fabless

[21] The McLean Report, Edition 2007

[22] IC insight, The McLean report, 2007 Edition.

Einbettung von Strategien in ein ganzheitliches Managementmodell am Beispiel des St. Gallener Managementmodells

established by Maik Büssing

October 04th, 2008

- german -

List of Abbreviations

A

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
Abschn.	Abschnitt

B

bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise

C

ca.	cirka

D

d.h.	dass heißt

E

ebd.	ebenda
ehem.	ehemaligen
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
evtl.	eventuell

F

f.	und folgende Seite
ff.	und folgende Seiten

G

ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung

H

HDH	Hauptverband der Deutschen Holz- und Kunststoffe verarbeitenden Industrie und verwandter Industriezweige e.V., Bad Honnef
Hrsg.	Herausgeber

I

i.d.R.	in der Regel
inkl.	inklusive

K

KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien

L

Lit.	Literatur

M

max.	maximal
Mio.	Millionen
min.	mindestens
Mrd.	Milliarden

N

Nr.	Nummer

O

o.ä.	oder ähnliches

P

PartnG	Partnerschaftsgesellschaft
p.a.	per anno

R

RoI	Return on Investment

S

s.	siehe
S.	Seite
SGE	strategische Geschäftseinheit
SGF	strategisches Geschäftsfeld

T

Tab.	Tabelle

U

u.a.	unter anderem
USP	Unique Selling Position
usw.	und so weiter

V

vgl.	vergleiche

Z

z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
z.Zt.	zur Zeit
zzgl.	zuzüglich

In der Gruppe der umweltorientierten Managementtheorien wurden eine Reihe von Ansätzen entwickelt, von denen im Folgenden der systemische Ansatz von Hans Ulrich vorgestellt und seine Anwendbarkeit für die Entwicklung von Unternehmensstrategien betrachtet werden soll.

Vor der Erarbeitung des systemischen Ansatzes soll allerdings kurz die historische Entwicklung zeigen, in welchem Zusammenhang die umweltorientierten Theorien zueinander stehen. Dabei ist zu erkennen, dass sowohl der evolutionstheoretische Ansatz, wie auch der selbstorganisationstheoretische Ansatz und der Situations-/Kontingenzansatz aus dem systemischen Ansatz hervorgegangen sind und sich teilweise sogar gegenseitig beeinflusst haben.

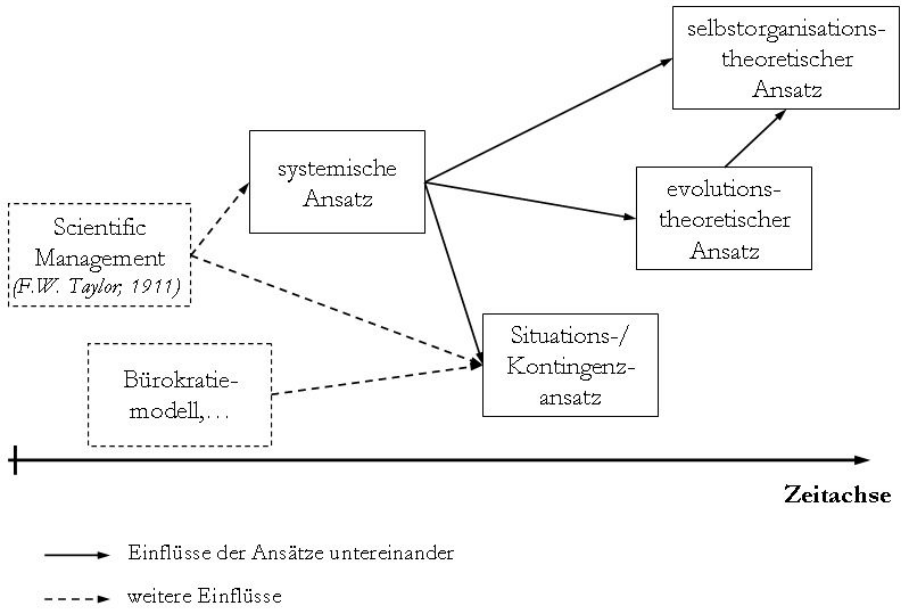


Figure 1: Historische Entwicklung der umweltorientierten Managementtheorien und -ansätze

Comparison: Macharzina, Klaus, Unternehmensführung, 5. Auflage, Dr. Th. Gabler
Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 2005

Der systemische Ansatz nach Hans Ulrich

Bei den umweltorientierten Managementtheorien ist der systemische Ansatz einer der älteren theoretischen Ansätze, der das Unternehmen selbst als sozio-technisches System darstellt, welches sich wiederum sowohl in Subsysteme aufgliedert, wie auch selbst Teil eines größeren, übergeordneten Systems ist. Dabei steht das Unternehmen in einer aktiven Wechselbeziehung mit seiner Umwelt und wird von dieser beeinflusst bzw. beeinflusst diese. Barnard beschrieb als einer der ersten diese sozio-technischen Systeme, die nach seiner Auffassung einen hohen Komplexitätsgrad aufweisen und eine Input-Processing-Output Funktion erfüllen.[1] Innerhalb dieses unternehmerischen Gesamtsystems stellt das Management lediglich ein Subsystem dar, dessen Aufgabe es ist, die anderen Systeme zu steuern und zu koordinieren. Um als Management hierbei erfolgreich zu sein, ist es wichtig, das Gesamtsystem in

[1] Comparison: Bernard, Chester I., The Functions of the Executive: 30th Anniversary Edition, 30. Auflage, Harvard University Press, Boston, 2005

ein Gleichgewicht zu bringen, um so Störungen des Systems zu vermeiden. Diesen evolutionstheoretischen Gedanken aus der Biologie verknüpfte Hans Ulrich mit dem unternehmensorientierten, faktortheoretischen Ansatz von Erich Gutenberg und gestaltete dadurch, ebenso wie Barnard, den systemorientierten Ansatz[2]. Während Gutenberg sich jedoch auf Beschreibungs- und Erklärungsmodelle beschränkte, entwickelte Ulrich Gestaltungsmodelle, die die zukünftige Wirklichkeit abbilden sollten und somit erklären, was in Zukunft sein würde. Mit dieser Arbeit begründete er den kybernetischen Wissenschaftszweig innerhalb der Betriebswirtschaftslehre. Ulrich selbst meinte dazu, dass „das Wesen der kybernetischen Systeme darin besteht, dass sie als offene Verhaltenssysteme in der Lage sind, Störungen im Rahmen von Steuerungs- und Regelungsprozessen zu kompensieren, so dass das System selbstständig in den Bereich der zulässigen Abweichungen zurückkehrt.“[3]

Die Gestaltung der Steuerungs- und Regelungsprozesse ist dabei an die technischen Problemstellungen der Ingenieurwissenschaften angelehnt und erlaubt die gleichzeitige Betrachtung verschiedenster Einflussfaktoren und Variablen, vor allem im Hinblick auf psychologische, ökonomische und technologische Aspekte. Allerdings ist die Übertragung technischer Mess- und Regelungsprozesse auf die betriebswirtschaftlichen und sozialen Systeme noch nicht vollständig abgeschlossen. Der Ansatz selbst ist dabei bewusst interdisziplinär angelegt und soll die Einbeziehung nachbarschaftlicher Wissenschaften sicherstellen.[4] Dabei verzichtet er im Unterschied zu Gutenbergs Ansatz auf eine exakte mathematische Beschreibung, betont stärker die praktische Relevanz in den wirtschaftlichen Systemen und schafft so den Spagat zwischen mathematischer Beschreibung auf der einen und einer rein normativen Betrachtung, wie beim selbstorganisationstheoretischen Ansatz, auf der anderen Seite.

Innerhalb des systemischen Ansatzes gibt es eine Vielzahl von Varianten, die sich im Kern jedoch auf vier Varianten zusammenfassen lassen, wobei drei auf eine westliche Wissenschaftskultur zurückzuführen sind und die Vierte auf eine Fernöstliche.[5] Die drei Ansätze der westlichen Kulturkreise werden dabei in

- die introspektiven,
- die extraspektiven und
- die konstruktiven Systemansätze

unterteilt und haben unterschiedliche Anwendungsschwerpunkte in der Wissenschaft. Während die introspektiven Systemansätze ihren Schwerpunkt in den Naturwissenschaften haben und sich an einer zerlegenden, analytischen Vorgehensweise orientieren, finden extraspektive Ansätze ihr Hauptanwendungsgebiet in den Sozialwissenschaften und weisen eine eher integrative und zusammenfassende Arbeitsweise auf. Quasi als eine Art Kombination der beiden vorangegangenen Ansatzformen können die konstruktiven Systemansätze verstanden werden. Diese besitzen sowohl eine analytische, wie auch integrative Komponente und finden ihre

---

[2] anzumerken ist, dass C.I. Bernard bereits im Jahre 1938 in seinem Buch „The Functions of the Executive“ erste Gedanken zum systemischen Ansatz verfasste

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

[4] Comparison: Grochla, Erwin, Betriebswirtschaftslehre, Teil 1: Grundlagen, 1. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1978

[5] Comparison: Müller-Merbach, H., Vier Arten von Systemansätzen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jahrgang, Heft 8, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 1992

Anwendung schwerpunktmäßig in den Ingenieurwissenschaften.[6] Im Gegensatz zu den drei westlichen Varianten, die eine eher systemanalytische Richtung aufweisen, basiert die Fernöstliche auf einer gewissen Selbstaufgabe und Einswerdung mit den anderen Subsystemen.

Wie sich hier bereits andeutet, wurden, im Gegensatz zu Ansätzen, wie dem Evolutionstheoretischen, aus dem systemischen Ansatz konkrete Managementmodelle abgeleitet, die heute in der Praxis ihre Anwendung finden. Eines der bekanntesten aus dem Systemansatz hervorgegangenen Managementmodelle ist das St.-Gallener-Management Modell[7], welches von Ullrich eingeführt und in den Folgejahren weiter ausgebaut wurde. Da insbesondere das St.-Gallener Modell sowohl kurzfristige, operative Planungen, wie auch mittelfristige, strategische und langfristige, normative Planungen in sich vereint, bildet es eine mögliche Grundlage für die Ableitung von Unternehmensstrategien.

Ein Nachteil des systemischen Ansatzes sowie der daraus resultierenden Modelle ist jedoch die Tatsache, dass diese einen relativ hohen Abstraktionsgrad besitzen und sich nicht ohne weiteres auf kurzfristige, situative Veränderungen und Einflüsse einstellen können. Das St.-Gallener Modell sowie die Einbettung von Strategien in dieses Modell soll nun eingehender betrachtet werden.

Einbettung von Strategien in ein ganzheitliches Managementmodell

Nachdem sich der vorangegangene Abschnitt mit der Erarbeitung des systemischen Ansatzes von Hans Ulrich beschäftigt hat, soll in diesem die Abbildung von Strategien in einem ganzheitlichen Managementmodell erfolgen,[8] um daraus dann Aktivitäten zur Strategieumsetzung und Prozessgestaltung abzuleiten.

Wie sich bei der Erarbeitung des systemischen Ansatzes zeigte, scheint vor allem dieser sowie das daraus hervorgegangene St. Gallener Managementmodell als Basis geeignet zu sein. Da sowohl der systemische Ansatz, wie auch das erste St. Gallener Managementmodell (see figure 1 the appendix) auf der Arbeit von Hans Ulrich beruhen, weisen beide eine enge gedankliche Verflechtung auf, wobei das Managementmodell aus dem theoretischen Ansatz hervorging und bis heute stets weiterentwickelt wurde.

Der systemische Ansatz selbst betrachtet dabei das Unternehmen als komplexes, soziotechnisches System, welches sich sowohl in Subsysteme aufgliedert, wie auch selbst Teil eines größeren, übergeordneten Systems ist. Dabei beruht die Komplexität auf der aktiven Wechselbeziehung, mit der die einzelnen Systemelemente untereinander agieren. Die Systemelemente selbst können beim neuen St. Gallener Managementmodell (see figure 2 the appendix) wiederum in sechs Begriffskategorien unterschieden werden:

---

[6] Comparison: Macharzina, Klaus, Unternehmensführung, 5. Auflage, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 2005

[7] Comparison: Ulrich, Hans, Krieg, W., St.-Gallener-Management Modell, 3. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern, 1974

[8] Die folgenden Ausführungen zur Einbettung von Strategien in ein ganzheitliches Managementmodell bzw. zum neuen St. Gallener Managementmodell basieren inhaltlich auf: Rüegg-Stürm, Johannes, Das neue St. Gallener Management-Modell, 2. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern, 2003. Davon abweichende Literaturquellen sind explizit gekennzeichnet.

- Umweltsphären
- Anspruchsgruppen
- Interaktionsthemen
- Ordnungsmomente
- Prozesse
- Entwicklungsmodi

Dabei sind die vier Umweltsphären als die zentralen Kontexte zu sehen, mit denen das Unternehmen in Interaktion steht und in denen sich die sieben unterschiedlichen Anspruchsgruppen bewegen. Die Anspruchsgruppen stellen wiederum jene Menschen bzw. Organisationen dar, die mit der Unternehmung in Interaktion stehen und von dessen Wertschöpfungsprozess betroffen sind. Das Unternehmen und sein Wertschöpfungsprozess selbst wird dann schlussendlich durch die drei letzten Begriffskategorien (Ordnungsmomente, Prozesse und Entwicklungsmodi) charakterisiert (see figure 3 the appendix), wobei sich jede Kategorie wiederum in mehrere Gruppen aufteilt.

Da in diesem Abschnitt die Integration einer Strategie in ein ganzheitliches Managementmodell betrachtet werden soll, ist hier die Begriffskategorie bzw. Ebene der Ordnungsmomente von besonderem Interesse. Die Ebene der Ordnungsmomente beschreibt in diesem Zusammenhang die drei Leistungen, die ein Unternehmen gegenüber seinen jeweiligen Anspruchsgruppen erbringen muss, um langfristig und effizient lebensfähig zu sein.[9] Dabei geht es um die Beantwortung zentraler Fragestellungen, wie:

- WAS soll das Unternehmen leisten? (Strategie)
- WIE soll das Unternehmen die Leistung erbringen? (Strukturen)
- WARUM und WOZU gibt es das Unternehmen und WARUM und WOZU werden die Leistungen erbracht? (Kultur)

Während die Fragestellungen, wie bzw. warum und wozu ein Unternehmen seine Leistungen erbringen sollen für diese Arbeit nur ein Randthema darstellen, wirft die Frage was das Unternehmen leisten soll, die Frage nach der Strategie eines Unternehmens auf. Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben, gibt es u.a. mit den ganzheitlichen Unternehmens- sowie den Geschäftsbereichstrategien eine Reihe von Strategietypen, um die Frage, was ein Unternehmen leisten soll, zu beantworten. Somit lassen sich die erarbeiteten Strategietypen nun in einem ganzheitlichen Managementmodell, welches aus dem ebenfalls beschriebenen systemischen Ansatz hervorging, integrieren (see figure 4 the appendix). Dies ermöglicht es dem Anwender nicht nur die einzelnen Strategien isoliert zu betrachten, sondern diese auch in einem größeren Zusammenhang zu sehen, um so Rückschlüsse auf die Auswirkungen einer potentiellen Strategieänderung ziehen zu können.

Nachdem in diesem Abschnitt gezeigt wurde, wie ein ganzheitliches Managementmodell aussehen und an welcher Stelle die Strategie eines Unternehmens angesiedelt werden kann, stellt sich im Folgenden nun die Frage, welche Aktivitäten zur Strategieumsetzung und Pro-

[9] Comparison: Müller-Stewens, Günter, Lechner, C., Strategisches Management, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2005

zessgestaltung notwendig sind, um so das Unternehmen und seine Prozesse an der Strategie ausrichten zu können.

Aktivitäten zur Strategieumsetzung und Prozessgestaltung auf Basis eines ganzheitlichen Managementmodells

Das vorgestellte St. Gallener Managementmodell zeigt, wie komplex und vielschichtig ein Unternehmen selbst aufgebaut ist und in welch vielfältiger Weise es mit seiner Umwelt und den darin vertretenden Anspruchsgruppen in Interaktion steht. Ferner verdeutlicht dieses Modell aber auch, dass es nicht nur darauf ankommt, eine viel versprechende Strategie zu haben, sondern auch diese in ein übergeordnetes Gesamtkonzept konsequent zu implementieren.[10] Im Umkehrschluss bedeutet dies jedoch auch, dass die Strategie ein in sich geschlossenes, ganzheitliches Konzept darstellen muss, das sowohl auf das Unternehmen, wie auch auf die Umweltsphären mit ihren einzelnen Anspruchsgruppen angepasst sein muss.[11]

Aus dieser Denkart heraus, ergeben sich fünf Themenkomplexe (see figure 5 the appendix), auf die die Strategie eines Unternehmens inhaltliche Antworten geben muss. Diese umfassen:[12]

- Die relevanten Anspruchsgruppen mit ihren Anliegen und Bedürfnissen zu denen auch die jeweiligen Zielgruppen und -märkte sowohl auf der Beschaffungs-, wie auch auf der Absatzseite gehören
- Die Definition des Leistungsangebots und des Nutzens für die jeweilige Zielgruppe auf den einzelnen Zielmärkten
- Die Bestimmung der Fokussierung in der Wertschöpfungskette des Unternehmens zur Gestaltung der Fertigungstiefe sowie von In- und Outsourcingstrategien
- Die Definition und Gestaltung der Kooperationsfelder für die Zusammenarbeit mit den potentiellen Anspruchsgruppen
- Die Bestimmung der notwendigen Fähigkeiten und Kernkompetenzen[13], um einen langfristigen Nutzen für den Kunden generieren zu können

Hierbei ist jedoch festzuhalten, dass alle fünf Bereiche eng miteinander verbunden sind und nur eine gleichzeitige Bearbeitung aller fünf Themengebiete zu einem ganzheitlichen Ergebnis führen kann. Auf Basis der Strategie und den aus den fünf Themengebieten erarbeiteten Ergebnissen kann dann die Ausrichtung der Prozesse, die im neuen St. Gallener Managementmodell eine eigene Ebene bilden, erfolgen, um so zu einer strategischen Erfolgsposition zu gelangen[14], die die langfristigen Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen sichert.

---

[10] Comparison: Galbraith, Jay R., Kazanjian, R., Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process: Structure, Systems and Process (West Series in Strategic Management), 2. Auflage, West Inc., St. Paul, 1986

[11] Comparison: Müller-Stewens, Günter, Lechner, C., Strategisches Management, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2005

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

[13] Comparison: Prahalad, C.K., Hamel, G., Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: Harvard Business Manager, 13. Jahrgang, Heft 2, Harvard University Press, Boston, 1999

[14] Comparison: Pümpin, Cuno, Strategische Erfolgspositionen, Verlag Paul Haupt, Bern, 1992

Die Prozesse eines Unternehmens selbst wurden u.a. von Porter als ganzheitliche Wertschöpfungskette beschrieben, wobei er zwischen Basis- und unterstützenden Aktivitäten unterscheidet (see figure 6 the appendix). Gleichsam stellt sich auch die Prozessebene des St. Gallener Managementmodells dar, wobei diese nicht nur über Geschäfts- und Unterstützungsprozesse verfügt, sondern zusätzlich um das Segment der Managementprozesse erweitert wurde[15] (see figure 7 the appendix). Während die Geschäftsprozesse die eigentlichen Kernaufgaben des Unternehmens widerspiegeln, die zur Erbringung der Marktleistung notwendig sind und die Unterstützungsprozesse die Ressourcen bzw. Dienstleistungen bereitstellen, damit die Geschäftsprozesse erfolgreich arbeiten können, umfassen die Managementprozesse die grundlegenden Managementaufgaben im Unternehmen.[16] Diese Prozesse enthalten sowohl die Entwicklung, Gestaltung und Lenkung der Organisation,[17] wie auch die Planungs-, Koordinations- und Kontrolltätigkeiten für die einzelnen Geschäfts- und Unterstützungsprozesse.

Um die zeitliche und inhaltliche Wirkungsweise der einzelnen Managementprozesse besser strukturieren und untergliedern zu können, werden diese nochmalig in drei Dimensionen bzw. Ebenen unterteilt (see figure 8 the appendix):[18]

- Normative Orientierungsprozesse / Normatives Management
- Strategische Entwicklungsprozesse / Strategisches Management
- Operative Führungsprozesse / Operatives Management

Zur Verdeutlichung der Inhalte der einzelnen Dimensionen, sollen diese nun kurz erläutert werden, um so auch besser erkennen zu können, auf welche Ebene der Managementprozesse die Entwicklung neuer Unternehmensstrategien besondere Auswirkungen hat.

Auf der Ebene des normativen Managements stehen Fragen nach der grundlegenden Legitimation der unternehmerischen Tätigkeit sowie die Bestimmung der Verhaltens- und Arbeitsgrundlagen im Unternehmen und der Umgang mit den einzelnen Anspruchsgruppen.[19] Da die sich in dieser Arbeit zu entwickelnden Unternehmensstrategien allerdings nicht die grundlegenden Fragestellungen zur Existenz eines Unternehmens in den Fokus stellen, wird diese Ebene des Unternehmensmanagements von der Strategieentwicklung lediglich im Rande berührt werden.

Die zweite Ebene der Managementprozesse bildet das strategische Management. Auf dieser Ebene erfolgt die Entwicklung einer tragfähigen Strategie zur Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile.[20] Ebenso gehören zu dieser Ebene auch der Aufbau von Verbindungen und Kooperationen zu den einzelnen Anspruchsgruppen sowie der Aufbau von Prozessen zur Bewältigung des Alltagsgeschäfts.[21] Somit stellt die Ebene des strategischen Managements den Bereich innerhalb der gesamten Prozessebene dar, in dem die neuen Unternehmensstrategien für die Möbelindustrie entwickelt werden, aus denen dann wiederum Aktivitäten und

---

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

[16] Comparison: Müller-Stewens, Günter, Lechner, C., Strategisches Management, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2005

[17] Comparison: Ulrich, Hans, Management, 4. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern, 1984

[18] Comparison: see footnote 15

[19] Comparison: see footnote 15

[20] Comparison: see footnote 16

[21] Comparison: see footnote 15

Maßnahmen für die drei Kategorien der Ordnungsmomente, Prozesse und Entwicklungsmodi abgeleitet werden (see figure 9 the appendix).

Ein Werkzeug, das zur Strategieentwicklung auf dieser Ebene der Managementprozesse genutzt werden kann, ist das von Jim Collins entwickelte „Flywheel“ (see figure 10 in the appendix) zur Unternehmensentwicklung „from good to great“.[22] Hierbei wird der gesamte Prozess in die drei Entwicklungsabschnitte

- disciplined people
- disciplined thought und
- disciplined action

unterteilt, von denen der Abschnitt „disciplined thought“ die größte Bedeutung für die Strategieentwicklung in dieser Arbeit besitzt, da dieser die Arbeitsschritte

- „confront with the brutal facts” sowie das
- „hedgehog concept”

beinhaltet. Während sich der Arbeitsschritt “confront with the brutal facts” mit der Aufarbeitung und Darstellung des Ist-Zustands im Unternehmen beschäftigt und somit lediglich indirekt zur Strategieentwicklung beiträgt, befasst sich das “hedgehog concept” mit Fragestellungen, die zur Strategieentwicklung und -umsetzung notwendig sind. Das “hedgehog concept” (see figure 11 the appendix) umfasst dabei drei Bereiche, von denen sich jeder mit einer grundlegenden Fragestellung zur Unternehmensentwicklung beschäftigt:

- What you are deeply passionate about?
- What you can be the best in the world?
- What drives your economic engine?

Die Beantwortung dieser Fragen stellt eine der Grundlagen zur erfolgreichen Strategieentwicklung dar, da sich mit ihnen die Mission des Unternehmens, die besonderen Potentiale sowie die Alleinstellungsmerkmale (USP’s) des Unternehmens erarbeiten lassen. „The central point is that each good-to-great company attained a deep understanding of the key drivers in its economic engine and built its system in accordance with this understanding.”

Collins selbst sieht nach der Erstellung des „hedgehog concepts” dessen Umsetzung im Rahmen des Abschnitts „disciplined action“ vor, um so den Durchbruch von einem guten zu einem großartigen Unternehmen zu erreichen. Neben den Aktivitäten und Schritte, die auf der strategischen Ebene eines Unternehmens zu dessen Umsetzung notwendig sind, fällt ein Großteil der Maßnahmen in den Bereich des Alltagsgeschäfts, das sich im St. Gallener Managementmodell auf der dritten Ebene, der Ebene der operativen Führungsprozesse widerspiegelt. Dabei umfassen diese Prozesse, neben der Strategieumsetzung, auch die Führung und Koordination der einzelnen Geschäfts- und Unterstützungsprozesse.[23]

---

[22] Die folgenden Ausführungen zum „Flywheel“ und zur Unternehmensentwicklung „from good to great“ basieren inhaltlich auf: Collins, Jim, Good to Great, 1. Auflage, HarperCollins Publishers Inc., New York, 2001. Davon abweichende Literaturquellen sind explizit gekennzeichnet.

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

Wie die Darstellung einzelner Entwicklungsabschnitte des „good to great" - Konzepts zeigt, ist die Notwendigkeit einer durchgängigen Prozesskonzeption im Unternehmen zur Implementierung einer Unternehmensstrategie unerlässlich. Das Ziel einer solchen Prozesskonzeption muss es sein, die entwickelten Unternehmensstrategien zu gestalten und in die Realität umzusetzen. Dabei stellt die Gesamtkonzeption immer mehr dar, wie eine To-do-Liste, die es abzuarbeiten gilt.[24] Wichtig ist hierbei, dass das Vorgehen in mehreren strategischen Schritten erfolgt[25] und sich die Veränderung des Unternehmens in überschaubaren, nachvollziehbaren Schritten erfolgt. Die Grundlage aller Veränderungen bildet dabei die Vision, die die Gesamtsicht der Unternehmensführung wiedergibt[26] und sowohl der Ausgangspunkt für die Unternehmensstrategien, als auch für die daraus resultierende, operative Umsetzung ist.

Aufgrund der Tatsache, dass sozio-technische Systeme aufgrund ihrer Humankomponente immer auch einen hohen Anteil an Eigendynamik aufweist, wird ein hoher Grad an Flexibilität an das Gesamtkonzept gestellt. Hierzu ist es wichtig, dass die Möglichkeit eines schnellen Feedbacks im Unternehmen geschaffen wird, um so auf eventuelle Veränderungen schnell reagieren zu können. Somit stellt sich, neben der Strategieentwicklung auch die Prozesskonzeption und dessen Implementierung als komplexe Gestaltungsaufgabe dar, die auf der Ebene der Managementprozesse (siehe St. Gallener Managementmodell) gelöst werden muss. Die Gestaltung des Prozesses kann dabei in die vier Komponenten[27]

- Entwicklungslogik / Timing (Wann?)
- Entwicklungsfokus / Akzente (Was?)
- Entwicklungsdynamik / Akteure (Wer?) und
- Entwicklungsobjekt / Gestaltungsräume (Wo?)

unterteilt werden, so dass sich daraus ein Gesamtmodell zur Gestaltung des Wandels im Unternehmen ergibt (see figure 12 the appendix). Um diese vier Komponenten von der strategischen Ebene auf eine operative Ebene transformieren zu können, besteht die Möglichkeit, diese in insgesamt 16 Dimensionen (Stellhebel) zu untergliedern (see figure 13 the appendix), wobei jede dieser Dimensionen wiederum eine unterschiedliche Ausprägung erfahren kann.[28, 29]

Fünf der insgesamt 16 Dimensionen (Stellhebel)fallen bereits unter die Komponente „Entwicklungslogik / Timing" und beschäftigen sich mit den Zeitpunkten bzw. den Zeitintervallen, die für die operationale Umsetzung notwendig sind. Unterscheiden wird dabei in die Dimensionen: Epoche, Zyklus, Welle, Phase und Taktung. Die Dimension Epoche stellt innerhalb der 16 Dimensionen eine der Grundlegendsten dar, da an dieser Stelle die Unterscheidung zwischen inkrementaler Veränderung und einem fundamentalen Wandel getroffen wird.

---

[24] Comparison: Müller-Stewens, Günter, Lechner, C., Strategisches Management, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2005

[25] Comparison: Trux, W., Müller, G., Kirsch, W., Das Management strategischer Programme, 2 Halbbände, 3. Auflage, Oldenbourg Verlag, München, 1989

[26] Comparison: Kirsch, W. (Hrsg.), Maaßen, H. (Hrsg.), Managementsysteme, Planung und Kontrolle, 2. Auflage, Kirsch Verlag, München, 1990

[27] Comparison: see footnote 24

[28] Comparison: see footnote 24

[29] Die folgenden Ausführungen zu den 16 Dimensionen des Wandeldesigns basieren inhaltlich auf: Müller-Stewens, Günter, Lechner, C., Strategisches Management, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2005. Davon abweichende Literaturquellen sind explizit gekennzeichnet.

Häufig kann ein fundamentaler Wandel auch durch äußere Einflüsse und eine Veränderung der Umweltsphären, wie beispielsweise die Liberalisierung und Deregulierung des Post- und Telekommunikationsmarktes, herbeigeführt. Im Gegensatz zur Epoche, die eine Aussage über das Ausmaß der Veränderung macht, gibt die Dimension Zyklus einen Aufschluss über die voraussichtliche Dauer des Veränderungsprozesses, der sich bis zu mehreren Jahren hinziehen kann. Der Gesamtzyklus selbst kann dann wiederum in mehrere Wellen unterteilt werden. Dabei grenzen sich die einzelnen Wellen i.d.R. thematisch voneinander ab und können unterschiedliche Längen und Intensitäten annehmen. Da sich selbst einzelne Wellen über einen längeren Zeitraum hinziehen können, lassen sich diese wiederum in einzelne Phasen unterteilen. Häufig findet hierbei das Drei-Phasen-Konzept Anwendung, welches die Aufgabe in die Phasen Aufbrechen der alten Strukturen, Transformation in den neuen Zustand und die Festigung des neuen Zustands unterteilt. Um den gesamten Veränderungsprozess schlussendlich operativ um setzbar zu gestalten, erfolgt die Taktung der einzelnen Schritte. Hierbei ist es wichtig, inwieweit die einzelnen Anspruchsgruppen des jeweiligen Unternehmens, z.B. die Mitarbeiter, bereit sind, bei den geplanten Veränderungen mitzuwirken und diese mitzutragen. Deshalb lassen sich i.d.R. auch keine allgemeingültigen zeitlichen Vorgaben für einen einzelnen Zeitschritt festlegen.

Weitere fünf der 16 Dimensionen lassen sich unter der Komponente „Entwicklungsfokus / Akzente“ zusammenfassen. Im Kern geht es bei der Betrachtung dieser Dimensionen darum, ob der bisherige Entwicklungsfokus des Unternehmens beibehalten werden kann oder ob eine Erneuerung notwendig ist. Somit lassen sich hier die Dimensionen Remodellierung, Reorientierung, Repositionierung, Restrukturierung und Revitalisierung identifizieren. Dabei sind die grundlegendsten Veränderungen bei einer Remodellierung des Unternehmens zu erwarten, da durch diese Dimension auch Grundlagen der bisherigen Geschäftspraxis in Frage gestellt werden können. Diese Veränderungen können dabei aus dem Unternehmen heraus, aber auch durch äußere Einflusse, wie die Veränderung der Umweltsphären, hervorgerufen werden. Deshalb besteht unter anderem aus diesem Grund eine direkte Beziehung zwischen den Dimensionen Epoche und Remodellierung. Im Weiteren stehen die Dimensionen Reorientierung und Repositionierung in einem engen Zusammenhang zur Remodellierung, da sich diese direkt aus der Remodellierung ableiten lassen. Dabei richtet die Reorientierung mit der Neuausrichtung des Geschäfts- bzw. Produktportfolios den Blick auf das Unternehmen selbst, währen die Repositionierung die Neuausrichtung gegenüber den Anspruchsgruppen und hier vor allem gegenüber den Kunden in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt. Während sich die Fragestellungen zur Remodellierung oder Reorientierung sehr häufig auf der Ebene der strategischen Entwicklungsprozesse abspielen, beziehen sich die Fragen bzw. Themen zur Restrukturierung vielfach auf operative Prozesse im Unternehmen. Im Zentrum der Betrachtung stehen hier Themen, wie Kosten, Lieferzeiten und Qualität, die unmittelbare Auswirkungen auf die laufenden Geschäftsprozesse des Unternehmens haben. Die Dimension Revitalisierung innerhalb der Komponente „Entwicklungsfokus / Akzente“ kann etwas losgelöst von den anderen vier betrachtet werden. Dies liegt darin begründet, dass sich diese Dimension mit der Neuausrichtung der Werte und Einstellungen im Unternehmen nach einer Veränderung bzw. einem Wandel beschäftigt. Zweifelsohne muss diese Thematik bereits vor dem Beginn des Wandels geplant werden, allerdings kann die Umsetzung dieser Dimension beispielsweise erst nach der Umsetzung einer Repositionierung oder einer Restrukturierung erfolgen. Nachdem mit den Komponenten „Entwicklungslogik / Timing“ sowie „Entwicklungsfokus / Ak-

zente“ bereits 10 der 16 Dimensionen erarbeitet wurden, soll im Folgenden nun die Komponente „Entwicklungsdynamik / Akteure“ diskutiert werden.

Bei der Betrachtung der Komponente „Entwicklungsdynamik / Akteure“ kann hier in die drei Dimensionen Stakeholder, Rollen und Schichten unterschieden werden. Dabei beschäftigen sich alle drei Dimensionen mit der Thematik der notwendigen Akteure für die Erneuerung und deren Zusammenspiel untereinander. Hier legt die Dimension der Stakeholder zunächst fest, welche Anspruchsgruppen (siehe St. Gallener Managementmodell) bei den bevorstehenden Veränderungen in welchem Umfang berücksichtigt werden sollten bzw. müssten.[30] Die Dimension Rollen diskutiert dann die Frage des Rollen-Settings sowie die Dimension der Schichten die Kopplung der jeweiligen Anspruchsgruppen untereinander.

Die vierte Komponente „Entwicklungsobjekt / Gestaltungsräume“ umfasst schließlich die drei Dimensionen Struktur, Politik sowie Kultur und beziehen sich auf die unterschiedlichen organisatorischen Rahmenbedingungen, die für die Erneuerung und Zielerreichung notwendig sind. Dabei bezieht sich die Struktur auf den Bereich der klassischen Aufbau- und Ablauforganisation, wie Organisationsformen, Arbeitsanalyse, etc.,[31] während sich die Dimension Politik mit den Formen und Möglichkeiten der Macht und Einflussnahme im Unternehmen beschäftigt und, mit Bezug auf die jeweiligen Akteure, ebenfalls eine Eingruppierung von gering bis hoch erfolgt. Die dritte Dimension Kultur repräsentiert abschließend dem Bereich der Normen und Werte für die ein Unternehmen steht bzw. für die es eintritt. Hierzu gehören neben unternehmensinternen auch externe Vorgaben, wie beispielsweise Umgangsformen und Beziehungspflege zu Kunden, Lieferanten und anderen Gruppen, die mit dem Unternehmen in Interaktion stehen.[32]

Trotz aller Planung und Konzeption zur Umsetzung der neuen Unternehmensstrategie muss in jedem Unternehmen mit z.T. erheblichen Problemen und Widerständen gerechnet werden. An dieser Stelle kann zunächst zwischen

- den sachlichen, technischen Problemen und
- den persönlichen, menschlichen Widerständen

unterschieden werden. Während sich die sachlichen, technischen Problem- und Fragestellungen i.d.R. mittels des Einsatzes finanzieller bzw. personeller Ressourcen beseitigen lassen, stellen die persönlichen, menschlichen Widerstände häufig die größere Herausforderung für das Management dar. Dabei lassen sich die menschlichen Widerstände im Wesentlichen in

- System- bzw. Fähigkeitsbarrieren
- Verhaltens- bzw. Willensbarrieren und

unterteilen.[33]

System- bzw. Fähigkeitsbarrieren beruhen i.d.R. auf mangelhaftem Können bzw. Wissen einzelner Mitarbeiter oder Gruppen, die diese jedoch nicht offen kommunizieren und sich um Abhilfe bemühen, sondern durch aktive Einflussnahme versuchen, Entscheidungsprozesse zu

---

[30] Comparison: Jung, Hans, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2006

[31] Comparison: ebd.

[32] Comparison: Porter, Michael E., Wettbewerbsstrategie, 10. Auflage, Campus-Verlag, Frankfurt/Main, 1999

[33] Comparison: Ansoff, Igor, Strategisches Management, 1. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1999

verändern, zu verzögern oder Entscheidungen völlig zu blockieren.[34] Ähnliche Abwehrreaktionen lassen sich auch bei den Mitarbeitern beobachten, dessen Abwehr auf einer Verhaltens- bzw. Willensbarriere beruht. Allerdings lassen sich bei diesen Mitarbeitern andere Ursachen für den Widerstand diagnostizieren. Neben der Ablehnung aufgrund negativer Einstellungen und Erfahrungen oder konservativen Vorprägungen, ist eine der Hauptursachen der befürchtete Verlust von Macht und Einfluss im Unternehmen.[35]

Zusammengefasst können beide, oben genannten Gruppen als Opponenten betrachtet werden, die sich wiederum in

- Machtopponenten,
- Fachopponenten und
- Prozessopponenten

untergliedern lassen[36] und den Promotoren einer strategischen Neuausrichtung im Unternehmen gegenüberstehen. Um den Promotoren einer Neugestaltung dennoch die Möglichkeit zu geben, ihre Planungen und Konzepte umzusetzen, wurden mit dem Flexibilitäts-, dem Krisen-, dem Zwangs-, dem Lern- und dem Lern-Aktionsansatz unterschiedliche Modelle entwickelt, um diese Widerstände zu überwinden[37] (see figure 14 the appendix).

Nachdem das vorherige Kapitel die Einbettung der Strategien in ein ganzheitliches Managementmodell zeigte, verdeutlichte dieses nun, welche Aktivitäten zur Strategieumsetzung und Prozessgestaltung notwendig sind, um die entwickelten Strategien umzusetzen. Dabei ist zu beachten, dass insbesondere Antworten für alle fünf grundlegenden Themenkomplexe (see figure 5 the appendix) erarbeitet werden, bevor die praktische Umsetzung erfolgt. Um auch diese besser strukturieren und wirkungsvoller gestalten zu können, wurden hierfür die drei Ebenen des normativen, strategischen und operativen Managements eingeführt. Ein mögliches Werkzeug, das dabei zur Strategieentwicklung und -implementierung genutzt werden kann, ist das von Jim Collins entwickelte „Flywheel“ (see figure 10 in the appendix) zur Unternehmensentwicklung, das den gesamten Prozess in drei Entwicklungsabschnitte (disciplined people, disciplined thought und disciplined action) einteilt. Als Ergänzung hierzu ist das Modell zur ganzheitlichen Prozesskonzeption und Implementierung zu verstehen, welches die Veränderungsvorgänge als komplexe Gestaltungsaufgabe begreift und diese, in Anlehnung an das St. Gallener Managementmodell, in vier Komponenten (Entwicklungslogik, Entwicklungsfokus, Entwicklungsdynamik und Entwicklungsobjekt) unterteilt. Trotz aller Planungen zu Strategieumsetzung musste jedoch auch aufgezeigt werden, dass im einer Reihe sachlicher, technischer Probleme und persönlichen, menschlichen Widerständen bei der Realisierung gerechnet werden muss.

---

[34] Comparison: Wikipedia, Artikel „Promotorenmodell“ In: Wikipedia: Die freie Enzyklopädie, abgerufen Januar 2008, URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Promotorenmodell

[35] Comparison: ebd.

[36] Comparison: Wikipedia, Artikel „Promotorenmodell“ In: Wikipedia: Die freie Enzyklopädie, abgerufen Januar 2008, URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Promotorenmodell

[37] Comparison: Macharzina, Klaus, Unternehmensführung, 5. Auflage, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 2005

Literature

A

Ansoff, Igor, Strategisches Management, 1. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1999

B

Bamberg, Günter, Coenenberg, A., Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 13. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 2000

Bamberger, Ingolf, Wrona, Thomas, Strategische Unternehmensführung. Strategien, Systeme, Prozesse, 1. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 2004

Bernard, Chester I., The Functions of the Executive: 30th Anniversary Edition, 30. Auflage, Harvard University Press, Boston, 2005

Bea, Franz Xaver, Haas, J., Strategisches Management, 3. Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft, Stuttgart, 2005

Brandes, Dieter, Konsequent einfach, Die ALDI-Erfolgsstory, 3. Auflage, Wilhelm Heine Verlag GmbH & Co. KG, München, 2002

Bühner, Rolf, Portfolio-Risikomanagement der Unternehmensdiversifikation von Industrieaktiengesellschaften, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 53. Jahrgang, Heft 11, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 1983

Bühner, Rolf, Shareholder Value-Report. Erfahrungen, Ergebnisse, Entwicklungen, 1. Auflage, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 2001

Bühner, Rolf, Strategie und Organisation, 2. Auflage, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 1993

C

Collins, Jim, Good to Great, 1. Auflage, HarperCollins Publishers Inc., New York, 2001

D

Drucker, Peter F., The Practice of Management, Auflage: Reissue, HarperCollins Publishers Inc. New York, 2006

E

Eschenbach, Rolf, Kunesch, H., Strategische Konzepte. Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich, 4. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2003

G

Gälweiler, Aloys, Strategische Unternehmensführung, 3. Auflage, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main, 2005

Galbraith, Jay R., Kazanjian, R., Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process: Structure, Systems and Process (West Series in Strategic Management), 2. Auflage, West Inc., St. Paul, 1986

Grochla, Erwin, Betriebswirtschaftslehre, Teil 1: Grundlagen, 1. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1978

Grochla, Erwin, Einführung in die Organisationstheorie, 4. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1999

H

Heinen, Edmund, Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Grundlagen, Strategien, Modelle (Sondereinband), Auflage: Nachdruck der 2. Auflage, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 1998

Heinen, Edmund, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Auflage, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 1992

Herzberg, Frederik, Mausner, B., Motivation to Work, Auflage: Nachdruck, Transaction Publishers, Cleveland - New York, 1993

J

Jansen, H., Neoklassische Theorie und Betriebswirtschaft, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 33. Jahrgang, Heft 7, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 2004

Jung, Hans, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2006

K

Kappler, E., Zielsetzungs- und Zieldurchsetzungsplanung in Betriebswirtschaften, in: Ulrich, Hans (Hrsg.), Unternehmensplanung, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag Wiesbaden, 1975

Kim, W. Chan, Der blaue Ozean als Strategie, 1. Auflage, Carl Hanser Verlag, München, 2005

Kirsch, W. (Hrsg.), Maaßen, H. (Hrsg.), Managementsysteme, Planung und Kontrolle, 2. Auflage, Kirsch Verlag, München, 1990

Knyphausen, Dodo zu, Theorie der strategischen Unternehmensführung. State of the Art und neue Perspektiven, 1. Auflage, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 2000

Kreikebaum, Hartmut, Strategische Unternehmensplanung, 6. Auflage, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, 1997

Kreikebaum, Hartmut, Behnam, M., Management ethischer Konflikte in international tätigen Unternehmen, 1. Auflage, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 2001

M

Macharzina, Klaus, Unternehmensführung, 5. Auflage, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 2005

Macharzina, Klaus, Dedler, K., Ökonomische Analyse der internen Informationspolitik der Unternehmung, Betriebswirtschaftliche Beiträge Nr. 21, Universität Hohenheim, Stuttgart, 1986

Malik, Fredmund, Führen, Leisten, Leben, Wirksames Management für eine neue Zeit, Neuausgabe 2006, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main, 2006

Malik, Fredmund, Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation, 4. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern, 2004

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

Meffert, Heribert, Markenmanagement, 2. Auflage, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 2005

Müller-Merbach, H., Vier Arten von Systemansätzen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jahrgang, Heft 8, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 1992

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

P

Poth, Ludwig G., Gabler Kompakt-Lexikon Marketing, 2. Auflage, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 2003

Porter, Michael E., Wettbewerbsstrategie, 10. Auflage, Campus-Verlag, Frankfurt/Main, 1999

Porter, Michael E., Wettbewerbsvorteile, 6. Auflage, Campus-Verlag, Frankfurt/Main, 2000

Porter, Michael E., Towards a Dynamic Theory of Strategy, in: Strategic Management Journal, 12. Jahrgang, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, West Sussex, 1991

Pümpin, Cuno, Strategische Erfolgspositionen, Verlag Paul Haupt, Bern, 1992

Prahalad, C.K., Hamel, G., Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: Harvard Business Manager, 13. Jahrgang, Heft 2, Harvard University Press, Boston, 1999

R

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

T

Taylor, Frederik W., The Principles of Scientific Management, Auflage: Nachdruck, Dover Publications Inc., New York, 1911

Tirole, Jean, Industrieökonomik, 1. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München 1995

Trux, W., Müller, G., Kirsch, W., Das Management strategischer Programme, 2 Halbbände, 3. Auflage, Oldenbourg Verlag, München, 1989

U

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

Ulrich, Hans, Management, 4. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern, 1984

Ulrich, Hans, Krieg, W., St.-Gallener-Management Modell, 3. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern, 1974

W

Wilde, Klaus D., Bewertung von Produkt-Markt-Strategien, Theorien und Methoden, 2. Auflage, Duncker & Humblot Verlag GmbH, Berlin, 1999

Wikipedia, Artikel „Analyse“ In: Wikipedia: Die freie Enzyklopädie, abgerufen Januar 2007, URL: http://de.wikipedia.org/wiki/analyse

Wikipedia, Artikel „Methoden der empirischen Sozialforschung“ In: Wikipedia: Die freie Enzyklopädie, abgerufen Januar 2007, URL: http://de.wikipedia.org/wiki/methoden_der_empirischen_sozialforschung

Wikipedia, Artikel „Synthese“ In: Wikipedia: Die freie Enzyklopädie, abgerufen Februar 2008, URL: http://de.wikipedia.org/wiki/synthese

Wikipedia, Artikel „Promotorenmodell“ In: Wikipedia: Die freie Enzyklopädie, abgerufen Januar 2008, URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Promotorenmodell

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

Appendix

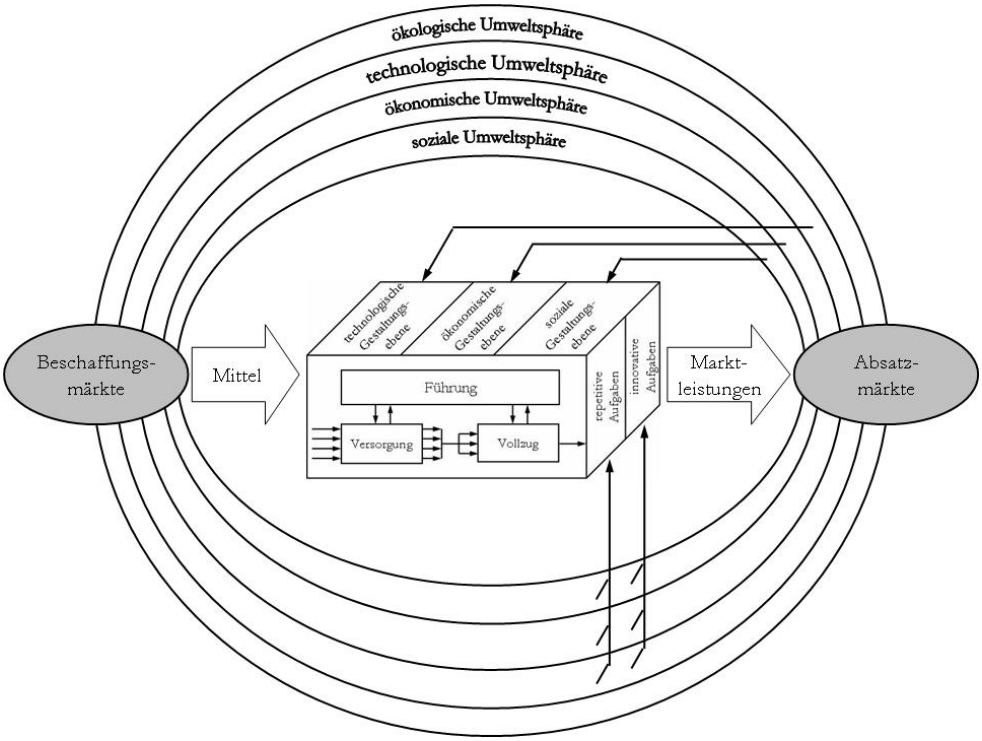


Figure 1: Das erste St. Gallener Managementmodell nach Hans Ulrich

Source: Rüegg-Stürm, Johannes, Das neue St. Gallener Management-Modell, 2. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern, 2003

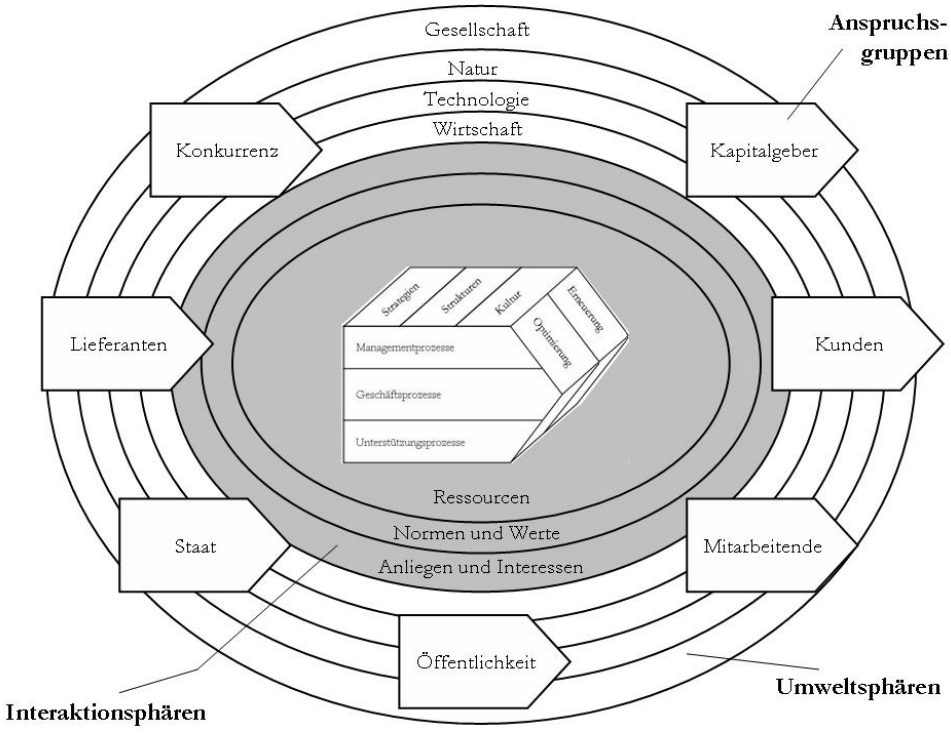


Figure 2: Das neue St. Gallener Managementmodell

Source: Rüegg-Stürm, Johannes, Das neue St. Gallener Management-Modell, 2. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern, 2003

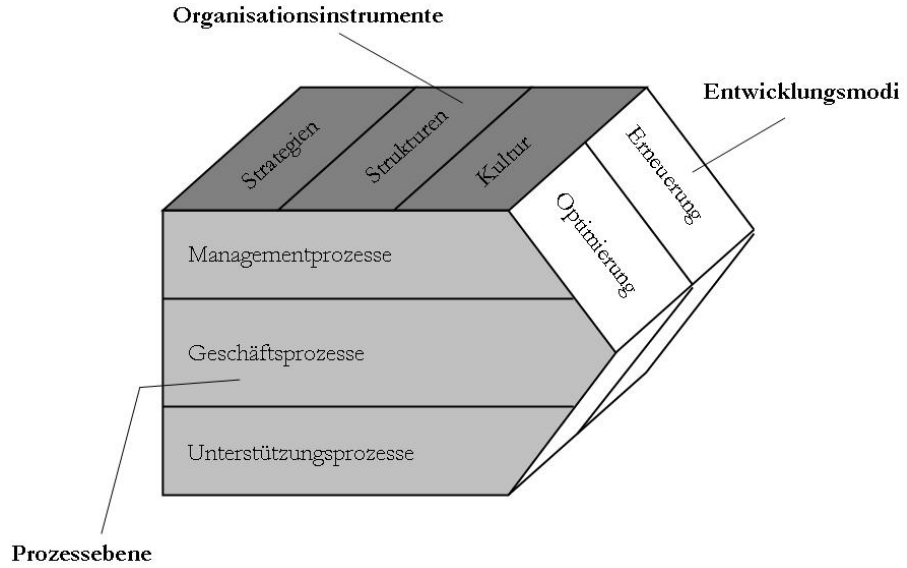


Figure 3: Die Begriffskategorien eines Unternehmens innerhalb des St. Gallener Managementmodells

Source: Rüegg-Stürm, Johannes, Das neue St. Gallener Management-Modell, 2. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern, 2003

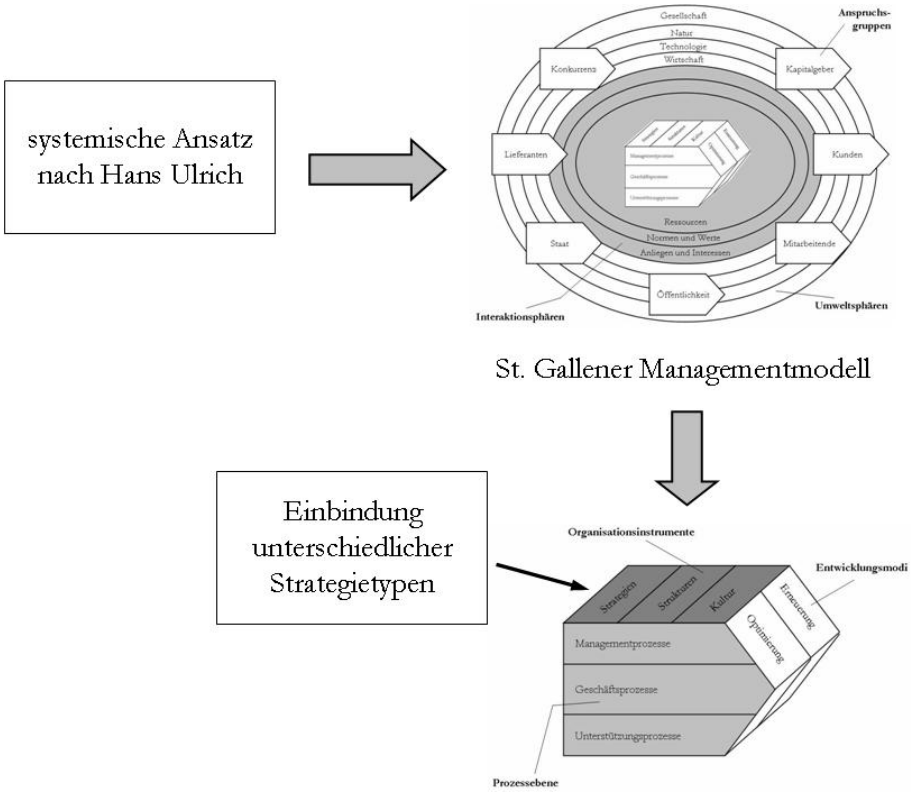


Figure 4: Zusammenhang zwischen systemischen Ansatz nach Hans Ulrich, dem St. Gallener Managementmodell und unterschiedlichen Strategietypen

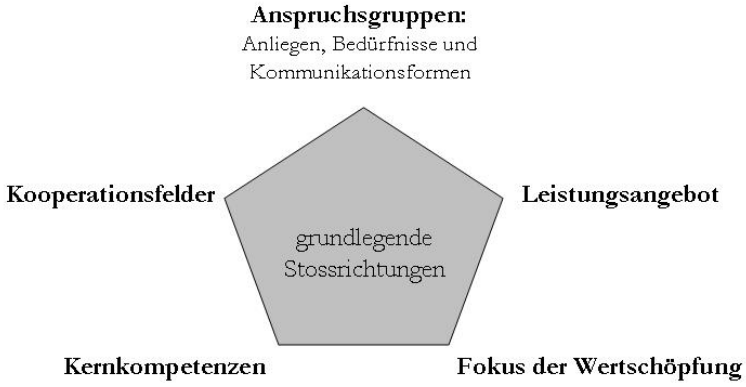


Figure 5: Inhaltliche Fragestellungen einer Strategie

Source: Rüegg-Stürm, Johannes, Das neue St. Gallener Management-Modell, 2. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern, 2003

Figure 6: Wertschöpfungskette eines Unternehmens

Source: Porter, Michael E., Wettbewerbsvorteile, 6. Auflage, Campus-Verlag, Frankfurt/Main, 2000

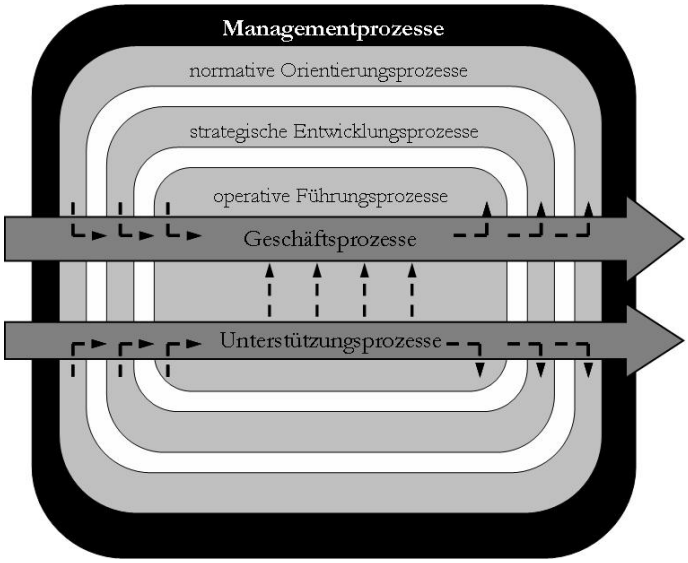


Figure 7: Überblick über die Prozesskategorien

Source: Rüegg-Stürm, Johannes, Das neue St. Gallener Management-Modell, 2. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern, 2003

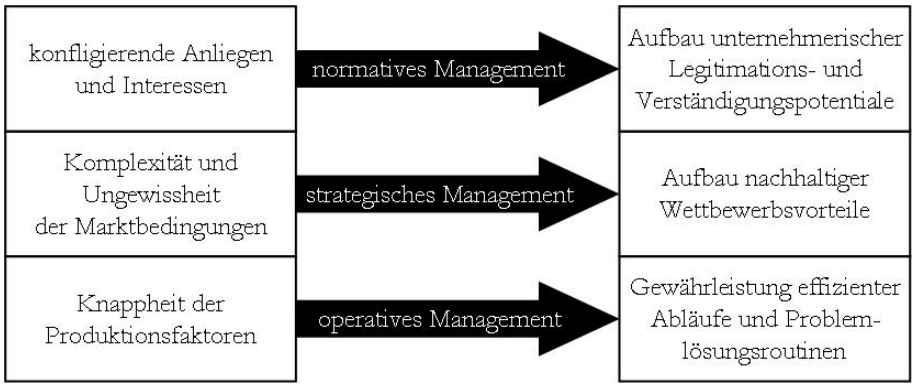


Figure 8: Dimensionen des Managements

Source: Rüegg-Stürm, Johannes, Das neue St. Gallener Management-Modell, 2. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern, 2003

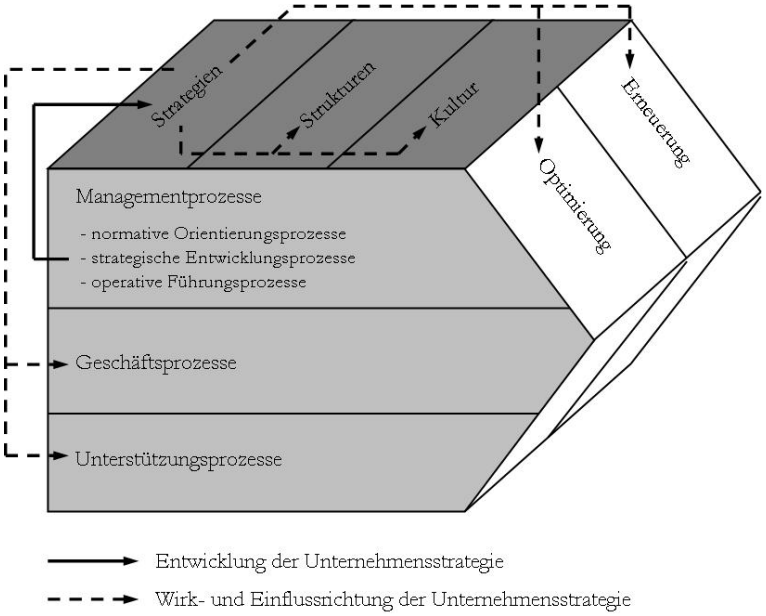


Figure 9: Entwicklung und Beeinflussungsrichtungen einer Unternehmensstrategie innerhalb des St. Gallener Management-Modells

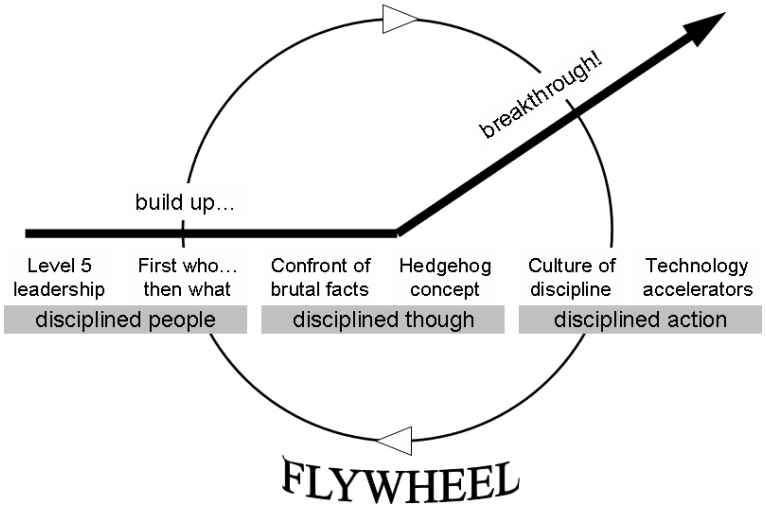


Figure 10: The „Flywheel“ - from good to great

Source: Collins, Jim, Good to Great, 1. Auflage, HarperCollins Publishers Inc., New York, 2001

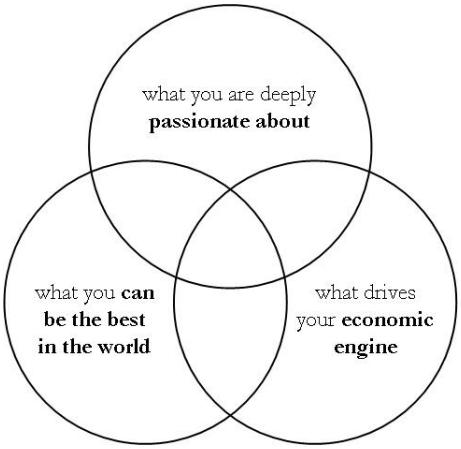


Figure 11: The hedgehog - concept

Source: Collins, Jim, Good to Great, 1. Auflage, HarperCollins Publishers Inc., New York, 2001

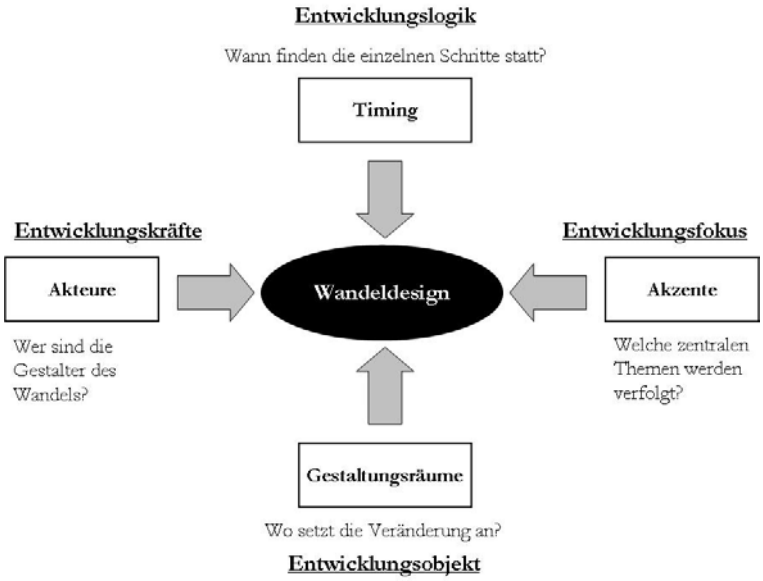


Figure 12: Die vier Komponenten des Wandeldesigns

Source: Müller-Stewens, Günter, Lechner, C., Strategisches Management, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2005

Komponenten	Dimensionen	Ausprägung einfach	komplex
Timing (Wann?)	Epoche	inkremental	fundamental
	Zyklus	kurz	lang
	Welle	eine	viele
	Phasen	eine	viele
	Taktung	lang	kurz
Akzente (Was?)	Remodellierung	bestätigend	erneuernd
	Reorientierung	bestätigend	erneuernd
	Repositionierung	bestätigend	erneuernd
	Restrukturierung	bestätigend	erneuernd
	Revitalisierung	bestätigend	erneuernd
Akteure (Wer?)	Stakeholer	ausgeblendet	eingebunden
	Rollen	wenige	viele
	Schichten	entkoppelt	verkoppelt
Räume (Wo?)	Struktur	gering	hoch
	Politik	gering	hoch
	Kultur	gering	hoch

Figure 13: Bezugsrahmen zur Gestaltung der Veränderungsarbeit

Source: Müller-Stewens, Günter, Lechner, C., Strategisches Management, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2005

Ansatz	Anwendungs-schwerpunkt	Vorteile	Nachteile
Flexibilitäts-Ansatz	turbulente, nicht prognostizierbare Umwelt	universelle Bereitschaft wird gefördert	zu unspezifisch
Krisen-Ansatz	Führungskräfte mit geringem Machtpotential	begrenzter Aufwand	hohes Risiko für anwendende Führungskräfte
Zwangs-Ansatz	hohe Dringlichkeit	schnelle Wirkung	unter Umständen großer Widerstand; hohes Risiko
Lern-Ansatz	sich stetig entwickelnde, analysierbare Umwelt	geringer Widerstand; zeitliche Kostenverteilung	vielfach zu langsam
Lern-Aktions-Ansatz	turbulente Umwelt und hohe Dringlichkeit	geringer Widerstand; bestmögliche Nutzung der vorhandenen Potentiale	Komplexität, Kosten

Figure 14: Ansätze zur Überwindung von Widerstand

Source: Macharzina, Klaus, Unternehmensführung, 5. Auflage, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 2005

Abstract

On the one hand many theoretical approaches and concepts are very abstract, so that they can not be used in the daily work without any adaptations and on the other hand many strategies do not deal with the holistic idea. The systematic approach and the St. Gallener Management Model are two of the most well known management concepts and are going to be the basis for this work. This article is going to show the reader the embedding of different strategies ("good to great", blue ocean strategy", etc.) into such a holistic management concept.

UVEDOMENIE SI DÔLEŽITOSTI REPORTINGU AKO KĽÚČOVÉHO NÁSTROJA CONTROLLINGU

REPORTING AS A CONTROLLING TOOL OF KEY IMPORTANCE

Michal Budinský[1] - Martin Križan[2]

KEY WORDS: Reporting, Report, Controlling, Key Performance Indicators, IS/IT

ABSTRACT

The aim of the paper is to point out one of the controlling tools. Reporting is an integrated system of reports, information and key performance indicators prepared in understandable and user-friendly form. Its task is to assess the company development and development of its departments, to set future targets and to provide company management with superior information. This is carried out through the reports. There are many kinds of them, e. g. standard report, variation report or special report. In the second chapter, we briefly describe the reporting processes – data collection, transformation and analyses; creating and setting up of reports; reports distribution and presentation; information understanding and discussion about them, and administration of reports – as well as basic requests for the reports. The last chapter provides information about IS/IT products for the reporting support.

ÚVOD

K efektívnosti podnikovej činnosti výrazne prispieva dostupnosť relevantných informácií a ich efektívne využívanie. Informovanosť zjednodušuje vyhľadávanie nových podnikateľských príležitostí, eliminuje riziko podnikania, pomáha racionalizovať rozhodovací proces a usmerňuje podnikové riadenie. Prijatie správneho rozhodnutia závisí predovšetkým od kvality informácií, schopnosti roztriediť ich, spracovať, resp. upraviť ich do zrozumiteľnej formy s potrebnou vypovedacou schopnosťou. Uvedené činnosti podporujúce rozhodnutia prijímané podnikovým manažmentom sa v odbornej literatúre zastrešujú pojmom reporting.

Podľa názorov mnohých autorov [3] bolo a aj je poskytovanie hodnotných a významných informácií manažmentu podniku hlavnou úlohou podnikového controllingu, napriek rozširujúcemu sa spektru jeho ďalších funkcií. Podmienkou úspešnosti podniku v neustále rastúcej konkurencii je vybudovanie a pravidelné zdokonalovanie systému, ktorý predkladá príslušnému manažérskemu stupňu informácie, týkajúce sa ním riadenej oblasti a filtruje pre danú riadiacu úroveň informácie nepotrebné. Správy pre podnikové vedenie musia obsahovať základne KPI (Key Performance Indicators), t. j. kľúčové indikátory výkonnosti, ktorých vývoj možno porovnať v čase, resp. s ostatnými podnikmi v odbore a pod.

[1] Ing. Michal Budinský, budinsky.michal@gmail.com.
[2] Ing. Martin Križan, krizanmartin1@gmail.com.
[3] viď napr. Horváth, P.: Controlling. 10. vydanie, Mníchov: Vahlen, 2006. s. 107. ISBN 3-8006-3252-7.

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ REPORTINGU

V nasledujúcom texte budeme úlohu reportingu chápať ako uspokojenie prevažne potrieb vlastníkov a riadiacich pracovníkov a vychádzať z definície, ktorá ho charakterizuje ako „ucelený systém správ, informácií a ukazovateľov o výsledkoch vo vnútri podniku, zostavený v zrozumiteľnej a užívateľsky prístupnej forme, ktorý umožňuje:

- hodnotiť vývoj podniku ako celku,
- stanoviť reálne ciele do budúcnosti,
- hodnotiť parciálne oblasti podniku a následne odhaliť silné a slabé stránky,
- poskytnúť kvalitné informácie pre rozhodovanie manažérov.“[4]

„Základným elementom reportingu je report, resp. správa. Reportom možno nazvať konkrétnu výstupnú zostavu, ktorá slúži pre potreby riadenia“[5], resp. súhrn informácií vytvorených za daným účelom. K najdôležitejším účelom vypracovávania správ môžeme zaradiť:[6]

- dokumentovanie udalostí (napr. zápisy z porád, kontrolné záznamy),
- vyvolanie dejov v podniku (napr. správa, ktorá má za následok revíziu plánu),
- kontrola prevádzky podniku (napr. správy o odbyte),
- príprava rozhodnutí (napr. správy o likvidite).

„Správy a výkazy by mali byť usporiadané podľa potrieb ich užívateľov, vedúcich pracovníkov na jednotlivých úrovniach riadenia takým spôsobom, aby poskytovali potrebné informácie uľahčujúce rozhodovanie.“[7] Obsahu, forme a periodicite reportov z hľadiska podnikovej hierarchie sa venuje tabuľka č. 1. V prípade rozsiahlych koncernov môžeme tiež hovoriť o externom reportingu, ktorého úlohou je vypracovávať reporty pre materskú spoločnosť a iné nadradené orgány a internom reportingu, kde ako interní odberatelia vystupujú ostatné oddelenia spoločnosti.

Eva Hermann-Krawietz rozoznáva tri formy správ vzhľadom na použitie informácií v procese plánovania a kontroly:[8]

- **Štandardná správa** doručuje informácie väčšinou pravidelne, podľa stanovenej schémy rovnakým príjemcom. Zostaveniu správy nepredchádza filtrácia informácií, ale príjemca si musí sám vybrať pre neho relevantné informácie. V tom spočíva aj nevýhoda štandardných správ. Vedenie podniku dostáva nadmernú ponuku informácií, a tým jednotlivá informácia stráca na význame. Tomuto nebezpečenstvu sa dá vyhnúť tým, že vedenie podniku dostáva správy len zo svojho úseku.
- **Správa o odchýlkach** sa používa v prípade, ak má manažment podniku dostávať informácie, pretože aktuálne dianie sa odchyľuje od vytýčených hodnôt plánu nad hranice tolerancie. Vedúci pracovníci tak nie sú zaplavovaní zbytočnými informácii, z čoho na druhej strane vyplýva hrozba ich nadmernej selekcie. Uvedený nedostatok sa dá zoslabiť zahrnutím významných rutinných prípadov do správy o odchýlkach. Príjemca správy potom môže, ak sa mu to zdá nutné, požadovať doplnkové správy o potrebe.
- **Správa o potrebe (mimoriadna správa)** sa spracováva na požiadanie alebo z vlastnej iniciatívy controllera a slúži na doplnkovú analýzu situácie. Jej výhodou je preskúmanie aj zle štrukturovaných problémov, ktoré boli prehliadnuté v štandardnej správe,

---

[4] Foltínová, A.: Vnútropodnikový controlling. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, 4.5.2006. Prednáška.

[5] Gallo, P.: Controllingový reporting – dôležitý nástroj podpory manažérskeho rozhodovania. Controlling, 2006, roč. 2006, č. 3, s. 3.

[6] Horváth, P.: Controlling. 10. vydanie, Mníchov: Vahlen, 2006. s. 113. ISBN 3-8006-3252-7.

[7] Fibírová, J.: Reporting – moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 1. vydanie, Praha: Grada Publishing, 2001. s. 12. ISBN 80-247-0066-2.

[8] Foltínová, A.: Vnútropodnikový controlling. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, 4.5.2006. Prednáška.

resp. správe o odchýlkach. Nevýhodou správ o potrebe je množstvo informácií, ktoré je nevyhnutné štrukturovať.

Tabuľka č. 1: Charakteristiky reportov z hľadiska podnikových úrovní riadenia

Úroveň riadenia	Vykonávané úlohy	Obsah, forma a periodicita predkladania reportov
Strategický manažment	**Podnikové riadenie** - stanovenie cieľov, plánovanie, organizácia, riadenie a kontrola dlhodobo pôsobiacich procesov, riešenie problémových a konfliktných situácií	reprezentatívne externé a interné informácie; informácie, ktorých potreba je podmienená konkrétnou situáciou; komprimované reporty týkajúce sa výnosov, nákladov, financií na mesačnej, resp. štvrťročnej báze s nemennou štruktúrou; porovnania plán-skutočnosť, porovnania v čase na ročnej báze; vybrané ukazovatele; segmentácia podľa výrobkov, divízií, geografických území a pod.
Taktický manažment	**Riadenie odboru** - orientácia na konkrétnu oblasť podniku, strednodobé plánovanie a kontrola vložených zdrojov	podrobnejšie informácie pre potreby plánovania a kontroly viazané na konkrétny objekt alebo oblasť; vecne, časovo a formálne rozdelené rovnako ako v prípade celopodnikových výkazov, príp. s výnimkou finančných a oblasť podniku presahujúcich údajov; pravidelné reporty
Operatívny manažment	**Riadenie oddelenia** - ohraničený priestor na rozhodovanie, prevažná orientácia na konkrétny prípad, resp. výkon	prevažne detailné informácie s dôrazom na krátkodobé operatívne riadenie (porovnanie plán-skutočnosť, analýza odchýlok, vývoj ukazovateľov); pravidelné reporty
Úroveň realizácie	**Riadenie nákladových stredísk** - ohraničený priestor na rozhodovanie, výlučná orientácia na konkrétny prípad, resp. výkon	individuálne opakujúce sa informácie; riadiace informácie obmedzujúce sa na bezprostredne pôsobiaci parameter; príp. reporty na princípe výnimočnosti

Zdroj: Bramsemann, R.: Handbuch Controlling. 3. vydanie, Műnchen/Wien: Hanser, 1993. s. 82. ISBN 3-446-17413-3.

POŽIADAVKY NA PODNIKOVÝ REPORTING A JEHO PROCESY

Podľa prof. Horvátha [9] sa podnikový reporting obmedzuje výlučne na proces predávania informácií. V príspevku budeme vychádzať z predpokladov Dr. Hans-Peter Lesswenga[10], ktorý controllingový reporting chápe širšie a do jeho kompetencií zahŕňa aj činnosti, ktoré predchádzajú a nasledujú po samotnom predávaní informácií. Ďalej budeme teda hovoriť o piatich procesoch podnikového reportingu – zber, transformácia a analýza dát;

[9] Horváth, P.: Controlling. 10. vydanie, Mníchov: Vahlen, 2006. s. 107. ISBN 3-8006-3252-7.
[10] Lessweng, H.-P.: Využití nástrojů Business Intelligence (BIT) v podnikovém reportingu. Controlling, 2005, roč. 2005, č. 2-3, s. 55-61.

vytváranie a zostavovanie reportov; distribúcia a prezentácia reportov; pochopenie informácií z reportov a diskusia o nich; správa reportov. Predpokladom efektívnej realizácie procesov reportingu je zistenie informačných potrieb, ktoré však medzi tieto procesy Dr. Lessweng nezaraďuje.

Po zistení informačných potrieb nasleduje zber relevantných dát, ich transformácia do vhodných databáz a analýza takto získaných dát. Predpripravené a koncentrované dáta predstavujú základňu pre zostavovanie reportov podľa informačných potrieb ich užívateľov. V nadväznosti na vytváranie správ dochádza k ich distribúcii konkrétnym užívateľom, príp. k ich ústnej prezentácii s podporou počítača. V procese správy reportov, ktorá je skôr dobrovoľnou činnosťou, sa získané informácie ukladajú, kategorizujú a pripravujú pre ich ďalšie využitie. Posledným krokom je pochopenie informácií z reportov a diskusia o nich medzi jednotlivými účastníkmi. Tu sa uzatvára kolobeh využitia a vyhodnocovania informácií obsiahnutých v reportoch, ktorý vyúsťuje do konkrétneho rozhodnutia a konania, ktoré už medzi procesy reportingu nezaraďujeme.

Procesy podnikového reportingu prinášajú uspokojenie informačnej potreby vedúcich pracovníkov len v prípade, ak systém správ controllera spĺňa minimálne nasledovných desať požiadaviek, ktoré sú naň kladené:[11]

1. Správy musia byť stručné, konkrétne a hospodárne, orientované na potreby príjemcu.
2. Príjemcov správ je potrebné rozdeliť podľa úrovní rozhodovania a správy týmto úrovniam prispôsobiť.
3. Vypracovanie a príjem správ musí byť organizovaný tak, aby nedošlo k omeškaniu predkladania správ.
4. Zostavovanie správ by malo byť pravidelné, príjemca si musí zvyknúť dostávať správu k určitému termínu. Správy ad-hoc sú hodnotné, ale je potrebné ich redukovať na únosnú mieru.
5. Nevyhnutné je od seba odlíšiť správy o výkonoch a informačné správy.
6. Správy musia obsahovať odchýlky od plánu vyjadrené absolútne aj relatívne a podľa princípu výnimky by sa podstatné odchýlky mali farebne zvýrazniť a vysvetliť.
7. Správy musia prinášať dôsledky, t.j. nie je dôležitá analýza, ale otázka, čo sa na jej základe má stať.
8. Číselné údaje v správe by mali byť obohatené porovnateľnými údajmi, napr. číslami z minulých rokov, mesačnými, resp. kumulovanými porovnateľnými údajmi.
9. Controller by sa mal snažiť o tabuľkové alebo grafické správy, odvážiť sa k verbálnej prezentácii, resp. udržať záujem čitateľa obohatením správ o nové prvky.
10. Po istom čase je potrebné správy controllera preveriť, či nie sú zbytočné, resp. či nechýbajú podstatné informácie.

Z hľadiska nárokov na kvalitu informácií sa dôraz kladie najmä na presnosť, spoľahlivosť a včasnosť. Tieto požiadavky sa dostávajú často do konfliktu. Napríklad „podľa prieskumu u vybraných užívateľov mesačných správ o hospodárení v závode Synthesia mnoho respondentov kritizovalo veľký časový odstup predloženia správy, až 25 dní po skončení uplynulého mesiaca. Dôvodom je to, že správa je viazaná na účtovnú uzávierku. Užívatelia by väčšinou dali prednosť informáciám menej presným, ale včasnejším. Ďalšie kritické pripomienky smerovali napríklad k nejednotnosti formy jednotlivých častí správy, redundancii niektorých informácií na jednej strane a absencii iných dát napríklad pre porovnanie s plánom atď.“[12]

---

[11] Foltínová, A.: Vnútropodnikový controlling. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, 4.5.2006. Prednáška.

[12] http://casopis.systemonline.cz/5-reporting-jako-soucast-informacniho-systemu-podniku.htm, 23.1.2007.

VYUŽITIE IS/IT V REPORTINGU

V súčasnosti sa vo sfére podpory manažérskej práce informačnými technológiami dostávajú do centra pozornosti okrem transakčných systémov typu ERP, dátových skladov, On-Line Analytical Processing a Data Mining stále silnejšie nástroje Business Intelligence (BIT). Slabinou, v podnikoch často využívaných systémov ERP, ktoré síce automatizujú rutinné činnosti a začínajú zhromažďovať dáta o zákazníkoch, dodávateľoch, marketingových činnostiach alebo historické účtovné záznamy, je nízka schopnosť spracovať dáta do podoby cenných zdrojov – informácií.

V modernej terminológii sa ako Business Intelligence označuje „odbor, ktorý sa zaoberá extrakciou dát z transakčných systémov a ich transformáciou na hodnotné informácie“[13]. Ide o pravidelné získavanie tlačených zostáv a možnosť interaktívnej práce s ich dátami, t. j. ľubovoľnej zmeny rozsahu zobrazovaných informácií, hĺbky pohľadu, tvorby tabuliek, grafov a výpočtov. Nástroje, ktoré tieto činnosti umožňujú sa spoločne označujú ako platforma Business Intelligence. Možnostiam využitia BIT v nadväznosti na v predchádzajúcej kapitole zvolenú štruktúru procesov podnikového reportingu sa detailnejšie venuje napr. Dr. Hans-Peter Lessweng v článku Využití nástrojů Business Intelligence (BIT) v podnikovém reportingu.

Medzi hlavných predstaviteľov sektoru pokročilých analytických aplikácií BIT (OLAP, reportingové nástroje, prezentačné vrstvy) možno zaradiť:[14]

- Actuate s rodinou produktov Actuate Analytics,
- Business Objects ponúkajúci rodinu produktov Business Objects a Crystal Reports,
- Cognos – rodina produktov Enterprise Business Intelligence, Enterprise Planning Series, Enterprise Scorecards a pod.,
- Microsoft – MS Analysis Services, MS Reporting Services, MS Office,
- Oracle a ich nástroje Oracle Discoverer, Oracle Reports a pod.

Zobrazenie informácií v reportingu a interpretácia výsledkov, ktoré napomáhajú užívateľom porozumieť obsahu reportov, prešli svojim historickým vývojov. Ešte v 90. rokoch Rainer Bramsemann[15] uvádza a v hodnotiacej matici porovnáva výlučne tabuľkové formy interpretácie (napr. flip-chart, magnetická tabuľa). V súčasnosti sa väčšina softvérových firiem nachádza na úrovni objektového zobrazenia, ktoré sa objavuje najmä vďaka metodike Balanced Scorecard, ale výnimočne sa objavujú aj vyššie vývojové stupne. Môžeme hovoriť o nasledovných vývojových stupňoch zobrazenia informácií:[16]

1. Tabuľková forma interpretácie.
2. Grafická interpretácia výsledkov, zobrazenie trendov.
3. Objektové zobrazenie (trendy, grafy, čísla, body).
4. Rozhodovacie modely formou výstupných správ a odporúčaní.
5. Hlasová interpretácia výsledkov a komentárov k výsledkom.
6. Dynamický reporting (informácie Just-in-time priamo na stôl v danom čase).

Väčšina slovenských podnikov využíva na prezentáciu informácií obsiahnutých v reportoch výlučne tabuľkovú formu, aj keď mnohé softvérové spoločnosti ponúkajú produkty nachádzajúce sa na úrovni objektového zobrazenia, ktoré sa objavuje najmä vďaka metodike Balanced Scorecard. Za hlavnú príčinu tejto situácie možno považovať nedostatok

---

[13] http://casopis.systemonline.cz/124-moderni-pristup-k-firemnimu-reportingu-a-analyzam.htm, 22.1.2007.

[14] Novotný, O. a kol.: Business Intelligence: Jak Využít bohatství ve vašich datech. 1. vydanie, Praha: Grada Publishing, 2005. s. 219. ISBN 80-247-1094-3.

[15] Bramsemann, R.: Handbuch Controlling. 3. vydanie, Műnchen/Wien: Hanser, 1993. s. 354. ISBN 3-446-17413-3.

[16] Gallo, P.: Controllingový reporting – dôležitý nástroj podpory manažérskeho rozhodovania. Controlling, 2006, roč. 2006, č. 3, s. 5.

prostriedkov na nákup nových softvérových produktov, resp. presvedčenie vlastníkov a manažérov o neopodstatnenosti grafického znázornenia informácií.

ZÁVER

Pojem reporting v zmysle podnikového výkazníctva a spravodajstva sa v slovenských podnikoch objavuje až po roku 1990. Po vecnej stránke však nejde ani u nás o celkom novú záležitosť. Historickým predchodcom reportingu v súčasnom poňatí boli u nás v období centrálne-direktívneho plánovania rôzne výkazy a hlásenia o plnení plánu rôznym štátnym a spoločenským orgánom i širokej verejnosti. „So zánikom centrálneho štátneho plánovania došlo v mnohých našich podnikoch k zrušeniu alebo obmedzeniu či zdeformovaniu podnikového plánovania a s ním i príslušných výkazov a správ o činnosti podniku.“[17] Reporting sa v praxi slovenských podnikov opäť objavuje s istým oneskorením až v období transformácie nášho hospodárstva na trhovú ekonomiku a s rastom zahraničných investícií. V súčasnosti je reporting bezpodmienečne spätý s informačnými technológiami, t. j. softvérovou a hardvérovou podporov procesov získavania údajov, vytvárania a zostavovania reportov, ako aj ich distribúcie, prezentácie a správy.

Ako uvádzajú mnohí autori, venujúci sa problematike podnikového hospodárstva, význam reportingu v rámci controllingu sa v priebehu rokov menil. Napriek tomu, že sa v controllingu objavujú neustále nové techniky a nástroje, zostáva výkazníctvo jeho kľúčovou úlohou. Taktiež metódy a techniky využívané v reportingu nie sú tie isté, ako sa používali pred desiatkami rokov, čo je dôsledkom najmä spomínaného narastajúceho významu IS/IT a jeho prenikania do všetkých oblastí podnikania. Práve na túto oblasť sa bude upriamovať pozornosť moderného controllera v snahe uspokojiť neustále rastúce požiadavky manažmentu na také množstvo relevantných informácií, ktoré nepresiahne informačnú nasýtenosť, ale súčasne pokryje nevyhnutnú potrebu nových poznatkov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Bramsemann, R.: Handbuch Controlling. 3. vydanie, Műnchen/Wien: Hanser, 1993. s. 82. ISBN 3-446-17413-3.
2. Fibírová, J.: Reporting – moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 1. vydanie, Praha: Grada Publishing, 2001. s. 12. ISBN 80-247-0066-2.
3. Foltínová, A.: Vnútropodnikový controlling. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, 4.5.2006. Prednáška.
4. Gallo, P.: Controllingový reporting – dôležitý nástroj podpory manažérskeho rozhodovania. Controlling, 2006, roč. 2006, č. 3, s. 3.
5. Horváth, P.: Controlling. 10. vydanie, Mníchov: Vahlen, 2006. s. 113. ISBN 3-8006-3252-7.
6. Lessweng, H.-P.: Využití nástrojů Business Intelligence (BIT) v podnikovém reportingu. Controlling, 2005, roč. 2005, č. 2-3, s. 55
7. http://casopis.systemonline.cz/5-reporting-jako-soucast-informacniho-systemu-podniku.htm, 23.1.2007.

[17] http://casopis.systemonline.cz/5-reporting-jako-soucast-informacniho-systemu-podniku.htm, 23.1.2007.

Miesto a úloha podnikov so sociálnym profitom v zmiešanej ekonomike.

Place and role companies with social profit in mixed economics.

Sylvia Bukovová

Keywords:

public sector, market sector, third sector, enterprise with social profit, market fail, economical function

Abstract

The contribution characterizes two main sectors of mixed economics – public and market sectors. Along with it delimits the place and position of the third sector in national economy. The third sector is formed by enterprises with the social profit. It results from the market fail and insufficient government activity. It has unsubstituted functions in economics followed from characteristic and specific position of these enterprises. The main function is economical, which provides goods and services. As well it creates new job possibilities and improves human potential as the factor of the economic increase.

Súčasné moderné vyspelé ekonomiky predstavujú zmiešaný ekonomický systém, v ktorom súčasne a vo vzájomnej interakcii pôsobia sily súkromného a verejného sektora. Pojmom ***sektor*** sa označuje časť národného hospodárstva, ktorá sa vyznačuje určitými spoločnými znakmi, pričom zaradenie do sektora sa uskutočňuje podľa objektívnych podmienok rastu produktivity práce jednotlivých odvetví a ich vplyvu na produktivitu práce celého národného hospodárstva./ 1

Tradičné členenie národnej ekonomiky podľa toho rozdeľuje národné hospodárstvo na dva základné sektory:

1. Sektor podnikateľský, ziskový, trhový
2. Sektor štátny, verejný samosprávny

Prvý sektor sa tradične spája s podnikaním a trhovým hospodárstvom. Jeho cieľom je cestou podnikateľských aktivít dosiahnuť zisk, ktorý je pre organizáciu patriacu do tohto sektora nevyhnutnou podmienkou jej súčasnej i budúcej existencie a je určený buď na akumuláciu kapitálu alebo na uspokojovanie potrieb majiteľa. Charakteristickým pre subjekty prvého sektora je ich samofinancovanie z príjmov za predaj tovarov alebo poskytnutie služieb, zrealizovaných

1.MAJTÁN, Š.: Podnikové hospodárstvo. Bratislava: Sprint, 2005

na trhu za trhové ceny, utvorené na základe pôsobenia trhového mechanizmu – vzájomného pôsobenia ponuky a dopytu.

Druhým sektorom sa označuje sektor štátny, verejný, ktorý vo verejnom záujme realizuje verejné služby, je verejnou voľbou a podlieha verejnej kontrole. Patria sem všetky inštitúcie, ktoré majú osobitným zákonom stanovený organizačný rámec a plnia svoje funkcie v záujme „verejného blaha“. Sú financované z verejných financií a slúžia na zabezpečenie funkcií štátu, verejného záujmu. Intenzita verejného záujmu v celoštátnom i miestnom meradle a z nej vyplývajúci rozsah verejného sektora je výrazným prvkom politiky štátu. Jeho výstupom je verejnoprospešná činnosť – produkcia verejných statkov a služieb.

Moderné členenia ekonomík však ponúkajú podrobnejšiu segmentáciu:

V posledných troch desaťročiach sa totiž zistilo, že oba hlavné sektory ekonomiky – trh a štát nie sú na seba tesne naviazané, ale že medzi nimi existuje určitý priestor, ktorý nepatrí ani trhu, ani štátu a z nedostatku presnejších poznatkov dostal jednoducho názov „***tretí sektor***“, preto sa členenia ekonomiky od 90. rokov 20. storočia dopĺňajú a rozširujú o sektor tretí.

Tretí sektor sa so svojimi organizáciami, ktoré môžeme označiť ako ***organizácie alebo podniky so sociálnym profitom*** usídlil medzi prvým – ziskovým sektorom a štátnym – druhým sektorom, s ktorými sa niekedy čiastočne i prekrýva.

Napriek tomu, že je to sektor relatívne „nový“ tvorí samostatnú silu, v ktorej veľký počet podnikov so sociálnym profitom prináša značný rozsah výkonov. Týmto podnikom sa totiž pripisuje schopnosť spájať efektívnosť podnikania trhového sektora s orientáciou štátu na verejný záujem a tak v rámci súkromnej organizácie praktizovať činnosť vo verejnom záujme. V ideálnom prípade sledujú tieto organizácie hospodárske a – na rozdiel od trhového sektora – hlavne sociálne ciele. Práca pre a (na rozdiel od štátneho sektora) spolu s obyvateľstvom alebo skupinami obyvateľstva so spoločnými záujmami je podstatnou charakteristikou tohto sektora. Základnými princípmi činnosti týchto podnikov nie je hierarchia a právo štátneho sektora, ani hospodárska súťaž a peniaze trhového sektora, ale dobrovoľnosť a vzájomná komunikácia – dialóg.

Tretí sektor sa v odbornej literatúre označuje aj pojmami ***občiansky, mimovládny, neštátny, neziskový, dobrovoľnícky, charitatívny, súkromný neziskový.*** Všetky tieto pojmy predstavujú charakteristické črty tohto sektora, ktorý vznikol preto, že ani súkromný, na zisk orientovaný sektor, ani verejný, štátom vytvorený sektor napriek nahromadeniu bohatstva a kapitálu nevie, nechce alebo nemôže zabezpečiť obyvateľstvo statkami a službami, ktoré nevyhnutne potrebuje k reprodukcii. Je dôsledkom zlyhania trhu a nedostatočnej aktivity štátu v určitých oblastiach.

Podniky tretieho sektora – podniky so sociálnym profitom – sa od podnikov ostatných sektorov neodlišujú tým, aké statky a služby vytvárajú, produkujú, ale tým, **akým spôsobom tieto statky a služby poskytujú a aké ciele sledujú.** Hospodárska činnosť týchto podnikov je zameraná na

realizáciu sociálnych, resp. spoločenských cieľov a je im podriadená. Ide pritom o formy samoorganizácie alebo svojpomoci občanov, ktorí pociťujú nedostatok v zabezpečení určitými statkami alebo službami a preto rozvíjajú podnikateľské aktivity na spoločnej, kolektívnej alebo kooperatívnej báze./2

Aké sú funkcie a ciele podnikov so sociálnym profitom?

Podniky so sociálnym profitom sa v spoločnosti uplatňujú v dvoch základných funkciách:/3

- **funkcii sociálnej**, prostredníctvom ktorej sa uskutočňujú činnosti, o ktoré ľudia prejavujú záujem a v ktorých sa chcú realizovať a ktorá vytvára podmienky pre novú a lepšiu kvalitu života jednotlivca v spoločnosti
- **vo funkcii politickej**, prostredníctvom ktorej sa upevňuje politická moc a rozvíja politická kultúra danej spoločnosti, uchováva a skultúrňuje ľudský potenciál a rieši pálčivé problémy súčasnosti

K uvedeným funkciám možno priradiť aj funkciu **etickú, informačnú, kontrolnú a ekonomickú**./4

Etická funkcia nachádza svoj výraz v neziskovom charaktere a verejnoprospešnej činnosti týchto organizácií, informačná v šírení alternatívnych pohľadov na rôzne problémy spoločnosti.

Kontrolná funkcia sa prejavuje v tom, že tieto organizácie predstavujú akúsi spätnú väzbu a sú odrazom negatívnych javov spoločnosti, ktoré sa snažia odstrániť, dbajú na dodržiavanie morálnych a demokratických zásad a kontrolujú nedostatky štátu a trhu.

V rámci ekonomickej funkcie **je prvoradým cieľom zabezpečenie statkov a služieb v oblastiach, kde zlyhal trh a vláda.** Ide v podstate o činnosti v nasledovných oblastiach: poskytovanie zdravotníckej starostlivosti, humanitná starostlivosť, rozvoj vedy a výskumu, vzdelávanie a osveta, rozvoj športu a telesnej výchovy, rozvoj a ochrana duchovných a kultúrnych hodnôt, tvorba a ochrana životného prostredia, ochrana ľudských a občianskych práv, sociálne služby, rozvoj a zabezpečenie bývania, medzinárodné aktivity, rozvoj miestnej komunity.

Zabezpečením týchto statkov a služieb takto prispievajú k **vytvoreniu nových pracovných príležitostí** mimo trhového a verejného sektora a k **skvalitneniu a rozvoju ľudského potenciálu,** jedného z faktorov ekonomického rastu a tak sa podieľajú na zvyšovaní životnej úrovne jednotlivca i celej spoločnosti.

2.BIRKHOELZER, K. – KLEIN, A. –PRILLER. E.: Dritter Sektor/Dritter System. Wiesbaden: VS Verlag 2005.
3.POTÚČEK, M.: Nejen trh. Role trhu, státu a občanského sektoru v proměnách české společnosti. Praha: Sociologické nakladatelství, 1977
4.BELIČKOVÁ, K.- BUKOVOVÁ, S.: Ekonomika tretieho sektora. Bratislava: Merkur, 2007.

S mierou nezávislosti týchto podnikov súvisia aj nasledovné funkcie:/5

- **servisná** – súvisiaca s poskytovaním verejnoprospešných služieb obyvateľstvu
- **inovačná** – sú prameňom inovácií v rôznych oblastiach
- **advokačná** – prejavujúca sa v presadzovaní a obhajovaní záujmov jednotlivcov alebo skupín občanov
- **expresívna** – vytváranie priestoru pre prezentovanie odlišností kultúr, rás a jazykov sveta
- **demokratizačná** – podporovanie aktivizácie a účasti občanov na správe verejných vecí a vytváranie pocitu zodpovednosti občanov za ich životné podmienky

Hlavným cieľom týchto organizácií ako súčasti tretieho sektora vyplývajúceho z jeho funkcií je ***úsilie o zmenu správania a konania človeka vrátane zlepšenia kvality jeho života a celej spoločnosti, ako aj dosiahnutie sociálnej súdržnosti a celospoločenského konsenzu.***

Podniky so sociálnym profitom tým v národnom hospodárstve plnia nezastupiteľnú úlohu a predstavujú integrálnu súčasť každej zmiešanej ekonomiky.

5.MAJDÚCHOVÁ, H,: Neziskové organizácie. Bratislava: Sprint, 2004..

Použitá literatúra:

BLANKART, CH. B.- GEHRMANN, B.: Der dritte Sektor in EU.
BELIČKOVÁ, K.- BUKOVOVÁ, S.: Ekonomika tretieho sektora. Bratislava: Merkur, 2007.
BIRKHOELZER, K. – KLEIN, A. –PRILLER. E.: Dritter Sektor/Dritter System. Wiesbaden: VS Verlag 2005.
DOHNALOVÁ, M.: Občanská spoločnosť a občanský sektor v české republice. In: Ekonomika a spoločnosť, roč. VII, 2006, č.1, s.64-70
MAJDÚCHOVÁ, H,: Neziskové organizácie. Bratislava: Sprint, 2004.
MAJTÁN, Š.: Podnikové hospodárstvo. Bratislava: Sprint, 2005.
POTÚČEK, M.: Nejen trh. Role trhu, státu a občanského sektoru v proměnách české společnosti. Praha: Sociologické nakladatelství, 1977 .

PhDr. Ing. Sylvia Bukovová

FPM KPH EU

bukovova@centrum.sk

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM A TEORIE STOCKHOLDER, STAKEHOLDER

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND THEORY STOCKHOLDER, STAKEHOLDERS

Lenka Černohorská[1]

KLÍČOVÁ SLOVA
Společenská odpovědnost firem, stockholder, stakeholders,
corporate social Responsibility, stockholder, stakeholders

ABSTRACT
This paperes deal of Corporate Social Responsibility, that the in business picks ever more important exercise.There are out of print two philosophy that the most affect development CSR. Acts about theory staockholder plus stakeholders

ÚVOD

Společenská odpovědnost firem je globální koncept založený na myšlence, že by firmy měly do svých strategií zapracovat a následně naplňovat náročné etické, sociální a ekologické principy. Téma společenské odpovědnosti firem (CSR) nabývá na významu v zahraničí i v České republice. Nové podněty do této diskuse přinesl vstup ČR do EU, kde je CSR jedním z důležitých témat v oblasti ekonomické, sociální a enviromentální politiky. V roce 2001 byla vydána Zelená kniha, která propaguje Evropský rámec společenské odpovědnosti firem, a vyzývá všechny členské státy, aby zahrnuly principy CSR do svých národních strategií.

Charakteristickým rysem společensky odpovědného chování firem je přijetí závazků, které jsou postaveny nad zákony. Odpovědné firmy se tak dobrovolně rozhodují dělat i to, co není přímo zákonem nařízeno.

V roce 1953 R. H. Bowen napsal knihu „social Responsibility of Businessman“, kde vystoupil s požadavkem zohlednění sociálních hledisek řízení firem. Tento název byl částečně využit v dnes již běžně používané podobě CSR – Corporate Social Responsibility.

Otázka společenské odpovědnosti je velmi složitá a během posledních padesáti let se vytvářely různé teoretické proudy. Zahrnuje například koncept „trvale udržitelného rozvoje“ nebo koncept „dobré občanství.“

Základní východisko společenské odpovědnosti firem tvoří pochopení a přijetí skutečnosti, že je podnik součástí společnosti, ve které vyvíjí své aktivity. To mu umožňuje realizovat jeho prvotní cíl vytváření zisku. Tvorba zisku by měla být spojena s odpovědností vůči společnosti, neboť podnik není izolovaný od širšího systému vztahů. Jeho prosperita bude v důsledku záviset na náladě této společnosti vůči němu.

V posledních letech se začíná klást se i větší důraz na ohleduplné jednání než na pouhou ziskovost. Zdůrazňuje se větší zodpovědnost vrcholového managementu vůči akcionářům.

[1] Ing. Lenka Černohorská, Ústav managementu, Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně, cernohorska@fbm.vutbr.cz

V průběhu 90. let 20. století vznikly dvě teorie. Tyto dvě teorie jsou nejčastěji citované jsou nejpropracovanější[2] a nejvíce ovlivnily vývoj CSR:

TEORIE STOCKHOLDER

Tato teorie bývá někdy nazývaná jako akcionářská teorie.Vznikla v anglo-americkém prostředí. Předpokládal, že dokonalá konkurence odstraní z trhu nežádoucí formy jednání, které poškozují účastníky a trh. Kritériem odpovědnosti je otázka maximalizace zisku akcionářů, resp. vlastníků. Nejznámějším představitelem tohoto názorového proudu je Milton Friedman[3].

Podle Friedmana, „Existuje jedna a jediná společenská odpovědnost podnikání – používání zdrojů a vytváření aktivit vedoucích ke zvýšení zisku vlastníků, pokud se stále pohybujeme v pravidlech hry“[4]. Friedman tvrdí, že je úkolem vlády určit pravidla a podnikání by se mělo držet těchto předepsaných pravidel, totiž maximalizace společných zisků[5].

Tato teorie bává označovaná jako finanční teorie, která vychází z předpokladu, že zejména efektivně fungující trhy kapitálu poskytují účinné omezení manažerských rozhodnutí a zároveň hlasovací práva akcionářů by měla garantovat využití zdrojů podniků za účelem maximalizace hodnoty pro akcionáře.

Zpochybnění širší odpovědnosti podnikání postavil Fiedman na několika argumentech:

1. „Prvním je argument, že firma jako právnická osoba je uměle vytvořená jednotka a zodpovědnost může mít jen reálná osoba.
2. Management zastupuje vlastníky a jeho hlavní povinností je odpovědnost vůči vlastníkům, nikoli vůči širším skupinám stakeholders.
3. zohlednění nebo ochrana neakcionářských stakeholders by se prakticky dělo na úkor akcionářů. A tím by je management fakticky zdaňoval.
4. Teorie stockholeder podporuje individuální odpovědnost, což mluví ve prospěch této teorie.
5. Společenská odpovědnost firem poškozuje svobodu společnosti a snižuje ekonomickou svobodu tím, že na sebe přebírá závazky, jimiž deformuje pluralistické střetávání zájmů.“[6]

TEORIE STAKEHOLDRS

Tato teorie bývá také nazývaná teorií zájmových skupin.

Teorie stockholder byla v průběhu 90. let 20. století nahrazena teorií zájmových skupin, která vidí firmu jako místo, kde se střetávají zájmy a nároky jednotlivých skupin participujících na podnikání.

Podle této teorie by firma neměla být vyňata z požadavku na morální odpovědnost. Z tohoto proaktivního přístupu k řešení společenských dopadů, tj. sociálních a

[2] Blíže viz Maher, M., Anderson, T.: Corporate Governance: Effects on firm performace and economic growth, OECD, 1999

[3] Milton Friedman (1912 – 2006), významný americký ekonom, představitel monetární teorie a Chicagské školy, prezident Americké ekonomické asociace, nositel Nobelovy ceny za ekonomii za rok 1976.

[4] Friedman, M.: The social Responibility of Business is to incease its Profits. New York Times Magazine 9/1970

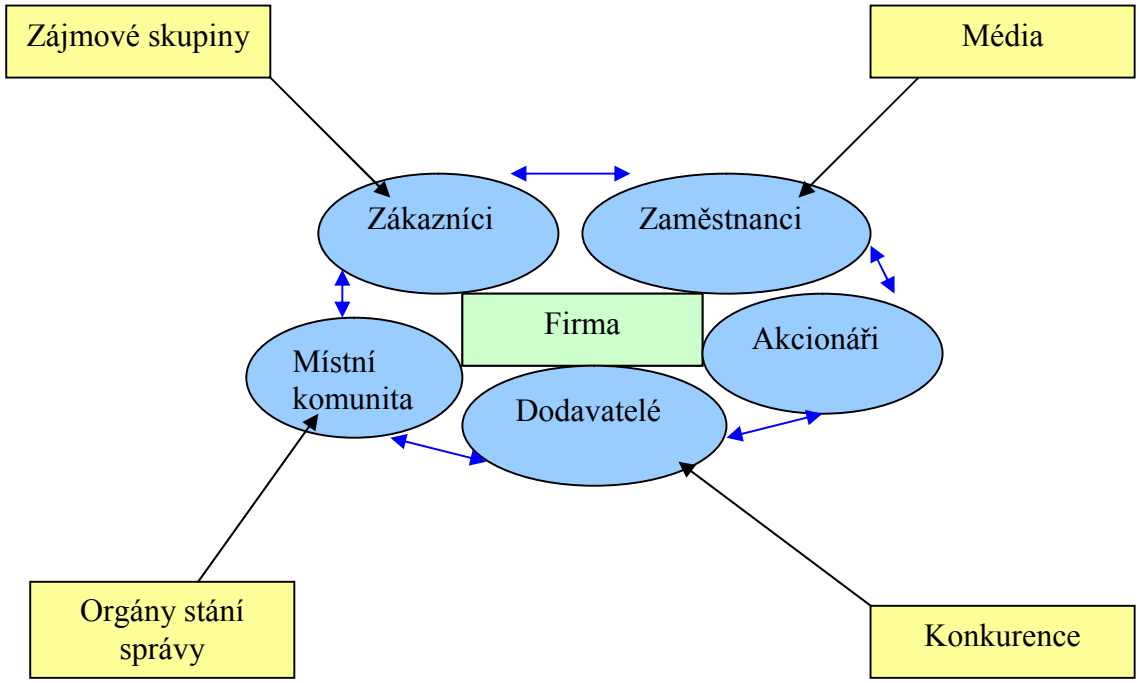
[5] Cohran, P. L.: Deriving Ethical Principles from Theories of the Firm, in F.Neil Brady (ed.) Ethical Universals in International Business. Springer-Verlag, str. 197/ 211, Berlin 1996

[6] Putnová, A. *Etické řízení ve firmě.* 128 s.

environmentálních se postupně vytvořila stále populárnější teorie zájmových skupin – stakeholders[7]:

Tato teorie je postavena na požadavku nezvýhodňovat jednu skupinu (vlastníky) a nepodřizovat jim zájmy ostatních skupin (manažery, zaměstnance, zákazníky, dodavatele a místní komunitu). Tyto skupiny nemohou sloužit jako prostředek k dosažení cíle jiných lidí, tím by byl porušen Kantův kategorický imperativ.

Velmi často se dělí zájmové skupiny na primární a sekundární. Primární skupiny jsou takové, které mají formální vztah s podnikem. Sekundární zájmové skupiny mají vztahy s firmou „volnější“ povahy.



Zdroj: Putnová, A: Etické řízení ve firmě

Primární stakeholders jsou ti, kteří jsou přímo spojováni s fungováním firmy, ti jsou zakresleni do prvního kruhu. Mezi sekundární zájmové skupiny jsou také zařazovány media, konkurence, odbory, orgány státní správy a jiné zájmové skupiny.

Freeman a Evan navrhují koncept ve kterém by odpovědnost manažerů k vlastníkům firmy měla být nahrazena širší odpovědností, Manažeři by v tomto konceptu měli být odpovědni vůči všem participujícím skupinám.

Firmy, dle argumentů Evana a Freemana, jsou vedeny zájmem participujících skupin, nejen zájmem vlastníků. Manažeři nezastupují pouze zájmy vlastníků, ale i zaměstnanců, zákazníků, odběratelů, dodavatelů a ostatních zájmových skupin, jenž mají k firmě vztah.

Freedman a Evan navrhují managementu dva principy stakeholders:

První princip. „Korporace by měla být vedena s ohledem na zisk svých stakeholders- svých zákazníků, dodavatelů, vlastníků, zaměstnanců a místní komunity. Práva této skupiny mají být zajištěna a skupina musí spolupracovat při rozhodnutích týkajících se jejich budoucnosti.

Druhý princip.: Management má zodpovědnost vůči stakeholders a také vůči firmě. Musí se chovat v zájmu stakeholders jako jejich agent a musí se chovat v zájmu společnosti, aby zajistil přežiti firmy, ochraňoval ta dlouhotrvající zájmy skupiny“[8]

[7] Freeman, R.E.: Strategic Management „A Stakeholder Approach“, Potkan, Boston 1984

Čtyři základní otázky, na která musí management odpovědět chce-li jednat odpovědně:

1. „Kteří akcionáři působí na naše rozhodování?
2. Jaké jsou hodnoty těchto akcionářů?
3. Jakou formu komunikace zvolíme pro rozvíjení vzájemného vnímání?
4. Jak můžeme propagovat a vyvažovat různé hodnoty akcionářů?

Řízení vztahů se všemi stakeholders Skupiny podléhá společným zásadám:

- vztahy se všemi stakeholders jsou rozvíjeny při důsledném dodržování zákonných povinností
- princip udržitelného rozvoje Skupiny se promítá do vztahů se všemi stakeholders
- vztahy Skupiny a jednotlivých stakeholders jsou založeny na vzájemné informovanosti a transparentnosti jednání

ZÁVĚR

Společenská odpovědnost firem je koncept, díky němuž mohou podniky budovat důvěrný vztah s interním prostředím firmy, ale i s externím okolím. Toto budování dobrých vztahů probíhá na základě spolupráce firem a zainteresovaných stran.

Teorie stakeholders je pokusem o vysvětlení fungování firmy v moderním světě. Hodnoty firmy a způsoby rozhodování jsou však oslabovány vzájemným a někdy protichůdným působením ostatních zainteresovaných skupin. Teorie stakeholders se stále vyvíjí. Přestože nejsou stále zodpovězeny zásadní otázky, například specifikace práv a povinností jednotlivých participujících skupin, tato teorie získává stále více příznivců a podporovatelů.

POUŽITÁ LITERATURA

PUTNOVÁ, A. *Etické řízení ve firmě.* Praha: GRADA Publishing, 2007. 166 s. ISBN 97-80247-1621-3

TRNKOVÁ, J. *Jednotlivé oblasti společenské odpovědnosti firem.* 2004. 31s

FERRELL, O.C., FRIEDRICH, J.,FERRELL, J. *Business Ethics. Houghton Mifflin Company.* Boston, 2005

MAHER, M., ANDERSON, T.: *Corporate Governance: Effects on firm performace and economic growth*, OECD, 1999

FRIEDMAN, M.: The social Responibility of Business is to incease its Profits. New York Times Magazine 9/1970

COHRAN, P. L.: Deriving Ethical Principles from Theories of the Firm, in F.Neil Brady (ed.) Ethical Universals in International Business. Springer-Verlag, str. 197/ 211, Berlin 1996

[8] Více Evan a Freeman, 1988

ZMENA V PROCESE ZÍSKAVANIA ZAMESTNANCOV VPLYVOM ZMIEN NA TRHU PRÁCE

CHANGES IN PROCES OF RECRUITMENT AS A RESULT OF CHANGES ON LABOR MARKET

Ing. Soňa Ďurišová

KĽÚČOVÉ SLOVÁ / KEY WORDS

Riadenie ľudských zdrojov, Personálny marketing, Získavanie zamestnancov, Nová ekonomika, Psychologická zmluva, Trh práce

Human Resources Management, Personal Marketing, Recruitment, New Economy, Psychological contract, Labor market

ABSTRAKT / ABSTRACT

Získavanie zamestnancov sa stáva strategickým pre budovanie pracovného potenciálu podniku. Proces získavania zamestnancov sa nezmenil iba nástupom nových technológií, výrazný vplyv má zmena v dynamike trhu práce a rast dopytu po pracovnej sile. Podniky musia komunikáciu voľných pracovných miest marketingovo zamerať na špecifické cieľové skupiny pre dosiahnutie vyššej efektivity a rast kvality súboru uchádzačov o pracovné miesta podniku. Na význame naberá personálny marketing, budovanie zamestnávateľskej povesti, dôležitá je dlhodobosť a strategickosť aktivít získavania zamestnancov.

Personal recruitment becomes strategic in building companies´ workforce potential. The process of recruitment has changed not only by birth of new technologies; the essential for the change was growth in dynamics on labor market and growth of workforce demand. To reach high quality of applying candidates and high effectiveness of personal costs companies need to use intended marketing communication of vacant positions on specific target groups. Setting up recruitment activities should be long term and strategic with accent on personal marketing and building employers goodwill.

ÚVOD

Získavanie zamestnancov je proces, ktorého cieľom je zabezpečiť pre podnik dostatočný počet vhodných uchádzačov o pracovné miesta podniku pri zachovaní primeraných nákladov a v primeranom čase. Vstupom do procesu sú výstupy z analýzy práce, teda opis práce a špecifikácia požiadaviek na zamestnanca, výstupom je súbor uchádzačov o pracovné miesta v podniku, ktorý spĺňajú požadované kritériá. Získavanie zamestnancov spočíva v rozpoznaní a vyhľadávaní vhodných zdrojov uchádzačov, informovaní o voľných pracovných miestach podniku, ponúkaní týchto pracovných miest, v prvotnom jednaní s uchádzačmi, v získavaní vhodných informácií o nich a v organizačnom a administratívnom zabezpečení všetkých týchto činností.

Koncom 20. storočia sa aj na Slovensku začali prejavovať štrukturálne zmeny, ktoré so sebou priniesla takzvaná Nová ekonomika. Cambridge Technology Partners definujú novú ekonomiku ako obdobie rýchlo rastúcej aktivity na globálnom trhu a prudko sa rozvíjajúcej

interaktivity ekonomických subjektov podporovanej modernými technológiami, simultánne podnecujúcimi vysoké trendy rozvoja spotreby a investícií. Narastá význam pojmu globalizácia, ktorá podporovaná predchádzajúcim procesom internacionalizácie svetového hospodárstva, mení charakter podnikania na svetových trhoch.

ZMENY V PODNIKATEĽSKOM PROSTREDÍ

Z pohľadu samotných podnikov sa nové podmienky podnikania pretvárajú na nové príležitosti a nepoznané hrozby, súčasne sa však menia požiadavky a nutné podmienky pre prežitie na trhu. Zmenil sa zdroj konkurenčnej výhody podniku, kde sa prvoradým stali v produkte aplikované vedomosti a poznatky, schopnosť rýchlo prinášať inovácie, výrobky lepšie alebo lacnejšie. Vzniká dopyt po nových informáciách v podobe poznatkov a vedomostí. Konkurenčnou prednosťou výrobnej organizácie môže byť napríklad dokonalejšia organizácia práce, štýl a metódy riadenia, organizačná štruktúra, metódy motivácie pracovníkov, vytvorená rozvojová stratégia, marketingová koncepcia, prístupy k personálnemu riadeniu a viacero ďalších podnikových činností.

Zmeny sa dotkli aj vnútra podnikov a ich potreby hľadania vysokej efektivity, flexibility, možnosti rýchlej zmeny vo využívaných zdrojoch. Stabilitu podnikania, a tým aj stabilitu zamestnávania už nie je možné udržať medzi prioritami spoločností pôsobiacich na trhu. Keďže zamestnanie už nie je celoživotné a kvôli turbulentnosti prostredia žiadny podnik nevie zaručiť svoje dlhodobé zotrvanie, mení sa chápanie zamestnania z pohľadu samotných pracovníkov, mení sa psychologická zmluva medzi zamestnancom a zamestnávateľom.

Novú psychologickú zmluvu definuje Armstrong nasledovne: „Neexistuje žiadna istota zamestnania. Pracovník bude zamestnávaný iba tak dlho, pokiaľ bude pre organizáciu pridávať hodnotu. Za to má právo požadovať zaujímavú a dôležitú prácu, má dostatočnú voľnosť a dostatočné zdroje pre jej dobré vykonávanie, dostáva odmenu, ktorá odráža jeho prínos, a získava skúsenosti a dostáva sa mu vzdelania potrebného k tomu, aby bol zamestnateľný, či už v organizácií alebo niekde inde.“[1]

Stýblo ako základné zmeny v riadení ľudských zdrojov uviedol aj zmeny v činnosti riadenia kariéry zamestnancov. Pri riadení zamestnancov je potrebné rešpektovať: [2]

- zapájanie zamestnancov do projektov a zvýšenie ich angažovanosti na riadení podniku,
- dobré výsledky nezaručujú zotrvanie v organizácií,
- dôležitá je kvalifikácia, nie súčasná hierarchická pozícia,
- kariéra sa robí na trhu práce, nie v podniku.

Zamestnanci chápu zotrvanie v podniku ako určitý stupeň v rozvoji kariéry a po naplnení cieľov a osobných mét, odchádzajú od zamestnávateľa. Zvyšuje sa turbulentnosť na trhu práce, zamestnanci ak ich osobné ciele a méty nie sú naplnené, vstupujú na trh práce, rastie fluktuácia v podnikoch, rastie tiež dopyt po kvalifikovanej pracovnej sile ochotnej učiť sa a celoživotne sa zdokonaľovať. Trh práce nekopíruje požiadavky podnikov a vzniká nedostatok niektorých profesií, špecializácií.

ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV – PERSONÁLNY MARKETING

Proces získavania zamestnancov sa prešiel za niekoľko rokov výraznou premenou. Zmena sa týka nielen zmeny informačného kanála z printových médií na internet ako základný nástroj komunikácie o voľných pracovných miestach, nové technológie a nová situácia na trhu práce zmenila kompletne filozofiu a poslanie procesu získavania zamestnancov. Rastom dopytu po zamestnancoch zo strany podnikov vzrástol dôraz na:

- rýchlosť procesu získavania a výberu zamestnancov

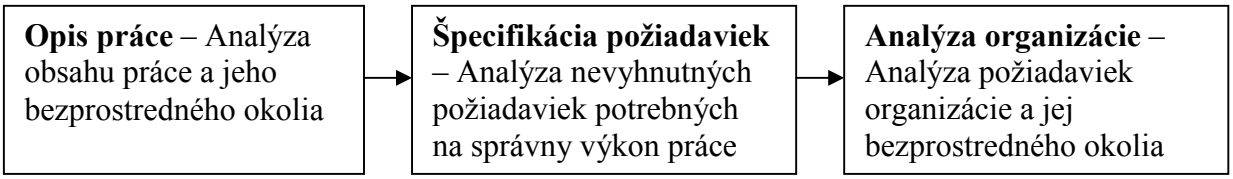
[1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. str. 234
[2] STÝBLO, J. Outsourcing a outplacement. Praha: Aspi, 2005. str 5.

- flexibilitu použitia metód získavania zamestnancov s dôrazom na presne cielenú komunikáciu vybranej cieľovej skupine
- rozšírenie kontextu informácie o pracovnom mieste o rozmer zamestnávateľa a poskytovaných nehmotných výhodách i dlhodobej perspektíve
- využívanie služieb externých personálnych a poradenských spoločností
- využívanie nástrojov marketingu pri komunikácií s kandidátmi a trhom práce

1. Vstupy do procesu získavania zamestnancov

Základnými údajmi pre získavanie zamestnancov sú detailné informácie o pracovnom mieste, jeho náplni, náročnosti a zodpovednosti a nutných požiadavkách na zamestnancov. Tieto informácie sú však iba časťou všetkých potrebných vstupov, ktoré sa pri získavaní zamestnancov využívajú. Nutnou podmienkou sú aj informácie o organizácií, tzv. analýza organizácie.

Prijímanie zamestnancov sa musí chápať v širšom kontexte, pri vysokej flexibilite trhu a častých zmenách v organizáciách je potrebné, aby prichádzajúci zamestnanci boli všestranne zameraní, v úplnom súlade s podnikovou kultúrou, podnikovými hodnotami. Je potrebné sledovať pracovné miesto aj z hľadiska firemnej kultúry, podnikových hodnôt a okolia podniku, ktoré môže vplývať na charakteristiky podmieňujúce správny výkon práce. Tieto informácie nie sú dôležité len v komunikácií voľného pracovného miesta, výsledok analýzy organizácie môže ovplyvniť aj metódy, ktoré sú pre získavanie zamestnancov zvolené, a rovnako kritériá výberu vhodného zamestnanca vo výberovom procese.



Ďalším dôležitým vstupom do procesu získavania zamestnancov je analýza potenciálnych uchádzačov. Je potrebné mať informácie a tom, čo uchádzači očakávajú, čo ich zaujme a vie osloviť v personálnej inzercií, čo z tohto pohľadu môže podnik a pracovné miesto sľúbiť. Je potrebné poznať faktory, ktoré robia podnik oproti konkurencií výnimočným a je pre potenciálnych uchádzačov je zaujímavé.

„Hlavnou príčinou, prečo do firmy prichádzajú schopní ľudia je to, že firma je dobrá a tento fakt je náležite spropagovaný potenciálnym zamestnancom. To je základom toho, aby sa tí „správni“ hlásili sami.“[3]

Pre získavanie zamestnancov je teda potrebné definovať **hodnotu podniku z pohľadu zamestnanca**. Pri analýze je potrebné zamerať sa v prvom rade na samotnú prácu a zistiť, ktoré faktory pracovného miesta sú pre kandidátov zaujímavé, ktoré faktory a kritériá pracovné miesto spĺňa, čo vie zamestnancom poskytnúť a naopak čo nie. Faktormi pracovného miesta sú v tomto prípade: [4]

- obsažnosť práce – náplň práce, zložitosť, zodpovednosť, právomoc
- funkčné zaradenie – pozícia, riadiaca úroveň
- požiadavky – vedomosti a zručnosti, ktoré môže zamestnanec ďalej rozvíjať
- organizácia práce – pracovná doba, typ úväzku, flexibilita pracovného času
- miesto vykonávanej práce
- pracovné podmienky, pracovné prostredie

[3] PAVLÍK, L. Schopných zamestnancov hľadajme neustále. Eurobiznis, 2005, roč.5, č.4, s.48.
[4] KACHAŇÁKOVÁ, A. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint, 2001, s.64.

Dôležitou je tiež analýza organizácie, teda čo poskytuje organizácia zamestnancom, ako vystupuje ako zamestnávateľ, a čím by vedela potenciálnych uchádzačov zaujať. V tomto prípade nejde iba o vymedzenie pozitívne, teda v čom je organizácia dobrá, ale aj negatívne, čo organizácie splniť nedokáže. Tieto informácie sú kľúčové pre správne nastavenie personálnej inzercie, aby pracovné miesto zaujalo vhodných uchádzačov a eliminoval sa jav kognitívnej dizonancie. Faktory súvisiace s podnikom sú najmä:

- úspešnosť a ďalšia perspektíva podniku
- povesť podniku, imidž podniku
- úroveň odmeňovania
- úroveň starostlivosti o zamestnancov
- možnosti vzdelávania a rozvoja kariéry
- teritoriálne umiestnenie podniku a jeho prevádzok
- možnosť (povinnosť) medzinárodnej mobility zamestnancov.

V získavaní zamestnancov čoraz dôležitejšiu úlohu zohráva pojem personálny marketing ako prostriedok na formovanie a udržanie potrebného pracovného potenciálu, ktorý sa opiera o dobrú zamestnávateľskú povesť a výskum trhu práce. Personálny marketing slúži nielen na získavanie potenciálnych uchádzačov o prácu, ale aj na pôsobenie na aktuálnu pracovnú silu s cieľom jej stabilizácie a posilnenia spolupatričnosti.

V personálnom marketingu ide práve o „pracovné miesto“, ktoré je ponúknuté trhu práce. Viacerí autori prehlbujú teóriu personálneho marketingu aj o využívanie nástrojov marketingu, tzv. 4P, ktoré by mal zvažovať podnik pri komunikácií voľného pracovného miesta. Charakteristiky 4P v personálnom marketingu sú nasledovné:

- PRODUKT – pracovné miesto, jeho náplň, druh práce, zložitosť, zodpovednosť, náročnosť
- PLACE – miesto výkonu práce, vyžadovaná flexibilita prípadne medzinárodná mobilita
- PRIZE – cena práce, mzda, benefity, sociálna starostlivosť a istota zamestnania
- PROMOTION – inzercia pracovného miesta, imidž podniku, PR, spoločenská zodpovednosť

Zmenou na trhu práce vznikla na strane zamestnancov nová požiadavka – dlhodobá zamestnateľnosť. Pracovné miesta musia byť postavené tak, aby zamestnancom zabezpečovali neustály rast ich zručností a schopností, osobnostný, ale aj kariérny rast na to, aby v prípade odchodu podniku z trhu bol zamestnanec ďalej zamestnateľný, aby rástla jeho hodnota na trhu práce. Ak dokáže podnik tento faktor zamestnancom poskytnúť, je potrebné to náležite propagovať.

2. Komunikácia voľného pracovného miesta

Pri voľbe metódy získavania zamestnancov by mali podniky zvažovať cieľovú skupinu pre ich pracovnú pozíciu a podľa toho zvoliť „marketingový mix“ komunikácie voľného miesta. Silným tlakom na trhu práce sa môže stať, že voľba masového komunikačného prostriedku, akým je v súčasnosti internet, nie je pre podniky výhodná. Je potrebné zvážiť pre akú cieľovú skupinu je inzercia určená, a ako ju zacieliť na dosiahnutie čo najvyššej efektivity komunikačných aktivít.

a) Využitie internetu

Internet sa nástupom nových technológií stal kľúčovým pri získavaní zamestnancov. Je označovaný ako masový prostriedok komunikácie v personálnej inzercií, nakoľko inzerovanie na pracovných portáloch využívajú najširšie skupiny uchádzačov o prácu, najmä masový segment.

Internet umožňuje veľkú rýchlosť vystavenia inzercie, aj jej stiahnutie v prípade uzavretia pozície, tým udržuje všetky inzercie stále aktuálne. Spoločnostiam umožňuje využitie databázy prihlásených kandidátov, a teda aj priame oslovovanie uchádzačov, zasielanie informácií o voľných pozíciách. Spoločnosti prevádzkujúce pracovné portály dodávajú k svojim službám aj nadstavbové aplikácie, ktoré podnikom uľahčujú triedenie žiadostí o zamestnanie a komunikáciu s prihlásenými uchádzačmi. Internet je najcennejším zdrojom aktuálnych informácií o samotnom podniku, umožnením prepojenia na podnikové web stránky.

Využívanie internetu a elektronickej komunikácie v procese získavania zamestnancov úplne zmenil prácu personalistov po kvantitatívnej stránke. V práci s uchádzačmi sú podniky nútené meniť štýl práce po kvantitatívnej aj kvalitatívnej stránke a podniky začínajú upúšťať od osobného prístupu. Triedenie kandidátov sa stále viac vykonáva databázovou selekciou s vopred definovanými kritériami. Tento prístup však má viac negatív ako pozitív a nájsť rovnováhu medzi osobným prístupom k uchádzačom a elektronickým triedením databázy môže ovplyvniť kvalitu súboru kandidátov presunutých do výberového procesu.

b) Inzercia v tlačových médiách, vývesky, letáky

Nízkou flexibilitou inzercie sa dnes táto metóda dostáva stále viac do ústrania v záujme podnikov. Inzercia v tlačených médiách je oproti internetu nákladnejšia, pomalšia a menej flexibilná. V porovnaní s pracovnými portálmi má však inzercia výhodu v možnosti cielenej kampane pre jednotlivé špecifické cieľové skupiny alebo podľa lokalít a regiónov. Význam tlačenej inzercie narastá v získavaní zamestnancov na silne špecializované pracovné pozície, pozície vyžadujúce si špecifické znalosti a skúsenosti, kde oslovovanie masovým prostriedkom (internet) nemusí byť účinné. Rovnako významná je inzercia v lokálnych médiách alebo pre nízkopríjmové skupiny občanov, ktoré nemajú ľahký prístup k internetu.

Napriek nevýhodám tlačenej inzercie v printových médiách sa dá očakávať, že jej význam pre špecifické úzkoprofilové pozície v budúcnosti narastie najmä kvôli rastúcej potrebe efektívnej cielenej inzercie, význam tlačených médií poklesne pri oslovovaní masového segmentu.

c) Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami

Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami sa využíva v dvoch prípadoch. Na jednej strane to je aktuálna inzercia práve voľnej pracovnej pozície, či už v priestoroch školy alebo na veľtrhoch práce, významnejšie je však druhé zameranie spolupráce s vysokými školami a to je budovanie povedomia o podniku medzi potenciálnymi uchádzačmi o prácu, budovanie pozitívneho mena ako zamestnávateľa, PR.

V tomto smere sú aktivity spolupráce so vzdelávacími inštitúciami najmä: prednášky pre vysoké školy, poskytovanie praxi a stáží pre študentov, spolupráca na tvorbe diplomových a seminárnych prác, podpora konferencií, vzdelávacích aktivít.

Zamestnávateľ prostredníctvom svojich zástupcov prezentuje vysoké know-how s ktorým jeho zamestnanci disponujú, prezentuje svojich špecialistov, oboznamuje študentov s ich potenciálnymi kolegami prípadne nadriadenými, poskytuje študentom možnosť nahliadnuť na podnikovú kultúru a hodnoty podniku. Tieto aktivity pomáhajú v budovaní povedomia o podniku a majú strategický význam pre tvorbu pracovného potenciálu.

d) Využitie služieb personálno-poradenských agentúr; Personálny lízing

Pri rastúcom tlaku na trhu práce a prevyšovaní ponuky nad dopytom pracovných síl je využívanie externých personálnych a poradenských agentúr pre podniky stále aktuálnejšie. Agentúry poskytujú svoje služby flexibilne, rýchlo a za primerané náklady, disponujú širokou

základňou kandidátov rôzneho zamerania, pre objednávateľa vedia spraviť aj predvýber podľa zadaných kritérií a do výberového procesu posunúť iba vhodných uchádzačov.

Využívanie služieb externých agentúr je na mieste v prípade, ak podnik nedisponuje voľnými kapacitami vo vlastnom útvare ľudských zdrojov alebo ak je voľná pozícia určená pre špecifický segment potenciálnych uchádzačov, ktorí sa nenachádzajú na trhu práce. Táto metóda rozširuje zdroje uchádzačov o kandidátov mimo pracovný trh, teda pre vyššie riadiace pozície, kde je inzercia voľných pracovných miest nevhodná, prípadne pri priamom oslovovaní špecialistov z iných podnikov, ktorí o zmene zamestnávateľa možno nepremýšľali.

e) Odporúčania vlastných zamestnancov

Odporúčania vlastných zamestnancov sa stávajú najcennejším zdrojov získavania zamestnancov. Zamestnanci poznajú potenciálnych uchádzačov možno z predchádzajúceho zamestnania alebo osobného života a poskytujú za kandidáta určitú psychologickú záruku, záväzok že kandidát je vhodný na danú pracovnú pozíciu. Na druhej strane sú kandidáti prostredníctvom zamestnancov čiastočne oboznámení s podnikovou kultúrou, hodnotami podniku, štýlom práce a pracovnými podmienkami.

Pri využívaní tejto metódy získavania zamestnancov sa esenciálnym stáva transparentný proces výberov, ktorý zaručí aby odporučení kandidáti neboli zvýhodňovaní pred ostatnými, a aby nedošlo k akejkoľvek diskriminácií vo výberovom procese. Tento moment je významný aj pre podporu dôveryhodnosti výberového procesu v očiach samotných zamestnancov.

ZÁVER

Pre efektivitu vynaložených nákladov na získavanie zamestnancov musia podniky cielene zamerať svoju komunikáciu na špecifické segmenty trhu práce. Niektoré z metód získavania zamestnancov narástli zmenou technológií na význame, nárast kvantity a rýchlosti komunikácie však nezvýšili automaticky aj kvalitu súboru prihlásených uchádzačov. Pre rast kvality pracovného potenciálu podniku sú potrebné strategicky zamerané aktivity tvorby zamestnávateľskej povesti, zlepšovania dobrého mena podniku ako zamestnávateľa a cielenej komunikácie s trhom práce. Iba tak sa podnikom podarí nezvyšovať náklady personálnych činností a pritom získať kvalitných zamestnancov s vysokým potenciálom.

POUŽITÁ LITERATÚRA

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2

KACHAŇÁKOVÁ, A. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint, 2001. 215 s. ISBN 80-88848-72-5

KACHAŇÁKOVÁ, NACHTMANNOVÁ

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky. Praha: Management press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.

STÝBLO, J. Outsourcing a outplacement. Praha: Aspi, 2005. 116 s. ISBN 80-7357-094-7

STÝBLO, J. Nové kritérium výběru: soulad zaměstnanec-organizace. Moderní řízení,2005,roč.40,č.2, s.45-47

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

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

http://www.volny.cz/akatolicky/NE_1verze.htm; 28.8.2007

GLOBAL COMPACT INITIATIVE
- THE TOOL FOR RESPONSIBLE CONDUCT OF ENTERPRISES

Gabriela Dubcová
Fakulta podnikového manažmentu, EU v Bratislave

„I believe, that many Slovak companies, or companies doing business in Slovakia think in this modern, progressive and developing way. The joining to the Global Compact shows, that they fully perceive the actual dimension of their responsibility – responsibility towards own employees, region, society, state and the world at all,"

Dusan Caplovic, the Deputy Prime Minister of the Government of the Slovak Republic for Knowledge-Based Society, European Affairs, Human Rights and Minorities

Abstract: *Responsible business practices, benefits of participation (direct and indirect), history of the Global Compact, the resources of the Global Compact, the ten principles (Human Rights, Labour Standards, Environment, Anti-Corruption), the commitment, the value of participation. the Global Compact implementing principles, the Global Compact Performance Model, the Global Compact Slovakia*
Key words: *Global Compact Initiative, responsible business practices, the Global Compact, principles, Performance Model*

Responsible business practices not only contribute to the well-being of stakeholders, they have increasingly become a long-term value proposition for business itself. It makes business sense for companies:

- To invest in creating a sound environment in which to do business.
- To minimize risks and to harness new business opportunities by supporting developing and emerging markets.

1.Benefits of Participation

The Global Compact can have important benefits for companies.

Fig. 1 Benefits of Participation

DIRECT	INDIRECT
Global and local opportuni-ties to dialogue and collabo-rate with other businesses, NGOs, labour and govern-ments on critical issues	Increased legitimacy and license to operate, particularly in the developing world, because business practices are based on universal values
Exchange of experiences and good practices inspiring practical solutions and strate-gies to challenging problems	Improved reputation and increasing brand value towards consumers and investors – specifically in the context of changing societal expectations
Finding an entry point through which companies can access the UN's broad knowledge of development issues	Increased employee morale and productivity, and attracting and retaining the highest-qualified employees
Leveraging the UN's global reach and convening power with governments, business, civil society and other stake-holders	Improved operational efficiency, for instance through better use of raw materials and waste management
	Ensuring accountability and transparency through a public communication on progress

Resource: www.unglobalcompact.org, September 22, 2008

When a firm joins the network it sends a message to consumers and the media that it is equally interested in the welfare of its workers, society at large, and the environment. Joining the Global Compact gives companies greater public recognition and strengthens their ties with government and non-governmental organizations.

2. History of the Global Compact

The Global Compact was first proposed by the Secretary-General Kofi Annan in an address to the World Economic Forum on 31 January 1999 in Davos, Switzerland. Through the Global Compact, the Secretary-General invited business leaders to become part of the solution to the challenges of national development and globalization, by seeking to involve corporations in protecting human rights, labour rights, environment and in fighting corruption.

3. The Ten Principles

The Global Compact's ten principles in the areas of human rights, labour, the environment and anti-corruption enjoy universal consensus and are derived from:

1. **The Universal Declaration of Human Rights** [12]
2. **The International Labour Organization's Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work** [13]
3. **The Rio Declaration on Environment and Development** [14]
4. **The United Nations Convention Against Corruption** [15]

◊ The Global Compact asks companies to embrace, support and enact, within their sphere of influence, a set of core values in the areas of human rights, labour standards, the environment, and anti-corruption [17]:

◊ **Human Rights**

Principle 1: Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights; and

Principle 2: make sure that they are not complicit in human rights abuses.

◊ **Labour Standards**

Principle 3: Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining;

Principle 4: the elimination of all forms of forced and compulsory labour;

Principle 5: the effective abolition of child labour; and

Principle 6: the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.

◊ **Environment**

Principle 7: Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges;

Principle 8: undertake initiatives to promote greater environmental responsibility; and

Principle 9: encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.

◊ **Anti-Corruption**

Principle 10: Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery.

4. The Commitment

Joining the Global Compact is a widely visible commitment to the initiative’s ten universal principles.

A company that has made this commitment is expected to:

1. Set in motion changes to business operations so that the Global Compact and its principles become part of management strategy, culture, and day-to-day operations;

2. Publish in its annual report or similar public corporate report (e.g., sustainability report) a Communication on Progress (COP), describing the progress the company has made in implementing the ten principles; and

3. Publicly advocate the Global Compact and its principles via communications vehicles such as press releases, speeches, etc.

5. The Value of Participation

As business interests increasingly overlap with societal interests and development objectives, responsible business practices and cross-sector partnerships play a more important role than ever before. To foster a more inclusive and stable global market, the active engagement of businesses will be critical.

At the same time, responsible business practices not only contribute to the well-being of stakeholders, they have increasingly become a long term value proposition for business itself. It makes business sense for companies to invest in creating a sound environment in which to do business, to minimize risks and to harness new business opportunities by supporting developing and emerging markets.

Engaging in the Global Compact and implementing the principles can help companies to [18]**:**

* improve organizational integration of environmental, social and governance issues.
* address the company's expanded business opportunities and risks.
* improve operational efficiencies.
* access the experiences and good practices of peers.
* acquire practical know-how.
* attract, motivate and retain employees.
* increase trust in the company and renew the its license to operate.
* improve corporate reputation and brand image.
* engage in a proactive and constructive dialogue with civil society and other stakeholders.
* strengthen stakeholder relations, both globally and locally.
* establish better links with the United Nations.
* take a leadership role on critical issues.
* network with other organizations.
* respond to financial market expectations and improve access to capital.

Companies that have signed on to the Global Compact commit to implementing the ten principles into their strategies and operations.

6. The Global Compact Performance Model

As many different management models and approaches can assist in the process, **key success factors in implementing the Global Compact principles include:**

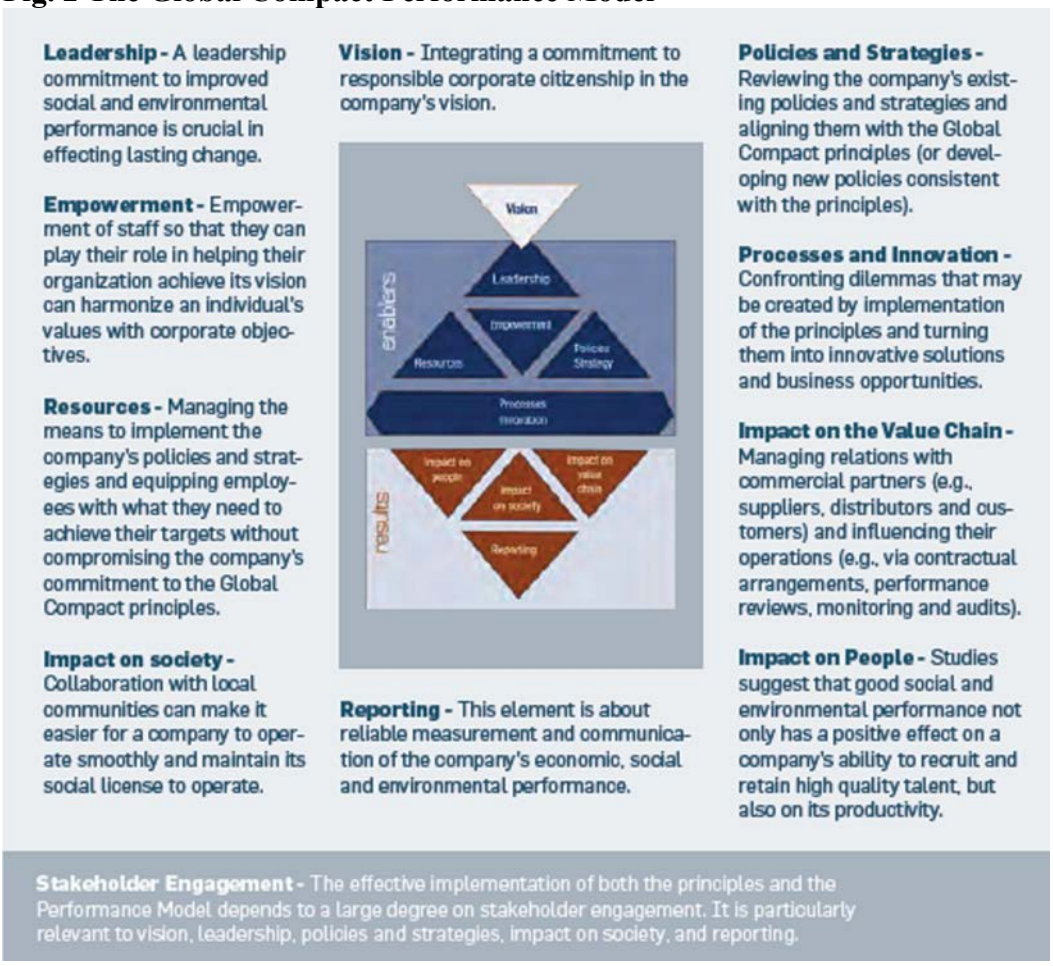
*treating the principles not as an add-on, but as an integral part of business strategy and operations;
* clear commitments from the company leadership;
* communication of the commitment throughout all levels of the organization to ensure broad support for the principles;
* a business environment favourable to new ideas and business innovation;
* developing measurable targets and a transparent system of communicating progress;
* willingness and ability to learn and adapt, and share good practices;
* a dedication to practical actions;

* working with subsidiaries and suppliers to extend corporate responsibility practices throughout the value chain; and
* openness to engage and dialogue with the company's stakeholders.

One way to approach implementation is to draw inspiration from the Global Compact Performance Model, which guides an organization from a leadership vision to the measurement and reporting of outcomes. The Performance Model is composed of ten elements of business practice, each represented by a separate segment of the diagram below.

It is a company-driven process of continuous improvement that proceeds through each element represented in the diagram. Put simply, implementation of the Global Compact principles means making a commitment, developing policies and strategies, taking action and finally reporting on progress. What matters is not how the company is performing at the moment of entry, but rather that the company is committed to change and continuous improvement [18].

Fig. 2 The Global Compact Performance Model



Resource: www.unglobalcompact.org, September 22, 2008

7. The Global Compact Slovakia

The Global Compact Slovakia Network's founding members include:

- ◊ ANASOFT APR
- ◊ Association of Slovak consumers
- ◊ Business Leaders Forum Slovakia
- ◊ Dexia banka Slovensko
- ◊ Embraco Slovakia

- ◊ Holcim (Slovensko)
- ◊ Komarnanske tlaciarne
- ◊ Microsoft Slovakia.
- ◊ OMV Slovensko (joining member)
- ◊ SCA Hygiene Products Slovakia
- ◊ University of Economics in Bratislava
- ◊ Whirlpool Slovakia.
- ◊ Zentiva

Literature:

[1] www.csr.gov.uk/whatiscsr.shtml
[2] www.acceleratingcsr.eu/en/about/143
[3] www.ifc.org/ifcext/economics.nsf/Content/CSR-IntroPage
[4] Commission Green Paper 2001 „Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility", COM (2001)366 Final
[5] www.wbcsd.ch
[6] M. Hopkins: Corporate social responsibility: an issues paper. Working Paper No. 27. Policy Integration Department. World Commission on the Social Dimension of Globalization. International Labour Office. Geneva, May 2004
[7] Linda K. Treviňo and Katherine A. Nelson: Managing Business Ethics. Pennsylvania, John Wiley & Sons, 1995
[8] http://ec.europa.eu/enterprise/csr/policy.htm
[9] http://www.csreurope.org/whatwedo/alliance/
[10] http://ec.europa.eu/enterprise/csr/forum_2006_index.htm,
[11] http://www.undp.org/
[12] http://www.un.org/Overview/rights.html
[13] http://www.ilo.org/dyn/declaris/DeclarationWeb.IndexPage
[14] http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/index.htm
[15] http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html
[16] http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/after_the_signature.pdf
[17] http://isotc.iso.org/livelink/
[18] www.unglobalcompact.org

UKAZOVATELE FINANČNEJ ANALÝZY
FINANCIAL RATIO ANALYSIS

Nora Dudáková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Financial ratios, Liquidity, Profitability, Indebtedness, Activity, Financial analysis

ABSTRAKT

Turbulence of economic environment has become a phenomenon for the last years influencing economic subjects all over the world. The extent of its impact depends on ability of company to react on it and manage it. Financial management is directly connected with financial analysis, which is the base for taking appropriate decisions in the future. In presented contribution I focus on financial ratios as an important instrument of financial analysis. At first, I briefly describe financial ratios and their importance for other methods of financial analysis, concretely, for trend and comparable analysis. Subsequently I concentrate on construction of ratios and their basic interpretation for the purposes of assessment liquidity, activity, indebtedness and profitability as the most important aspects of company's financial profile.

ÚVOD

Finančné riadenie je bezprostredne spojené s finančnou analýzou, ktorú je možné považovať za bázu pre prijatie správnych rozhodnutí do budúcnosti. K tomu , aby sa finančný manažér racionálne rozhodol v súlade so strategickými cieľmi firmy, sú mu k dispozícii rôzne analytické nástroje. V odbornej literatúre, zaoberajúcou sa touto problematikou, sa dočítame o rozmanitej ponuke metód pre potreby finančnej analýzy. Spomenula by som pomerové ukazovatele, horizontálnu, vertikálnu analýzu či trendovú analýzu.

V predkladanom príspevku sa budem podrobnejšie venovať pomerovým ukazovateľom, ktoré sú nepostrádateľnou súčasťou pri hodnotení likvidity, rentability, aktivity, zadĺženosti spoločnosti v rámci trendovej alebo komparatívnej analýzy.

TYPY UKAZOVATEĽOV

[1] Ing. Nora Dudáková, e-mail: ndudakova@vub.sk

Pomerové ukazovatele umožňujú porovnávať analyzovaný podnik s inými podnikmi bez ohľadu na veľkosť podniku. Analýza finančných ukazovateľov môže byť orientovaná na dva typy porovnávania.

Prvý typ analýzy je zameraný na komparáciu súčasných ukazovateľov s minulými a v budúcnosti očakávanými. Ide o trendovú analýzu, kedy skúmame vývoj pomerových ukazovateľov v čase.

Druhá metóda je zameraná na porovnanie ukazovateľov daného podniku s ukazovateľmi podobných podnikov v obore alebo s priemernými hodnotami vypočítanými za daný odbor v špecificky vymedzenom čase. Takéto porovnávanie poskytuje ucelený pohľad na pôsobenie a celkovú výkonnosť firmy. Finančné ukazovatele pre rozličné odvetvia sú v zahraničí publikované RMA – The Risk Management Association[2] , Dun & Bradstreet[3], Prentice Hall a iné. Pre subjekty operujúce na domácom trhu poskytuje tento druh informácií spoločnosť SCB – Slovak Credit Bureau, s.r.o. (bývalý IFIN, spol. s r.o.).

UKAZOVATELE LIKVIDITY

Ukazovatele likvidity informujú o platobnej schopnosti, resp, likvidite podniku. Likvidita je jednou z najdôležitejších a najsledovanejších oblastí podniku pri posudzovaní jeho finančnej situácie.

Ukazovatele likvidity odpovedajú na otázku, ako podnik dokáže pokryť likvidnými prostriedkami záväzky, ktorých splatnosť nastane v priebehu jedného roka. Analýza likvidity - splácania záväzkov, má dve dimenzie[4]:

1. časovú, ktorá je podmienená štruktúrou aktív a ich schopnosťou premeny na peňažné prostriedky- likvidnosťou,
2. istoty inkasa peňažných prostriedkov z premeny aktív, ktorú ohrozujú napr. problémy s odbytom existujúceho stavu zásob, poškodenie zásob (pokiaľ neboli poistené), vznik dubióznych pohľadávok a iné.

Konštrukcia ukazovateľov likvidity sa potom líši tým, čo považujeme za prostriedky schopné uhradiť dané záväzky. Všeobecne je rezervoárom likvidných prostriedkov obežný majetok, pretože stále aktíva majú zabezpečovať produkčný potenciál podniku. Avšak aj v obežných

[2] Asociácia rizikového manažmentu bola založená v roku 1914 so sídlom vo Philadelphii, ide o asociáciu bánk a nebankových inštitúcií, v súčasnosti má okolo 3000 členov v 50 štátoch sveta. Výsledkom jej činnosti je 11 ukazovateľov odvodených z finančných výkazov firiem, s ktorými spolupracuje.

[3] Dun & Breadstreet zastáva vedúce miesto vo svete v poskytovaní informácií o podnikaní, operuje na trhu vyše 160 rokov. Každoročne publikuje finančné informácie prostredníctvom 14 ukazovateľov (napr. o platobnej disciplíne odberateľov) zo 125 oblastí zahrňujúcich maloobchod, veľkoobchod, výrobu a stavebníctvo.

[4] Podľa: Van Horne,James C.: Financial management and policy, Prentice–Hall Inc, 1998 New Yersey

aktívach existujú položky, ktorých speňažiteľnosť je rôzna. Práve miera speňažiteľnosti jednotlivých položiek obežného majetku je základom pre primárne rozlíšenie troch stupňov likvidity:

- likvidita 1. stupňa $\rightarrow \text{likvidita pohotová} = \frac{\text{finančný majetok}}{\text{krátkodobé záväzky celkom}}$

Ukazovateľ vypovedá o vzťahu medzi najlikvidnejšou časťou majetku - finančným majetkom a krátkodobými záväzkami. Pod krátkodobými záväzkami rozumieme takto označené záväzky v súvahe, bežné bankové úvery a finančné výpomoci so splatnosťou do jedného roka vrátane anuít dlhodobých úverových zdrojov splácaných na ročnej báze a ostatné pasíva, ktoré majú charakter krátkodobých cudzích zdrojov.

- likvidita 2. stupňa $\rightarrow \text{likvidita bežná} = \frac{\text{finančný majetok} + \text{krátkodobé pohľadávky}}{\text{krátkodobé záväzky}}$

Čitateľ zlomku je rozšírený o doposiaľ krátkodobé pohľadávky so splatnosťou do jedného roka. Problémom je samotná "inkasovateľnosť" týchto pohľadávok, pretože len inkasovateľné pohľadávky možno použiť pri výpočte vlastnej schopnosti hradiť záväzky. Zo súvahy však nemožno zistiť do akej miery je inkaso pohľadávok rizikové, pokiaľ k nim nebola vytvorená opravná položka. Dôležitým indikátorom existencie problémových pohľadávok sú dlhé doby ich inkasa, ktoré vypočítame pomocou príslušných ukazovateľov aktivity.

- likvidita 3. stupňa $\rightarrow \text{likvidita celková} = \frac{\text{finančný majetok} + \text{krátkodobé pohľadávky} + \text{zásoby}}{\text{krátkodobé záväzky}}$

Predstavuje celkový potenciál likvidity podniku, keď celý obežný majetok (s výnimkou dlhodobých pohľadávok) je považovaný za likvidné prostriedky schopné hradiť krátkodobé dlhy. K riziku speňažiteľnosti pohľadávok, ktoré som popísala pri predchádzajúcom ukazovateli, sa pridáva aj riziko z nespeňažiteľnosti zásob.

UKAZOVATELE AKTIVITY

Ukazovatele aktivity vyjadrujú viazanosť alebo využitie majetku podniku. Môžeme ich konštruovať ako ukazovatele doby obratu alebo ako ukazovatele obratu, resp. účinnosti. Ukazovatele doby obratu udávajú koľko dní trvá, kým sa príslušná položka majetku "speňaží". Tie sa spravidla obnovujú tržbami z hlavnej činnosti. Medzi najpoužívanejšie ukazovatele doby obratu patria:

- doba obratu zásob $\rightarrow \text{DOZ} = \frac{\varnothing\text{stav zásob}}{\text{tržby}} \times 365$

Udáva počet dní, počas ktorých sú zásoby držané predtým než sú predané (hotovosť alebo vznik pohľadávky). Zásoby „neefektívne“ viažu finančné prostriedky, preto je nutné sledovať ako dlho sú tieto prostriedky viazané s cieľom čas viazanosti minimalizovať..

- doba inkasa pohľadávok $\rightarrow \text{DIP} = \frac{\varnothing \text{stav pohľadávok}}{\text{tržby}} \times 365$

Udáva priemerný počet dní, počas ktorých sú tržby viazané na účtoch pohľadávok. Tie tak isto ako zásoby neprinášajú podniku výnosy, ale viažu potrebnú hotovosť. Dlhá doba inkasa spôsobuje tlaky v oblasti prevádzkového financovania a vyvoláva potrebu dodatočných zdrojov na prekrytie „medzery“ v likvidite.

- doba obratu záväzkov $\rightarrow \text{DOZ} = \frac{\varnothing \text{ stav záväzkov}}{\text{náklady}} \times 365$

Udáva, ako dlho v priemere firme trvá splatiť záväzky voči svojim veriteľom. V rámci riadenia pohľadávok a záväzkov sa kompetentní snažia o zachovanie čo najväčšej rovnováhy. V prípade značne dlhšej doby inkasa pohľadávok oproti splatnosti záväzkov, podnik nadmieru úveruje svojich dlžníkov, resp. odberateľov a ohrozuje tým vlastnú platobnú schopnosť.

Ukazovatele obratu na rozdiel od ukazovateľov doby obratu majú podobu koeficientov. Vyjadrujú, koľkokrát sa majetok podniku obráti v ročných tržbách. Medzi najčastejšie používané patrí:

- obrat aktív $\rightarrow \text{OA} = \frac{\text{tržby}}{\varnothing \text{ stav aktív}}$
- obrat stálych aktív $\rightarrow \text{OSA} = \frac{\text{tržby}}{\varnothing \text{ stav stálych aktív}}$

Ukazovatele zadĺženosti

Ukazovatele zadĺženosti, resp. finančnej štruktúry informujú v podstate o dvoch skutočnostiach, ktoré objasňujú finančnú situáciu podniku. Ide o mieru zadĺženosti podniku a o schopnosť túto zadĺženosť “znášať”. Ukazovatele vypovedajúce o miere krytia aktív cudzím kapitálom sú predovšetkým:

- celková zadĺženosť $\rightarrow \text{celková zadĺženosť} = \frac{\text{cudzie zdroje}}{\text{aktíva}} \times 100$
- koeficient samofinancovania $\rightarrow \text{koeficient samofinancovnia} = \frac{\text{vlastný kapitál}}{\text{aktíva}}$

Sú to navzájom doplňujúce sa ukazovatele, ktorých súčet je 1, resp. 100%. Názory na výšku zadĺženosti sú rôzne. Vo všeobecnosti sa za hranicu vysokej zadĺženosti považuje 50%-né krytie aktív cudzími zdrojmi, v niektorých západoeurópskych štátoch sa za krajnú, ale ešte

prijateľnú hranicu, považuje 70%-né nasadenie cudzieho kapitálu. Sú to všeobecne odporúčané štandardy, avšak k miere zadĺženia podniku, by sme mali pristupovať individuálne, s ohľadom na štruktúru cudzích zdrojov z hľadiska ich ceny, od schopnosti podniku vyrovnávať záväzky plynúce z dlhovej služby a od špecifík financovania subjektov v danom odvetví.

V prípade , že podnik využíva v značnej miere cudzí kapitál, je vhodné detailnejšie sledovať aj štruktúru týchto zdrojov prostredníctvom čiastkových ukazovateľov finančnej štruktúry, ktorými sú:

- úverová zadĺženosť $\rightarrow$ úverová zadĺženosť $= \frac{\text{bankové úvery a výpomoci}}{\text{aktíva}} \times 100$
- dlhodobá zadĺženosť $\rightarrow$ DD zadĺženosť $= \frac{\text{dlhodobé cudzie zdroje}}{\text{aktíva}} \times 100$

Ďalšími dôležitými ukazovateľmi, ktoré kvantifikujú schopnosť podniku znášať svoju mieru zadĺženosti sú:

- úrokové krytie $\rightarrow$ úrokové krytie $= \frac{\text{hospodársky výsledok pred zdanením} + \text{nákladové úroky}}{\text{nákladové úroky}}$
- tokové zadĺženie $\rightarrow$ tokové zadĺženie $= \frac{\text{cudzie zdroje}}{\text{cash flow}}$

Úrokové krytie vypovedá o schopnosti podniku hradiť "cenu" cudzieho kapitálu, ktorou je vo všeobecnosti úrok. Tokové zadĺženie vypovedá o tom, ako podnik dokáže splácať svoje dlhy v ich nominálnej hodnote. Za rezervoár prostriedkov, z ktorých je možné dlhy vyrovnať sa považuje tzv. bilančný cash flow, t. j. čistý zisk zvýšený o odpisy za dané účtovné obdobie.

Vhodným doplnkovým ukazovateľom je platobná neschopnosť, ktorá rozlišuje medzi primárnou a sekundárnou platobnou neschopnosťou. Ak je ukazovateľ >1, hovoríme o primárnej platobnej neschopnosti a ak je<1, tak o sekundárnej.

$\rightarrow$ platobná neschopnosť $= \frac{\text{záväzky}}{\text{pohľadávky}}$

Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability vyjadrujú výnosnosť podnikového úsilia. V rámci ich úrovne a vývoja sa syntetizujú úroveň a vývoj likvidity, aktivity a zadĺženosti. Charakteristickým spoločným znakom ukazovateľov rentability je zisk po zdanení v čitateli, ktorý je konfrontovaný so základom (menovateľom) v podobe vloženého kapitálu alebo objemu

podnikovej činnosti. Intenzitu, s akou sa reprodukuje kapitál vložený do podniku vyjadrujú nasledujúce ukazovatele:

- rentabilita celkového kapitálu – ROI (Return on Investment)

$$\rightarrow \quad \text{ROI} = \frac{\text{čistý zisk} + \text{úroky}}{\text{celkový kapitál}}$$

- rentabilita aktív – ROA (Return on Assets) $\rightarrow \text{ROA} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktíva}}$
- rentabilita vlastného imania – ROE (Return on Equity) $\rightarrow \text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastné imanie}}$

Interpretácia vyššie uvedených ukazovateľov je prakticky rovnaká. Vždy ide o zhodnotenie, výnosnosť, majetku, kapitálu alebo jeho zložky.

Z ukazovateľov rentability, ktoré merajú zisk k objemu podnikovej činnosti, a tak vlastne vyjadrujú zhodnotenie spotrebovaných výrobných vstupov, je najvýznamnejší a najčastejšie používaným ukazovateľ rentability tržieb.

- rentabilita tržieb $\rightarrow \text{ROS} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$

ZÁVER

K ohodnoteniu finančnej situácie a výkonnosti spoločnosti potrebuje analytik určité meradlo, štandard. Takýmto meradlom je ukazovateľ alebo index, ktorý vzájomne porovnáva finančné údaje. V príspevku som sa sústredila na konštrukciu a interpretáciu pomerových ukazovateľov vďaka ktorým získame koherentnejší obraz o finančnej situácii a výkonnosti analyzovaného subjektu.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Šnircová, J.: Pravidelný analýza finančnej situácie firmy – nevyhnutnosť úspešného podnikania., Finančný poradca podnikateľa č.4, 1997
2. Van Horne,James C.: Financial management and policy. Prentice–Hall Inc, New Yersey 1998
3. Zalai, K. a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Sprint, Bratislava 2002
4. http://www.rmahg.org/About/about.html
5. http://www.dnb.com/US/about/index.html

Rizikový kapitál: liek na finančnú krízu?
Venture Capital: Elixir for Financial Crisis?

Ladislav Dudáš[1]

Kľúčová slová
Finančná kríza, rizikové financovanie, hodnota podniku, pridaná hodnota

Abstrakt
One of the most important decisions of modern society is finding out a new binding between financial markets and added value creation. History gives us phenomena called venture capital. Enterprises with innovation potential are today probably sole way to compete to simply customers' behavior supported by cheap products from Asia and other inadaptable countries which don't respect ecological and social rules.

Úvod

Ekonomický rozvoj súvisiaci s pôvodnou deľbou práce, ktorá sa samozrejme nezaobišla pri tvorbe nadprodukcie, sa stal v dávnej minulosti jednoduchou funkciou exponenciálneho charakteru vytvárania blahobytu najmä neustálym zvyšovaním pridanej hodnoty. Základ pre ďalší technologický pokrok, znamenajúci opätovné zvyšovanie kvalitatívnej úrovne života. Efektivita niektorých individualít, neskôr i subjektov, položila základ pre triedenie obyvateľstva na chudobnejších a bohatších. Moderné kastovníctvo (pričom „moderné" neznamená „nové") bolo v protiklade s triedením subjektov na základe náboženských alebo svetských postavení.

Človek neustále hľadal možnosti pre rozširovanie tých zložiek výroby (či už tovarov alebo služieb), ktoré prinášali vyššiu pridanú hodnotu. Hľadieť dnes na finančné trhy ako na zhluk špekulatívnych obchodníkov a maklérov je síce správne, ale nie príliš spravodlivé. Aspoň z ekonomického, a najmä právneho hľadiska. Problémom je hľadisko morálne. Avšak v ekonómii narábať pojmom „morálne" je prinajmenšom nemorálne. Veď základy ekonomického rozvoja stoja na špekulácii – vyrobiť najviac toho, čo môžem najlepšie predať. Samotné slovo „podnikanie" je možné nahradiť pojmom „špekulácia". To, že spoločnosť povolila v posledných desaťročiach špekuláciu enormných rozmerov bez reálnych prínosov pre tzv. „main street" (obyčajný ľud), ale len pre príslušníkov tzv. „wall street" (účastníci finančného trhu), nie je chybou ekonómie, ale hodnôt – teda spoločnosti ako takej. Predmetom tohto príspevku nie je polemizovanie o morálnosti či nemorálnosti trhu, štátnych zásahov a záchranných opatrení, ale v kontexte ekonomického myslenia návrh prijateľnejších opatrení so zreteľom práve na všetky zložky spoločnosti – nie len na vyvolenú finančnú šľachtu, ale aj ľudí, ktorí túto šľachtu živia.

Súčasná finančná kríza

Finančný tok predstavuje v metaforickom vyjadrení akýsi krvný obeh hospodárstva. Je založený na nutnosti platobného styku, ale tiež na obchode s kapitálom – dodať ho do odvetví a subjektov, kde je potrebný. Tu však nastáva základný problém - a to je otázka „potrebný" verzus „dostupný". Možnosť získať prebytočné zdroje trhu sa v posledných obdobiach (ak nie vždy) stala reálnou len pre tie subjekty, ktoré ho paradoxne mali dostatok. Peňažný tok (cash

[1] Ing. Ladislav Dudáš, ldudas@euba.sk

flow) sa stal základným atribútom pre meranie ekonomickej efektívnosti podnikateľských subjektov. Zrazu nebolo podstatné zisťovanie výšky zisku, ale obrat. A to najmä finančný. Plánovanie príjmov a výdavkov sa stalo základnou problematikou vedenia väčšiny subjektov.

Banky v transatlantickom priestore boli a sú pod veľkou reguláciou, či už štátnych inštitúcií, alebo centrálnych bánk. Ich podnikateľská aktivita je obmedzená. Reštrikčné opatrenia v oblasti poskytovania neštandardných úverových produktov, investovania do akciových fondov, špecializovaných investičných nástrojov sa chystá byť ešte prísnejšie. Do módy vstúpil fenomén vyššej miery regulácie. Zoštátnenia bánk sa realizujú v týchto dňoch bez väčších ohlasov a štát sa začína správať ešte viac centralizovanejšie ako za totalitných režimov. Zatiaľ najvýraznejším momentom je dotácia americkej vlády vo výške 700 miliárd dolárov do wall street. Nástroje tejto štátnej subvencie sú nastavené tak, aby istý *„obnos cez kolos a procesy najväčšej burzy pretiekol aj na obyčajných ľudí“*[2]. Otázkou však ostáva efektivita tejto pomoci. Respektíve, čo je jej cieľom?

Hypotekárny fenomén zažil v posledných desaťročiach asi jeden z najväčších rozmachov spomedzi všetkých investičných a finančných komodít. Obyvateľstva stále pribúda, a vlastné bývanie je v 21. storočí nevyhnutným predpokladom na definovanie spoločnosti v blahobyte. Navyše dogmy o nedotknuteľnosti nehnuteľností trhovým mechanizmom ešte viac ubezpečili regulačné inštitúcie o synergickom efekte pri povolení finančných produktov financovania nehnuteľností. Sociálne tendencie, a to najmä v Európe, napokon vyvolali pozitívny prístup vlád, ktoré v spolupráci s finančnými domami pripravili inovácie, či už vo forme príspevku na úroky a podobne. Jednoducho, hypotekárne financovanie sa zdalo veľmi bezpečné, a navyše priamo pomáhalo sociálnej politike vlád európskych krajín. V USA zrejme prevažoval efekt zisku z objemu a relatívna bezpečnosť investícií.

Fenomenálne financovanie či už investičných, prípadne spotrebiteľských aktivít prinieslo neuveriteľné výsledky najväčších bankových domov v Európe. Tie v súčasnosti zaznamenávajú vo svojich bilanciách v priemere na každé euro základného kapitálu záväzky vo výške 35 eur, kým v USA je tento leverage faktor v prepočte len asi 20 eur. Britská banka Barclay´s sa svojim leverage faktorom dostáva k hodnote 60 a jej záväzky dokonca prevyšujú nominálnu hodnotu britského hrubého domáceho produktu. Nemecká Deutsche Bank má faktor vo výške 50, čo je takmer 80% hodnoty HDP nemeckej ekonomiky. Pri takýchto silných ekonomických subjektoch by to zrejme ani nemusel byť problém, nebyť prílišnej angažovanosti v oblasti financovania nehnuteľností a spotreby (a to rôzneho charakteru). Nesprávny odhad „push“ efektu peňazí prostredníctvom finančného sektora do hospodárstva môže priniesť recesiu extrémnych rozmerov. Orientácia na financovanie spotreby síce prináša efekt vo výške zvyšujúcej sa ponuky produktov a dopytu po pracovnej sile, otázkou však je miera intenzity vývoja inovácií, ktoré v dnešnom technologickom a informačnom svete predstavuje základný kameň ďalšieho rozvoja spoločnosti – a to nie len ekonomického. A práve tu je potrebné načrtnúť problém nerovnosti medzi uvoľnenými zdrojmi a pridanou hodnotou. Tá síce vytváraná je, avšak nie v tempe, pri akom si spoločnosť mohla dovoliť utrácať viac na úkor investícií do inovačných technológií a modernizácie. Bez financovania nových trendov a inovácií sa javí doterajšia investičná aktivita bánk a iných finančných inštitúcií ako pyramídová hra – zabezpečenie dlhodobých peňažných príjmov cez splátky istiny úverov a úrokov. Avšak žiadny záujem o technologické inovácie, ktoré sú zárukou vysokých výnosov.

Prvou lastovičkou, aj keď nie na Slovensku, ale v Českej republike, je spoločnosť Arca Capital, *„ktorá prostredníctvom svojho uzavretého investičného fondu získala licenciu Českej národnej banky“*[3]. Táto investičná skupina založila prvý samosprávny fond

[2] Stiglitz E., J.: *Blues o záchraně*. In: Ekonom.. 40/2008

[3] Zdroj: Arca Capital má nový fond . In: Hospodárske noviny, 191/2008

kvalifikovaných investorov v ČR, ktorého financie budú zamerané na financovanie private equity. Slovenská legislatíva v súčasnosti neumožňuje vytvorenie takéhoto fondu, ktorého prostriedky by smerovali do rizikových investícií.

Úspešné rizikové investície – prečo málo podporovaná forma financovania?

Financovanie rizikových projektov má svoje opodstatnenie v dávnej minulosti. Už v roku 1957 dosiahla spoločnosť ARDC, založená bývalým dekanom Harward Business School, výkon investície vo výške 70.000 dolárov v spoločnosti Digital Equipment Corporation (DEC), keď pri jej odpredaji formou IPO (verejná ponuka) v roku 1968 bola jej hodnota trhom určená na 355 miliónov dolárov – *„celkové 500 násobné zhodnotenie predstavoval ročný výnos vo výške okolo 101%“*[4]. Tento jeden z mnohých príkladov ilustruje výnosnosť projektu pri správnom zhodnotení miery rizika a poctivým regulovaním svojej investície v cieľovej spoločnosti. Výsledky spoločnosti DEC neniesli len znak obohatenia svojich investorov – šlo o spoločnosť s vynikajúcimi výsledkami v oblasti technologického pokroku a zvyšovania kvalitatívnej úrovne všetkých obyvateľov USA (teda aj členov tzv. main street).

Pôvodní zamestnanci firmy ARDC založili postupne viacero firiem rizikového kapitálu, ako napr. Greylock Partners (v roku 1965), Morgan, Holland Ventures, ktorá bola predchodcom Flagsihp Ventures (založená v roku 1982 Jamesom Morganom). Spoločnosť ARDC pokračovala v investičnej aktivity až do roku 1971, a to pod vedením Doriota. V roku 1972 sa zlúčila po úspešnom období investícií do 150 podnikov, so spoločnosťou Textron.
Spoločnosť J.H. Whitney & Company realizovala investície už od roku 1930, keď J. H. Whitney a jeho partner Benno Schmidt založili Pioneer Pictures v roku 1933 a získali podiel 15% v spoločnosti Technicolor Corporation. Ich najznámejšou rizikovou investíciou bol vstup do spoločnosti Florida Foods Corporation. V nej bola realizovaná politika rozvoja a inovačných metód pre dodávky živín pre amerických vojakov, známych neskôr ako Minute Maid pomarančový džús, keď neskôr v roku 1960 bol predaný spoločnosti The Coca-Cola Company. Firma J.H. Whitney & Company pokračovala investíciami LBO a navŕšila kapitál na 750 miliónov dolárov, čo dosiahlo v roku 2005 pozíciu šiesteho najväčšieho fondu na svete.

Prvým krokom, smerujúcim k profesionálnemu priemyslu rizikového kapitálu v USA bola norma „Small Business Investment Act“ z roku 1958. Zákon oficiálne povolil inštitúcii U.S. Small Business Administration (SBA) licencovať súkromnú spoločnosť „Small Business Investment Companies“ (SBICs) pomáhať pri financovaním a riadení malých podnikateľských jednotiek v USA. Počas šesťdesiatych a sedemdesiatych rokov 20. storočia sa zamerali firmy poskytujúce rizikový a rozvojový kapitál na investície primárne do firiem so začiatočnými a rozvojovými štádiami životného cyklu. Najčastejšie sa orientovali na elektronický, medicínsky a elektrotechnický priemysel. Výsledkom bolo, že synonymum pre rizikový kapitál bol pojem „technologické investície“.

Prvou významnou procedúrou bola podpora začiatku spoločnosti Fairchild Semicounductor, založená v roku 1959, ktorá sa neskôr stala Venrock Associates. Spoločnosť Venrock založil v roku 1969 Laurance S. Rockefeller, štvrtý syn Johna D. Rockefellera s cieľom dovoliť ostatným príbuzným rozvíjať interesovanosť v oblasti investícií rizikového a rozvojového kapitálu. V roku 1960 bol založený prvý private equity fond dnešnej podoby. Firmy rizikového kapitálu a private equity začali byť organizované v tzv. „limited partnership“, čo je možné porovnať s právnym statusom komanditnej spoločnosti v slovenskom právnom poriadku. Profesionálni investori pôsobili ako komplementári (general

[4] Kirsner, Scott. *"Venture capital's grandfather."* In: The Boston Globe, April 6, 2008.

parnters) a ostatní investori v pasívnej pozícii komanditistov (limited partners). Významný rozvoj priemyslu rizikového a rozvojového kapitálu v USA nastal výskytom nezávislých investičných firiem v roku 1972 na Sand Hill Road, a to spoločnosťami Kliener, Perkins, Caufield & Byers a Sequoia Capital. Umiestnením firiem v Menlo Park mali aj ďalšie firmy prístup k rozkvitajúcim technologickým parkom. Na začiatku sedemdesiatych rokov pôsobilo v Santa Clara Valley mnoho polovodičových firiem, taktiež aj počítačových, ktoré navzájom spolupracovali a využívali outsourcing iných obslužných firiem.

Stále sa zvyšujúcim počtom firiem rizikového a rozvojového kapitálu a vznikajúcou potrebou zastrešiť spoločné aktivity, vznikla v roku 1973 v USA inštitúcia National Venture Capital Association (NVCA – Národná asociácia rizikového kapitálu). Tá mala prestavovať inštitucializovanú formu trhu rizikového a rozvojového kapitálu. V roku 1974 však firmy rizikového kapitálu utrpeli výrazné straty, keď sa akciový trh prepadol a investori sa začali vyhýbať rizikovým možnostiam investícií. Masívnejší výskyt fondov zaznamenala investičná komunita v roku 1976 keď „v USA došlo k významných zmenám v daňovej oblasti, najmä u daní z kapitálových výnosov“[5]. Tento rok sa označuje ako začiatok novodobej histórie financovania rizikovým a rozvojovým kapitálom. Ďalší rozvoj trhu venture kapitálu v roku 1978 bol podmienený prijatím normy „Employee Retirement Income Security Act“ (ERISA), ktorá povolila korporátnym penzijným fondom investovať do príležitostí rizikového charakteru, teda taktiež do súkromných spoločností, a to aj formou private equity. Verejne známy úspech trhu rizikového a rozvojového kapitálu počas sedemdesiatych a neskôr osemdesiatych rokov (napr. u firiem Digital Equipment Corporation, Apple,...) spôsobil zvyšujúci sa počet firiem rizikového a rozvojového kapitálu. Spočiatku z mála známych firiem na začiatku dekády ich bolo na konci osemdesiatych rokov už 650. Avšak zatiaľ čo absolútny počet firiem rástol, prostriedky vo fondov rástli len rýchlosťou 11%, z 28 na 31 biliónov dolárov za celú dekádu.

Uvedený stručný exkurz do vývoja rizikového investovania v Spojených štátoch jasne deklaruje úspešnosť mnohých projektov, ale najmä príklon celej spoločnosti, vrátane legislatívnych prvkov k podpore inovatívnych investičných príležitostí. V podmienkach slovenského hospodárstva však podpora inovatívnych projektov zaostáva. Dôvodov je niekoľko. Tým základným, možno na prvý pohľad nepodstatným, je historicky podmienený konzervativizmus takmer všetkých pôsobiacich subjektov. Počnúc vládnymi a legislatívnymi inštitúciami, finančným sektorom, až po individuálnych investorov a sporiteľov uvoľnených prostriedkov zo spotreby. Je nutné spomenúť dávne historicko-spoločenské danosti stredoeurópskeho priestoru, ktoré boli umocnené neskorším chorobným úsilím o nadpriemernú solidaritu – socializmom, smerujúcim ku komunizmu. Pre objektívnosť je nutné poznamenať, že možno práve tento princíp chráni krajiny najmä strednej Európy pred nepriaznivými dôsledkami krízy. Práve snaha o dlhodobé sporenie uvoľnených prostriedkov zvyšuje dlhodobú likviditu subjektov bankového sektora. Mnoho stredoeurópskych bánk malo a má významný problém, paradoxne od amerických – príliš vysokú likviditu. Otázkou teda ostáva, kam tieto prostriedky použiť?

Inovácia, inovácia, inovácia

Inováciu je možné definovať vo význame „obnovy v ľudskej činnosti, myslení a vo výrobe“.[6] Teória bola vypracovaná J. A. Schumpeterom, ktorý pod pojmom inovácie zahrňoval: „výrobu nového výrobku, prípadne zvýšenie kvality starého, zavedenie nového výrobného procesu, použitie nového zdroja surovín, získanie nového trhu a zmeny v riadení a organizácii

[5] DVOŘÁK, I. – PROCHÁZKA, P.: *Rizikový a rozvojový kapitál*. Management Press. Praha : 1998, s. 45
[6] JÁČ, I. – RYDVALOVÁ, P. – ŽIŽKA, M.: *Inovace v malém a středním podnikání*. Computer Press. Praha : 2005, s. 55

výroby“[7]. Zmeny prinášajú výrobcovi určité „konkurenčné výhody a pomáhajú mu vylepšiť si svoju konkurenčnú pozíciu na trhu“[8].

Práve rizikový a rozvojový kapitál sa najčastejšie skloňuje s nutnosťou inovatívneho podnikania a získania konkurenčnej výhody práve zlepšeniami a kvalitatívnym vývinom už existujúcich produktov, procesov a trhov. Preto je nevyhnutné definovať výhody malých podnikov v inovatívnej činnosti[9]:

- flexibilita a principiálne pozitívny postoj k novinkám, lebo proces často vedie sám autor nového nápadu,
- mnoho plánový charakter motivácie,
- úzka špecializácia, tvorivosť, malý riadiaci personál,
- orientácia na konečný výsledok pri širokom využití všetkých disponibilných zdrojov predovšetkým intelektuálnych,
- možnosť riskovať, čo je takmer neprípustné pre veľké podniky.

Podľa štatistiky americkej Národnej asociácie rizikového kapitálu (NVCA – National Venture Capital Association) na vzorke 23500 podnikov s rizikovým kapitálom vo svojej finančnej štruktúre, tieto subjekty enormne prispievajú k rozvoju ekonomiky USA – či už v oblasti pracovných miest, obchodu, ekonomickému rastu a technologickému pokroku. Tieto subjekty hrajú základnú úlohu privádzania ekonomiky USA k inovatívnym konceptom a podnikateľským modelom do bežného života.

V roku 2006 tvorili podniky s rizikovým kapitálom takmer 17,6% celkového hrubého domáceho produktu USA, a zamestnávali takmer 9,1% pracujúcich v súkromnom sektore. Nasledujúca tabuľka zobrazuje nárast pracovných miest, pre svoju inovatívnu technológiu a produkty - najznámejších subjektov s rizikovým kapitálom:

Podnik	Rok 2000	Rok 2006	Zmena
Intel Corporation	86.100	103.200	+17.100
Microsoft	39.100	71.000	+31.900
Medtronic, Inc.	21.490	36.000	+14.510
Apple Inc.	8.568	17.100	+8.532
Google	-	10.600	+10.600

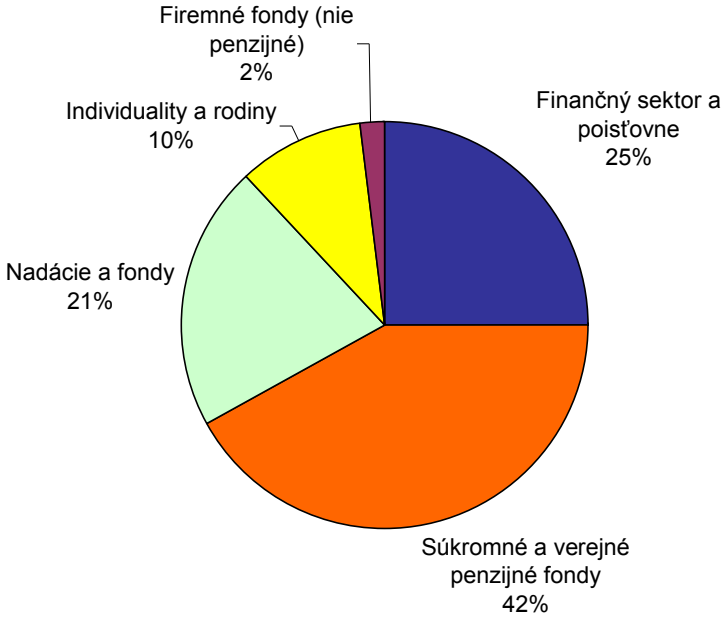
Tab. 1: Vývoj počtu zamestnancov najznámejších subjektov s VC v USA

Záver

Na záver tejto štúdie sa dostávame k podstate problematiky v podmienkach slovenskej reality. Ako už bolo spomenuté, podpora súkromnej spotreby a financovania nehnuteľností formou hypotekárnych úverov je na vysokej úrovni. Či už ide o spoločnú subvenciu štátu a banky voči mladým ľuďom, tak aj o uvoľnenú legislatívu v oblasti nebankových úverových subjektov. V komparácii s predostretou problematikou tvorby vyššej pridanej hodnoty, vychádzajúcej z inovácií, je na mieste obava o novodobú formu pyramídovej štruktúry, ktorej podstatná časť sa v globálnom rozmere začala rozpadávať. Jedine inovácie, a prostredníctvom nich zvyšujúca sa pridaná hodnota dokážu zabezpečiť dlhodobú stabilitu a udržateľný ekonomický rozvoj. K tomu je však potrebná adekvátna podora nie na verbálnej úrovni, ale konkrétnymi zlepšeniami podnikateľského prostredia a uvoľňovaním strnulej legislatívy.

[7] ZEMAN, K. – HEZINA, M. – HEŘMAN, J.: *Průmyslové inovace*. Praha : 2002, s. 10
[8] ŠVEJDA, P. a kol.: *Základy inovačního podnikání*. Praha : 2002, s. 14
[9] GREGOVÁ, E.: *Inovačné aktivity maolých podnikov v súčasnej trhovej ekonomike*. In: Vývojové tendencie zdrojov financovania slovenských podnikov po vstupe do EÚ. Projekt VEGA č. 1/2582/05, 2005

Nasledujúci obrázok č. 1 demonštruje vysoký stupeň liberalizácie možnosti investovania rôznych subjektov do fondov rizikového a rozvojového kapitálu.



Obr. 1: Investori do fondov rizikového a rozvojového kapitálu v USA, 2004

Vychádzajúc z historických úspechov a nových štatistických zistení o príspevku rizikového kapitálu k rastu ekonomiky USA je na mieste vyvolať diskusiu o trhových možnostiach podpory rizikového investovania s cieľom zaručiť zvyšujúce sa inovatívne tendencie najmä u malých a stredných podnikov.

Použitá literatúra

DVOŘÁK, I. – PROCHÁZKA, P.: *Rizikový a rozvojový kapitál*. Management Press. Praha : 1998, s. 45
GREGOVÁ, E.: *Inovačné aktivity maolých podnikov v súčasnej trhovej ekonomike*. In: Vývojové tendencie zdrojov financovania slovenských podnikov po vstupe do EÚ. Projekt VEGA č. 1/2582/05, 2005
JÁČ, I. – RYDVALOVÁ, P. – ŽIŽKA, M.: *Inovace v malém a středním podnikání*. Computer Press. Praha : 2005, s. 55
KIRSNER, S.: *"Venture capital's grandfather."* In: The Boston Globe, April 6, 2008.
STIGLITZ, E. J.: *Blues o záchraně*. In: Ekonom.. 40/2008
ŠVEJDA, P. a kol.: *Základy inovačního podnikání*. Praha : 2002, s. 14
ZEMAN, K. – HEZINA, M. – HEŘMAN, J.: *Průmyslové inovace*. Praha : 2002, s. 10

Arca Capital má nový fond . In: Hospodárske noviny, 191/2008

ON-LINE RIADENIE SKLADOV MOBILNÝMI TERMINÁLMI

WAREHOUSE MANAGEMENT SYSTEM

SLAVOMÍR DUDEK[1]

Key words

Warehouse, radio frequency, warehousing activities, benefits of warehouse management system, terminal functions

ABSTRACT

A warehouse management system, or a WMS, is a key part of the supply chain and primarily aims to control the movement and storage of materials within a warehouse and process the associated transactions, including shipping, receiving, putaway and picking. The systems also direct and optimize stock putaway based on real-time information about the status of bin utilization.Warehouse management systems often utilize Auto ID Data Capture technology, such as barcode scanners, mobile computers, wireless LANs and potentially RFID to efficiently monitor the flow of products. Once data has been collected, there is either a batch synchronization with, or a real-time wireless transmission to a central database. The database can then provide useful reports about the status of goods in the warehouse.The objective of a warehouse management system is to provide a set of computerised procedures to handle the receipt of stock and returns into a warehouse facility, model and manage the logical representation of the physical storage facilities (e.g. racking etc), manage the stock within the facility and enable a seamless link to order processing and logistics management in order to pick, pack and ship product out of the facility..The primary purpose of a WMS is to control the movement and storage of materials within a warehouse – you might even describe it as the legs at the end-of-the line which automates the store, traffic and shipping management.

ÚVOD

Súčasný svet sa vyznačuje neustále narastajúcimi nárokmi. Tento trend neobišiel ani sklady a distribučné centrá. V snahezvýšiť obrat za súčasnej požiadavky skrátenia jedného cyklu sú sklady v čoraz väčšej miere vybavované automatizačnými riešeniami pre činnosti výberu, prepravy, uskladňovania a triedenia. Vďaka tomu sa pozornosť upiera na tzv. Warehouse Management System (WMS) – softvér synchronizujúci všetky spomínané činnosti.. Systém WMS nielenže určuje najvýhodnejšiu cestu toku materiálu cez všetky automatizačné systémy, ale poskytuje aj on-line riadenie opätovnej optimalizácie objednávok pri meniacich sa obchodných podmienkach[2].

[1] Ing. Slavomír Dudek, interný doktorand, Katedra manažmentu výroby a logistiky, e-mail: slavomirdudek@gmail.com

[2] AT&P journal 9/2006

WAREHOUSE MANAGEMENT SYSTEM (WMS)

Týmto názvom bývajú všeobecne označované systémy riadenia skladových operácií v distribučných centrách, veľkoobchodných skladoch, logistických centrách a iných skladovacích priestoroch. Implementácia WMS do skladov je vynútená stále rastúcim tlakom na zvyšovanie obrátkovosti zásob, požiadavkami na lepšie využívanie skladovacích plôch, znižovaním počtu chýb a zámien pri vyskladňovaní a v neposlednom rade taktiež požiadavkami na zvýšenie efektivity činností a zvýšenie produktivity práce. S rozvojom bezdrôtových technológií, umožňujúcich on-line prepojenie mobilnej výpočtovej techniky s podnikovým IS, je poznateľná výrazná tendencia k prechodu od „papierovo" riadených systémov k on-line systémom, založených na bezdrôtovej Wi-Fi sieti v sklade a mobilných termináloch s integrovaným snímačom čiarového kódu.[3]

WMS je kompletným riešením pre on-line „bezpapierové" riadenie skladov. Systém je založený na jednoznačnej identifikácii každého uskladneného tovaru čiarovým kódom, ktorým sú takisto označené adresy všetkých skladových lokácií. Etikety s čiarovým kódom sú taktiež používané pre identifikáciu paliet či kartónov v rámci pohybu tovaru po sklade i pre označovanie zásielok opúšťajúcich sklad.

Pracovníci skladu sú vybavení mobilnými bezdrôtovými terminálmi s integrovaným snímačom čiarového kódu. Na displejoch týchto terminálov sú zobrazované všetky pokyny a informácie k realizovaniu skladových operácií, ktoré sú potvrdzované snímaním čiarových kódov z tovaru, regálov či paliet. Sieťová on-line konektivita v skladových priestoroch je zabezpečená bezdrôtovou sieťou podľa štandardu Wi-Fi, pracujúcou v pásme 2,4GHz. Pokrytie skladu signálom zabezpečujú prístupové body, ktoré sú pripojené do pevnej ethernetovej podnikovej siete.

Základná filozofia systému je postavená na rezerváciách tovaru pre prichádzajúce objednávky. Rezervácie môžu byť uskutočňované ručne, automaticky alebo s ohľadom na možné definované náhrady tovaru iným tovarom. To umožňuje priradiť objednávke konkrétny tovar, včas doplňovať vychystávacie lokácie, upozorňovať na chýbajúci tovar, reagovať na špeciálne požiadavky zákazníka ako je napr. minimálna požadovaná doba expirácie a pod. Súčasne sú ihneď dostupné údaje o tom, prečo sa prípadne nepodarilo tovar na danú objednávku zarezervovať.

Takmer všetky operácie v sklade sú uskutočnené pomocou mobilných terminálov: príjem tovaru, zaskladnenie, vychystávanie, balenie, expedícia, doplňovanie vychystávacích miest, priebežná a celková inventúra, preskladňovanie a rozbaľovanie. Dôležitou vlastnosťou moderného informačného systému je schopnosť prispôsobiť sa procesom užívateľa. O Warehouse Management Systéme to platí dvojnásobne, lebo logistické procesy a zvyklosti užívateľov sa veľmi výrazne líšia a to aj v rámci rovnakej brandže. WMS v tomto smere ponúka unikátnu flexibilitu, lebo základná filozofia je postavená na existencii vývojového jadra a jeho dokumentácia je dostupná pre implementačných a vývojových partnerov. Takto je možné veľmi efektívne pozmeniť či doplniť požadovanú funkcionalitu na implementačnej úrovni. Do systému sú rovnako začlenené unifikované nástroje pre tvorbu baliacich listov, adresných a iných etikiet.[4]

---

[3] Ježek,V.:Identifikace v podani svetovych firem, Logistika 06/2008,str. 19

[4] http://www.kodys.sk/index.php?page=139

PRÍNOSY SYSTÉMU WMS

Systém WMS poskytuje pokročilé nástroje pre správu objednávok a rezerváciu tovaru pre tieto objednávky. Rezervácia prebieha automaticky podľa definovaných pravidiel vrátane možnej náhrady tovaru a s ohľadom na výrobné šarže, sériové čísla či expiračnú dobu. Je možná aj manuálna rezervácia umožňujúca rezervovať do objednávky akýkoľvek voľný tovar na sklade bez ohľadu na vyššie uvedené pravidlá. Skladový dispečer má k dispozícii podrobné informácie o stave a stupni rozpracovanosti objednávky, rovnako o položkách objednávky, o tom koľko ich bolo rezervovaných, vyskladnených, zabalených a expedovaných, a ktorí pracovníci na objednávke aktuálne pracujú. Dispečer môže efektívne riadiť spracovanie jednotlivých objednávok tak, aby boli pripravené k expedícii v stanovenom čase. Každá skladová operácia je ihneď nielen zaznamenaná, ale zároveň je prevedená aj kontrola jej korektnosti. Objednávka je tak vychystaná nielen včas, ale aj presne a bez chýb ako sú zámeny tovaru, zlý počet kusov či nesprávne šarže alebo expirácie[5].

Všetky skladové operácie a pohyby tovaru sú systémom zaznamenávané v reálnom čase a v mieste ich vzniku. Užívateľ má preto vždy k dispozícii absolútne presné údaje o stave tovaru v sklade vrátane výrobných šarží, sériových čísel a expiračných dôb. Systém eviduje nielen kde sa v sklade tovar aktuálne nachádza, ale aj na ktorých konkrétnych nosičoch (paletách) je umiestnený.

Užívateľ disponuje presnými a aktuálnymi údajmi o všetkých skladových operáciách, stave objednávok, tovarov na sklade či o vyťažení pracovníkov. WMS poskytuje nástroje, pomocou ktorých môžu byť vytvárané najrôznejšie štatistiky a zostavy nad aktuálnymi aj historickými dátami. Je možné sledovať a vyhodnocovať výkonnosť jednotlivých pracovníkov, prietok tovaru skladom, obrátkovosť tovaru aj priemerné stavy, rovnako ako analyzovať jednotlivé skladové procesy alebo vyťaženosť skladu či jeho jednotlivých skladových lokalít. Presná a aktuálna skladová evidencia okrem iného minimalizuje riziko straty či krádeže tovaru alebo toho, že tovar nebude vyskladnený včas a uplynie jeho expiračná či záručná doba. V neposlednom rade dochádza k presnejšiemu materiálovému plánovaniu, k zníženiu objemu prostriedkov viazaných v minimálnej či núdzovej zásobe a zároveň i k efektívnejšiemu využitiu skladovacích priestorov.

Systém WMS optimalizuje a riadi všetky skladové operácie s ohľadom na maximálnu produktivitu práce a zjednodušenie všetkých činností. Systém môže byť nakonfigurovaný tak, že dôsledne riadi skladníka pri vykonávaní všetkých skladových operácií. Je možné, aby skladové operácie čiastočne riadil skladník, ale aj v tomto prípade systém kontroluje či operácia prebehla korektne a či rešpektuje definované pravidlá. Dôsledná kontrola všetkých skladových operácií minimalizuje riziko vzniku chýb zavinených ľudským faktorom. WMS poskytuje celú radu nástrojov pre optimalizáciu skladových procesov medzi nimi nechýba napr. možnosť zlučovania objednávok do dávok a ich vychystanie v rámci tzv. vlny, či možnosť crossdockingu, tzn. rezervovania chýbajúceho tovaru do objednávky na príjme a následné vychystanie bez zaskladňovania.

---

[5] Logistika 01/2008, Systémy správy skladu a jejich možné prínosy,str. 22

TERMINÁLOVÉ FUNKCIE[6]

Príjem tovaru

Príjem môžeme vykonávať s kontrolou proti dokladu importovanému z podnikového IS (napr. nákupná objednávka) alebo bez kontroly. Obsluha sníma jednotlivé balenia či jednotlivé kusy načítaním čiarových kódov a ukladá tovar na paletu označenou čiar. kódom, prípadne doplní z klávesnice údaj o množstve. Pokiaľ je v karte prijímaného tovaru definovaný príznak sledovania výrobných čísel, šarží či doby expirácie, je vyžadované doplnenie tohto údaju vložením z klávesnice terminálu či načítaním čiarového kódu s touto informáciou. Pokiaľ sú celopaletové zásielky opatrené paletovou etiketou s údajmi podľa štandardu EAN 128, dá sa naskenovaním všetkých čiar. kódov z etikety previesť príjem palety. Všetky uvedené údaje sú automaticky dekódované a spracované v rámci príjmu palety. Po prevedení príjmu tovaru sú údaje o prevedenom príjme exportované cez rozhranie do podnikového IS.

Crossdocking

Po prevedení príjmu zostáva tovar v priestore príjmu do doby kým sa nevykoná zaskladnenie. Pokiaľ nastane požiadavka na doplnenie vychystávacieho miesta či vykrytie zákazky tovarom, ktorý je umiestený v priestore príjmu, je prioritne odoberané priamo odtiaľ a vynechá sa tak proces zaskladnenia. Systém môže sám označiť a zablokovať vhodný tovar pre crossdocking alebo ho môže označiť dispečer v rámci príjmu. Tovar tak zostane v príjmovej oblasti kým bude priamo vyskladnený na danú objednávku.

Zaskladnenie

Návrh skladovej lokácie pri zaskladňování vykonáva systém buď automaticky podľa pravidiel pre zaskladňovanie (sekcie) a s ohľadom na obrátkovosť tovaru. Pri zaskladnení skladník prečíta čiarový kód palety (kartónu) a podľa inštrukcií tovar odvezie na danú lokáciu. Správnosť zaskladnenia potvrdí načítaním čiarového kódu zo štítku na regále. Druhá metóda zaskladnenia umožní ponechať výber skladovej lokácie na skladníkovi, ktorý iba prečítaním adresy z regálu systému povie kam tovar zaskladnil. Aj v tomto prípade je vykonaná kontrola definovaných pravidiel pre zaskladňovanie.

Doplňovanie vychystávajúcich miest

Systém podporuje dva spôsoby doplňovania vychystávacích miest a to pravidelné (regular) a núdzové (emergency) doplňovanie. Pravidelné doplňovanie sa spúšťa jedenkrát prípadne niekoľkokrát za deň v závislosti na nastavení a generuje príkazy k doplneniu lokácií na základe ich minimálnej a maximálnej kapacity. Núdzové doplňovanie sa generuje priebežne a to v prípade, že v systéme je objednávka, ktorá sa má vychystať a zistí sa, že na doplňovacej lokácii nie je potrebný tovar. V oboch prípadoch sa skladníkovi na displeji terminálu zobrazia pokyny odkiaľ a kam má paletu či iné balenie tovaru doplniť.

[6] http://www.smartstock.sk/

Vychystávanie tovaru

Vychystávanie tovaru sa dá vykonávať po jednotlivých objednávkach alebo po celých dávkach. Jedna dávka môže obsahovať ľubovoľný počet samostatných zákaziek, ktoré sú z nejakých dôvodov užitočné spracovať jednorázovo v dávke. Jedným z dôvodov môže byť požiadavka na vychystanie niekoľkých zákaziek na určitý čas napr. pre určitého prepravcu alebo na určitú rozvozovú linku. Ďalším dôvodom na združovanie zákaziek do dávok je významné zvýšenie produktivity pri spracovaní viacerých menších zákaziek, ktoré naviac napríklad obsahujú rovnaké položky. V prípade jednotlivého spracovania napr. 5 zákaziek to bude znamenať 5 ciest z priestoru expedície do skladu a naspäť a 5-krát výber rovnakej položky zo skladu. V prípade dávkového spracovania je možné združiť všetkých 5 zákaziek do jednej dávky (ručne či automaticky podľa def. pravidiel) a celú dávku vychystať jednorázovo. Celá vychystaná dávka je potom v procese balenia rozdelená správne do jednotlivých zákaziek, každá zakázka je skontrolovaná a zabalená.

Pri voľbe vychystávania v menu sa na displeji objavia všetky dostupné zákazky či dávky so zobrazením parametrov rozsahu zákazky Tieto zákazky sú importované z podnikového IS a môžu byť prípadne ďalej upravené v dispečerskom module. Jednotliví skladníci sa podľa svojich prístupových práv prihlasujú k jednotlivým objednávkam. V prípade, že zákazka je rozdelená podľa sekcií či zón do niekoľkých subzákaziek, jednotlivým skladníkom sa zobrazia len tie položky zákaziek, ktoré mu prislúchajú, a ktoré nie sú ešte spracované. K jednej objednávke sa môže prihlásiť ľubovoľný počet skladníkov, pokiaľ majú do danej zóny nastavené prístupové práva. Rovnako sa môže ktokoľvek od rozpracovanej zákazky odhlásiť. Rozpracované zákazky sú na displeji zobrazované s príznakom a údajom o percentuálnom stave rozpracovanosti.

Expedícia

Po balení nasleduje expedícia, kde sú na termotransferovej tlačiarni vytlačené adresné štítky s uvedením adresáta, čísla zákazky, čísla dodacieho listu, hmotnosti či iných užívateľsky voliteľných údajov. Každý adresát môže mať teoreticky iný formát etikety s inými údajmi. Potom sú kartóny / palety pripravené k preprave a definitívne vyskladnené zo skladu. V rámci nakladania na dopravné prostriedky môže byť každá zásielka doplnená údajmi typu EČV, meno vodiča apod. Následne sú údaje o vyskladnenom tovare exportované do podnikového IS.

Priebežná inventúra

Táto funkcia generuje priebežné úlohy k vykonávaniu inventúr na daných skladových lokáciách. V skladovej karte každého tovaru môže byť zadaný interval pre prepočítanie tohto tovaru. Systém pri rešpektovaní tohto intervalu pri každom tovare vygeneruje príkaz pre prepočítanie tohto tovaru v konkrétnej skladovej lokácii v okamihu, keď sa množstvo blíži k nule. Vychádza sa z jednoduchej filozofie, že najjednoduchšia je kontrola prázdneho regálu. Skladník zadá do terminálu skutočné množstvo na danej lokácii, systém to porovná s predpokladaným stavom a vygeneruje záznam o kontrole s prípadným zisteným inventárnym rozdielom. Tieto rozdiely rieši a akceptuje pracovník s daným oprávnením a prístupovým právom. Úlohy pre priebežnú inventúru sú generované automaticky, ukladajú sa do databázy a môžu byť pracovníkmi kedykoľvek vykonávané, napr. v období, kedy nie sú v systéme iné úlohy. Informácie o inventárnych rozdieloch sú odoslané do podnikového IS.

ZÁVER

Dnes ponúka WMS oveľa vyššiu funkcionalitu. Medzi štandardné schopnosti systému patrí optimalizácia toku tovaru, náhľad v reálnom čase do viacerých databáz na synchronizáciu aktivít technologických zariadení a sprostredkovanie priebehu dejov na úrovni prevádzky ostatným systémom. V nie veľmi ďalekej minulosti boli jednotlivé technologické systémy akési ostrovy automatizácie. WMS systém riadi automatizovaný technologický celok vkladania a vykladania tovaru, iný má na starosti riadenie dopravníkov, ďalší zase triediace systémy alebo samočinné vozíky. Neexistoval jednotný prístup manipulácie s dátami, tovarom a operáciami presunu v sklade. Dnes to je oveľa dynamickejšia súčasť celkového chodu skladu. Pri trende zvyšujúceho sa počtu automatizačných riešení v skladoch vstupuje do hry škála faktorov, na základe ktorých sa rozhoduje o systéme riadenia skladových zásob. Jedným zo základných faktorov je fakt, či je automatizácia nasadzovaná v existujúcom alebo v úplne novom sklade.

POUŽITÁ LITERATÚRA

AT&P journal 9/2006

Ježek,V.:Identifikace v podani svetovych firem, Logistika 06/2008,str. 19

Kubíček,T.: Hospodárske noviny

Logistika 01/2008, Systémy správy skladu a jejich možné prínosy, str. 22

http://www.smartstock.sk/

http://www.kodys.sk/index.php?page=139

VYUŽITÍ MS PROJECT V ÚLOHÁCH ROZVRHOVÁNÍ
APPLICATION OF MS PROJECT TO SCHEDULING PROBLEM

Radim Dvořáček*

KLÍČOVÁ SLOVA / KEYWORDS
Production process optimization, $n/1/F/F_{max}$ scheduling problem, Microsoft Project

ABSTRAKT / ABSTRACT
This article brings brief information about production process scheduling. The first part contains description of mathematic approach to scheduling problem. There are two types of scheduling: job shop scheduling and flow shop scheduling. The problem described later belongs into job shop scheduling, therefore the basic information are mentioned. Such a problem is described as $n/1/F/F_{max}$ scheduling problem and there are algorithms to solve it by exact methods. Second part describes the idea of using MS Project, as a part of widely used office software, to help with scheduling in real production environment, without necessity for using special algorithms to schedule the production tasks. The idea is quite simple, because MS Project does not contain any optimization algorithms, therefore all the planning is still "handwork" without automation, but in comparison with spreadsheets it brings remarkable advantage.

ÚVOD
Problematika rozvrhování výrobního programu a plánování se dotýká každého výrobního podniku. Přestože v současnosti v podnicích převažuje nasazení profesionálních informačních ERP systémů (viz SAP, BAAN, ORACLE, J.D.EDWARDS a další), se v podnicích, kde je tento systém zaveden, lze setkat s plánováním procesů pomocí kancelářského software (nejčastěji tabulkových procesorů), nebo na čistě operativní bázi. Důvodem je především to, že ERP systémy nemají plánovací modul jako součást svého standardního instalačního balíku a firmy do něj nehodlají investovat extra prostředky, ale také uživatelská „těžkopádnost" těchto velkých softwarových balíků.

ROZVRHOVÁNÍ VÝROBY
Ve výrobním podniku, kterého se obecně tato práce týká, spadá do středu zájmu o optimalizaci především oblast výroby. Tato problematika je v odborných zdrojích (viz text níže) převáděna na řešení problémů rozvrhování, což znamená nalezení vhodného (optimálního) přiřazení úkolů (zde pracovních úloh a jejich technologických operací) zdrojům (zde strojům) v čase.

Obecná teorie algoritmů [1], [2] rozlišuje dvě třídy problémů: polynomiální P (polynomial) a nedeterministicky polynomiální NP (non-deterministic polynomial). Do třídy P spadají problémy, pro jejichž řešení jsou známy polynomiální algoritmy, zatímco pro problémy třídy NP mají být polynomiální algoritmy teprve nalezeny. Problémy rozvrhování patří právě do třídy NP.

* Ing. Radim Dvořáček; rdvoracek@email.cz

Klasickými metodami (např. dynamickým programováním nebo metodou větví a mezí) lze řešit problémy rozvrhování pouze do omezeného rozsahu. Na rozsáhlejší úlohy je nutné použít heuristických metod. Nejznámějšími heuristickými metodami jsou simulované žíhání, zakázané prohledávání a genetické algoritmy [3], [4].

Základními pojmy teorie rozvrhů, jak byly definovány již na počátcích této vědní disciplíny [5], jsou stroj, operace a úloha.
Operace (operation) je základní technologický úkon, který už dále není dělitelný na částečné technologické úkony.
Úloha (job) je posloupnost operací, které je potřeba vykonat v rámci jedné zakázky. V české literatuře se někdy ve významu úlohy vyskytuje termín práce.
Stroj (machine) je zařízení schopné vykonávat jednu nebo několik operací.

ROZVRHOVÁNÍ ZAKÁZKOVÉ VÝROBY (JOB SHOP SCHEDULING)

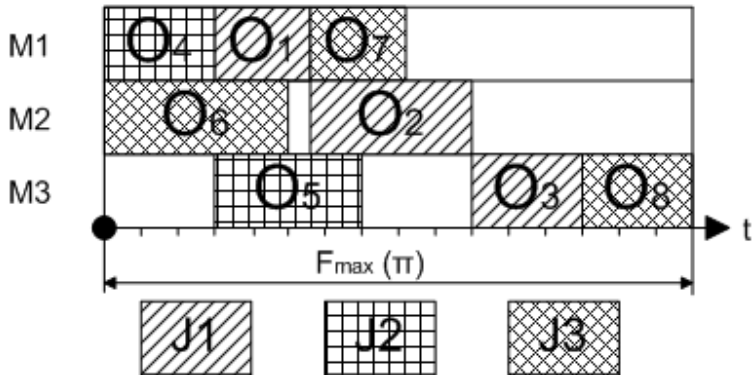
V klasické podobě byl problém rozvrhování zakázkové výroby (job shop scheduling) [8], [9], [6] popsán v [5] a [7]:
Jsou zadány tři konečné množiny: množina úloh $J = \{J_1,...,J_n\}$, množina strojů $M = \{M_1,...,M_m\}$ a množina operací $O = \{o_1,...,o_N\}$. Každá úloha se skládá z určitého, obecně nestejného, počtu operací. Množina O je množina všech operací všech úloh. Doba trvání k-té operace je p_k. Je potřeba vykonat všechny úlohy při splnění následujících omezení:

1) Pro provedení každé operace je zapotřebí jednoznačně přiřazený stroj z množiny M.
2) Pořadí operací u každé úlohy je dáno technologickým postupem a nelze je měnit.
3) Na jednom stroji lze současně provádět nejvýše jednu operaci jedné úlohy.
4) Provádění operace nelze přerušit.
5) Mezi operacemi různých úloh není precedenční omezení, to znamená, že pro žádnou dvojici operací z různých úloh není předepsáno pořadí provádění.

Vykonání každé úlohy tedy znamená provedení všech jejích operací v zadaném pořadí na daných strojích. Jakékoli proveditelné pořadí π operací na všech strojích z M se nazývá rozvrh (schedule). Úkolem rozvrhování je nalézt nejvhodnější pořadí operací na daných strojích. Označme symbolem C_j okamžik dokončení j-té operace. Často se jako kritérium používá celková doba trvání rozvrhu $F_{\max}$ (maximum flow time):

$$\text{Minimalizovat } F_{\max}(\pi) = \max_{1<k<N}\{F_k\} \qquad (1)$$

Příkladem rozvrhu pro problém o osmi operacích na třech strojích může být $\pi = \{(4,1,7),(6,2),(5,3,8)\}$, kde jednotlivé seznamy operací v kulatých závorkách představují pořadí operací na jednotlivých strojích. Tento rozvrh vidíme zakreslený pomocí Ganttova diagramu na obrázku 1:



Obrázek 1: Příklad rozvrhu zakázkové výroby

Při rozvrhování ve skutečné výrobě mohou být sledovány i jiné cíle, např. minimalizace ztrát spojených s nesplněním prací v požadovaných termínech, minimalizace prostojů, minimalizace rozpracované výroby, atd. Pro optimalizaci se používají většinou heuristické metody ve spojení s vhodnou reprezentací dat.

PŘÍPADOVÁ STUDIE ROZVRHOVÁNÍ ZAKÁZKOVÉ VÝROBY

Pro aplikaci uvedené problematiky rozvrhování byl vybrán jednoduchý reálný $n/1/F/F_{max}$ problém. Ze zápisu je zřejmé, že se jedná o problém o počtu n úloh, které mají být zpracovány na jednom stroji a kritériem rozvrhu je optimalizace celkové doby trvání rozvrhu (*flow time*). Jedná se o konkrétní případ zakázkové výroby plechů transformátorových jader, které jsou vyráběny na celkem čtyřech strojích (programovatelné lasery), které jsou svým charakterem a parametry rovnocenné, tj. na libovolném stroji lze zpracovávat libovolnou úlohu; z technologických důvodů však není možné jednu úlohu dělit na více strojů.

V tomto případě musí rozvrhovací procedura přiřadit úlohu jak příslušnému stroji, tak jí přidělit příslušné pořadí. Definujme m jako počet strojů, $j[k]$ jako úlohu, která je k-tá v pořadí na j-tém stroji a n_j jako počet úloh zpracovávaných na j-tém stroji:

$$n = \sum_{j=1}^{m} n_j \tag{2}$$

Doba trvání rozvrhu je tedy:

$$F_{j[1]} = p_{j[1]},\ F_{j[2]} = p_{j[1]} + p_{j[2]},\ F_{j[k]} = \sum_{i-1}^{k} p_{j[i]} \tag{3}$$

Střední doba trvání rozvrhu pro všech n úloh je:

$$\overline{F} = \frac{\sum_{j=1}^{m} \sum_{k=1}^{n_j} (n_j - k + 1) p_{j[k]}}{n} \tag{4}$$

VYUŽITÍ MICROSOFT PROJECT V ÚLOHÁCH ROZVRHOVÁNÍ

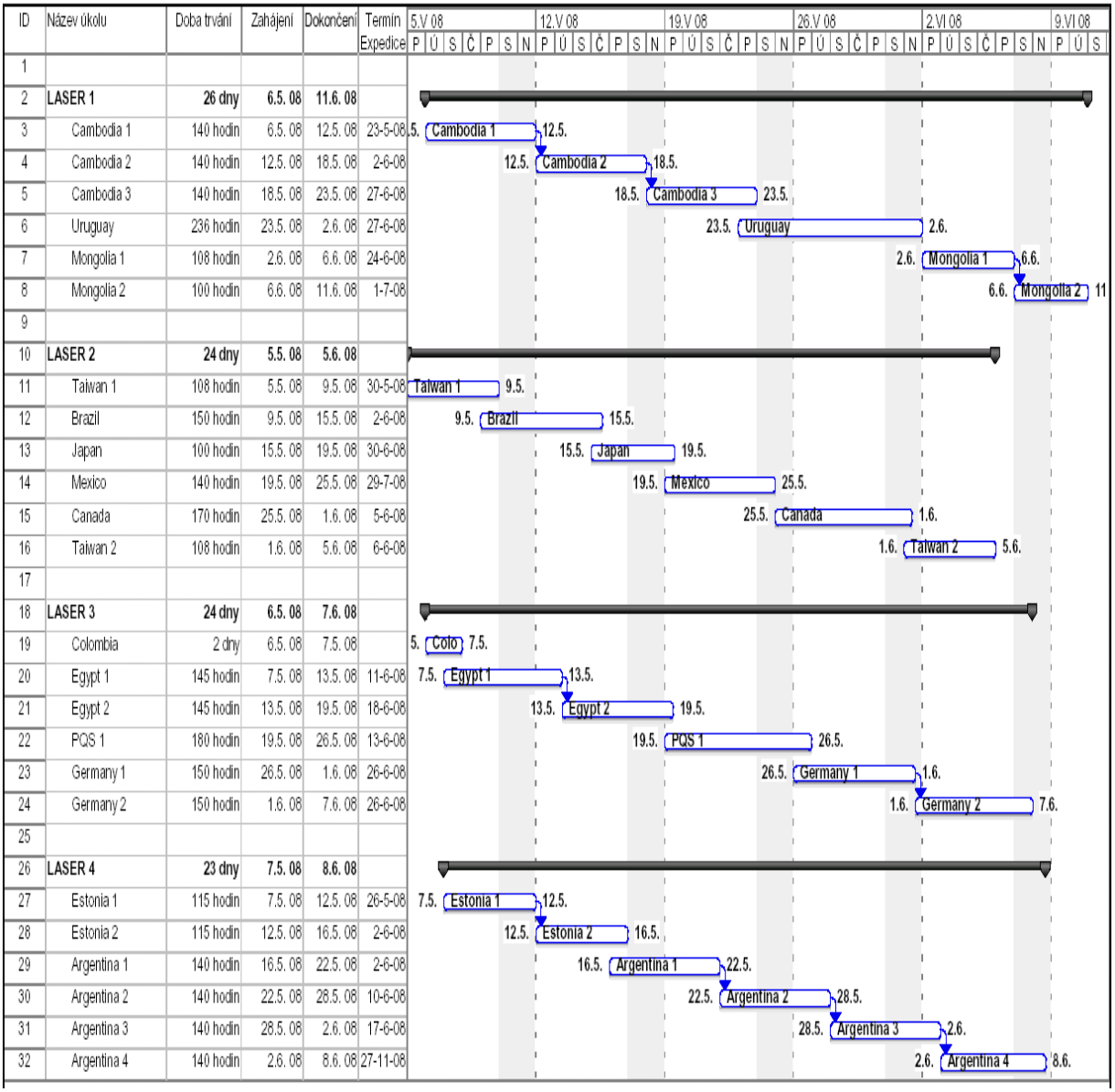
Pro daný konkrétní případ tohoto typu výroby, tj. v případě, že se jedná o stroje, vzájemně shodné a jejichž počet nepřesahuje cca 5 - 10 při praktické aplikaci v reálných podmínkách

výrobního podniku využít jednoduchý způsob plánování pomocí běžného kancelářského software Microsoft Project.

Microsoft Project je prioritně určen k řízení rozsáhlých projektů, ať už pro jednotlivce (v provedení Standard) či pro pracovní skupiny (v provedení Professional) a neobsahuje žádné optimalizační algoritmy a nepodporuje ani výpočtové funkce (tak jako MS Excel), pouze na databázovém způsobu eviduje data a zobrazuje je, plus obsahuje přednastavené výpočty dat. Tato data představují především termíny začátků a konců jednotlivých úkolů, ale i údaje o zdrojích k úkolům přiřazených a nákladech na provádění jednotlivých činností.

To znamená, že sestavování rozvrhu je třeba provést standardní cestou, tj. ručním zadáním, bez použití výpočetních algoritmů. Pro zadání úlohy stačí zadat identifikaci úlohy (viz obr. 1) – ve sloupci *Název úkolu*; software navíc vygeneruje číselné označení řádku *ID*. Dále je třeba zadat dobu trvání úkolu p_i, a to v hodinách, či jiných časových jednotkách. Posledním ze zadávaných údajů je *termín zahájení* úkolu. Na základě zadaných hodnot software vypočítá termín dokončení úkolu a zobrazí v Ganttově diagramu.

V praxi je obvykle zadáno také datum požadovaného ukončení (termín dodání), v daném případě interní termín dodání na následující operaci. Podle tohoto data úlohy přiřazujeme na stroje, které mají v daném termínu volnou kapacitu, což je usnadněno grafickým zobrazením v Ganttově diagramu.



ID	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Termín Expedice
1					
2	**LASER 1**	**26 dny**	**6.5. 08**	**11.6. 08**	
3	Cambodia 1	140 hodin	6.5. 08	12.5. 08	23-5-08
4	Cambodia 2	140 hodin	12.5. 08	18.5. 08	2-6-08
5	Cambodia 3	140 hodin	18.5. 08	23.5. 08	27-6-08
6	Uruguay	236 hodin	23.5. 08	2.6. 08	27-6-08
7	Mongolia 1	108 hodin	2.6. 08	6.6. 08	24-6-08
8	Mongolia 2	100 hodin	6.6. 08	11.6. 08	1-7-08
9					
10	**LASER 2**	**24 dny**	**5.5. 08**	**5.6. 08**	
11	Taiwan 1	108 hodin	5.5. 08	9.5. 08	30-5-08
12	Brazil	150 hodin	9.5. 08	15.5. 08	2-6-08
13	Japan	100 hodin	15.5. 08	19.5. 08	30-6-08
14	Mexico	140 hodin	19.5. 08	25.5. 08	29-7-08
15	Canada	170 hodin	25.5. 08	1.6. 08	5-6-08
16	Taiwan 2	108 hodin	1.6. 08	5.6. 08	6-6-08
17					
18	**LASER 3**	**24 dny**	**6.5. 08**	**7.6. 08**	
19	Colombia	2 dny	6.5. 08	7.5. 08	
20	Egypt 1	145 hodin	7.5. 08	13.5. 08	11-6-08
21	Egypt 2	145 hodin	13.5. 08	19.5. 08	18-6-08
22	PQS 1	180 hodin	19.5. 08	26.5. 08	13-6-08
23	Germany 1	150 hodin	26.5. 08	1.6. 08	26-6-08
24	Germany 2	150 hodin	1.6. 08	7.6. 08	26-6-08
25					
26	**LASER 4**	**23 dny**	**7.5. 08**	**8.6. 08**	
27	Estonia 1	115 hodin	7.5. 08	12.5. 08	26-5-08
28	Estonia 2	115 hodin	12.5. 08	16.5. 08	2-6-08
29	Argentina 1	140 hodin	16.5. 08	22.5. 08	2-6-08
30	Argentina 2	140 hodin	22.5. 08	28.5. 08	10-6-08
31	Argentina 3	140 hodin	28.5. 08	2.6. 08	17-6-08
32	Argentina 4	140 hodin	2.6. 08	8.6. 08	27-11-08

Obr. 1 – Schéma rozvrhu, vytvořeného v MS Project

ZÁVĚR

Myšlenka tvorby rozvrhů v programu MS Project je velice jednoduchá, ale při malém počtu strojů ve výrobním podniku je jednou z praktických možností pro jednoduché a dostatečně operativní plánování, bez nutnosti použití matematických algoritmů či nákladných plánovacích modulů softwarových balíků. Nevýhodou tohoto způsobu plánování je omezený rozsah použití, kdy při existenci rozsáhlejších procesů se situace stává nepřehlednou a tudíž tento systém plánování nefunkčním.

POUŽITÁ LITERATURA

[1] FRENCH, S.: Sequencing and scheduling 1. Scheduling (Management). Ellis Horwood Limited, 1982.

[2] PLESNÍK, J.: Grafové algoritmy. Bratislava: VEDA, 1983.

[3] KVASNIČKA, V.; POSPÍCHAL, J.; TIŇO, P. Evolučné algoritmy. Bratislava: STU, 2000.

[4] REEVES, C. R.: (editor). Modern Heuristic Techniques for Combinatorial Problems. Oxford: Blackwell Scientific Publication, 1993.

[5] CONWAY, R.W.; MAXWELL, W.L.; MILLER, L.W.: Theory of scheduling. Reprint of original from 1967. Mineola, N.Y.: Dover, 2003. 294 p. ISBN 0-486-42817-6.

[6] YAMADA, T.; NAKANO, R. A Genetic Algorithm with Multi-Step Crossover for Job Shop Scheduling Problems. Proceedings of the International Conference GALESIA '95, Sheffield, 1995, p. 146–151.

[7] BLAZEWICZ, J. et. al. Scheduling Computer and Manufacturing Processes. Berlin: Springer-Verlag, 1996.

[8] CHENG, R.; GEN, M.; TSUJIMURA, Y. A Tutorial Survey of Job-Shop Scheduling Problems Using Genetic Algorithms - I. Representation. Computers & Industrial Engineering, 1996, vol. 30, no. 4, pp. 983-997.

[9] NOWICKI, E.; SMUTNICKI, C. A Fast Taboo Search Algorithm for the Job Shop Problem. Management Science, 1996, vol. 42, no. 6, pp. 797-813.

VYBRANÉ ŠPECIFIKÁ SLOBODNÝCH POVOLANÍ

Ľubica Foltínová[1]

Key words: free occupations, services, work productivity

Abstrakt: Free occupations are considered as small and medium–size enterprising activities as well as services. Representatives of the free occupations provide performances which are of teh specific importance not only for individuals but also for the society as such. They provide services on high professional level and in the most cases they do it on their own and take their own responsibility for quite a large economic risk regarding the results of their enterpreneurial activities. Characteristics of the free occupations could by summarised as follows: personal responsibility, personal approach, economic independency, high-level professional services. The free occupatioins play crucial role in the structural economics changenes**.** They play an important role in the process of the European economic competitiveness improvement.

Úvod

Slobodné povolania zaraďujeme medzi malé a stredné podnikanie a medzi služby. Pracovníci SP poskytujú služby na vysoko kvalitnej a profesionálnej úrovni, využívajú nové poznatky vedy a techniky, vďaka ich samostatnosti a podnikavosti vytvárajú nové príležitosti na trhu, tým neustále skvalitňujú svoje služby.

Slovensko prechádza transformáciou z plánovaného hospodárstva na trhovú ekonomiku. To umožnilo ľudom zakladať na Slovensku vlastné podniky. V rámci tejto zmeny sa začala rozvíjať kategória slobodných povolaní, kde služby hrajú dôležitú úlohu pri zlepšovaní konkurencieschopnosti ekonomiky. Teoretické informácie pre túto kategóriu sú na Slovensku minimálne, existuje len pár zákonov, ktoré upravujú aj konkrétne profesie .

Charakteristika pojmu slobodné povolania

Pre slobodné povolania je charakteristická činnosť v bezprostrednej blízkosti občana, garantuje ochranu spotrebiteľa. Slobodné povolanie sa dá charakterizovať prípravou na tento druh povolania, ktorá si vyžaduje rozsiahle štúdium, obyčajne ukončené štátom akceptovaným diplomom resp. certifikátom. Významný je aj intelektuálny moment v týchto činnostiach, teda vyznačuje sa nie len prácou fyzickou, ale je to resp. mala by byť v prvom rade práca intelektuálna, postavená na prenose informácií. V neposlednom rade možno zaradiť k charakteristike slobodného povolania existenciu stavovskej organizácie. V demokratickej spoločnosti práve tieto organizácie výrazne ovplyvňujú existenciu a život príslušného stavu.[2]

Podľa Európskeho Parlamentu[3] je slobodným povolaním také povolanie, ktoré je vykonávané na základe príslušnej profesijnej kvalifikácie a schopnosti osobitne, zodpovedne

[1] Ľubica Foltínová Ing., interný doktorand, KPH, FPM EU lubicafoltinova@euba.sk

[2] http://slovensko.apatykar.cz/index.php?id=411,

[3] Foltínová, A: Slobodné povolania, Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania, Bratislava 2000

a profesionálne nezávisle, poskytujúce intelektuálne a koncepčné služby v záujme klientov a verejnosti.

Podľa Európskeho súdneho dvora[4] sú činnosti slobodných povolaní také, ktoré majú vyslovene intelektuálny charakter, vyžadujú vysokú kvalifikáciu a podliehajú prísnej a presnej regulácii príslušného povolania. Pri výkone takejto činnosti zohráva významnú úlohu osobnostná zložka a predpokladá sa vysoká miera samostatnosti pri výkone profesie.

Európska rada slobodných povolaní CEPLIS – European Council of Liberal Professions definuje slobodné povolania takto: Pod pojmom slobodné povolania chápe tie osoby, ktoré získali patričnú kvalifikáciu v určitej profesii, poskytujú intelektuálne služby osobne, na vlastnú zodpovednosť a nezávisle vo všeobecnom záujme ich zákazníkov, klientov a pacientov a spoločnosti ako celku. Vykonávanie ich profesie podlieha naplneniu určitých morálnych a etických požiadaviek. Tieto profesie môžu byť vykonávané individuálne alebo v rámci spoločnosti, firmy. [5] CEPLIS v roku 2007 na valnom zhromaždení odsúhlasil tzv. kódex správania pre slobodné povolania s celoeurópskou platnosťou. CEPLIS sa domnieva, že kódex správania pre slobodné povolania, by mal obsahovať ustanovenia týkajúce sa tém: diskrétnosť, účasť na neustálom profesionálnom vývoji, nezávislosť a nestrannosť, poctivosť a bezúhonnosť, kontrola nad podporným tímom, zhoda pravidiel správania sa, legislatívy a iných štandardov, profesionálne poistenie zodpovednosti, konflikt s morálkou alebo náboženstvom.[6]

Na Slovensku ešte neexistuje jasná definícia slobodného povolania, preto v niektorých publikáciách sa autori opierajú o definíciu Nemeckého spolkového zväzu slobodných povolaní:„Príslušníci slobodných povolaní poskytujú, na základe osobitnej kvalifikácie osobne, na vlastnú zodpovednosť a nezávisle, duševno-ideové služby v záujme svojich objednávateľov a verejnosti. Ich odborné vzdelanie podlieha spravidla špecifickým, odborne-právnym normám podľa určenia štátneho zákonodarstva, alebo podľa autonómne stanovenej normy príslušného profesionálneho zväzu, ktoré garantujú a ďalej rozvíjajú profesionalitu, kvalitu a vzájomnú dôveru k zadávateľovi.“[7]

Slobodné povolania môžeme zatriediť do piatich hlavných skupín:

1) medicínske, resp. liečebné - lekári, zubní lekári, zverolekári, lekárnici, maséri (chiropraktici, fyzioterapeuti), psychológovia a psychoterapeuti
2) právne, ekonomické a daňové povolania - právnici, notári, mediátori, exekútori, audítori, daňoví poradcovia, podnikové poradcovia, reklamní a PR (Public Relations – styk s verejnosťou) pracovníci, marketingoví pracovníci
3) technické a prírodovedné povolania – architekti, stavební inžinieri, geodeti a kartografovia, súdni (a iní) znalci, reštaurátori, znalci pre životné prostredie,
4) kultúrne povolania – spisovatelia, hudobníci, dramatickí umelci, výtvarní umelci
5) iné povolania – dizajnéri, novinári, pedagógovia, vzdelávanie služby, tlmočníci a prekladatelia

Okrem toho existujú ďalšie menej početné slobodné povolania, resp. nedostatočne etablované, ktoré nie sú tu výslovne vymenované, napr. logopédi, povolania zaoberajúce sa starostlivosťou o starých a chorých, patentoví právnici a iné. [8]

---

[4] http://eur-lex.europa.eu/
[5] www.CEPLIS.org,
[6] www.CEPLIS.org,
[7] Foltínová, A: Slobodné povolania, Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania, Bratislava 2000
[8] Foltínová, A: Slobodné povolania, Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania, Bratislava 2000

Regulácia slobodných povolaní v Slovenskej republike

Regulácia sa vo všeobecnosti chápe ako reštriktívne pravidlá v rámci hospodárskej súťaže medzi predstaviteľmi slobodných povolaní a ich podnikmi navzájom. Sektor slobodných povolaní je charakterizovaný vysokou mierou regulácie, prípadne samoregulácie. Reštriktívne pravidlá však môžu eliminovať alebo obmedzovať hospodársku súťaž medzi poskytovateľmi služieb, čo môže mať negatívne následky.

Rozlišujeme štruktúru: **a) legislatívnej regulácie**:

● medzinárodné právo svetového významu – úroveň všeobecnej záväznosti práva, napr.: Všeobecná deklarácia ľudských práv

● Európskej únie – komunitárne právo vzťahujúce sa na slobodné povolania v oblasti podnikania, práce, zmluvy, direktívy alebo rozhodnutia Európskeho súdneho dvoru

● právny systém materskej krajiny – národné právo vzťahujúce sa k slobodným povolaniam, napr. Obchodný zákonník, Zákon o dani z príjmu.

b) profesná regulácia:

● celonárodný charakter - asociačná: komory, zväzy, asociácie

- pravidlá povinných profesných asociácií – licenčný model,
- pravidlá dobrovoľných profesných asociácií – certifikačný model,

● individuálne podniky: etický kódex.

Reguláciu predstavujú pravidlá, ktoré sú aplikované na všetkých účastníkov ekonomiky (zákony, ustanovenia, predpisy) a pravidlá, ktoré sa výhradne vzťahujú na slobodné povolania a profesijné služby. V rámci EU rozlišujeme dve skupiny regulácie: regulácia vstupu na trh a regulácia pri výkone povolania:

a) regulácie týkajúce sa vstupu na trh – sú rôzne typy regulácie vstupu na trh, napr. osobné predpoklady (vek, reputácia, čistý register trestov). Väčšina slobodných povolaní podlieha určitým kvalitatívnym reštrikciám vstupu do povolania – zahŕňajú odbornú kvalifikáciu, minimálny stupeň dosiahnutého vzdelania, profesijné skúšky a minimálnu dobu odbornej praxe. V niektorých SP je tiež povinná registrácia alebo členstvo v profesijných organizáciách (komorách). Konkrétne požiadavky vstupu na trh vyplývajúce zo zákona sú zosumarizované v tabuľke č. 1.

Tabuľka č. 1 **Požiadavky vstupu na trh pre slobodné povolania**

	Vzdelanie	Prax	Odborná skúška	Poistenie	Povinné členstvo	Obmedzenie počtu subjektov
Advokát	VŠ 2.st.	3 r.	áno	áno	áno	nie
Notári	VŠ 2.st.	5/2 r.	áno	áno	áno	áno
Audítori	VŠ 2.st.	5 r.	áno	áno	áno	nie
Daňoví poradcovia	VŠ 1./2.st.	3/5 r.	áno	áno	áno	nie
Mediátori	VŠ 2.st.		áno	dobrovoľné	dobrovoľné	nie
Geodet	VŠ 2.st.	5 r.	áno	áno	áno	nie
Architekti	VŠ 2.st.	5 r.	áno	áno	áno	nie
Stav. inžinieri	VŠ 2.st.	5 r.	áno	áno	áno	nie
Lekárnici	VŠ 2.st.	0 r.	nie	áno	dobrovoľné	nie

Zdroj: zákony

b) regulácie týkajúce sa výkonu povolania – sa prejavujú rôznymi formami kontroly nad profesionalitou a kvalitou služieb. Ovplyvňuje cenovú, kvalitatívnu a produktovú konkurenciu. Rozlišujeme regulácie: reklamy, lokality a diverzifikácie, cien a poplatkov, vyhradených aktivít, formy podnikania, medziprofesnej kooperácie

Význam slobodného povolania na Slovensku

Slobodné povolania poskytujú služby na vysokej profesijnej úrovni. Zohrávajú dôležitú úlohu v zlepšovaní konkurencieschopnosti európskej ekonomiky. Slobodné povolania zohrávajú osobitnú úlohu, a to tak vo vzťahu k počtu zamestnancov, ako ja k podielu na hrubom domácom produkte, t.j. k základným ukazovateľom výkonnosti ekonomiky štátu získavajú slobodné povolania na význame. Pri poskytovaní výkonov a zabezpečovanie kvality poskytovaných služieb existujú určité obmedzenia konkurencie.Pre zabezpečenie konkurencie schopnosti podnikov slobodných povolaní dnes nestačí dodržiavanie platnej národnej i medzinárodnej legislatívy – ale práve reálne morálne správanie sa a dodržiavanie etických kódexov ovplyvňuje spotrebiteľa je konkurenčnou výhodou v porovnaní s ich konkurentmi na relevantnom trhu.

Prehľad počtu osôb vykonávajúcich slobodné povolania na Slovensku je v tabuľke č.2.

Tabuľka č. 2 **Slobodné povolania ako členovia komôr**[9]

Slobodné povolanie	Oblasť	Počet
Lekári	Medicína	20689
Zubný lekári		3185
Veterinári		1120
Lekárnici		3165
Psychológovia		210
Architekti	Technika	1315
Stavební inžinieri		4434
Geodeti a kartografovia		624
Reštaurátori		151
Advokáti	Právo a ekonomika	3974
Audítori		324
Účtovníci		825
Daňoví poradcovia		207
Notári		1185
Patentoví zástupcovia		72
Spolu slobodné povolania		41408

Treba si uvedomiť, že tabuľka obsahuje údaje z profesných komôr, neobsahuje všetky druhy slobodných povolaní a niektoré povolania nemajú povinnosť stať sa členom komory. Najväčšie zastúpenie spomedzi slobodných povolaní predstavuje oblasť medicíny. V tabuľke č. 1 sú uvedené tie povolania ktoré majú povinnosť byť členom komory daného slobodného povolania. Preto, nízke počty slobodných povolaní sú spôsobené nepovinnosťou členstva

[9] Zdroj webstránky komôr máj 2008

v komore aj keď v skutočnosti registruje viac fyzických či právnických osôb z daného slobodného povolania.

Jedným z ďalších problémov pri určovaní počtu ľudí vykonávajúcich slobodné povolania je fakt, že veľa profesií je možné vykonávať naraz a tu vzniká situácia registrácie do profesnej komory u každého povolania pre jednu osobu, potom je prakticky nemožné presne určiť počet ľudí v slobodných povolania.

Štatistický úrad Slovenskej republiky definuje slobodné povolania ako fyzické osoby, ktoré podnikajú na základe iného ako živnostenského zákona, a ktorých činnosť je usmerňovaná profesnými komorami. Na základe tejto nedostatočnej definície , evidovanie počtu slobodných povolaní Štatistickým úradom, tiež nezodpovedá reálnemu stavu.

Slobodné povolania zaraďujeme medzi malé a stredné podniky, ktoré podnikajú na vlastné meno ako samostatne zárobkovo činné osoby. Sektor slobodných povolaní je významným tvorcom pracovných miest a v tomto sektore v podstate neexistuje nezamestnanosť, vzhľadom na to, že ide o vysoko kvalifikovanú prácu.

Osobitnú úlohu zohrávajú slobodné povolania v poskytovaní služieb, a vo vzťahu k počtu zamestnancov, ako aj k podielu na hrubom domácom produkte, t.j. k základným ukazovateľom výkonnosti ekonomiky štátu, získavajú slobodné povolania na význame.

ZÁVER

V oblasti slobodných povolaní niekedy dochádza k zlyhaniu trhu v dôsledku asymetrie informácii a existencie externalít.

Slobodné povolania sú často veľmi zložité a majú špecifický charakter. Na posúdenie profesijných služieb, musí mať spotrebiteľ špeciálne informácie, vedomosti a znalosti. Práve v dôsledku absencie informácií niektorí spotrebitelia nevedia identifikovať slobodné povolania a nie sú schopní posúdiť kvalitu profesijných služieb . Napríkad v prípade audítorských činností, kde slovenskí klienti väčšinou nerozumejú významu auditu a berú ho vo veľkej miere ako „prezrádzanie tajných informácii“ a stres. Klienti si neuvedomujú, že audítor im môže aj pomôcť napr. kvalitnejšie viesť účtovníctvo. Práve kvôli tomuto špecifickému charakteru profesijných služieb môže vzniknúť na trhu slobodných povolaní asymetria informácií medzi poskytovateľom profesijnej služby a spotrebiteľom.

Existencia externalít (pozitívnych aj negatívnych) môže byť jedným z dôvodov zlyhania trhu v oblasti profesijných služieb. Predstavujú náklad alebo prínos vyplývajúci z ekonomickej transakcie, čo má dopad na tretiu stranu (napr. nekvalitný audit má negatívny dopad na investorov).

Príčiny zlyhania trhu sú základnými argumentami na zavádzanie regulácie v oblasti slobodných povolaní, s cieľom zachovania kvality služieb a ochrany spotrebiteľa. U nás ale aj v Európe existuje rozdielna miera regulácie pre každé povolanie. Kedže regulácia odporuje základným princípom hospodárskej súťaže, Európska komisia chce zmierť resp. zníženiť úroveň regulácie, kedže k úplnemu uvoľneniu regulácie nemôže nikdy prísť (príkladom je lekárske povolanie-vysoká zodpovednosť , ktoré nemôže robiť ktokoľvek)

Slobodné povolania sú jedným z dôležitých motorov štrukturálnych zmien. Aby slobodné povolania na Slovensku prosperovali a nezanikli je potrebné urobiť dôležité opatrenia v oblasti legislatívy, ďalšieho vzdelávania a rozširovania informácií o slobodných povolaniach. Početnosť kategórie slobodných povolaní na Slovensku je náročné presne odhadnúť, hlavne z dôvodu nedostatku informácií, v dôsledku toho, že nie je legislatívne definované a formulované. Je len málo zákonov, ktoré upravujú konkrétne profesie. Zdrojom informácií môžu byť aj samotné profesné komory.

Poskytovatelia služieb slobodných povolaní by mali byť prístupnejší v poskytovaní informácii o svojej profesii a v ochote pomôcť. S neochotou sa stretávame hlavne zo strany komôr pri poskytovaní informácii a vzhľadom na to, že je málo odbornej literatúry a málo materiálov o slobodných povolaniach , mala by byť snaha o zvýšenie informovanosti verejnosti o slobodných povolaniach napr. vytvorením zväzu slobodných povolaní , ktorý funguje napríklad v Rakúsku aj v Nemecku.

Literatúra:

1) Foltínová, A. a kol.: Slobodné povolania, Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania, Bratislava 12/ 2000
2) Foltínová, A.: Dôležitosť slobodných povolaní pre ekonomiku EÚ. In: Trendy hospodárskeho a sociálneho rozvoja v krajinách EÚ. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie, Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, 9/2005
3) Vestenický J.: Súčasný stav slobodných povolaní na Slovensku, 2008
4) Zákon č. 323/1992 Zb.z. o notároch a notárskej činnosti v znení neskorších predpisov
5) Zákon č.586/2003 Zb.z. o advokácií v znení neskorších predpisov
6) Zákon č.466/2002 Zb.z. o audítoroch a Slovenskej komore audítorov
7) Zákon č. 540/2007 Zb.z. o audítoroch, audite a dohľade nad výkonom auditu
8) Zákon č.215/1995 Zb.z. o geodézii a kartografii v znení neskorších predpisov
9) Zákon č.140/1998 Zb.z. o liekoch a zdravotníckych pomôckach v znení neskorších predpisov
10) Zákon č. 138/1992 Zb.z. o autorizovaných architektoch a autorizovaných stavebných inžinieroch v znení neskorších predpisov
11) Zákon č. 420/2004 Zb.z. o mediácii a o doplnení niektorých zákonov
12) http://slovensko.apatykar.cz/index.php?id=411,
13) http://eur-lex.europa.eu/

SPOLEČENSKÉ A ETICKÉ PROBLÉMY VYUŽÍVÁNÍ PŘÍMÉHO E-MARKETINGU

ING. DAGMAR FRENDLOVSKÁ
VUT V BRNĚ, FAKULTA PODNIKATELSKÁ, ÚSTAV INFORMATIKY
D.FRENDLOVSKÁ@SEZNAM.CZ

ABSTRAKT

The article deals with direct e-marketing and its social and ethic problems as well as many other related activities occuring in the 21st centruy e-commerce. The e-marketing, like ordinary marketing, has to cope with individual problems in such a way that would prevent losing and deterring the potential customers. The Internet, together with all the related activities, is to follow concrete rules of behaviour. However, there are some shortcomings even in the e-marketing. They should be defined and eliminated so that the effect of the given marketing proves sufficiently convenient and beneficial.

PŘÍMÝ E-MARKETING

E-marketing je interaktivní marketingová soustava, která používá jednoho nebo více médií k dosažení měřitelné odezvy zákazníků nebo uskutečnění transakcí z jakéhokoliv možného místa. V současnosti marketéři považují přímý e-marketing za instrument, který má mnohem širší uplatnění, než se dříve předpokládalo. Pomáhá vytvářet dlouhodobé vztahy se zákazníkem (na základě e-marketingových přímých vztahů s podnikatelskou sférou a e-marketingu charitativních organizací). Součástí daného marketingu jsou e-marketingové databáze, kde se soustřeďují podstatné informace o stávajících i potenciálních zákaznících. Firmy využívají databáze k přesnějšímu zaměření svých nabídek, k vyhledávání zákazníků, k prohloubení jejich věrnosti a zvýšení aktivit daných nákupů.

Právě v dnešní uspěchané době marketéři využívají široké a nemalé spektrum komunikačních prostředků pro dosažení stávajících i potenciálních zákazníků. Původní a nejstraší formou přímého marketingu stejně tako jako e-marketingu je obchodní jednání, které se liší pouze formou vedení, komunikací a realizováním dané aktivity. Adresné zásilky zahrnují jednotlivé

zásilky, přímé nabídky zboží, reklamu, poutače a předvádění zboží skupinám potenciálních zákazníků (např. katalogový e-marketing a telemarketing).

E-MARKETINGOVÉ ON-LINE CESTY

a) Cesty komerční

b) Internet

Online reklama a online komunikace nabízí pohodlnější, praktičtější, rychlejší, pružnější, a v neposlední řadě bezprostřední přístup pro zákazníky a na druhé straně nižší náklady pro prodejce. Marketéři mohou využívat on-line marketing k vytvoření elektronických a vždy pružně aktuálních prezentací, k umísťování reklamy, k aktivní účasti na fórech, v skupinách s diskusním podtextem a v různých komunitách, k využívání e-mailu a v neposlední řadě i webcastingu.

E-MARKETING PRO NOVÉ TISÍCILETÍ

Díky neustálému zapojování velké řady firem do e-commerce je za nepostradatelnost považováno věnování velké pozornosti tomu, aby nedošlo k rozhněvání a znechucení zákazníků díky rozesílání nevyžádaných e-mailů propagující vlastní produkty či služby. I internet a všechny aktivity s ním spojeny se musí řídit určitými pravidly chování, dle kterých by si prodávající měl nejprve vyžádat od zákazníka souhlas k zasílání e-mailových marketingových nabídek. V neposlední řadě musí také dojít k představení postupu, jak lze zastavit a dále nepraktikovat dané zasílání případných nechtěných propagačních e-mailů.

VYUŽÍVÁNÍ ON-LINE MARKETINGU

Od e-marketérů se dnes vyžaduje, aby plně využívali všech tipů on-line marketing prostřednictvím elektronické prezentace na internetu, umísťováním on-line reklam na webové stránky, které lze nalézt na odlišných fórech či v diskusních skupinách, členstvím v redakčních radách a také v různých komunitách na internetu a v neposlední řadě užíváním e-mailů a webcastingu.

SPOLEČENSKÉ A ETICKÉ PROBLÉMY SPOJENÉ S E-MARKETINGEM

Každý druh marketingu a tedy i e-marketingu se potýká s určitými problémy, které se neodmyslitelně vyskytují v těchto letech. Mezi nejznámější patří:

a) **Podrážděnost** – zákazníci nepovažují za milé, pokud zvyšující se počet pokusů o prodej za každou cenu a bezohledný e-marketing za nepřístupné obtěžování. Nelíbí se jim televizní či internetové reklamy, které mají vyvolat přímou odezvu a jsou příliš hlučné, nekonečně dlouhé a nadměrně neodbytné. Zvláště otravné jsou telefonáty či neustále se opakující e-maily, které přinutí zákazníka se k danému obchodu stavět negativně již od začátku realizování daného obchodu.

b) **Nepoctivost** – někteří pracovníci e-marketingu využívají a soustřeďují se na zákazníky, kteří jednají neuváženě nebo až dobro hloupě „naletí“ na každou takovou vychytralost prodávajícího (předané informace mohou být často nepoctivé, mylné a neskutečné)

c) **Podvod a klam** – někteří e-marketéři připravují a rozesílají takové propagační materiály, které mají zmást kupujícího. Mohou nadsazovat a vyvyšovat velikost produktu, jeho výkonnost nebo neodolatelnost prodejní ceny.

d) **Vpád do soukromí** – někteří kritici se obávají, že řada e-marketérů má příliš mnoho informací o životě svých zákazníků a že jich mohou využívat v neprospěch svých internetových zákazníků. V mnoha případech činí zákazníky nedůvěřivými a podezíravými z nejistoty a obav.

Lidé, kteří pracují v e-marketingu se snaží usilovně těmto problémům věnovat větší pozornost. Všeobecně je známo o nedostatcích, které jsou nezbytné odstranit, ale ne každý z provozovatelů e-marketingu se snaží nápravu realizovat obratem (někdy z nevědomosti, jindy z vychytralosti). V konečném důsledku jsou zájmy většiny provozovatelů e-marketingu shodné se zájmy svých zákazníků. Jejich zájmem je, aby byl e-marketing provozován čestně a aby se zaměřoval pouze na ty zákazníky, u nichž se předpokládá, že budou pozitivně reagovat na e-mailovou nabídku.

ZÁVĚR

Podnikatelský e-marketing je skutečnou a nezbytnou hnací silou e-commerce. Systémově a správně vytvoření a využívání e-marketingu v těchto dnech přináší nejen velkou řadu výhod a využití, ale i obav, nejistot, očekávání a přestav. Neodmyslitelnou součástí e-marketingu je zapojení právě daného marketingu do celkového dění daného druhu obchodu a s klidným a čestným způsobem přesvědčit zákazníky e-marketingu k plynulému a bezstarostnému využívání dané služby.

LITERATURA

1. DVOŘÁK,J.,KŘÍŽ,J., DVOŘÁK,J. *Elektronický obchod.* Skripta VUT v Brně, Fakulta podnikatelská 2005.
2. DVOŘÁK,J. *Trendy rozvoje elektronického obchodování a vzdělávání úředníků ve veřejné správě.* IN: Sborník příspěvků z konference "Vzdělávání úředníků ve veřejné správě". Olomouc 2005. s. 22-28., CDV Univerzity Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-1142-3
3. CHEN, S. *Strategic Management of e-Business*. Hoboken, N. J.: John Willey, 2004. 366 s. ISBN 0-47-087073-7.
4. KOTLER P., ARMSTRONG G. – Marketing, Grada Publishing, ISBN – 80-247-0513-3
5. KOTLER P. – Marketing-managent, Grada Publishing, ISBN – 80-247-0016-6

ÚČINNOSŤ A EFEKTÍVNOSŤ MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE PODNIKU SLUŽIEB
EFFECTIVE AND ECONOMICAL MARKETING COMMUNICATION A SERVICE-BASE ENTERPRICE

Viera Frianová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Marketing Communication, evaluation of efficiency, effective and economical communication

ABSTRAKT
This article deals with problem of evaluation of Marketing Communication a service-base enterprice. Evaluation of Marketing Communication is the measurement of results agains the communication objectives/goals which service-base enterprice sets during planning process. Evaluation of Marketing communication is the way how to continually improve the success of communication strategy or similar communication tools/activities in the future. Using of specific methods of evaluation of all effects is the best way how could similar communication tools of communication mix bring higher efficiency and how could the communication strategy of service-base enterprice be more effective and economical, too.

ÚVOD

S cieľom predísť stratám z vynaložených prostriedkov na marketingovú komunikáciu je profesionálne chápaná činnosť v tejto oblasti spojená nielen s plánovaním a dôslednou tvorbou rozpočtu na marketingovú komunikáciu, ale tiež s hodnotením skutočne dosiahnutých výsledkov/efektov, teda s meraním účinnosti a efektívnosti marketingovej komunikácie. V rámci hodnotenia marketingovej komunikácie by mal podnik služieb nielen preukázať, aké konkrétne výsledky sa komunikáciou dosiahli, ale tiež posúdiť, kedy sa mu náklady vynaložené na realizáciu jednotlivých komunikačných aktivít reálne vrátia (return on communication investment). Zistené skutočnosti poskytnú podniku dôležitú spätnú väzbu, preto s cieľom zefektívnenia svojej činnosti v oblasti marketingovej komunikácie by ich mal využiť pre uskutočnenie nevyhnutných zmien, doplnenie alebo korekciu v plánovaní budúcich stratégií marketingovej komunikácie.

HODNOTENIE MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE PODNIKU SLUŽIEB

Aj keď vyhodnocovanie minulých stratégií predstavuje nedoceniteľný prostriedok ku zdokonaleniu a úprave jednotlivých prvkov stratégií marketingovej komunikácie v budúcnosti, táto skutočnosť je neustále zo strany podnikov služieb podceňovaná. Súčasná prax potvrdzuje, že podniky služieb, robia v oblasti marketingovej komunikácie opakovane tie isté chyby. Hlavnými príčinami sú nasledovné skutočnosti: podniky nevenujú hodnoteniu silných a slabých stránok realizovaných propagačných kampaní dostatočnú pozornosť, dosiahnuté výsledky aktivít v oblasti marketingovej komunikácie nie sú často písomne spracovávané, resp. keď aj sú, nie sú tieto hodnotiace správy dostatočne dlhý čas archivované a systematicky využívané pri plánovaní budúcich komunikačných aktivít podniku. Aj toto sú dôvody, prečo v súčasnosti odborníci stále viac zdôrazňujú potrebu preverovať všetky komunikačné aktivity podniku prakticky od ich samotného zrodu – ako koncepcie, aby sa

[1] Ing. Viera Frianová, frianova@aoslm.sk

predišlo vzniku možných problémov a tiež sa zabezpečilo dosiahnutie čo najlepšieho konečného výsledku (Engel, Warshaw, Kinnear, 1994).

Cieľom každého podniku realizujúceho aktivity v oblasti marketingovej komunikácie je, aby boli tieto aktivity hodnotené ako úspešné. Vychádzajúc z poznatkov ekonomickej teórie za úspešnú marketingovú komunikáciu podniku možno považovať takú, ktorá by bola súčasne účinná, efektívna a hospodárna. Účinná marketingová komunikácia je taká, ktorá dosiahla všetky stanovené ciele (modely AIDA, DAGMAR atď.), teda dosiahla komplexný účinok pôsobenia všetkých jej jednotlivých nástrojov/prostriedkov uplatňovaných v rámci integrovanej marketingovej komunikácie. Ak uplatňovaná stratégia marketingovej komunikácie podniku nie je skutočne integrovaná, výsledkom je nedostatočná efektívnosť, t. j. stratégia buď nepomáha plniť ciele podniku služieb v oblasti marketingovej komunikácie, nekomunikuje správny obsah, alebo je vzhľadom k jej dopadom hodnotená ako príliš nákladná a pod.

Na stanovenie účinnosti marketingovej komunikácie je potrebné poznať východiskový stav, aby bolo možné posúdiť, čo sa po realizácii kampane zmenilo. Napr. každé vyhodnotenie reklamy by malo byť akousi miništúdiou súčasných postojov a pozícií cieľovej skupiny v porovnaní s východiskovou situáciou. Na testovanie účinnosti komunikačných kampaní môžu podniky služieb využívať pretesty (pred zahájením kampane), testy realizované v priebehu kampane (korekčné testy) a posttesty realizované po skončení kampane a trackingové štúdie zamerané na zistenie efektivity marketingovej komunikácie pre budovanie značky. Na posúdenie účinnosti jednotlivých nástrojov komunikačného mixu využívajú podniky rôzne kritériá. Tieto možno všeobecne vyjadriť na základe fáz priebehu pôsobenia komunikačného oznamu. Potom možno povedať, že každý nástroj využitý v rámci konkrétneho komunikačného mixu je účinný, keď (Vysekalová a kol., 2007):

- je príjemca vystavený jeho pôsobeniu;
- zanechá stopu v pamäti príjemcu;
- spôsobí zmenu postoja príjemcu v požadovanom smere;
- vytvorí v mysli príjemcu pozitívnu emocionálnu stopu;
- vyvolá zmenu v správaní sa cieľovej skupiny v požadovanom smere;
- prináša informácie, ktoré sú dôležité pre racionálne rozhodovanie sa spotrebiteľa.

Otázkou ako zvýšiť účinnosť jednotlivých nástrojov komunikačného mixu, resp. marketingovej komunikácie ako celku, sa v súčasnosti pochopiteľne zaoberá mnoho odborníkov.

Každý podnik, ktorý investuje do marketingovej komunikácie, by sa mal zaujímať o to, aký efekt mu to prináša a akým spôsobom sa mu tieto investície vracajú. Meranie účinnosti a návratnosti investícií vložených do marketingovej komunikácie je záležitosťou presných postupov ekonomickej analýzy. Keďže najdôležitejšie ukazovatele efektívnosti majú ekonomickú podstatu, za efektívnu marketingovú komunikáciu možno následne považovať takú, ktorá za vynaložené finančné prostriedky dosahuje čo najlepšie výsledky. Keďže skutočný výsledok/efekt marketingovej komunikácie vyjadrujú predovšetkým indikátory jej dopadu, potom v rámci jej hodnotenia možno vyjadriť nielen ekonomický (predajný) efekt pôsobenia marketingovej komunikácie ale tiež mimoekonomický (komunikačný, resp. psychologický) efekt. Na vyjadrenie celkového efektu realizovanej marketingovej komunikácie podniku služieb je teda potrebné posúdiť viaceré jeho zložky, pričom celkový efekt nemožno vyjadriť len ako ich jednoduchý súčet. Z ekonomického hľadiska pre podniky, ktoré svoje služby predávajú sa považuje za najdôležitejšie práve hodnotenie predajného efektu, t. j. miery vplyvu marketingovej komunikácie na tržby z predaja propagovanej služby, resp. balíka služieb. Pre mnohé podniky služieb môže byť prínosné aj sledovanie vplyvu marketingovej komunikácie na zmenu obratu, výšku zisku podniku, zmenu jeho podielu na trhu, výšku exportu a pod. (Majtán a kol. 2007). Keďže efektívna marketingová komunikácia

má plniť krátkodobé i dlhodobé úlohy, výskum v tejto oblasti by mal sprostredkovať informácie o tom, ako sa ľudia budú správať, pričom zo strategického hľadiska je dôležitá odpoveď na otázku, či a ako pomohla kampaň pri budovaní značky.

Ak sa podnik služieb usiluje dosiahnuť stanovené ciele v oblasti marketingovej komunikácie pri čo najnižších nákladoch, možno jeho marketingovú komunikáciu hodnotiť ako hospodárnu.

POSÚDENIE ÚČINNOSTI A EFEKTÍVNOSTI VYBRANÝCH NÁSTROJOV MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE PODNIKU SLUŽIEB

Ukazovatele efektívnosti jednotlivých nástrojov marketingovej komunikácie (vrátane reklamy) možno merať (Vysekalová, Mikeš, 2007). Použiť pri tom možno metodiku kvalitatívneho alebo kvantitatívneho výskumu. Zodpovedajúce postupy kvalitatívneho, či kvantitatívneho výskumu, resp. ich kombináciu je nutné voliť tak, aby sa vzájomne dopĺňali. Predpokladom úspešného merania je komplexný prístup, dostatočné teoretické zázemie a schopnosť interpretovať ako kvalitatívne, tak i kvantitatívne dáta. Kvantitatívne meranie je možné rozdeliť do dvoch veľkých skupín podľa toho, či meria dosah alebo dopad pôsobenia kampane. Dosah (R = reach) predstavuje počet rôznych osôb alebo domácností vystavených určitému mediálnemu plánu, resp. pôsobeniu určitých médií najmenej raz v priebehu špecifikovaného časového obdobia. V praxi sa dosah kampane zisťuje predovšetkým prostredníctvom tzv. mediálnych ukazovateľov (napr. rating, share, net reach), s ktorými sa často stretávame pri porovnávaní rôznych kampaní a jednotlivých médií. Dopad (I = impact) resp. zásah predstavuje kvalitatívnu hodnotu vystavenia v danom médiu. Vyjadruje nielen počet alebo podiel osôb, ktoré si obsah komunikačného oznamu zapamätajú, resp. zapamätali, ale aj v dôsledku komunikácie dosiahnuté zmeny v ich názoroch a správaní. Toto meradlo je obzvlášť dôležité v prípade široko využívaných služieb, kde je potrebné, aby sa reklamný oznam dostal k čo najväčšiemu počtu spotrebiteľov. Pri dopade kampane sa sleduje napr. znalosť reklám (ad awareness), rozpoznanie reklám (ad recognition), miera zapáčenia sa reklamy (likes/dislikes), porozumenie reklame (comprehension), dôveryhodnosť reklamy (credibility) (Vysekalová, Mikeš, 2007). Z uvedeného vyplýva, že dosah nemožno považovať za cieľ marketingovej komunikácie – rozhodne nejde o to, aby komunikačný oznam videlo alebo si vypočulo veľa ľudí, bez toho že by na nich a na ich spotrebiteľské správanie mal podstatný vplyv. Ako bolo uvedené, skutočný efekt marketingovej komunikácie vyjadrujú indikátory jej dopadu či už na oblasť ekonomickú alebo mimoekonomickú (komunikačné či psychologické efekty). Na druhej strane je potrebné konštatovať, že obidve skupiny indikátorov sa nielen v skutočnosti dopĺňajú a spoločne vytvárajú plastický obraz pôsobenia jednotlivých kampaní i celého komunikačného procesu, ale do určitej miery sú aj vzájomne podmienené. Možno povedať, že zväčša nie je dopad bez dosahu[2], veľký dosah nezaručuje žiaduci dopad (existujú dokonca aj kontraproduktívne kampane), pri nesprávnom zacielení komunikácie hrozí, že dopad nastane u inej ako cieľovej skupiny.

Keďže jedným z najvýznamnejších nástrojov využívaných v rámci komunikačného mixu podniku služieb je osobný predaj, podnik by mal mať snahu vyjadriť jeho efektívnosť a účinnosť. Ak je primárnym cieľom podniku služieb zvýšenie predaja jeho produktu prostredníctvom osobného predaja, účinný osobný predaj by sa mal prejaviť predovšetkým vo zvýšených tržbách z predaja služieb a efektívny osobný predaj by sa mal prejaviť vo zvýšenom zisku podniku, čo podnik dokáže pomerne jednoducho zistiť zo svojho vnútropodnikového účtovníctva.

[2] Dosah komunikačných kampaní nie je možné popísať len na základe údajov o zásahu – zhliadnutí či vypočutí propagačných oznamov. Veľkú úlohu hrajú aj informácie podávané „ z úst do úst“, na ktorých je založený najmä tzv. vírový marketing, ktorého „nosičom“ sú mechanizmy fungovania verejnej mienky.

V prípade využívania reklamy sa jej účinnosť vyjadruje ako vzťah medzi vytýčeným cieľom reklamy a jeho splnením, teda ju možno vyjadriť ako pomer dosiahnutého cieľa reklamy a plánovaného cieľa reklamy. Efekt reklamy vyjadruje pomer výsledkov reklamy a nákladov vynaložených na ich dosiahnutie. Efektívna reklama by mala byť primerane informatívna (mala by podať všetky potrebné informácie, no nezahltiť osloveného, aby nenachádzal súvislosti alebo aby ho to odradilo od ďalšieho záujmu o službu), primerane kreatívna (v súlade so stratégiou reklamnej kampane a oslovovanou cieľovou skupinou), správne načasovaná (vo väzbe na ostatné časti marketingového mixu), zacielená na „správnu" cieľovú skupinu, šírená so zodpovedajúcim nasadením médií. „Efektívna reklama si vyžaduje zodpovedajúce vstupy ako z hľadiska stratégie, tak aj kreativity" (Vysekalová a kol., 2007).

Ak podnik služieb využíva v rámci marketingovej komunikácie sponzoring, jeho efektivitu možno merať počas organizovaných podujatí jednak podľa počtu účastníkov, analýzou štruktúry dosiahnutých zákazníkov a následne odhadnúť početnosť zákazníkov vystavených menu značky. Pokiaľ je udalosť pokrytá aj mediálne, možno približne vypočítať koľko krát bola značka zverejnená v tlačových médiách alebo koľko krát zaznelo meno značky v televíznom alebo rozhlasovom vysielaní. Na základe toho sa potom odhaduje frekvencia vystavenia značky. Ďalej možno zmerať aj dosiahnuté komunikačné výsledky. Napr. pri výpočte mediálnej viditeľnosti loga sa použijú nasledovné ukazovatele (Lipianska, 2006):

- mediálna hodnota viditeľnosti v televízii = (viditeľnosť v sekundách x cena televízie za reklamný čas za 30 sekúnd) / 30;
- mediálna hodnota viditeľnosti v tlači – plocha fotky v cm^2 x cena za inzerciu $1cm^2$.

Pre podniky služieb, ktoré sa rozhodli v rámci marketingovej komunikácie využívať webové stránky je nespornou skutočnosť, že efektívny komerčný web pomôže podnikom nielen zarobiť viac peňazí, ale zároveň tiež môže poslúžiť viacerým ľuďom. Dôsledkom efektívneho webu je nielen to, že je zdrojom financií, ale tiež dobrovoľne a spontánne šíri pozitívne informácie o kvalitných službách podniku. Najvšeobecnejšie informácie o efektivite webu poskytuje tzv. konverzný pomer, ktorý je podielom počtu objednávok realizovaných vďaka webovej stránke a celkového počtu jej návštev. Konverzný pomer je kľúčovým ukazovateľom a jeho zmena v čase odráža výsledky činnosti podniku. Na druhej strane absolútna veľkosť konverzného pomeru nie je v žiadnom prípade základným hodnotiacim číslom, podľa ktorého by bolo možné povedať, či je web efektívny alebo nie. Je dôležité si uvedomiť, že jeho výšku, a teda celkovú efektivitu webu ovplyvňujú nasledovné faktory (Appeltauer, 2007):

- Štruktúra návštevnosti – rôzne typy užívateľov, ich motivácia a pod.
- Kvalita webu – technické spracovanie a presvedčivosť, a to po obsahovej i grafickej stránke.
- Ponuka – cenová politika, doplnkové služby a pod.

Základné metódy merania efektivity webu sa dajú rozdeliť na aktívne a pasívne. Pasívne sú menej náročné a dajú sa realizovať pomocou jednoduchších meracích systémov bez veľkých zásahov do webu. V prípade pasívnych metód je dôležitá dobrá znalosť meracieho systému a jeho metodík merania, pretože väčšinou nie je možné dáta podrobnejšie overovať. Aktívne metódy sú náročnejšie na čas aj použitý analytický nástroj, ale prinášajú presnejšie výsledky a pri voľbe kvalitných nástrojov často umožňujú viac detailných pohľadov na jeden problém. Jednou z metód vyhodnocovania a zvyšovania efektivity webových stránok je metóda čerpajúca dáta zo štatistík, ktorým sa najčastejšie hovorí Funnel report. V praxi sa spravidla využíva na vyhodnocovanie nákupného procesu e-shopu, prípadne na overovanie typických užívateľských ciest. Pomerne všeobecne zameranou metódou, ktorej úlohou je nájsť hlavné užívateľské cesty a identifikovať anomálie v týchto cestách je click-stream analýza. Táto

metóda dokáže odhaliť predovšetkým chyby v navigácii návštevníka stránky a zle zvolenú primárnu štruktúru webu. Mnoho závažných chýb umožňuje odhaliť aj využitie užívateľského testovacieho webu. Bezpochyby za najkreatívnejšiu metódu zameranú na zvyšovanie efektivity webu sa považuje tzv. A/B testovanie. Opakovaným A/B testovaním možno nájsť najefektívnejší model vstupnej stránky, teda taký, ktorý najviac vyhovuje užívateľom. Pre toto testovanie sa obvykle vytvoria dve verzie (A a B) jednej vstupnej stránky. Web automaticky delí obe testované verzie medzi návštevníkov a priraďuje im značku A alebo B v závislosti od toho, ktorú verziu si pozreli. Výsledky sa následne vyhodnotia pomocou vhodného nástroja (napr. Website Optimizer) a vyberie sa vhodnejšia verzia.

Podniky služieb, ktoré v rámci marketingovej komunikácie využívajú aktivity PR by mali považovať za samozrejmé aj meranie a hodnotenie ich efektívnosti a účinnosti. Všeobecne platí, že meranie, resp. vyhodnocovanie by malo sprevádzať proces PR všetkými jeho fázami, ktorými sú: analýza, plánovanie, implementácia a hodnotenie. Následne možno hovoriť o meraní vo fáze vstupu, meraní výstupov a vyhodnocovaní výsledkov (Bystrov, 2007). Úlohou fázy vstupu je nastaviť plán pripravovaných PR aktivít tak, aby čo najlepšie viedol k naplneniu vytýčených cieľov, teda je potrebné overiť čo najpresnejšie východiská pre pripravovanú kampaň, vhodnosť zvoleného komunikačného oznamu a kvalitu jeho uskutočnenia, resp. vhodnosť zvolených komunikačných nástrojov. Základným nástrojom využívaným pri meraní vo fáze vstupu je analýza existujúcich dát, ktorá pomáha zistiť úroveň postojov cieľových skupín k otázkam, ktorým sa má komunikácia venovať. Vo fáze merania výstupov je pre konečné vyhodnotenie potrebné čo najpresnejšie zdokumentovať realizovanie PR kampane. V oblasti výstupov preto podniky sledujú, aké aktivity a v akom rozsahu boli realizované, ďalej akú našli odozvu (napr. aká publicita sa kampaňou dosiahla) a ako bol komunikačný oznam doručený k cieľovým skupinám. Základné informácie pritom poskytuje štatistika distribuovaných materiálov: tlačových správ, odpovedí na otázky, vyjadrení, iných tlačových materiálov, prehľad sprievodných akcií a ich návštevnosť, prípadne rozsah direct mailovej databázy. Keďže podstatnú časť PR tvoria media relations a publicita (jej optimálny rozsah, zásah, načasovanie a vyznenie) patrí k najdôležitejším meradlám úspechu PR programu. Nástrojom na meranie dosiahnutého rozsahu publicity je monitoring médií. Ten je následne potrebné podrobiť analýze, a to jednak čo do obsahu, jednak čo do zásahu. Celkový objem dosiahnutej publicity nemá veľkú vypovedaciu hodnotu, pokiaľ nie je vyhodnotená aj relevancia jednotlivých médií, v ktorých sa informácie objavili. Tá je v podstate kombinovanou funkciou zásahu média – teda veľkosti a štruktúry čitateľskej (poslucháčskej, diváckej) skupiny, ktorá je daným médiom reálne zasiahnutá – a jeho afinity voči vybraným cieľovým skupinám daného podniku; alebo tým, do akej miery sa skupina čitateľov či poslucháčov daného média zhoduje s cieľovou skupinou podniku. Rozsah a význam dosiahnutej publicity sa donedávna mnohí autori pokúšali vyčísliť pomocou špeciálneho ukazovateľa, tzv. ekvivalentu inzertnej hodnoty (ad value equivalency, AVE). Uvedený nástroj merania publicity bol však opakovane odmietnutý hlavne so zdôvodnením, že opomína mnoho významných rozdielov medzi platenou a neplatenou publicitou. Pri aktivitách, ktoré nie sú zamerané na priame generovanie publicity – napr. pri akciách organizovaných na verejných miestach či pri spoločenských akciách – podnik sleduje, koľko ľudí sa na konkrétnej akcii zúčastnilo, aké bolo zloženie návštevníkov a aké boli ich reakcie priamo počas akcie. Pri aktivitách využívajúcich techniky priameho marketingu zas podnik zaznamenáva, koľko ľudí na ne reagovalo určitou formou (napr. odpoveďou na direct mail – tzv. response rate), prípadne aké boli prvé reakcie ľudí na komunikačných oznam podniku (napr. pri telemarketingu). Poslednou, najdôležitejšou a tiež najnáročnejšou fázou vyhodnocovania úspešnosti PR je meranie skutočných účinkov, teda toho, nakoľko sa podniku podarilo presadiť žiaduce informácie vo vybranej časti verejnosti, nakoľko si ich verejnosť zapamätala a do akej miery zmenila pod vplyvom komunikačného oznamu svoj

postoj. Za týmto účelom možno využiť štandardné metódy marketingového výskumu, či už rôzne formy kvalitatívnych zisťovaní – individuálne rozhovory, skupinové rozhovory – v kombinácii s metódami kvantitatívnymi. Zmyslom zisťovania postojov pre realizáciu PR kampane je samozrejme určiť, akým spôsobom sa úroveň informovanosti resp. postoje cieľových skupín zmenili v porovnaní so stavom pred kampaňou. Z uvedeného je zrejmé, že skutočný dopad PR nemožno zistiť, pokiaľ meranie na porovnateľnej báze cieľovej skupiny nezačalo už pred kampaňou. V praxi sa preto následné testovanie (tzv. post-testy) uskutočňuje vo dvoch vlnách, z ktorých prvá má za cieľ tesne pred zahájením komunikačnej kampane zmerať „bod nula“, ku ktorému sa budú neskôr vzťahovať výsledky namerané s určeným časovým odstupom. Doposiaľ najrozšírenejším modelom vyhodnocovania PR je model PII, ktorým sa zaoberal v rokoch 1991 – 2001 Jim, R. Macnamara a odvodil z neho model upravený, v ktorom jednotlivé fázy merania tvoria pyramídu. Pre každú časť pyramídy vyhodnocovania autor následne stanovil optimálne metódy merania. Detailné informácie o kvalite realizácie PR programu poskytuje optimálna kombinácia priebežne uskutočňovaného merania jednotlivých čiastkových aktivít (tzv. micro-measuring) a súčasne komplexného merania celkových dopadov (macro-measuring).

ZÁVER

Podniky služieb sú často „vycvičené“ na produkciu mnohostranných marketingových kampaní, ktoré za určitých okolností vôbec neplnia svoj účel. Preto je potrebné zdôrazniť, že práve vyhodnotenie minulých stratégií predstavuje pre každý podnik služieb nedoceniteľný prostriedok ku zdokonaleniu a úprave jednotlivých prvkov jeho stratégií v budúcnosti. Komunikačná kampaň žiadneho podniku nie je nikdy dokonalá a stopercentne úspešná – vždy je teda čo zlepšovať.

Príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA č. 1/4579/07 „Diagnostikovanie hodnotových vzťahov a trhových aktivít v podniku“ na Fakulte podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. APPELTAUER, R.: Měření a zvyšování efektivity webových stránek. Trend marketing, 2007, č. 6, ISSN 1213-7693
2. BYSTROV, V.: Jak měřit účinky komunikace. Trend marketing, 2007, č. 12, ISSN 1213-7693
3. ENGEL, J. F. – WARSHAW, M. R. – KINNEAR, T. C.: Promotional Strategy. Boston: Irwin 1991, ISBN 0-256-11408-0
4. FORET, M.: Marketingová komunikace. Brno: Computer Press 2006, ISBN 80-251-1041-9
5. FREY, P.: Marketingová komunikace. Nové trendy a jejich využití. Praha: Management Press 2005, ISBN 80-7261-129-1
6. LIPIANSKA, J.: Efektívnosť a účinnosť sponzoringu. Marketingová panoráma, roč. 4, 2006, č. 1-2, ISSN 1336-1864
7. MAJTÁN, Š. a kol.: Odbytová stratégia. Bratislava: Ekonóm 2007, ISBN 978-80-225-2252-6
8. VYSEKALOVÁ, J. a kol.: Psychologie reklamy. Praha: Grada Publishing 2007, ISBN 978-80-247-2196-5
9. VYSEKALOVÁ, J. - HERZMANN, J. – CÍR, J.: Výzkum efektivnosti komerční komunikace. Praha: VŠE 2004, ISBN 80-245-0789-7
10. VYSEKALOVÁ, J. – MIKEŠ, J.: Reklama: jak dělat reklamu. Praha: Grada Publishing 2007, ISBN 978-80-247-2001-2

ZVYŠOVANIE VÝKONNOSTI PODNIKOV PO AKVIZÍCII PROSTREDNÍCTVOM DOWNSIZINGU

PERFORMANCE GROWTH OF THE COMPANIES AFTER ACQUISITION BY DOWNSIZING

Oto Frič

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Performance, Growth, Acquisition, Cost reduction, Revenue, Process

ABSTRAKT
This article deals with important aspects of company post-acquisition phase. It describes the personal cost cutting opportunities that are used by managers of the companies in the post-acquisition phase. As it is written in one of the chapters, downsizing is very frequently used method in small and medium enterprises and also big enterprises employing more than 500 employees. Publication of IOMA institute showed that during the past two years, downsizing was implemented in almost half of the companies analysed. The downsizing approach characterized in this article is based on process analysis. More concretely said, it deals with the data about time consumed by processes calculated for all employees of the company followed by internal and external benchmarking.

ÚVOD

Aj v čase krízy na finančných trhoch je otázka akvizícií a následného zvyšovania výkonnosti podnikov výsostne aktuálna. Podľa článku uverejneného spoločnosťou McKinsey, o akvizičnej stratégii by nemali rozmýšľať len predstavitelia spoločností, ktoré majú na trhu úspech, ale aj je aktuálna aj pre tie spoločnosti, ktoré pociťujú pokles výnosov.
Spoločnosť McKinsey[1] vo svojej analýze porovnávala 200 globálnych spoločností a dospela k dvom zásadným výsledkom:

1. Z možných strategických alternatív, ktoré môžu spoločnosti realizovať v čase hospodárskeho poklesu (divestície/akvizície/získavanie podielov v iných spoločnostiach), efektívna akvizičná stratégia (definovaná ako rast prostredníctvom akvizícií vo väčšej miere ako 75% porovnávaných spoločností) vytvorila zásadný prínos pre akcionárov. Na druhej strane, divestície v čase ekonomického rastu znamenali mierne vyšší prínos ako akvizície.
2. Spoločnosti sa často správajú kontraproduktívne. Menej ako polovica spoločností zaradených do prieskumu zrealizovala akvizíciu v čase hospodárskeho poklesu v porovnaní s akvizíciami v období hospodárskeho rastu. Oveľa viac spoločností rozpredávalo svoje podiely v čase poklesu ako tomu bolo v období rastu.

Prístup, ktorý je popísaný v bode 2 je pochopiteľný. U väčšiny spoločnosti v období krízy na trhu dochádza k sústredeniu sa na efektívnosť v internom prostredí, nákladové úspory

[1] Baghai,M.; Smit,S.; Viguerie,P.: M&A strategies in a down market, The McKinsey Quarterly, September 2008

a odkladaniu rozvojových projektov. Najlepšie spoločnosti však v tom istom stave na trhu hľadajú príležitosti pre rozvoj, napríklad aj formou akvizície.
Je samozrejmosťou, že po akvizícii novej dcérskej spoločnosti musí nasledovať množstvo krokov, ktoré vedú k zvyšovaniu jej ďalšej výkonnosti – vytvorenie novej obchodnej stratégie s cieľom nárastu tržieb, systematické znižovanie variabilných a režijných nákladov, ako aj samotné začlenenie aktivít spoločnosti do portfólia materskej spoločnosti.
Po akvizícii spoločnosti je nevyhnutné naštartovanie procesu, ktorý povedie k integrácii získanej spoločnosti s materskou spoločnosťou, resp. do skupiny. Materská spoločnosť vždy rozhoduje o miere integrácie novonadobudnutej dcérskej spoločnosti, čo má úzku spojitosť s budúcimi zámermi a predstavami o ďalšom fungovaní prepojenia (krátkodobo zameraná-špekulatívna akvizícia, alebo dlhodobá stratégia spoločného rastu). Pri krátkodobo zameranej-špekulatívnej akvizícii sú kľúčovými faktormi úspechu nákladové úspory plynúce z optimalizačných opatrení spolu s pozitívnymi efektmi novej výrobnej a obchodnej stratégie podniku. Pri dlhodobej stratégii spoločného rastu sa k faktorom pripája aj možnosť využitia synergických efektov plynúcich z úzkej spolupráce medzi materskou spoločnosťou a spoločnosťou získanou prostredníctvom akvizície. Vzhľadom na rozsah problematiky by som sa v príspevku rád venoval personálnym nákladom podniku, ktoré bývajú obvykle objektom pozornosti manažérov, ktorí majú za cieľ získaný podnik zoštíhliť v personálnej oblasti.

NÁKLADY AŽ V PRVOM RADE

Zaujímavé údaje je možné nájsť v materiáli IOMA institute: Cost Reduction and Control Best Practices: Best Ways for a Financial Manager to Save Money[2], ktorý zhŕňa výsledky dotazníkového prieskumu, Best Practices in Outsourcing, Downsizing and Use of Consultants. Z výsledkov prieskumu v roku 2004 napríklad vyplynulo, že až 43,1% malých a stredných spoločností (definovaných počtom zamestnancov menším ako 500) a 47,8% veľkých spoločností zrealizovalo znižovanie počtu zamestnancov počas predchádzajúcich dvoch rokov. Jedným z analyzovaných javov bol aj výskyt personálnych redukcií podľa organizačných jednotiek .

	Podniky do 500 zamestnancov	Podniky nad 500 zamestnancov	Celkovo za rok 2004
Oblasti dotknuté racionalizáciou			
Účtovníctvo/Financie	25.4	36.2	29.1
Výroba	30.8	24.6	28.6
Iné	25.4	24.6	25.1
Podnikové služby (e.g., Podateľňa, zákaznícky servis, právne, atď)	23.8	26.1	24.6
Informačné technológie	20.8	27.5	23.1
Predaj/marketing	22.3	23.2	22.6
Útvar ľudských zdrojov	15.4	26.1	19.1

Zdroj: IOMA

[2] IOMA institute: Cost Reduction and Control Best Practices: Best Ways for a Financial Manager to Save Money, 2nd Edition, John Wiley & Sons, 2006

Podľa vyššie uvedené tabuľky sa znižovanie počtu zamestnancov v roku 2004 dotklo 29,1% pracovných miest v oblasti účtovníctva a finančných služieb. Podobne, v oblasti výroby racionalizácie zasiahli 28,6% pracovných miest.
Uvedené údaje dokumentujú, že posudzovanie potreby a adekvátnosti ľudských zdrojov v spoločnostiach je častou súčasťou úvah o znižovaní nákladov, nakoľko personálne náklady sú zväčša jednou z najväčších nákladových položiek (samozrejme, tu existuje veľká závislosť od odvetvia v ktorom spoločnosť pôsobí). V mojom príspevku sa pokúsim charakterizovať z prístupov, ktorý nachádza využitie pri iniciatívach zameraných na nákladovú redukciu je **procesne orientovaný prístup.**

Prístup sa skladá z nasledujúcich krokov:

1. **Zmapovanie procesov a vytvorenie procesnej štruktúry spoločnosti;**
2. **Analýza rozloženia pracovného času zamestnancov;**
3. **Analýza výstupov procesov a benchmarking;**
4. **Vyhodnotenie analýzy a návrh novej organizačnej štruktúry**

Je treba dodať, že primárnym účelom procesného mapovania veľmi zriedka býva znižovanie počtu zamestnancov v spoločnosti. Dokonalá znalosť firemných procesov je napríklad nevyhnutnou podmienkou zavádzania systémov riadenia kvality, respektíve je dôležitým nástrojom pre riadenie všetkých funkčných oblastí v spoločnosti. Na druhej strane, pre účel stanovenia potreby ľudských zdrojov v spoločnosti sú údaje o štruktúre a náplni procesov kľúčovým informačným podkladom a jedným zo základných faktorov úspechu.
V nasledujúcich kapitolách sa pokúsim stručne popísať prístup k znižovaniu personálnych nákladov v postupnosti krokov, menovaných vyššie.

PRVÝ KROK – ZMAPOVANIE PROCESOV

Dôležitým krokom na úvod iniciatívy je zmapovanie procesov v spoločnosti, ktorá bola získaná akvizíciou.
Procesy v spoločnosti môžeme rozdeliť na tri hlavné skupiny:

- Hlavné procesy (tzv. hodnototvorné procesy) vytvárajú hodnotu pre zákazníkov spoločnosti. Patria medzi ne najmä výroba, logistika, obchod;
- Podporné procesy sú zamerané na poskytovanie podpory pre výkon ostatných procesov, ide najmä o riadenie ľudských zdrojov, informačné technológie, dopravné služby, správu budov, atď.;
- Riadiace procesy majú nadradený charakter tým, že určujú smerovanie riadenia a rozvoja podniku. Ako príklady môžu slúžiť strategické riadenie, controlling, interný audit.

Zo skúsenosti si dovolím tvrdiť, že väčšina spoločností má v dostatočnej miere detailu zmapované najmä hlavné procesy, pričom riadiace a podporné procesy bývajú popísané len veľmi rámcovo a orientačne. Je preto potrebné komplexne zmapovať procesy až do úrovne jednotlivých aktivít, čo neskôr poslúži pre lepšiu alokáciu nákladov na jednotlivé činnosti.

DRUHÝ KROK – ANALÝZA ROZLOŽENIA PRACOVNÉHO ČASU A NÁKLADOV

V rámci tohto kroku prebieha prieskum zabezpečenia procesov v spoločnosti ľudskými zdrojmi. Cieľom kroku je s využitím metód štruktúrovaného dopytovania, resp. pozorovania výkonu činností zamestnancami stanoviť proporcie pracovného času, ktoré zamestnanci alokujú na výkon činností, patriacich do jednotlivých procesov.
V súčasnosti sú dostupné rôzne metódy zisťovania rozloženia pracovného času zamestnancov. Je možné využiť štruktúrované dotazníky, do ktorých sa zaznamenáva rozloženie pracovného fondu zamestnanca na činnosti zaradené do jednotlivých procesov.

Takáto metóda je využiteľná v prípade zamestnancov na technicko-hospodárskych pozíciách. V prípade robotníckych pozícií je vhodnejšie využiť metódy pozorovania a zaznamenávania aktivít spolu s výsledkami merania ich časovej náročnosti.
Výsledkom analýzy je stanovenie časovej náročnosti procesov v spoločnosti, ktorú je možné vyjadriť v jednotkách FTE (Full-Time Equivalent). Inak povedané, analýzou sa dospeje k znalosti kapacity, využívanej pre výkon procesu. V kombinácii s databázou, ktorá obsahuje personálne náklady zamestnancov spoločnosti je možné stanoviť výšku nákladov na procesy.

Nižšie uvedený vzorec znázorňuje postup výpočtu **náročnosti procesu na ľudské zdroje** :

$$t_p = t_{pz1} + t_{pz2} + t_{pz3} + \ldots + t_{pzx}$$

t_p - Časová náročnosť procesu;
t_{pz1-x} - Čas strávený výkonom činností v rámci procesu zamestnancom 1 – x;

Nákladovosť procesu (osobné náklady na jeho zabezpečenie) je možné stanoviť nasledovným spôsobom:

$$C_p = (t_{pz1}/t_{z1} * C_{z1}) + (t_{pz2}/t_{z2} * C_{z2}) + \ldots + (t_{pzx}/t_{zx} * C_{zx})$$

C_p – Osobné náklady pripadajúce na proces;
t_{z1} - t_{zx} – Časový fond zamestnanca 1 - x;
C_{z1} - C_{zx} – Osobné náklady zamestnanca 1 – x;
t_{pz1-x} - Čas strávený výkonom činností v rámci procesu zamestnancom 1 – x;

TRETÍ KROK – ANALÝZA VÝSTUPOV PROCESOV A BENCHMARKING

Náplň tohto kroku je zrejmá už z nadpisu podkapitoly. Veľmi zjednodušene povedané, dochádza k porovnávaniu kvantity a kvality výstupov procesov vo vzťahu k objemu zdrojov (v tomto prípade zamestnancov a ich pracovného času), ktoré boli pri ich tvorbe využité. Na prvý pohľad sa môže zdať, že informácia tohto typu nemá veľkú hodnotu pre rozhodovanie. Avšak rád by som zdôraznil, že v tomto prípade kľúčovú rolu hrá najmä aspekt porovnania. Pomocou výsledkov analýzy je možné porovnávať vývoj v internom prostredí spoločnosti v čase, na druhej strane oveľa zaujímavejšie je porovnanie s inými spoločnosťami v odvetví. Ideálny je prípad, keď materská spoločnosť pôsobí v rovnakom odvetví ako jej dcéra. Získa tak dokonalý podklad pre benchmarking. Akonáhle spoločnosť pozná časovú a tým pádom aj finančnú náročnosť svojich procesov z pohľadu vyťaženia ľudských zdrojov a porovnáva sa so porovnateľnými firmami, zisťuje kde sú jej najväčšie slabiny v oblasti produktivity práce.

VYHODNOTENIE ANALÝZY A NÁVRH NOVEJ ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY

Výsledok vyššie popísanej analýzy je veľmi dobre využiteľný pri optimalizácii počtu zamestnancov v spoločnosti, ale má aj ďalšie možnosti využitia. Napríklad je kľúčovým podkladom pre návrh novej organizačnej štruktúry spoločnosti získanej akvizíciou.
Pri pohľade na možnosti znižovania personálnych nákladov sa ako jedna z najzaujímavejších javí využitie synergií materskej a dcérskej spoločnosti v oblasti podporných procesov. Veľký potenciál pre úspory môže predstavovať vytváranie tzv Shared Services Centers (SSC), ktoré sa špecializujú na poskytovanie služieb pre skupinu spoločností. Typické využitie SSC nachádzajú v oblasti finančných služieb, služieb Facility managementu a IT podpory.
Zaujímavé výsledky môže priniesť aj porovnanie nákladov potrebných na zabezpečenie podporných činností vlastnými zdrojmi s nákladmi na ich outsourcing. V tomto prípade môže byť využitá aj metóda vykonávania procesov dcérskej spoločnosti zdrojmi materskej

spoločnosti, pričom to je zabezpečené napríklad pomocou SLA (Service level agreements), čo sú de facto zmluvy o poskytovaní služieb.

ZÁVER

Cieľom každej akvizície spoločnosti je zvýšenie hodnoty novej dcérskej spoločnosti, resp. celej skupiny. Vzhľadom na fakt, že okruh metód zvyšovania výkonnosti podnikov je veľmi široký, znižovanie osobných nákladov a s ním spojená snaha o zvýšenie produktivity práce v podniku sú len jednou z mnohých iniciatív, ktoré prebiehajú v poakvizičnej fáze. Je však možné potvrdiť, že vyššie popísaný postup mapovania a analýzy procesov nachádza využitie nielen v tejto iniciatíve. Výsledky analýzy je možné využiť pre odstránenie úzkych miest procesov, resp. procesných prerušení, v návrhu zabezpečenia procesov informačnými systémami – tieto činnosti v konečnom dôsledku tiež môžu mať výrazne pozitívne finančné efekty.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- Baghai,M.; Smit,S.; Viguerie,P.: M&A strategies in a down market, The McKinsey Quarterly, September 2008
- IOMA institute: Cost Reduction and Control Best Practices: Best Ways for a Financial Manager to Save Money, 2nd Edition, John Wiley & Sons, 2006

ASPEKTY RIADENIA A HODNOTENIA PRACOVNÉHO VÝKONU

ASPECTS OF MANAGEMENT AND APPRAISAL OF WORKING PERFORMANCE

Vladimír Gábor[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

human resources, working potential, appraisal of employees, rules of appraisal of employees, methods of appraisal of employees

ABSTRAKT

The appraisal of employees must be integral part of a system of managing. The appraisal measures performance in achieving plans and goals. It provides information about human potential in company and information about deficiency in this way. We can see the appraisal as the means of clarifying of the company strategic goals and labor productivity standards. The article presents the results of the research which was focused on the object of appraisal of employees.

ÚVOD

Pre manažérov základného stupňa riadenia je dôležité, aby ich zamestnanci podávali najväčší výkon z hľadiska úrovne produktivity a kvality výsledkov. Sústreďujú sa teda na účinné motivovanie svojich zamestnancov k efektívnej práci v súlade s napĺňaním cieľov organizácie. Jedným so spôsobov ako zapojiť zamestnancov do tohto systému je poskytnutie spätnej väzby o ich výkone. Ak manažéri aplikujú nevhodný spôsob hodnotenia výkonu, môžu zamestnanca namiesto motivovania demotivovať. Dosahovanie lepších výsledkov podniku, tímov, jednotlivcov predpokladá riadenie pracovného výkonu takým spôsobom, ktorý zvýši pravdepodobnosť integrovanosti procesov riadenia ľudských zdrojov vedúcich k zvýšeniu efektívnosti podniku. Reálne chápanie riadenia pracovného výkonu je späté s prístupom k vytvoreniu akceptovanej vízie účelu a cieľov organizácie, ktorá pomáha každému jednotlivému zamestnancovi pochopiť a uvedomiť si svoj podiel na príspevku k tomuto účelu a cieľom a tým riadiť a zvyšovať výkon ako jednotlivcov, tak organizácie.

PRACOVNÝ VÝKON A JEHO RIADENIE

Riadenie pracovného výkonu by sa malo zameriavať skôr na plánovanie a zdokonaľovanie budúceho výkonu ako na retrospektívne hodnotenie výkonov či zamestnancov a malo by poskytovať východisko na pravidelný a častý dialóg medzi manažérmi a jednotlivcami alebo tímami o plánovaní výkonu a rozvoji.[2] Hodnotenie pracovného výkonu pritom predstavuje základné vstupy na vypracovanie osobných plánov alebo plánov jednotlivých tímov, ale poskytuje údaje aj na rozhodovanie o odmeňovaní podľa

[1] Ing. Vladimír Gábor, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, EU v Bratislave, externý doktorand, Katedra manažmentu, Tajovského 13, 040 31 Košice, e-mail: gabor@netkosice.sk

[2] ARMSTRONG, M: *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999, s. 240

výkonu, na identifikáciu potreby vzdelávania a rozvoja zamestnancov prostredníctvom plánovania kariéry, ako aj na zdokonaľovanie ďalších funkcií riadenia ľudských zdrojov.

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

Riadenie pracovného výkonu je teda nemysliteľné bez merania a hodnotenia výsledkov výkonu v porovnaní s plánovanými cieľmi. Okrem ukazovateľov samotného výkonu je však zamerané aj na hodnotenie toho, do akej miery bol výkon dosiahnutý efektívnym využívaním kompetencií zamestnancov. Činnosti zamerané na riadenie pracovného výkonu by sa mali zabezpečovať nepretržite v rámci obnovujúceho sa cyklu.

Riadenie pracovného výkonu teda pozostáva predovšetkým z vyjadrenia očakávaných povinností zamestnanca v nadväznosti na podnikové plány a kompetencií potrebných na požadovaný výkon. To sa potom premieta do konkrétnych plánov výkonu a osobného rozvoja zamestnancov. Ich plnenie predpokladá priebežné monitorovanie priebehu a poskytovanie spätnej väzby na dosahovaný výkon, ako aj riešenie prípadných problémov. Pod hodnotením pracovného výkonu sa už rozumie formálne hodnotenie dosiahnutých výsledkov a problémov za určité obdobie vrátane príčin existujúceho stavu, ktoré je východiskom na koncipovanie plánov do budúcnosti.

V systéme hodnotenia rozlišujeme kategórie výkon a potenciál:

Výkon je možné chápať ako posudzovanie minulého výkonu jednotlivcov, hodnotenie silných stránok, úroveň úsilia v oblasti, v ktorej je potrebný jeho ďalší rozvoj. Hodnotia sa silné stránky z minulosti tak, aby bola budúca aktivita na nich postavená a mohlo sa pracovať efektívnejšie. Túto spätnú väzbu mnoho manažérov neformálne poskytuje. Je však nepravdepodobné, že všetci manažéri v konkrétnych organizáciách svojich zamestnancov hodnotia nepretržite a efektívne. Zavedenie formálneho systému hodnotenia je potrebné preto, aby došlo k pravidelnému hodnoteniu.

Potenciál rozvojovej potreby. Na základe preskúmania minulého výkonu si mnoho zamestnávateľov praje určiť jedincov, ktorí majú potenciál pre prevzatie novej zodpovednejšej či náročnejšej pozície, čo je súčasťou procesu plánovania ľudských zdrojov alebo rozvoja kariéry.

Formálne hodnotenie pracovného výkonu je potrebné chápať ako proces, v ktorom podnik hodnotí výkon a zároveň aj žiaduce kompetencie a pracovné správanie zamestnancov. Ak je toto hodnotenie dobre pripravené a realizované, jeho výsledky znamenajú prínos pre jednotlivých zamestnancov, manažérov i pre celý podnik.

Systémy hodnotenia výkonu môžu byť použité z mnohých dôvodov. Niektoré z nich si môžu protirečiť, avšak tie hlavné sú nasledovné:[3]

- zlepšiť súčasný výkon,
- poskytnúť spätnú väzbu,
- zvýšiť motiváciu,
- identifikovať potenciál,
- identifikovať vzdelávacie potreby,
- napomáhať rozvoju kariéry,
- zvýšiť mzdu,
- riešiť pracovné problémy,
- informovať jednotlivcov, čo sa od nich očakáva,
- vyjasniť pracovné ciele,
- poskytnúť informácie o efektívnosti procesu výberu,

[3] FOOT, M. – HOOK, C.: *Personalistika*. Brno : CP Books, 2006, s. 233

- napomáhať v plánovaní a rozvoji kariéry,
- poskytnúť informácie pre plánovanie ľudských zdrojov,
- poskytnúť odmeny.

Hlavný cieľ hodnotenia výkonu spočíva v dosahovaní trvalého zlepšovania pracovného výkonu na základe nepretržitého rozvoja zručností a celkovej kompetencie zamestnancov, ako aj ich vhodného pracovného správania.

K napĺňaniu tohto hlavného cieľa dochádza prostredníctvom ďalších cieľov, ku ktorým patria najmä:[4]

- zdokonaľovanie systému riadenia ľudských zdrojov na základe lepšieho poznania hodnotených zamestnancov, ich úloh a činností,
- identifikovanie potreby kvalifikačnej prípravy a rozvoja kariéry zamestnancov,
- motivovanie zamestnancov a utváranie vecných predpokladov na ich odmeňovanie a vyjadrovanie uznania za vykonanú prácu,
- identifikovanie potreby racionalizačných opatrení organizačného, informačného a technického usporiadania podniku.

Z uvedeného vyplýva, že výkon je na účely hodnotenia chápaný v podstatne širšom zmysle slova, t. j. ako jednota výsledkov práce, pracovného správania i schopností a charakteristík osobností majúcich vzťah k vykonávanej práci a k podmienkam a prostrediu, v ktorých sa práca vykonáva (spôsobilosť zamestnanca na prácu na danom pracovnom mieste a v danej pracovnej skupine).[5] Tento aspekt vedie v súvislosti s hodnotením výkonu aj k používaniu ďalších pojmov, napr. hodnotenie zamestnancov.

TYPY HODNOTENIA PRACOVNÉHO VÝKONU

Po výbere kritérií hodnotenia nasleduje určenie postupu ich monitorovania, zaznamenávania a vyhodnotenia. To znamená, že je potrebné určiť podmienky ich použitia. Na tento účel bolo vytvorených mnoho metód hodnotenia v snahe eliminovať časté problémy hodnotenia:

1. Hodnotenie na základe stanovených cieľov.
2. Posudzovacia stupnica.
3. Hodnotenie kľúčových udalostí.
4. Hodnotiaca správa.
5. Hodnotiaci dotazník.
6. Assessment centre.
7. Sebahodnotenie.
8. Hodnotiaci rozhovor.

PROBLÉMY SYSTÉMOV HODNOTENIA

Problémy v systémoch hodnotenia môžu súvisieť:[6]

- s previazanosťou na mzdu, ktorá zabraňuje otvorenej diskusii o problémoch alebo oblastiach, ktoré by sa dali zlepšiť,
- so zatajovaním informácií zamestnancom,
- s napádaním povahy hodnoteného hodnotiteľom,
- s prílišnou subjektivitou v hodnotení,
- s používaním hodnotenia ako súčasťou disciplinárneho procesu.

Systémy hodnotenia výkonu sa skladajú väčšinou z troch kategórií (výkon, potenciál,

[4] KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Sprint, 2001, s. 142
[5] KOUBEK, J: *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 1998, s. 166
[6] MIHOK, J. – TREBUŇA, P.: *Personálny manažment*. Košice : EŠL ST TU, 2006, s. 132

odmena). Organizácia by nemala výkon hodnotiť len jedným spôsobom, jednotlivé ciele by mali byť detailne vyjasnené a prediskutované manažérmi a zamestnancami.

Ak má nárast mzdy závisieť na dobrom hodnotení, osoba je zväčša ochotná prijať akúkoľvek pomoc pre svoj rast výkonu. Preto sa doporučuje, aby zamestnávatelia oddelili odmenu od iných oblastí hodnotenia. Mzda sa odvádza od výkonu (PRP performance-related pay). Nie vždy však stimulom motivácie k lepšej práci je odmena. Je potrebné, aby kritériá pre hodnotenie boli objektívne, nezaujaté a bez predsudkov. Finančné obmedzenia v mnohých organizáciách obmedzujú počet ľudí odmenených podľa PRP, čím vzniká nebezpečenstvo demotivácie.

Ak chceme zamestnancom pomôcť, je dôležité aby im boli odovzdané informácie, ktoré o nich boli získané, aby im bola poskytnutá spätná väzba. Ak chceme ľuďom pomôcť v rozvíjaní sa, musí existovať diskusia o problémových oblastiach. Hodnotiaci rozhovor a informácie musia byť pred inými zamestnancami dôverné, nie však zatajované pred tými, ktorých sa týkajú.

Ak si je hodnotiteľ pri hodnotení neistý, môže sa objaviť tendencia, že sa u hodnoteného zamestnanca sústredí len na aspekty práce, ktoré dobre nezvládol a nebude poukazovať na prácu, ktorú zamestnanec vykonáva dobre. V minulosti bolo mnoho systémov hodnotenia založených na hodnotení vlastností osobnosti, ktoré boli považované za dôležité pre konkrétnu prácu. Tieto široké kategórie boli posudzované len subjektívne, keďže zahŕňali vlastnosti osobnosti, napr. nadšenie, inteligenciu, vynaliezavosť. Hodnotiteľ by sa mal sústrediť na hľadanie oblastí u zamestnanca, v ktorých sa môže zlepšiť.

Ak sa objaví u zamestnanca disciplinárny priestupok, mal by byť riešený okamžite a nie odsunutý až na diskusiu v hodnotiacom rozhovore. V hodnotiacom rozhovore by malo ísť o hľadanie motivácie zamestnancov a nie o vyhľadávanie príležitostí k pokarhaniu.

CIEĽ, MATERIÁL A METÓDY PRÁCE

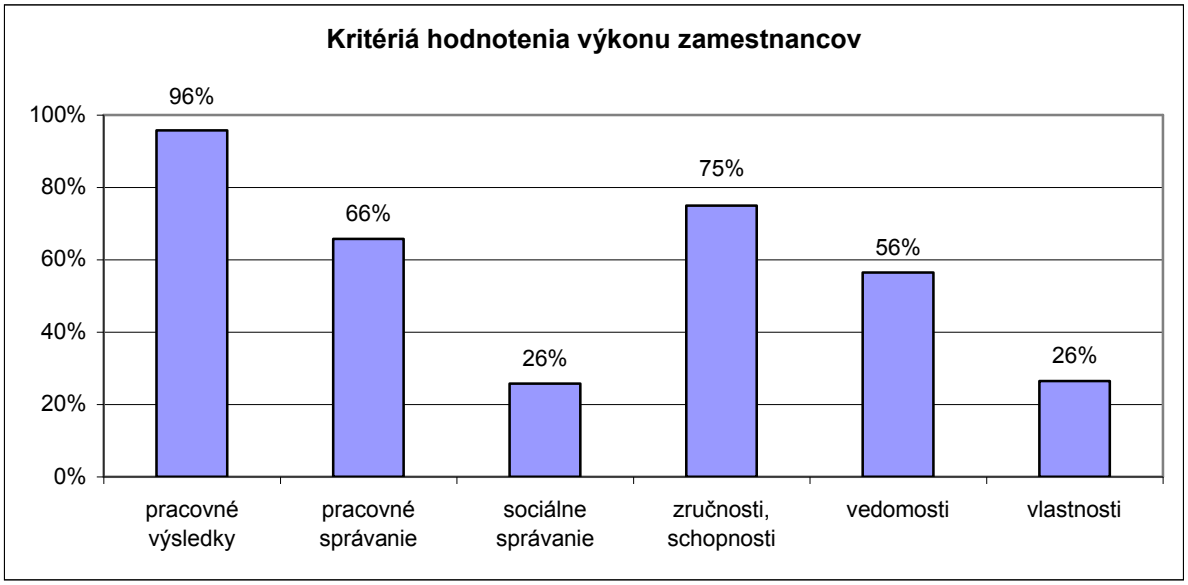
Cieľom výskumu bolo zistiť využívanie jednotlivých kritérií hodnotenia zamestnancov v týchto podnikoch. Pre splnenie stanovených cieľov výskumu bola vykonaná analýza dotazníka vlastnej konštrukcie zameraného na zistenie predchádzajúcich informácií.

VÝSKUMNÝ SÚBOR

Výskumu sa zúčastnilo 157 podnikov. 63 % podnikov malo sídlo v košickom kraji, 26,1 % v prešovskom kraji, 6,4 % v bratislavskom kraji, 2,5 % v banskobystrickom kraji a 2 % v žilinskom kraji. V súkromnom sektore pôsobilo 79,5 % skúmaných podnikov, vo verejnom sektore 20,5 % podnikov. 19 % podnikov zamestnávalo do 10 pracovníkov, 28 % podnikov zamestnávalo 10 - 49 pracovníkov, 29 % podnikov zamestnávalo 50 - 249 pracovníkov a 24 % podnikov malo 250 a viac zamestnancov. 61 % skúmaných podnikov vykázalo ročný obrat do 7 mil. EUR, 26 % podnikov vykázalo ročný obrat v rozmedzí 7 – 40 mil. EUR a 13 % podnikov malo ročný obrat viac ako 40 mil. EUR. Najvyššie percentuálne zastúpenie mali sektor priemyslu - 24,5 % podnikov a sektor obchodu - 22,6 % podnikov. Vo výskumnej vzorke boli zastúpené aj spoločnosti podnikajúce v sektore stavebníctva, výroby elektriny, plynu a vody, hotelov a reštaurácií, peňažníctva a poisťovníctva, štátnych služieb, prenájmu nehnuteľností, zdravotníctva a sociálnej starostlivosti, pôdohospodárstva, lesníctva, rybolovu a poľnohospodárstva, ťažby nerastných surovín, dopravy, pôšt a telekomunikácií, školstva, kultúry, výskumu a vývoja. 23,6 % podnikov pôsobilo v neziskovom sektore.

VÝSLEDKY A DISKUSIA

Graf č. 1: Kritériá hodnotenia výkonu zamestnancov



Graf č. 1 znázorňuje používanie jednotlivých kritérií hodnotenia zamestnancov v skúmaných podnikoch. Pracovné výsledky sú predmetom hodnotenia v 96% podnikov, nasleduje hodnotenie zručností a schopností - 75% podnikov, pracovné správanie – 66% podnikov, hodnotenie vedomostí zamestnancov – 56% podnikov a hodnotenie sociálneho správania a vlastností zamestnancov – zhodne 26% podnikov.

Na účely hodnotenia výkonov by mal byť v každom podniku prijatý efektívny, spoľahlivý a všeobecne akceptovateľný systém hodnotenia. Základné kritériá hodnotenia by mali skutočne vyjadrovať to, čo prispieva k úspešnému pracovnému výkonu. Zároveň musí byť hodnotenie praktické a zrozumiteľné pre hodnotených i hodnotiteľov. Za užitočné sa považuje uplatňovať normalizovaný systém hodnotenia v jednom podniku s diferencovaným stanovením kritérií pre jednotlivé skupiny zamestnancov.

Pracovný výkon je determinovaný úsilím zamestnanca, ale aj jeho schopnosťami a mierou identifikácie s úlohami, ktoré vykonáva. To znamená, že na dobrý výkon nepostačuje len úsilie zamestnanca, ale na konkrétnu pracovnú činnosť musí mať aj požadované vedomosti, zručnosti, skúsenosti a vlastnosti, musí chápať zmysel vykonávaných úloh a ich význam pre podnik. Miera, v akej sa zamestnanec vyrovnáva s pracovnými požiadavkami, bude teda závisieť od všetkých uvedených determinantov vo vhodnom zastúpení podľa konkrétnych podmienok.

Výkon zamestnanca možno posúdiť len na základe výberu adekvátnych kritérií, ktoré sa vzťahujú na požiadavky práce a na ciele pracovnej činnosti, konkrétne pracovné úlohy, pracovné podmienky a pozície zamestnanca v organizačnom usporiadaní pracoviska. Mali by preto vychádzať z analýzy práce, opisu práce a špecifikácie požiadaviek na zamestnanca. Kritériá predstavujú rozhodujúcu podmienku a zmysel hodnotenia, ale len za predpokladu ich objektívnosti a spoľahlivosti.

Hodnotenie pracovného výkonu predpokladá okrem stanovenia kritérií hodnotenia aj stanovenie cieľov a noriem výkonu. Tie slúžia na porovnanie s aktuálnym výkonom zamestnanca, z ktorého by malo vyplynúť, či bol uvažovaný výsledok dosiahnutý a ako sa zamestnanec o tento výsledok zaslúžil. Kritériá hodnotenia pracovného výkonu budú účinné len vtedy, ak budú odvodené od hlavných úloh, ktoré sú zamerané na konečné výsledky.

ZÁVER

Hodnotenie znamená posúdenie závažnosti určitého javu alebo predmetu, zistenie, či posudzovaná skutočnosť je v zhode s vytýčeným cieľom. Hodnotenie je dôležitá súčasť personálnej práce. Existujú názory, že systematické hodnotenie pracovníkov podľa vopred stanovených kritérií je zbytočné a málo etické. Stačí, ak vedúci pracovník pravidelne sleduje, aký výkon pracovníci podávajú, a že sú aj iné formy, ako pracovníkovi ukázať nesúlad medzi očakávaným a skutočným pracovným výkonom. Naopak, sú vedúci pracovníci, ktorí hodnotenie pokladajú za účinný prostriedok manažérskej práce.

Pracovník už pri nástupe do zamestnania chce vedieť, podľa čoho a ako bude hodnotený. Od svojho manažéra vyžaduje presné stanovenie cieľov a úloh, ktoré má splniť. Manažér aktívnym a inteligentným spôsobom usmerňuje výkon pracovníka. Ak manažér chce viesť ľudí k výkonu a byť skutočným vedúcim, musí pravidelne hodnotiť výsledky práce, spoločne diskutovať o problémoch, úspechoch i potrebách ľudí. Pracovník musí cítiť, že manažérovi záleží na jeho práci a obidvaja hľadajú spôsob, ako pracovný výkon zdokonaliť.

Hodnotenie je základný akt, ktorý má odhaliť obraz o tom, s akým ľudským potenciálom podnik disponuje, aké má v tomto smere ešte rezervy a kde všade ešte môže zmeniť riadiaci proces. Hodnotenie je dôležitým prostriedkom objasňovania strategických cieľov podniku a zisťovania štandardov pracovnej výkonnosti ako aj zdrojom motivácie individuálneho výkonu pracovníka do budúceho obdobia.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ARMSTRONG, M.: *Personální management.* Praha : Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5
2. BOSÁKOVÁ, M. – GAJDOŠ, J.: Hodnotenie pracovníkov v organizácii. In: *Nové trendy v podnikovom manažmente*. Košické Hámre : Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2005, s. 8 – 11. ISBN 80-969181-3-3
3. DONNELY, J.H. a kol.: *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
4. FOOT, M. – HOOK, C.: *Personalistika*. Brno : CP Books, 2006. 462 s. ISBN 80-7226-515-6
5. KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Sprint, 2001. 215 s. ISBN 80-88848-72-5
6. KOONTZ, H. – WEIHRICH, H.: *Management.* Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7
7. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4
8. MIHALČOVÁ, B. – PRUŽINSKÝ, M.: *O manažmente a manažovaní.* Ružomberok : Pedagogická fakulta Katolíckej univerzity, 2006. 241 s. ISBN 80-8084-122-5
9. MIHALČOVÁ, B. – FALTUS, M.: Riadenie kariéry – podpora konkurencieschopnosti. In: *HR forum. Časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů.* Praha : Časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů, 4. roč., 3/2004, s. 26-27. ISSN 1212-690X
10. MIHOK, J. – TREBUŇA, P.: *Personálny manažment*. Košice : EŠL ST TU, 2006. 180 s. ISBN 80-8073-742-8
11. MILKOVICH, G. T. - BOUDREAU, J. W.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3

ZDRUŽENIA, HORIZONTÁLNE A VERTIKÁLNE SIETE MSP

Denisa Gajdová

Kľúčové slová
Small and medium sized companies, horizontal network, vertical cooperation, alliances, market.

Abstrakt

Small and medium sized companies face a lot of obstacles and they are asked to be more avared of the bigger competitors that have the advantage of their scale and a lot of benefits coming from this. One of the solution, how to attract a customers or to obtain at least a small step forward, it is the creation of some network among the small and/or medium sized companies that could bring the new opportunity to survive and compete on the market for them. This article is therefore a short presentation of alliances and networks that could be made between or among the companies and it could offer the basic information for the entrepreneur who would like to improve its own position on the market.

Úvod

Obmedzená veľkosť podnikov vytvára významný problém pri internalizácii funkcií ako je kapacita, analýza trhu, logistika či technologická inovácia, všetkých, ktoré vytvárajú základnú bázu dynamiky podnikov. Malí podnikatelia sa často zatvárajú vo svojich denných rutinách a stávajú sa neschopnými inovovať svoje produkty a procesy a tak pozerať viac dopredu s cieľom zachytiť nové príležitosti na trhu. Nevýhody malých podnikov možno vo všeobecnosti zhrnúť do dvoch oblastí:[1]

a) oblasť výroby – vo výrobe je nízka koncentrácia a malá možnosť rozširovania, preto malé podniky nemôžu kupovať veľa surovín a polotovarov, nezískavajú zľavy a rabat ako veľké podniky. Vylúčené sú z podnikania, ktoré vyžaduje veľké investície, pretože majú ťažkosti so získaním cudzieho kapitálu a tým aj obmedzenú možnosť ďalšieho rozvoja.

b) oblasť marketingu – v oblasti marketingu nemajú dosť prostriedkov na reklamu a propagáciu, v dôsledku čoho ťažšie môžu ovplyvňovať zákazníkov. Cenová politika závisí od toho, či ide o výrobok substitučný alebo nesubstitučný. Pri substitučných výrobkoch sa cena tovaru odvíja od cien tovarov veľkých podnikov, pri nesubstitučných možno vytvoriť vlastnú cenovú politiku. Problémom je aj získať vhodné pracovné sily, schopných ľudí ochotných pracovať s rovnakým nasadením ako podnikateľ.

Prostredníctvom spájania alebo tvorby sietí tak môžu individuálne malé a stredné podniky nájsť spôsob riešenia svojich príslušných problémov čo sa týka veľkosti, a zlepšiť tak svoju konkurencieschopnosť na trhu. Pomocou horizontálnej spolupráce môžu podniky napr. spoločne získať úspory z rozsahu pri nákupoch, využívaní strojov a pod. Prostredníctvom vertikálnej integrácie sa zasa môžu podniky špecializovať v rámci svojej primárnej aktivity, ponechajúc tak priestor externej spolupráci. Spolupráca medzi podnikmi taktiež podporuje a vytvára priestor na spoločné vzdelávanie, tzv. "neviditeľné kolégium" kde sa myšlienky vymieňajú a rozvíjajú a spoločné poznanie sa využije v kolektívny prospech na zlepšenie kvality produktov a obsadenie segmentov trhu viac hodnotných. Nakoniec, vytvorenie sietí medzi podnikmi, poskytovateľmi služieb, s cieľom rozvíjať podnikateľskú aktivitu, a tvorcami miestnych politík môže pomôcť rozvinúť miestnu víziu a posilniť spoločné aktivity, ktoré podporia a zlepšia podnikateľské prostredie regiónu či krajiny.

1CHODASOVÁ, A.- BUJNOVÁ, D.: Podnikanie v malých a stredných podnikoch. EKONÓM, Bratislava 2008, str. 17

Združenie ako stratégia konkurencieschopnosti

Združenie chápeme ako mechanizmus spolupráce medzi malými a strednými podnikmi, v rámci ktorého si každý podnik zachováva svoju právnu nezávislosť a autonómiu, rozhoduje sa teda dobrovoľne pre účasť v združení, spoločne s ďalšími podnikmi, kvôli dosiahnutiu spoločného cieľa. Spoločné ciele môžu byť kojunktúrne, rovnako ako získanie väčšieho množstva primárnej suroviny, alebo vytvorenie stabilnej pozície v oblasti ako je rozvoj a investície do technológií s cieľom získať spoločný benefit alebo prístup k financiám, ktoré vyžadujú garanciu, ktorá je takto pokrytá proporcionálne jednotlivými účastníkmi. Spoločné úsilie účastníkov združenia sa môže zosobniť v rôznych formách, od tvorby spoločného zástupcu pre oblasť nákupu či predaja, ktorý bude platený spoločne až po vytvorenie podniku – právnickej osoby, ktorá bude vlastníctvom oboch a ktorá bude zastupovať spoločné záujmy v rámci prístupu k financiám alebo pri obchodovaní s produktami.

Termín združenie je označením mechanizmu spolupráce medzi malými a strednými podnikmi, ktoré čelia procesu globalizácie národných ekonomík. Ekonomická globalizácia je označenie pre procesy produkcie v rámci lokalizácie podnikov v rôznych častiach sveta, ktorá prináša príležitosti ale tiež hrozby pre MSP, ktoré okrem toho čelia tlaku svojich riadiacich štruktúr (Rosales, 1996) pričom načrtávajú nové mechanizmy vzájomného pôsobenia s okolím.[2]

Pri hľadaní najschopnejších stratégií na riadenie takýchto odvodených kompetencií, smerníc pre podniky, bez ohľadu na ich rozsah, je možné sa odvolávať na spoločné možnosti, ktoré sa klasifikujú v dvoch významných kategóriách, ktoré sa navzájom nevylučujú – individuálne a kolektívne. Individuálne stratégie sú absolútnym zohľadnením vedenia, zatiaľ čo kolektívne vyžadujú zhromaždenie viacerých účastníkov, prinajmenšom dvoch.

Dôvody kooperácie MSP[3]

Mikropodniky	Malé podniky	Stredne veľké podniky
Prístup na nové a väčšie trhy	Prístup na nové a väčšie trhy	Zníženie nákladov
Väčšie dodávky produktov	Dodatočné výrobné kapacity	Zníženie nákladov
Prístup ku know-how a technológii	Zníženie nákladov	Prístup na nové a väčšie trhy
Prístup ku kapitálu	Prístup ku kapitálu	Prístup ku kapitálu

Ďalšou z možností ako prispieť k zvýšeniu podnikateľskej konkurencieschopnosti je tvorba podnikovej siete. A čo je podniková sieť? Podnikovou sieťou môžeme zjednodušene nazvať strategickú alianciu medzi obmedzenou skupinou jasne definovaných nezávislých podnikov, ktoré spolupracujú kvôli dosiahnutiu spoločných cieľov v rámci strednodobého a dlhodobého časového horizontu, pričom je zameraná na posilnenie konkurencieschopnosti odlišných účastníkov.

Typológia podnikových sietí:[4]

z hľadiska štruktúry

1. siete vertikálne
2. siete horizontálne

2PEREGO, L. H.: Competividad a partir de los Agrupamientos Industriales (Un Modelo Integrado y Replicablede Clusters Productivos)

3STRÁŽOVSKÁ, H. - STRÁŽOVSKÁ, Ľ. - PAVLÍK, A.: Malé a stredné podniky (Obchodné podnikanie). Sprint, Bratislava 2007, str. 44.

4http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Redes%20horizontales%20y20verticales.pdf

z hľadiska intenzity kapitálu

1. s vysokou koncentráciou kapitálu
2. bez intenzívneho využívania kapitálu

z hľadiska cieľa

1. komercionalizácia produktov služieb (zaistenie do budúcnosti)
2. zabezpečenie vstupov (zaistenie do minulosti)
3. dopyt po osobitných službách.

VERTIKÁLNE SIETE

Sú spojením medzi skupinou podnikov, ktoré ponúkajú rovnaký produkt alebo službu, a ktoré spolupracujú v niektorých aktivitách ale konkurujú si na rovnakom trhu. Príkladom tohto typu siete môže byť spojenie malých podnikov v oblasti konfekcie, ktoré si zachovávajú svoju individualitu a pôsobia na svojich trhoch individuálne, avšak prostredníctvom siete spolupracujú na nákupe vstupov a/alebo pri zabezpečení požiadavky, ktorá presahuje individuálne kapacity každého z podnikov.

HORIZONTÁLNE SIETE

Sú spojením medzi veľkými a malými podnikmi s cieľom rozvoja poskytovateľov výrobkov alebo služieb. Tento spôsob sa môže venovať akejkoľvek aktivite, ktorá prinesie väčšiu rentabilitu a umožní väčšiu organizačnú pružnosť, tak isto ako tiež môže zabezpečiť trh, ktorý doteraz umožňuje pôsobenie krátkodobé, na dlhú dobu.

Benefity, ktoré ponúka sieť:

- zlepšuje vyjednávaciu schopnosť s klientami a poskytovateľmi tovarov a služieb
- zabezpečuje technológiu, financovanie a systémy komercionalizácie
- úspory z rozsahu, prostredníctvom spoločného nákupu
- väčšiu spoluprácu medzi podnikmi (napr. najatie pracovníkov)
- zjednodušenie výrobného procesu, zníženie priamych a nepriamych nákladov
- zlepšenie procesov administrácie a komercionalizácie, atď.

Benefity, ktoré prináša sieť pre krajinu:

- zachovanie a posilnenie priemyselnej produkcie
- podpora zamestnania
- posilnenie produkčnej siete
- získanie nových finančných prostriedkov
- záujem medzinárodných organizácií pri podpore organizovania podnikateľských sietí (horizontálnych sietí)
- rast daňových príjmov
- zvýšenie devíz v krajine
- zlepšenie sektora verejno-súkromného, atď.

Fázy tvorby životaschopnej a efektívnej siete podnikov:[5]

1. definovanie a motivovanie
2. strategické plánovanie
3. pilotné projekty
4. strategické projekty
5. samoriadenie.

5http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Redes%20horizontales%20y20verticales.pdf

Definovanie a motivovanie - v tejto fáze je prácou sprostredkovateľa, t.j. človeka, ktorý má za úlohu priviesť k sebe podnikateľov, predovšetkým očakávať záujem zo strany skupín MSP. Toto sa uskutočňuje napríklad organizovaním verejných a otvorených stretnutí, na ktorých sa prezentujú princípy tvorby sietí a predstavujú sa účastníci, ktorí sú v rámci problematiky a príležitostí na tej istej úrovni, vytvára sa dôvera v rámci skupiny a predstavujú sa benefity, ktoré by skupina získala tvorbou siete. Neexistujú optimálne kritériá na to aby odlišné podniky vytvorili nejakú sieť, sú len charakteristiky, ktoré sa zdajú byť vhodné pre rozvoj spoločných aktivít a ktoré by mali byť stimulované sprostredkovateľmi, patria k nim napr. schopnosť pochopiť a vhodne rozvíjať vzťahy s inými ľuďmi.

Strategické plánovanie - táto etapa obsahuje detailnú analýzu spoločných problémov a príležitostí, tvorbu spoločných plánov práce a skupinovej organizačnej štruktúry. Sprostredkovateľ musí urobiť štúdiu obmedzení rastu podnikov. Základným prvkom pri návrhu plánu práce je dosiahnuť konsenzus týkajúci sa definície kritérií hodnotenia spoločnej aktivity, ktorá sa bude uskutočňovať v krátkom, strednom a dlhodobom časovom horizonte. Kritériá by mali byť stanovené ako kvantitatívne, kvalitatívne koherentné a kalkulovateľné s cieľmi, ktoré si skupina určila. Jedna dôležitá funkcia sprostredkovateľov je vsugerovať skupine štruktúru myslenia, ktorá je založená na lepšom fungovaní a musí sa zasadiť do pravidelných hodnotení dosiahnutých cieľov a do prípravy nových cieľov. Z tohto pohľadu podnikateľov systém monitorovania musí byť vnímaný ako užitočný nástroj pre hodnotenie výsledkov členov a poskytnúť tiež pokračovanie projektu vrátane hodnotenia okolia a jeho zmien v čase. Je to práve počas tejto fázy kedy si skupina vyberá svoju právnu formu a pravidlá, ktoré budú riadiť jej internú organizáciu. Tieto pravidlá sa môžu charakterizovať rôznymi stupňami tvorby a predovšetkým, musia byť kompletne transparentné a jednoducho dosiahnuteľné a implementovateľné. Táto fáza tak otvorí cestu ďalšej.

Pilotné projekty - projekty, ktoré sa uskutočňujú v tejto fáze sú typu: komerčného a/alebo podporného – spoločná účasť na výstavách, spoločný nákup primárnych surovín, návrh spoločného katalógu a pod. Myšlienkou týchto projektov je tvorba viditeľných výsledkov, hoci v krátkodobom časovom horizonte, s cieľom získať optimizmus a dôveru, a konsolidovať schopnosť siete pre budúcu spoluprácu. Keď sú pilotné projekty úspešné prechádza sa do fázy strategických projektov.

Strategické projekty - sú zamerané na špecializáciu a doplnenie úrovne produkcie a vo všeobecnosti obsahujú jednu alebo niekoľko nasledovných komponentov:

- rast stupňa špecializácie procesov a produktov členov siete
- vytvorenie spoločných infraštruktúr, tiež prostredníctvom tvorby nových podnikov
- zahájenie nových línií produktov a spoločných značiek.

Samoriadenie - zhoduje sa zo získaním, zo strany skupiny podnikov, väčšej autonómie pred sprostredkovateľmi siete a schopnosťou získať formu nezávislosti v rámci budúcich spoločných aktivít. Samoriadenie nie je vždy jednoduchým krokom a bolo zistené, že siete musia často fungovať v rámci asistencie sprostredkovateľov dlhšie ako plánovali na začiatku.

Jedným zo spôsobov ako nedosiahnuť trvalú závislosť od sprostredkovateľa je od začiatku vytvoriť základné pravidlá:

1. Tak členovia siete ako aj sprostredkovatelia určia plán práce, ktorý obsahuje osobitný harmonogram, ktorý treba dodržiavať (nemá pokračovať po určenom čase). Týmto spôsobom sú si členovia siete vedomí, že sprostredkovateľ im nebude pomáhať navždy, preto musia čas pomoci maximálne využiť.
2. Finančné prostriedky za pomoc a asistenciu sú sprostredkovateľovi poskytované od začiatku, avšak postupne sa zvyšujú až pokiaľ sieť nedosiahne svoju nezávislosť kedy končia.

Záver

Systém spolupráce malých a stredných podnikov prostredníctvom tvorby združení či rôznych sietí je fenomén, ktorý môže prilákať malé a stredné podniky s cieľom čeliť konkurencii na trhu (globalizácii), zlepšiť kvalitu produktov, znížiť náklady, prispieť k rastu trhov (zvýšenie exportu), zavedeniu technológií, procesov a vzdelania, atd.

Vyznačuje sa nasledovnými charakteristikami:[6]

1. je kolektívnou stratégiou
2. má charakter dobrovoľnosti
3. nevylučuje žiadny podnik z pôsobenia na trhu na ktorom pôsobí
4. umožňuje riešiť problémy spoločne pričom zostáva zachované autonómne riadenie účastníckych podnikov
5. môže mať rôzne formy právne a organizačné
6. je výlučná pre malé a stredné podniky.

Impulzom na jeho vytvorenie môže byť okrem samotného podniku tiež štát alebo grémium podnikov a dôvod zriadenia rôzny, od potreby riešenia spoločných problémov. Spájaním tak môžu vznikať horizontálne alebo vertikálne siete. V rámci horizontálnych sietí sa spolupráca vytvára medzi podnikmi, ktoré pôsobia na tom istom trhu. Podnikom toto spojenie prináša zachovanie autonómie v riadení. V rámci tejto modality nie sú direktívy podnikov záväzné a informácie dôverné zostávajú zachované pre jednotlivé podniky, na rozdiel od vertikálnych sietí alebo pri existencii strategických aliancií. Vo vertikálnych sieťach je prostredie spolupráce určené osobitnými záujmami ako je produkcia alebo strategické zámery vedúcich podnikov. V horizontálnych sieťach je spolupráca limitovaná obmedzenými vkladmi v rámci trhov, na ktorých siete fungujú. Jeden malý podnik môže tak zároveň súčasťou kolektívnej stratégie združenia ako aj súčasťou výrobnej siete. Nároky na riadenie, technológie a financie, okrem iných, môžu byť však rôzne.

Ako syntézu teda môžeme povedať, že bezpochýb, keď systém tvorby siete začína fungovať, má teda svoju formu, výhody, ktoré prináša sú nespočetné, napr.:

- umožňuje kapacitu vzdelania a inovácií
- zlepšuje kapacitu prijímania rozhodnutí v turbulentnom prostredí
- dosiahnutie úspor z rozsahu a zlepšenie vyjednávacej sily
- získanie osobitných služieb, ktoré sa nemôžu dosiahnuť individuálnym spôsobom, atď.

Literatúra

1. CHODASOVÁ, A.- BUJNOVÁ, D.: Podnikanie v malých a stredných podnikoch. EKONÓM, Bratislava 2008. ISBN 978-80-225-2554-1.
2. MAJTÁN, Š.: Odbytová stratégia. EKONÓM,)Bratislava 2007. ISBN 978-80-225-2252-6.
3. MAJTÁN, Štefan a kol. Podnikové hospodárstvo. 2. vyd. Bratislava : Sprint vfra, 2007. 347 s. ISBN 978-80-89085-79-8.
4. PEREGO, L. H.: Competividad a partir de los Agrupamientos Industriales (Un Modelo Integrado y Replicablede Clusters Productivos), ISBN 84-688-3417-3, No registro 6286203
5. STRÁŽOVSKÁ, H. - STRÁŽOVSKÁ, Ľ. - PAVLÍK, A.: Malé a stredné podniky (Obchodné podnikanie). Sprint, Bratislava 2007. ISBN 078-80-89085-64-4.
6. ŠÚBERTOVÁ, E.: Externá spolupráca malých a stredných podnikov. In: Podnikanie a podnikateľské prostredie v SR. EKONÓM, Bratislava 2005, s. 168-173. ISBN 80-225-2048-9.
7. ŠÚBERTOVÁ, E.: Spolupráca malých a stredných podnikov v pohraničných oblastiach Slovenska. In: Zborník z kolokvia: „Strategie rozvoje MSP v marginálních příhraničních oblastech. Slezská univerzita,

6PEREGO, L. H.: Competividad a partir de los Agrupamientos Industriales (Un Modelo Integrado y Replicablede Clusters Productivos)

Obchodně-podnikatelská fakulta Karviná 2006, s. 118-133. ISBN 80-7248-396-X.
8. ŠÚBERTOVÁ, E.: Zmeny v manažmente a v marketingu v slovenských podnikoch po vstupe SR do EU. In: Šúbertová, E. a kol.: Integrácia do Európskej únie a jej dôsledy, III. Kapitola 1.1: S. 7-22. EKONÓM, Bratislava 2007.
9. http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Redes%20horizontales%20y20verticales.pdf

Kontakt

Ing. Denisa Gajdová – externý doktorand
Katedra podnikovohospodárska
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: dgajdova@post.sk

Kritické faktory hypotekárnej krízy v U.S.A. (Critical factors of the U.S. Subprime Crisis)

Ľudovít Gerec[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

AGENCY FAILURE, ASSET MISPRICING, BANK FAILURE, DELEVERAGING, FED INTERVENTION, FINANCIAL CRISIS, ILIQUIDITY, INTERMEDIATION, SUBPRIME MORTGAGE, SYSTEMIC RISK

ABSTRAKT

The financial crisis, beginning on summer 2007[2] entering a stage, where the system no longer believes, that damage could be contained by financial institutions, that lost bets on morgages is entering a stage, where it is growing beyond the original "subprime" dimension, expanding into most areas of financial markets, with many experts comparing it to the Great Depression[3] from the 30s. The main issue behind the crisis, that have triggered unprecedented public rescues in several countries, facing systemic risk of major system failure can be identified in single word – deleveraging, or unwinding of the debt[4] - a process, which has lead to a 1250 mld. USD loss of market capitalization by the U.S. financial institutions and caused the end of an era of the investment houses, either forcing them to give up their independence / existence or becoming commercial banks under the supervision of the Federal Reserve System.

ÚVOD

V roku 2004 Komisia pre burzy a cenné papiere (Securities and Exchange Commission, SEC) obvinila Federálnu národnú hypotekárnu asociáciu (Federal National Mortgage Association, Fannie Mae), ktorá bola založená v roku 1938 v rámci New Deal prezidenta Franklina Roosevelta[5] a ktorej úlohou bolo podporovať bytovú výstavbu a zaisťovať dostupnosť domov tým, že bude nakupovať hypotéky od amerických finančných inštitúcií (čím de facto zaistí ich splatenie a umožní tak prístup k úverom tým, ktorí by k nim prístup inak nemali) z toho, že jej účtovníctvo do roku 2004 porušuje princípy US GAAP (Všeobecne uznávané účtovné zásady) a uložila jej povinnosť prehodnotiť výsledky minulých období. Zároveň jej regulátor Office of Federal Housing Enterprise (OFHEO), ktorý bol zriadený pod Federálnym ministerstvom bývania a rozvoja[6] (Department of Housing and Urban Development, HUD) a ktorého hlavnou úlohou je dozor nad zdravým systémom financovania bývania v U.S.A. zabezpečením finančného zdravia spoločností Fannie Mae a Freddie Mac (Federálnou korporáciou hypotekárnych úverov, Federal Home Loan Mortgage Corporation, ktorá vznikla v roku 1970 s rovnakým cieľom ako Fannie Mae), pri špeciálnej inšpekcii vytkol viaceré nedostatky týkajúce sa kontroly rizík a uviedol, že spoločnosť je[7]: „výrazne podkapitalizovaná". Hypotekárne portfólio spoločnosti v tom čase predstavovalo 2,3 bilióna dolárov, z ktorých 1,6 bilióna predstavovali sekuritizované cenné papiere zaistené hypotékami (MBS). Predstavovalo to prvý významnejší otras a indíciu, že v americkom finančnom systéme sa nachádzajú diery, ktoré sa však jeho účastníci rozhodli ignorovať. Ekonómovia presunuli zodpovednosť na politikov, ktorí síce potvrdili, že situáciou sa treba zaoberať, no žiadne prijateľné riešenie nik nenavrhol. Chudobným americkým rodinám sa zdanlivo ďalej plnil americký sen – vlastniť dom. O necelé tri roky neskôr bola americká vláda nútená prevziať

[1] Ing. Ľudovít Gerec, externý doktorand, Fakulta podnikového manažmentu, ludovit.gerec@gmail.com

[2] http://online.wsj.com/article/SB122169431617549947.html, 06.10.2008

[3] http://www.britannica.com/EBchecked/topic/243118/Great-Depression, 06.10.2008

[4] Interné materiály zamestnávateľa, 29.09.2008

[5] Jílek, J.: Deriváty, hedžové fondy, offshorové spoločnosti, GRADA, 2006

[6] http://www.ofheo.gov/about.aspx, 06.10.2008

[7] Výročná správa spoločnosti Fannie Mae, 2006

kontrolu nad týmito molochmi, ktorými sa stali vtedy-už-súkromné spoločnosti, stále sa však pýšiace prívlastkom „sponzorované vládou“ (hoci za ne Americká vláda nikdy žiadnu záruku nevydala) a neoprávnene tak požívajúce výhody silného ratingu, tvárou v tvár finančnej kríze, ktorá hrozí narásť do rozmerov Veľkej Depresie tridsiatych rokov minulého storočia. Tento krok, spolu s opatreniami prijatými americkým Kongresom v posledných dňoch (a s ním spojenými opatreniami ostatných svetových veľmocí) sa dá považovať za vyvrcholenie ročného maratónu bezprecedentných zásahov verejných inštitúcií na finančných trhoch, v snahe stabilizovať stav poznačený nedostatkom kapitálu[8].
Táto práca si kladie za cieľ zodpovedať na niektoré z otázok o nastavení systému, ktorého slabiny odhalil hypotekárny šok.

NASTAVENIE PARAMETROV

V konečnom dôsledku sa dá škála premenných okolo finančnej krízy zhrnúť do troch základných bodov[9]:

- Nesprávne ocenenie aktív
- Zlyhanie ratingových agentúr
- Nárast systémového rizika

Prvotné nastavenie podmienok krízy je v panteóne finančných výkyvov viacmenej typické – pozitívne nastavenie fundamentálnych faktorov dlhodobo zvyšovalo cenu aktíva (v tomto prípade vlastného bývania)[10], ktoré trh (a finanční inovátori) extrapoloval ďaleko za bod, ktorý by bol opodstatnený vzhľadom na nastavenie fundamentov až do momentu, kedy šok spôsobil prehodnotenie aktív, ktoré viedlo k ich cenovému kolapsu a strate likvidity spojenej aj s finančnými inštrumentami, ktoré od tohto aktíva boli odvodené.

Výsledná rana bankovej kapitalizácii tranformovala korekciu ceny aktív a s ňou spojený likviditný šok vo finančnú krízu, ktorej rozloženie podkladových rizík je doteraz neisté – s pretrvávajúcim nedostatkom likvidity na kľúčových trhoch je nebezpečný aj vzťah medzi poklesom finančnej páky a poklesom cien nehnuteľností. Tieto javy sú ďalej umocnené silným rastom cien komodít (najsilnejším za generáciu), ktorý limituje možnosť intervencie vlád.

Kde sú korene rastu cien nehnuteľností, ktoré stálo pri počiatkoch súčasnej krízy? V zásade môžeme vysloviť tvrdenie, že jedným z dôvodov kontinuálneho rastu cien nehnuteľností[11] bolo postupné znižovanie volatility ekonomiky a inflácie, a s ňou spojené zníženie vnímania rizika pri dlhodobých investíciách, s čím je spojené aj postupné znižovanie ich rizikovej prémie, ktoré viedlo k falošnej premise nižšej rizikovosti dlhodobých aktív. Ku konečnej deformácii ich vnímania nakoniec prispela ešte dohra Ázijskej finančnej krízy počiatku deväťdesiatych rokov minulého storočia, kedy znižujúci sa objem investícií a rast úspor v krajinách „objavujúcich sa“ (emerging markets) trhov viedol ku zvýšeniu objemu voľných peňažných prostriedkov na trhu a tým ku skresľovaniu skutočných nákladov na dlhodobé zdroje tak v absolútnom, ako aj relatívnom vyjadrení pri ich porovnaní s cenou zdrojov krátkodobých. Tento stav potom hnal finančný trh Spojených štátov (a v menšom rozsahu aj finančný trh globálny) ku vzďaľovaniu sa systému komerčných bánk, kde sú zdroje generované vo väčšej miere depozitami, ku systému závislému od kapitálu na ktorom spoločnosti bez depozít využívajú prebytočnú likvitidu na kapitálových trhoch a finančné inovácie na to, aby predbehli tradičných poskytovateľov pôžičiek. Trhy a finanční sprostredkovatelia tak vyvinuli nové spôsoby prenosu rizík, ktoré síce mohli prispieť k zvýšeniu finančnej efektívnosti, do veľkej miery však záviseli od nových inštitúcií, ktoré boli zriadené na to, aby monitorovali a garantovali kvalitu týchto „nových“ aktív. V prípade finančných inštrumentov spojených s hypotékami predstavovali nové spoločnosti najmä špecialistov na sekuritizáciu, ratingové agentúry a entity, ktoré sekuritizované nástroje nakupovali.

[8] Kashyap, A., Stein, J.: The $700 Billion Question, The New York Times, 22.09.2008
[9] Interné materiály zamestnávateľa
[10] Shiller, R.: The Subprime Solution, Princeton University Press, 2008
[11] Dynan, Douglas, Sichel: Can Financial Innovation Help to Explain the Reduced Volatility of Economic Activity?. Working Paper No. 2005-54, FED, 11-2005

Existujú samozrejme aj ďalšie faktory, ktoré prispeli k rastu systémového rizika – medzi iným to bola nebývalá expanzia GSE (Government Sponsored Entities, resp. v úvode spomínané Fannie Mae, Freddie Mac a ďalšie), ktorá ich zaradila do kategórie spoločností „too big to fail" (príliš veľké na to, aby padli), ktoré buď priamo vlastnili, alebo garantovali viac ako 40% zostatkovej hodnoty hypoték na americkom trhu (čo presahovalo objem obchodovaného federálneho dlhu), ďalej monštroózny rast inštrumentov na transfer rizika (najmä OTC, resp. Over-the-counter derivátov), ktoré prepojili svetový finančný systém do tej miery, že sa stal zraniteľným voči zlyhaniu jediného článku v zrazu tak prepojenej reťazi finančných inštitúcií. Posledným z faktorov, ktoré prispeli k rastu systémových rizík sa podľa môjho názoru stal pokles podielu zabezpečených aktív amerických bánk, kedy objem poistených (resp. zabezpečených) aktív k celkovým aktívam klesol za ostatných desať rokov z 53% na 33% v roku 2007, s čím bol spojený ďalší rast zraniteľnosti finančných inštitúcií.

V začiatkoch krízy bol pokles kvality úverov spôsobený deformujúcimi faktormi spomenutými vyššie už tak výrazný, že jediné, čo mohlo zastaviť straty (keďže vzhľadom na podmienky na trhu úvery dostali aj dlžníci, ktorí boli bez práce a nemali ani žiaden iný zdokumentovaný príjem alebo majetok a veritelia nemali žiaden rekurz) bol ďalší rast cien nehnuteľností do absurdných výšok. Finančné inštitúcie totiž roky podceňovali úverové riziko a riziko straty likvidity a naopak preceňovali odolnosť finančného systému voči šokom, čo v konečnom dosledku prinútilo veľa firiem vykázať podsúvahové položky na súvahách.

Jednoducho povedané, manažment rizika hlavných finančných sprostredkovateľov zlyhal v ohodnotení rizika finančných inovácií, ktoré sami vytvorili a podporovali[12]. Kreditná expanzia tak bola hnaná vpred faktormi, ktoré boli vo svojej podstate nesprávne. Patrila medzi ne sekuritizácia, ktorá firmám umožnila predávať úvery tak málo kvalitné a v takých množstvách, že jednoducho nemali motiváciu to nerobiť[13], ďalej brokeri vytvorili finančné inštrumenty tak zložité, že ich je problém oceniť (z čoho v súčasnosti pramení ich nízka likvidita), ratingové agentúry týmto inštrumentom prideľovali ratingy založené na historických údajoch, ktoré siahali pár mesiacov do minulosti a postrádali faktor zlyhania trhu, či poklesu hodnoty, finanční sprostredkovatelia na podporu obchodu využívali nízke prémie za likviditu no a v poslednom rade potom investori do týchto inštrumentov, v snahe udržať akú takú profitabilitu v svete plochej rizikovej prémie zlyhali pri monitorovaní skutočného rizika v domnení, že je ocenené správne. A zrazu už bolo neskoro. Prečo však šok zo strát spôsobených nekvalitnými hypotékami zasiahol trh tak výrazne? Veď ich zostatková hodnota nepresiahla 1,5 bilióna dolárov[14], čo je len zlomok, z 11 biliónového prepadu akciových trhov v roku 2001.

Odpoveďou môže byť fakt, že tieto straty priamo zasiahli kapitál veľkých finančných sprostredkovateľov a ďalej – strata likvidity bola spojená s nafúknutím súvah (kedy boli sprostredkovatelia nútení na svoje súvahy vziať položky dovtedy vedené ako podsúvahové), čo zintenzívnilo nedostatok kapitálu. Prirodzená odpoveď finančných inštitúcií na podobnú situáciu je predaj aktív, čo šok ďalej zintenzívnilo a navyše prispelo k poklesu ich hodnoty, zvýšilo finančnú volatilitu a znížilo toleranciu rizika (a samozrejme v prepojení na finančné deriváty ďalej zhoršilo likviditu). A keď už raz tento proces začal, rozšíril sa aj za rámec spoločností, ktoré boli stratou kapitálu priamo postihnuté. Nakoniec tento cyklus došiel tak ďaleko, že sa otvorili otázky, či sú vôbec globálne finančné inštitúcie dostatočne solventné. Čo znížilo hodnotu ich akcií a zároveň viedlo k zvýšeniu ceny, za ktorú si banky poskytujú pôžičky na medzibankovom trhu a ako tak klesala likvidita celého systému, financie sa pre banky stávali drahšie a drahšie až sme nakoniec dospeli do stavu (po prvý raz od osemdesiatych rokov minulého storočia), kedy sa zdroje stali pre banky drahšími, než zdroje pre nebankové spoločnosti[15], čo vedie k sprísňovaniu podmienok pre poskytovanie nových úverov, širšie

[12] Observations on Risk Management Practices during the Recent Market Turbulence, Senior Supervisors Group Report, 03-2008
[13] Keys, B.: Did Securitization Lead to Lax Screening? Evidence from Subprime Loans. 04-2008
[14] Interné materiály zamestnávateľa
[15] Interné materiály zamestnávateľa

úverové spready a v niektorých prípadoch, ako napríklad pri menej kvalitných hypotékach, k úplnému zastaveniu ich ponuky.

Opis súčasnej krízy by však nebol úplný bez spomenutia inflačného rizika, ktoré obyčajne v podobných situáciách nevystupuje, do súčasnej krízy však vstupuje v podobe rizika ďalšieho rastu cien komodít, kedy je popri nedostatku likvidity na trhoch, a teda finančných zdrojov trh vystavený aj najväčšiemu cenovému šoku v komoditách za posledné tri dekády, čo ovplyvňuje nástroje monetárnej politiky, ktoré vlády v súčasnosti používajú na jej riešenie.

VLÁDNE KROKY

Hĺbka a rozsah finančnej krízy viedol štáty k sérii bezprecedentných zásahov do finančných trhov a v histórii by sme len veľmi ťažko hľadali príklady aktívnejšieho reagovania v prípade finančnej krízy (minimálne zo strany regulátorov amerického trhu). Do diskusie však začína vstupovať ďalší rozmer a to morálny hazard, kedy vláda na jednej strane zásobuje trh likviditou a znižuje diskontnú sadzbu centrálnej banky, na druhej však nechala padnúť jedného z najväčších dealerov a brokerov na americkom trhu.

Ponuka likvidity FEDu v súčasnosti je najvyššia od čias Veľkej Depresie a FED po prvý raz od roku 1930 využil krízové právomoci, ktoré mu pridelil Federal Reserve Act, keď vstúpil do úverového vzťahu s finančnými inštitúciami (po prvý raz v marci pri záchrane Bear Stearns, potom v júli pri prevzatí GSEs a naposledy pri poskytnutí krízového úveru AIG), čo sa predtým nestávalo (napríklad v 90tych rokoch minulého storočia nechal pokojne padnúť Drexel Burnham Lambert). Pád Bear Stearns tak zrejme znamenal hrozbu, ktorú FED vnímal ako systémovú. Naproti tomu však FED nechal padnúť Lehman Brothers (a tu sa môžeme len dohadovať, či za tým bola kalkulácia, že pád Lehmanu bude trhom absorbovaný bez väčších výkyvov, alebo FED vnímal jeho záchranu ako priveľké morálne riziko), čo však malo na trh zhubné dôsledky, keďže silne posilnil averziu k riziku a spôsobil nájazd na fondy peňažného trhu, čo viedlo k zhoršeniu podmienok na trhoch, ktorému nepomohlo ani prefinancovanie AIG na ďalší deň a spustilo paniku (17.09.2008), ktorá viedla k pádu úrokovej miery trojmesačných štátnych pokladničných poukážok[16] takmer na nulu (čo sa podarilo naposledy počas druhej svetovej vojny) a priniesla koniec éry investičného bankovníctva.

Iniciatívou ministerstva financií je TARP[17] (Troubled Asset Relief Program) – ide o 700 miliardový dolárový fond, ktorý by mal slúžiť na nákup sekuritizovaných cenných papierov, čím by odľahčil súvahám bánk.

Tu môžeme pozorovať posun v aktivitách vlády – zatiaľčo sa na začiatku krízy snažila udržať na trhu likviditu (napríklad prostredníctvom workoutu podsúvahových položiek) a podporiť ekonomické prostredie do tej miery, aby sa predišlo zosplatňovaniu úverov, v súčasnosti prešlo k priamym intervenciám v podnikateľských subjektoch (čím sa vystavilo riziku potenciálnych záväzkov vyplývajúcich z podobných vzťahov).

TARP na odstránenie ohrozených aktív zo súvah bánk chystá využit priamu intervenciu – nákup, otvára polemiku. Je totiž možné, že súčasný nedostatok likvidity na trhoch zrazil cenu týchto aktív pod diskontovanú hodnotu budúcich cashflow, ktoré z nich budú plynúť[18] (a teda sú na trhu podhodnotené), čo znamená, že by daňoví poplatníci (ktorí tento „záchranný plán“ zaplatia) na ňom budú za čas profitovať. Sporný však je spôsob, akým bude riešiť problémy finančného sektora – tomu totiž zatiaľ chýba kapitál, ktorý by mohol byť použitý na ďalšie výpožičky a pokiaľ je prístup finančných inštitúcií ku kapitálu vlastnému (napríklad vo forme priamych investícií) značne obmedzený, nákup toxických aktív zo strany vlády by im pomohol len v prípade, že tento sa udeje za ceny, ktorá bude vyššia, než tá, ktorou sú v súčasnosti ohodnotené v ich účtovníctve.

---

[16] Interné materiály zamestnávateľa

[17] http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601087&sid=aHNCK5_dBZJQ&refer=home, 07.10.2008

[18] Fender,I., Scheicher, M.: The ABX: How do Markets Price Subprime Mortgage Risk?. BIS Quarterly Review, 09-2008

ZÁVER

V súčasnosti môžeme vysloviť predpoklad, že finančná kríza ešte istý čas potrvá a návrat ekonomiky nazad k normálnemu fungovaniu bude pozvoľný. Akcie vlády snáď zabránili výrazný výkyvom na finančných trhoch, a stabilizovali ceny nehnuteľností v určitých rovnovážnych pozíciách, ktoré by sa tak nemali výrazne prepadnúť. Ak však TARP zlyhá pri zabezpečení kapitálu pre finančné systémy, budú potrebné ďalšie zásahy a čím dlhší bude cyklus, tým väčšie zásahy budú potrebné. Je pravdepodobné, že nás čaká éra prísnejšej regulácie (hoci niektoré výskumy indikujú, že práve regulované časti trhov reagovali na negatívne faktory najintenzívnejšie), ktorá však môže byť úspešná len v prípade systematického prístupu a medzinárodnej harmonizácie aktivít[19] (ktorej svedkami sme práve v posledných dňoch). Rovnako je pravdepodobné, že sa vlády budú snažiť systém pozmeniť tak, aby bol menej citlivý na individuálne zlyhania a zaviesť silnejšiu reguláciu na poli finančných derivátov.

Pravdou však ostáva, že je problematické pri súčasnej volatilite systému vyjadriť akékoľvek dlhodobé prognózy, či odhadnúť reálne dopady akcií, ktoré vlády v súčasnej dobe podnikajú. Môžeme len dúfať v najlepšie.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Dynan, Douglas, Sichel: Can Financial Innovation Help to Explain the Reduced Volatility of Economic Activity?. Working Paper No. 2005-54, FED
2. Fender,I., Scheicher, M.: The ABX: How do Markets Price Subprime Mortgage Risk?. BIS Quarterly Review
3. http://online.wsj.com/article/SB122169431617549947.html, 06.10.2008
4. http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601087&sid=aHNCK5_dBZJQ&refer=home, 07.10.2008
5. http://www.britannica.com/EBchecked/topic/243118/Great-Depression, 06.10.2008
6. http://www.ofheo.gov/about.aspx, 06.10.2008
7. Interné materiály zamestnávateľa
8. Jílek, J.: Deriváty, hedžové fondy, offshorové spoločnosti, GRADA, 2006
9. Kashyap, A., Stein, J.: The $700 Billion Question, The New York Times, 22.09.2008
10. Keys, B.: Did Securitization Lead to Lax Screening? Evidence from Subprime Loans. 04-2008
11. Observations on Risk Management Practices during the Recent Market Turbulence, Senior Supervisors Group Report, 03-2008
12. Shiller, R.: The Subprime Solution, Princeton University Press, 2008
13. Výročná správa spoločnosti Fannie Mae, 2006

[19] http://www.reuters.com/article/ousiv/idUSTRE49542Y20081008, 07.10.2008

POSTAVENIE A ÚLOHY OSOBNÉHO PREDAJA V STRATÉGII MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE[1]

THE ROLE OF PERSONAL SALES IN MARKETING COMMUNICATION STRATEGIES

Katarína Grančičová[2]

ABSTRACT
Marketing communication currently ranks among the most rapidly developing areas of marketing. This process concerns not only the importance of marketing communication and its position within the marketing mix, but also its individual parts and their combinations. The article discusses changes in the character of one of the basic elements of marketing communication, namely personal sales.

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
marketing, marketingová komunikácia, komunikačný mix, osobný predaj

ÚVOD

Marketingová komunikácia v súčasnosti patrí asi k najrýchlejšie sa rozvíjajúcim nástrojom marketingu. V dôsledku zmien prebiehajúcich v jednotlivých zložkách marketingového prostredia podniku sa postupne mení jej význam a pozícia v rámci marketingového mixu, ale aj možnosti a formy jej realizácie, t.j. rozvíjajú sa aj jej jednotlivé zložky.

Zákazníka dnes nestačí len informovať o existujúcej ponuke, ale je potrebné ho aj získať a udržať si ho. V súvislosti s touto úlohou sa teda mení tradičný význam marketingovej komunikácie, ktorá sa tak môže stať aj dôležitým zdrojom jedinečnej konkurenčnej výhody podniku. V súčasnosti je totiž potrebné hľadať zdroj jedinečnej konkurenčnej výhody predovšetkým v oblasti pridanej hodnoty a v oblasti, ktorá je ťažko imitovateľná konkurenciou. Takou sú napr. vzťahy s dôležitými cieľovými skupinami podniku – zákazníkmi, obchodnými partnermi, dodávateľmi, médiami a pod., pričom základom každého dobrého vzťahu, je práve komunikácia. Pretože budúci úspech značky veľmi silne závisí práve na kvalite vzťahov so zákazníkmi a ďalšími rozhodujúcimi cieľovými skupinami, zohráva komunikácia v súčasnom podnikaní a v modernom marketingu rozhodujúcu úlohu.[3]

Významnou zmenou komunikácie je aj rozširovanie základného komunikačného mixu o ďalšie samostatné zložky. Dôvodom je napr.:

- narastanie významu niektorých komunikačných prostriedkov/metód v súvislosti s trhovými zmenami (rastie náročnosť spotrebiteľov, vyžadujú viac informácií pre svoje nákupné rozhodovanie, žiadajú interaktívne spôsoby komunikácie...), ale aj,

[1] Príspevok je spracovaný ako jeden z výstupov výskumného projektu VEGA č. 206 – Diagnostikovanie hodnotových vzťahov a trhových aktivít v podniku
[2] Ing. Katarína Grančičová, PhD. – Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave; Katedra podnikovohospodárska, e-mail: kgrancic@dec.euba.sk
[3] Horáková, I. – Stejskalová, D. – Škapová, H.: *Strategie firemní komunikace*, Management Press, Praha, 2000, ISBN 80-85943-99-9, s.15

– vznik resp. rozvoj nových formy komunikácie nielen v dôsledku trhových zmien, ale aj vďaka rýchlemu rozvoju informačných a komunikačných technológií.

Niektoré sa postupne vyčlenili zo základného komunikačného mixu aj z preto, že kumulujú vlastnosti/charakteristiky viacerých základných nástrojov marketingovej komunikácie a nemožno ich preto jednoznačne zatriediť. Príkladom môže byť Internet, ktorý využíva viacero komunikačných prostriedkov:

- reklamné bannery, on-line reklama – ktoré majú znaky reklamných prostriedkov,
- e-mail – je súčasťou priameho marketingu,
- web stránka – zodpovedá svojim charakterom a úlohami nástrojom hlavne z oblasti Public Relations, ale aj podpore predaja.

Okrem toho je potrebné naznačiť aj zmeny v rámci spôsobu kombinovania jednotlivých zložiek komunikačného mixu. Na oslovenie, získanie a udržanie si zákazníka už dnes v podmienkach prudkého technologického rozvoja, spoločenských zmien a globalizácie nestačí spoliehať sa na využívanie len niektorého, aj keď overeného prostriedku marketingovej komunikácie. V nových podmienkach je jediným účinným riešením integrovaná marketingová komunikácia. T. z., že v procese tvorby stratégie marketingovej komunikácie podniku je potrebné optimálne zosúladiť/prepojiť/integrovať všetky vhodné nástroje marketingovej komunikácie tak, aby vznikol jeden funkčný celok, schopný zabezpečiť plnenie podnikových, marketingových a komunikačných cieľov. Výsledkom je silnejšie povedomie o produkte či firme, rýchlejšie prekonávanie fáza procesu nákupného rozhodovania zákazníkom, jednotný a ucelený obraz o firme, hospodárnejšia komunikácia a pod. V nadväznosti na naznačený vývoj príspevok poukazuje zmeny v charaktere jednej zo základných zložiek marketingovej komunikácie - v osobnom predaji.

STRATÉGIA OSOBNÉHO PREDAJA

Osobný predaj možno charakterizovať ako ústnu formu prezentácie a podpory produktu, pomocou konverzácie s dvomi a viac osobami za účelom predaja. Je teda nástrojom priamej, osobnej komunikácie a je druhou hlavnou premennou komunikačného mixu.

Z historického hľadiska sa osobný predaj považuje za najstaršiu formu podnikovej komunikácie s trhom. Dnes má, však na rozdiel od minulosti úplne iný charakter. V súčasnosti nie je len krátkodobou taktikou, ale je o budovaní vzťahov, o partnerstve a spolupráci s klientom/zákazníkom.

Za účelom **vytvorenia partnerstva** Smith radí „ zmeniť postoj k zákazníkovi a vnímať ho nie ako cieľ predaja, ale ako partnera. Je potrebné nahradiť krátkodobý scenár „víťaz – porazený“, za scenár dlhodobého strategického partnerstva „víťaz – víťaz“. To zvyšuje u zákazníkov spokojnosť a spôsobuje, že zostávajú u súčasného predajcu. A to je pre predajcu základ na vytvorenie udržateľnej konkurenčnej výhody.“[4] Inými slovami povedané súčasný predajca musí byť schopný identifikovať potreby svojho zákazníka a navrhnúť čo najefektívnejšie riešenie jeho problému. Teda predovšetkým radí a pomáha zákazníkovi pri nákupnom rozhodovaní , aby uspokojil efektívne jeho potreby.

Predpokladom budovania partnerstva je nielen prepracovanejší prístup k predaju, ale samozrejmá by mala byť aj schopnosť neustále uspokojovať potreby zákazníka. Pre budovanie dobrých vzťahov, vzájomne výhodných vzťahov a ich udržanie napr. vo vzťahu k distribútorovi svojich produktov, by mal predajca (výrobca) zabezpečiť nasledovné:

- ponúknuť primeranú kvalitu a cenu produktu,
- používať vhodné a účinné formy podpory predaja,
- zabezpečiť školenia o produktoch,

[4] Smith, P.: *Moderní marketing*, Computer Press, Praha , 2000, ISBN 80-7226-252-1, s. 221

- realizovať spoločné predajné návštevy u konečného spotrebiteľa,
- zabezpečovať reklamu pre produkt, prípadne spolupracovať na reklame (podieľať sa na nákladoch ak ju realizuje distribútor),
- spolupráca na popredajných službách.

S menšími modifikáciami možno hovoriť o týchto krokoch aj v prípade budovania partnerstva k zákazníkovi ,v podmienkach priamej distribúcie.

Osobný predaj svoj **význam** zohráva v každom odvetví a na každom trhu, pretože takmer každý výrobok, či služba je niekde na svojej ceste od výrobcu k zákazníkovi predmetom osobného vyjednávania medzi nakupujúcim a predávajúcim. Napriek tomu sú niektoré trhy na osobnom predaji závislé viac ako iné. Ide predovšetkým o trhy organizácií resp. trhy produktov , ktoré sú zložité, rizikové a finančne náročné. Tu sú rozpočty určené na osobný predaj najvyššie. Naopak pri predaji spotrebného tovaru koncovým zákazníkom sa využíva len zriedka (predovšetkým pre vysoké náklady na jeden kontakt), ale aj tu existujú výnimky (firma Avon, Oriflame a pod.) potvrdzujúce toto pravidlo.

Osobný predaj preto zahŕňa:

- osobný predaj na priemyselnom trhu – firma/výrobca predáva firme/spotrebiteľovi, inak označované aj ako medzipodniková komunikácia a predaj,
- osobný predaj na obchodnom trhu – firma/výrobca predáva distribútorovi/veľkoobchodu, maloobchodu,
- osobný predaj na spotrebiteľskom trhu – firma/výrobca predáva konečným spotrebiteľom.

Z hľadiska procesu nákupného rozhodovania je osobný predaj najúčinnejším nástrojom marketingovej komunikácie predovšetkým v emocionálnom štádiu – v etape budovania preferencií a presvedčenia spotrebiteľa. Svoje úlohy však plní aj v ostatných fázach komunikačného a nákupného procesu spotrebiteľa, a to predovšetkým pri produktoch kde osobný predaj je rozhodujúcou zložkou komunikačného mixu. Zachytáva ich tabuľka 1.

Tab 1 Úlohy osobného predaja v jednotlivých fázach komunikačného a nákupného procesu spotrebiteľa

Základné štádiá komunikačného procesu a procesu nákupného rozhodovania spotrebiteľa	**Úlohy osobného predaja**
Poznávacie štádium - informovanosť	Identifikácia a odhad potrieb zákazníka, Prvý kontakt so zákazníkom,
Emocionálne štádium – postoj, preferencia, presvedčenie	Prezentácia produktu, Diskusia – reakcia na dotazy zákazníka, Získanie dôvery a presvedčenie zákazníka,
Štádium akcie – nákup, opakovaný nákup.	Uzatvorenie kontraktu, Popredajné aktivity predajcu – starostlivosť, o zákazníka, budovanie vzťahu.

Z charakteristiky osobného predaja vyplýva, že jeho význam pre firmu nespočíva len v plnení základných komunikačných úloh zameraných na aktivizáciu predaja (prezentácia produktov, poradenstvo, tvorba postojov), ale priraďujú sa mu aj **ďalšie úlohy**, ako:

- získavanie informácií o trhu – o možnostiach odbytu, konkurencii, o cenách a o potrebách trhu,
- vyhľadávanie potenciálnych zákazníkov, nadväzovanie kontaktov, vypracúvanie ponúk a zber objednávok, ale aj popredajné služby (vybavovanie reklamácií), logistické funkcie – distribúcia , skladovanie a iné.

Osobný predaj možno tiež realizovať v rôznych podobách, **formách.** Ide predovšetkým o:

- obchodné návštevy zákazníkov,
- predaj na organizovaných podujatiach – veľtrhy, výstavy,
- poradenstvo pri predaji.

Od ostatných komunikačných nástrojov sa odlišuje viacerými charakteristikami:

- Osobný kontakt umožňuje pružnú prezentáciu, t. z. umožňuje predajcovi bezprostredne sledovať reakcie spotrebiteľa, jeho potreby a vlastnosti a okamžite sa im prispôsobovať (napr. zdôrazniť vlastnosti produktu, na ktorých spotrebiteľ bazíruje, podrobnejšie vysvetliť možnosti použitia produktu..) Samozrejme táto výhoda je obojstranná.
- Uskutočňuje sa spravidla z tváre do tváre.
- Obchodný zástupcovia/predajcovia reagujú a dbajú na potreby a záujmy svojich zákazníkov, čím zabezpečujú starostlivosť o zákazníka, čo je predpoklad budovania a udržiavania kvalitných a dlhodobých obchodných vzťahov.
- Možnosť okamžite získavať informácie od zákazníka a o trhu
- Z dlhodobého hľadiska tento nástroj vyžaduje väčšie finančné prostriedky ako ostatné nástroje marketingovej komunikácie.

Tab 2 Výhody, nevýhody a formy realizácie osobného predaja

Výhody	Nevýhody	Formy
Pružná prezentácia Získavanie okamžitej spätnej väzby	Vysoké náklady na jeden kontakt Môže vyvíjať tlak na zákazníka	Obchodné návštevy zákazníkov Výstavy, veľtrhy Poradenstvo pri predaji

K naplneniu cieľov osobného predaja potrebuje firma správnych ľudí. Riziká a problémy osobného predaja totiž vyplývajú predovšetkým z neprofesionálneho prístupu predajcu (vyvíjanie tlaku na zákazníka, prehnané sľuby, ohováranie konkurencie, nedostatočná znalosť produktu....). Eliminovať ho možno:

- správnym výberom, pričom dobrý predajca by mal disponovať určitými nevyhnutnými predpokladmi, ako je[5]: pozitívny prístup, sebavedomie, osobná motivácia a ciele, schopnosť vcítiť sa do pozície druhej strany/zákazníka a perfektné znalosti produktu, trhu a firmy,
- pravidelnými školeniami o produktoch a tréningoch komunikačných a predajných schopností,
- vhodnou motiváciou a kontrolou predajcov.

Na záver treba dodať, že je samozrejme dôležité aj zosúladenie stratégie osobného predaja s ostatnými zložkami marketingovej komunikácie. Predajcovia/zástupcovia firmy musia byť podrobne informovaní o každej novej reklamnej kampani, či práve prebiehajúcej forme podpory predaja, lebo inak sa znižuje celkový efekt marketingovej komunikácie.

[5] Nagyová, J.: *Marketingová komunikace*, Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha, 1998, ISBN 80-7079-376-7, s. 80

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Horáková, I. – Stejskalová, D. – Škapová, H.: *Strategie firemní komunikace*, Management Press, Praha, 2000, ISBN 80-85943-99-9
2. Kotler, P.: *Marketing management*, Grada Publishing, Praha, 1998, ISBN 80-7169-600-5
3. Majtán, Š. a kolektív: *Odbytová stratégia*, Vydavateľstvo EKONÓM, 2007, ISBN 978-80-225-2252-6
4. Smith, P.: *Moderní marketing*, Computer Press, Praha , 2000, 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 kvalifikačných prác v ekonomických odboroch v podnikovej ekonomiky, manažmentu a financií.

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 kapitoly, ktorá býva označená ako Cieľ 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.

Metóda abstrakcie patrí medzi dôležité metódy vedeckého bádania v ekonomických vedných disciplínach. 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 disciplínach 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 **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.

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.

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.

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,

Wirtschaftsuniversität Bratislava

Fakultät für Betriebsmanagement

Strategisches Kooperationsmanagement in der Autoindustrie

Michael Haberland

Beitrag zum 55. Jubiläum der Fakultät für Betriebsmanagement Bratislava

Konferenz Oktober 2008

Bratislava

Oktober 2008

Gliederung

1 Einleitung 3

2 Strategisches Kooperationsmanagement in der Automobilindustrie 3

2.1 Notwendigkeiten von Kooperationen und strategischen Zusammenschlüssen in der Automobilindustrie 4

2.2 Arten von strategischen Zusammenschlüsse und Kooperationen in der Automobilindustrie 4

2.2.1 Fusion 5
2.2.2 Allianz 6
2.2.3 Joint Venture 7

2.3 Aktuelle strategische Zusammenschlüsse und Kooperationen in der Automobilindustrie 8

2.3.1 Beispiel Fusion – DaimlerChrysler 8
2.3.2 Beispiel Allianz – Renault Nissan 9
2.3.3 Gescheiterte Kooperationen 12

3 Fazit 14

1 Einleitung

Die internationale Automobilindustrie unterliegt jetzt zu Beginn des 21. Jahrhunderts einer drastischen Verschärfung des globalen Wettbewerbs und damit einhergehender drastischer Veränderungen. Auch wenn es schon seit Beginn der Autoindustrie eine ständige Konzentrationsbereitschaft unter den Herstellern gab, so ist dieser Verdrängungswettbewerb in der heutigen Form neu. In Deutschland gab es z.B. in den 20er Jahren noch 300 Automobilhersteller, heute ist die Anzahl der wirklich selbständigen Automobilhersteller zu einem engen Oligopol zusammengeschrumpft. Weltweit gibt es noch gerade 12 unabhängige und große Hersteller mit ihren verschiedenen Marken. Dabei ist natürlich besonders interessant, wie sich diese 12 oligopolistischen Wettbewerber in den Zeiten eines sich verschärfenden Wettbewerbs entwickeln werden. 2007 war für die Automobilindustrie ein Jahr des weltweit bestehenden oligopolistischen Verdrängungswettbewerbes, da es nur wenig Marktwachstum gab und somit jeder Hersteller versucht hat, Wachstum und auf Kosten der übrigen Hersteller zu generieren. Dabei gibt es aufgrund des Marktdrucks immer mehr Tendenzen der Zusammenarbeit. Auf ganz verschiedenen Gebieten und in ganz verschiedener Intensität. Allianzen, Kooperationen und Fusionen verfolgen aber niemals einen Selbstzweck. Es ist der hohe Kostendruck, ständige Globalisierung und ein Zusammenwachsen der Märkte und somit der Kampf um Marktanteile, der internationale Konzerne und hier im Speziellen Automobilhersteller zu solchen Verbindungen treibt. Man geht davon aus, dass es im Jahr 2020 noch wenige, dafür sehr große Hersteller geben wird.

2 Strategisches Kooperationsmanagement in der Automobilindustrie

Je nach Automobilhersteller können Synergieeffekte unterschiedlich sein, dienen aber entweder der Kostenminderung oder der Differenzierung. Bezogen auf die Automobilwirtschaft bedeutet das entweder neue Märkte zu erschließen oder erhebliche Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Dies scheint aber angesichts der dramatischen Lage einiger Hersteller nur durch eine umfassende Kooperation möglich.

2.1 Notwendigkeiten von Kooperationen und strategischen Zusammenschlüssen in der Automobilindustrie

Mit der gestiegenen Innovationsgeschwindigkeit, den kürzeren Produktlebenszyklen, von denen vor allem die Automobilhersteller sehr stark betroffen sind und dem gestiegenen Kostendruck wird es für Unternehmen zunehmend schwerer, alle Teilprozesse, von der Produktentwicklung bis zum Absatz, unabhängig von anderen durchzuführen. Um mit dieser Entwicklung Schritt halten zu können sind sie gezwungen, Kooperationen einzugehen.

Dabei gibt es viele Arten der Zusammenarbeit, die von einem Joint Venture, über eine Fusion bis zu einer Komplettübernahme reicht. Nachdem in dieser Arbeit auch schon ausführlich die wichtigsten Hersteller auf Schwachstellen analysiert wurden ist klar zu erkennen, dass Unternehmen wie GM, Ford oder Fiat höchsten Handlungsbedarf zu Kooperationen hätten.

2.2 Arten von strategischen Zusammenschlüsse und Kooperationen in der Automobilindustrie

Strategische Zusammenschlüsse und Kooperationen sind in der englischen Wortkombination als Mergers & Acquisitions (M & A) zusammengefasst. Strategische Zusammenschlüsse und Kooperationen sind wirtschaftlichen Transaktionen, die immer eine Veränderung der Verfügungs- und Herrschaftsstruktur in zwei oder mehreren Unternehmen bewirken. Der Bereich Mergers umfasst dabei die Verschmelzung, Vereinigung oder den Zusammenschluss von Unternehmen. Dieser im Deutschen mit Fusion beschriebene Prozess bewirkt bei zumindest einem Unternehmen den Verlust der eigenen rechtlichen Eigenständigkeit. Diese Eigenschaft grenzt auch alle anderen Erscheinungsformen ab, wie Allianzen, Kooperationen oder Joint Ventures. Mit dem Bereich Acquisitions werden alle Möglichkeiten der Beteiligung bezeichnet,

unabhängig vom prozentualen Anteil der Beteiligung. Es ist nicht zwingend notwendig, dass ein oder alle Unternehmen nach der Transaktion die rechtliche Selbständigkeit verlieren.

Im Fall der Automobilindustrie ist zu beobachten, dass trotz einer weltweit steigenden Nachfrage nach Fahrzeugen die Zahl der Hersteller unaufhörlich abnimmt. Dabei kommt es unter den Herstellern auf viele Arten zu einer Zusammenarbeit, die viele Facetten haben kann. In der Literatur werden die Kooperationen oft unterschiedlich bewertet. Im Folgenden werden die gängigsten Formen der umgesetzten Kooperationen beschrieben:

2.2.1 Fusion

Unter Fusion ist die Verschmelzung bzw. Zusammenfassung zweier oder mehrerer Unternehmen zu einer einzigen, rechtlich selbstständigen Einheit zu verstehen. Unter einer Fusion im Sinne des Kartellgesetzes ist der Zusammenschluss national wie international von Unternehmen, die Bildung oder der Ausbau eines Konzerns durch den Erwerb des Vermögens eines anderen Unternehmens, Aufnahmen eines Unternehmens in den Konzern, Erwerb einer bestimmten Menge von Anteilen, sowie jede sonstige Verbindung durch die ein oder mehrere Unternehmen unmittelbar oder mittelbar einen beherrschenden Einfluss auf ein anderes Unternehmen ausüben können zu verstehen. Daneben finden sich in der Literatur noch einige Definitionen von Megafusionen, die zwar nicht allgemeingültig sind, aber meist so verwendet werden. In diesem Kontext bedeutet es z.B., dass der weltweite Umsatz der beteiligten Unternehmen mehr als 5 Mrd. Euro betragen muss. Fusionen im Automobilbereich sind somit per Definition meist Megafusionen, weil deren Umsatz wesentlich höher ist als 5 Mrd. Euro. Außerdem bezeichnet man Fusionen wie DaimlerChrysler als horizontale Fusionen, weil es Unternehmen sind, die auf dem selben Markt operieren. Eine solche Fusion wird vor allem dann angestrebt, wenn ein überragender Marktanteil erreicht wird oder wenn beträchtliche Kostensenkungen realisiert werden können und ferner der Marktzutritt neuer Konkurrenten verhindert werden kann. Allgemein gilt für den Automobilbereich: Je höher die relativen Fixkosten zur Größe des Marktes sind, umso geringer ist im Allgemeinen die Zahl der Anbieter, die sich am Markt behaupten können, und umso höher ist die Anzahl von horizontalen Fusionen. Fusionen bringen jedoch

nicht nur Vorteile mit sich. Der Gesamterfolg hängt vor allem vom Integrationsprozess ab, da in dieser Phase die meisten Probleme auftreten können, wie z.B. durch Kulturprobleme, Machtkämpfe zwischen Einzelpersonen, Inkompetenz usw..

2.2.2 Allianz

Allianzen habe im Moment Hochkonjunktur, gerade in stark wachsenden Märkten. Sie sind eine langfristige Kooperation zwischen mindestens zwei wirtschaftlich unabhängigen und rechtlich selbstständigen Unternehmen derselben Branche mit dem Ziel, gemeinsame Wettbewerbsvorteile zu generieren. Die Reichweite der Zusammenarbeit in strategischen Allianzen kann dabei sehr unterschiedlich sein und hängt immer von der Zielsetzung der Partner ab:

So gibt es internationale und nationale Allianzen, je nachdem ob die beiden Unternehmen aus demselben Land sind oder nicht. Die unterschiedlichen Landes- und Firmenkulturen zu vereinen stellen oft eine sehr große Herausforderung dar.

Es gibt horizontale und vertikale Allianzen: Horizontale Allianzen bestehen aus Unternehmen der gleichen Branche, die auf derselben Wirtschaftsstufe der Wertschöpfungskette ihre Aktivitäten bündeln. Sie werden mit dem Ziel gegründet Kompetenzen zu erlernen, Kostenvorteile auszuschöpfen oder Ressourcen gemeinsam zu nutzen. Vertikale Allianzen entstehen zwischen Unternehmen hintereinander folgender Wertkettenstufen, die in einem Käufer-Verkäufer-Verhältnis stehen. Dabei gibt es Kooperationsverträge oder Minderheitsbeteiligungen.

Darüber hinaus gibt es funktionale und umfassende Allianzen: Bei umfassenden Allianzen arbeiten die Unternehmenspartner in vielen Teilen der Wertschöpfungskette zusammen. Sie knüpfen dabei an mehrere funktionale Teile, wie z. B. Produktion, Logistik, Marketing, Vertrieb und Finanzwesen der Wertkette an, um ihre Produkte und Dienstleistungen zu produzieren. Diese Art Allianz ist sehr komplex. Bei der funktionalen Allianz ist nur eine einzige Stufe der Wertschöpfungskette involviert und sie ist somit weniger komplex. Die Unternehmen konzentrieren sich z. B. bei einer Produktionsallianz auf eine gemeinsame Produkterstellung, bei

einer Forschungs- und Entwicklungsallianz hingegen auf gemeinsame F & E eines neuen Produktes, was eine Kosten- und Risikominderung mit sich bringt.

Ein wesentlicher Aspekt für den Erfolg von Allianzen ist eine offene Kommunikation gegenüber Mitarbeitern und Kunden. Werden diese Personen nicht richtig über Ziele und den Projektverlauf informiert, sind Gerüchten und Indiskretionen Tür und Tor geöffnet. Konsequenzen wären Ängste und Unsicherheiten in der Belegschaft und Furcht vor Arbeitsplatzverlust. Daher bilden mentale und emotionale Qualitäten der involvierten Mitarbeiter die eigentliche Basis für den Erfolg oder den Misserfolg einer strategischen Zusammenarbeit bzw. Kooperation. Nicht zuletzt aus diesem Grund spielt die Zusammensetzung eines geeigneten Managements zu Beginn einer unternehmerischen Zusammenarbeit und dessen weitere kooperative Zusammenarbeit in späteren Phasen der Allianz eine sehr große Rolle.

Ein Joint Venture repräsentiert eigentlich eine Sonderform einer Allianz.

2.2.3 Joint Venture

Auch Joint Ventures haben horizontale Ausrichtungen. Internationale Joint Ventures sind Kooperationen zwischen Partnern aus verschiedenen Ländern und dienen der Durchführung gemeinsamer Aktivitäten auf der Grundlage eines gemeinsamen Kooperationsvertrages. Die Aktivitäten erfolgen mittels eines Gemeinschaftsunternehmens, welches durch eine Neugründung, eine Beteiligung an einem existierenden Unternehmen oder durch eine gemeinsame Übernahme eines dritten Unternehmens entsteht. Dieser Weg des Markteintritts bietet sich für Unternehmen an, denen es an spezifischen Kenntnissen, an Erfahrungen oder an finanziellen Ressourcen fehlt. Zudem führt die Partnerschaft zur Verringerung der Ressourcenbindung und somit auch zur Minimierung des technischen, politischen und wirtschaftlichen Risikos. Ebenso spielen hier wirtschaftspolitische Interessen eine große Rolle, da manche Länder zum einen durch die Angst der Überfremdung oder vor einem drohenden Ausverkauf ihre Märkte eigentlich verschließen wollen, zum anderen jedoch vom Know-how der ausländischen Unternehmen profitieren möchten. Das eine schließt oft das andere nicht aus. Wer

beispielsweise in China produzieren möchte, ist darauf angewiesen, einen einheimischen Partner mit ins Boot zu nehmen.

2.3 Aktuelle strategische Zusammenschlüsse und Kooperationen in der Automobilindustrie

2.3.1 Beispiel Fusion – DaimlerChrysler

Eine Vielzahl an Fusionen hat in heutiger Zeit die Automobilbranche. Große Konzerne kaufen kleinere Hersteller mit gutem Namen, mit vergleichbar geringen Stückzahlen sowie mit Nischenkonzentration im Automobilmarkt auf. Aber auch große Hersteller schließen sich zusammen. Als Paradebeispiel gilt die Fusion des Daimler-Benz Konzerns mit dem amerikanischen Automobilhersteller Chrysler im Herbst 1998, durch die sich der neue Konzern auf Platz drei der Weltrangliste der Automobilhersteller etabliert hat. Die Fusion zur DaimlerChrysler AG, einem Weltkonzern, hat das Fusionsfieber erst richtig in Schwung gebracht. Am 6. Mai 1998 kommt es schließlich zur Unterzeichnung des Fusionsvertrages in London. Am nächsten Tag folgt die weltweite Bekanntgabe der Fusion: Daimler-Benz und Chrysler schließen sich zu einem weltführenden Automobil-, Transport und Dienstleistungsunternehmen zusammen. Jedes der beiden Unternehmen ist mit einem starken Portfolio in die Fusion gegangen. Beide betrachteten den anderen als gleichstarken und gleichberechtigten Partner. Außerdem hatten die beiden automobilen Geschäftsbereiche bei oberflächlicher Betrachtung wenig Überschneidungspunkte. Durch die Verbindung zweier starker, sich komplementär ergänzender Automobilfirmen soll ein hervorragend wettbewerbsfähiges und wirklich internationales Unternehmen entstehen. Die Konzernchefs Schrempp und Eaton erhofften sich erhebliche fusionsbedingte Kostensenkungen. Als großer Vorteil für diese Fusion wurden immer die komplementären Produktprogramme genannt. Jedoch gilt diese Aussage nur bedingt. Im Vergleich der Motorisierung, Aufbauform und Größe ergeben sich größere Programmüberschneidungen bei Limousinen-Typen als auch bei Nischenprodukten. Die Komplementarität liegt damit also vor allem in den Markenwerten. Daimler-Benz steht

weltweit für Exklusivität und Qualität wohingegen Chrysler das Image eines amerikanischen Massenherstellers mit ordentlicher Qualität, ohne viel technische Finesse und einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis hatte. Die Fusion DaimlerChrysler galt lange als Vorzeigefusion mit Vorbildcharakter. Jedoch stand immer offen, ob die Kulturen der beiden Konzerne zusammenpassen und in Zukunft zu einer wirklichen Einheit zusammenwachsen. Und letztlich hat sich gezeigt, dass die Kulturen und Produkte der beiden Unternehmen nicht zusammenpassen. Während Mercedes über die Jahre seit der Fusion sehr erfolgreich am Mark operierte, hatte Chrysler bis zum Schluss eine sehr negative Bilanz, z.T. aufgrund der milliardenteuren Pensionsverpflichtungen in den USA. 2007 haben sich beide Konzerne wieder voneinander getrennt.

2.3.2 Beispiel Allianz – Renault Nissan

Die bekannteste Allianz im Automobilbereich der letzten Jahre ist sicherlich Renault und Nissan. Definitiv ist es auch das am besten funktionierende Beispiel einer Allianz.

Renaults Überlegungen vor Gründung der Allianz waren, ein bedeutsamer aber eingeschränkter “Player” im europäischen Markt mit einem Anteil im Weltmarkt von 5% zu bleiben oder aber eine bedeutsame Rolle zu übernehmen, die in Zukunft die Spielregeln des Automobilmarktes mit definiert. Das würde bedeuten, 10% des weltweiten Marktanteils zu erhalten oder sogar zu mehren und die Produktpalette zu erweitern. Diese zweite Möglichkeit bedeutet eine strategische Allianz-Strategie.

Nachdem der Vorstand von Renault den internationalen Strategieplan genehmigte, traf sich eine Delegation im April 1998 mit japanischen Banken, Automobilherstellern und Industrieanalysten. Durch diese Untersuchungen konnten sehr schnell einige Unternehmen eliminiert werden, so dass Mitsubishi und Nissan die Einzigen waren, die in Frage kamen, die beide ihre Probleme hatten. Als Renaults Präsident, Louis Schweitzer, einen globalen Kooperationsantrag an beide Unternehmen schickte, antwortete Nissan sehr zügig und mit großem Interesse. Doch vor den

großen Erfolgen stand erst einmal die Sanierung von Nissan, die sehr große Finanz-, Produktions- und Vertriebsprobleme hatten.

Es gab im Vorfeld 1998 viele gemeinsame Treffen, um die gemeinsamen Projekte zu besprechen und auf operativer Ebene festzustellen, ob die Organisationen zueinander passen. Es wurden erhebliche Synergieeffekte in der geografischen Aufteilung ihrer Märkte, Komplementarität der Produktpalette und die Möglichkeit gemeinsame Plattformen zu teilen, festgestellt. Aus den Wertketten der Unternehmen wurde kombiniert wie die gemeinsame Strategie aussehen soll, um ein profitables Wachstum für beide zu gewährleisten.

Die Synergien wurden beurteilt, wobei Renaults Erwartungen weit übertroffen wurden und das in vielerlei Hinsicht. Die Produktpaletten der Unternehmen waren z.B. sehr komplementär. Renault lag in den Mittelklassefahrzeugen und kleinen Vans vorn, während Nissan auf Mittelklassewagen, Allradfahrzeuge und “Pickups” für den amerikanischen Markt spezialisiert war, wo es Renault bis heute nicht gibt.

Die Aussichten waren auf geografischem Niveau mindestens genauso gut. Renault war und ist sehr stark in Westeuropa und Südamerika etabliert, während Nissan die stärkste Position in Nord- und Zentralamerika, Asien und Afrika hatte. Bezüglich der Expertisen hatte Renault eine exzellente Kostenkontrolle, formalisierte eine globale Strategie für Beschaffung und Plattformen und war bekannt für innovative Fahrzeuge. Nissan währenddessen zeichnete sich durch Qualitätskontrolle, F & E und Technologie aus. Qualitätsmanagement made in Japan, das vielen europäischen und amerikanischen Unternehmen einfach fehlt.

Am 27. März 1999 wurde der Allianzvertrag zwischen Renault und Nissan beschlossen, mit der der französische Hersteller bis heute mit 44% an Nissan beteiligt ist und umgekehrt eine 11%ige Beteiligung besteht.

Die Nettoverschuldung von Nissan betrug am Ende des Geschäftsjahres 1998 24 Milliarden Euro und die Skepsis Nissan wieder zu einer erfolgreichen Automobilmarke zu machen, war generell

groß. Die meisten Analysten gaben der Allianz aufgrund der erdrückenden Schuldenlast der Allianz wenig Hoffnung. Es gab dabei fünf entscheidende Gründe für Carlos Ghosn den Sanierer, warum Nissan nicht erfolgreich produzieren konnte in den 7 von 8 Jahren vor 1999: Fehlende Profitorientierung, zu wenig Kundenorientierung und zu viele Anstrengungen, den Wettbewerbern zu folgen, fehlende funktions-, grenz- und hierarchieüberschreitende Arbeitsweise; fehlendes Herkunftsbewusstsein und keine gemeinsame Vision oder langfristige Planung. Das musste sich ändern.

Eine Reihe von harten und einschneidenden Entscheidungen wurden getroffen. Eines der entscheidenden Kriterien des Revival Plans war konsequente Senkung aller Kosten. Dies bezieht sich in erster Linie auf die Kosten der Beschaffung, Einkauf und Produktion. So wurden bis Ende 2001 Beschaffungskosten immerhin um fast 20% reduziert. Die Kosten für Teilezulieferer hat Nissan um 35% gesenkt, die für Servicezulieferer um 50%.

Ein großer Synergieeffekt war die Kombination der Plattformen. Nissan hatte ursprünglich 26 und Renault acht Plattformen. Nach der Kooperation wurde die Zahl auf zehn reduziert, was erhebliche Einsparungen mit sich brachte. Die Ausbringungsmenge wurde beträchtlich erhöht, was zu besseren Konditionen der Zulieferer führt. Da die gesamte Anzahl der Plattformen von 34 auf 10 reduziert wurde, werden die Bestellungen für Einzelteile beträchtlich höher sein als je zu vor, so dass auch hier Skaleneffekte (Einsparungen von ca. 390 Mio. $) entstehen. Ab dem Jahre 2005 waren es rund 3 Mrd. $ an Synergieeinsparpotentialen jährlich, die aus der Allianz hervorgingen.

Im Fall von Renault und Nissan ist deutlich zu erkennen, dass der Zusammenschluss an sich schon einen Wettbewerbsvorteil bedeutet.

Rund 7. Mrd. Euro hatte Renault in Nissan investiert. Ein Engagement, das sich mittlerweile längst gelohnt hat. Schon im Jahr 2001 war man auf der Erfolgsspur. Das Beispiel aus dem Fahrzeugbereich veranschaulicht das sehr deutlich. So waren im Jahre 1999 lediglich 4 von 43 Fahrzeugen profitabel. Im Jahre 2000 waren es immerhin schon 11 Fahrzeuge. 2001 konnten

dann 18 von 38 Modellen auf der positiven Seite verbucht werden. Das waren 42% aller Fahrzeuge in 2001, 2002 waren es dann rund 70%. Für das Fiskaljahr 2004 z.B. hat Nissan auf jeden Fall 1,7 Mrd. Euro zu den 2,5 Mrd. Euro Konzerngewinn beigetragen. In den Folgejahren sah das nicht viel anders aus. Darüber hinaus wird Renault aber vor allem von Märkten profitieren, die Nissan schon längst erobert hat. Denn bisher ist Renault nur in Europa führend, aber weltweit eher schwach aufgestellt. Renault Nissan ist mit etwa 9% Marktanteil und 6,1 Mio. produzierten Fahrzeugen in 2006 der viertgrößte Automobilhersteller der Welt hinter Toyota, GM und Ford aber noch vor Daimler und VW.

Auch in Zukunft wird es auf vielen Gebieten eine klare Aufteilung geben, die ideal für die Märkte und der Erfolg auf den Märkten sein wird. Nach dem Prinzip der gegenseitigen Ergänzung wird sich Nissan vor allem um die Benziner- und Hybridentwicklung kümmern, während sich Renault auf saubere Diesel und Elektrotechnik konzentriert.

Der Fall von Renault Nissan zeigt eine internationale und umfassende Allianz. Obwohl beide Unternehmen sehr eng miteinander verzahnt sind und obwohl der CEO in beiden Fällen Carlos Ghosn heißt, ist es keine Firmenfusion. Man respektiert Märkte und Mentalität. Beide Unternehmen haben im Wesentlichen Ihre Eigenständigkeit mit unterschiedlichen Strategien erhalten, mit einem gemeinsamen Weg der Gewinnmaximierung.

2.3.3 Gescheiterte Kooperationen

Die bekannteste gescheiterte Kooperation bzw. Fusion der letzten Jahre heißt sicherlich DaimlerChrysler. Daimler hatte für den Kauf 1998 rund 36 Mrd. Dollar bezahlt. Damals wurde die Fusion als Vorzeigefusion gefeiert. Synergien und die nachhaltige Sanierung von Chrysler blieben aber aus. Daimler und Chrysler gehen seit August 2007 wieder getrennte Wege. Der amerikanische Finanzinvestor Cerberus übernahm rund 80% an Chrysler, für insgesamt 5,5 Milliarden Euro. Ein großes Problem war und sind die Gesundheits- und Pensionskosten von amerikanischen Beschäftigten. Experten bewerteten diese beim Verkauf im Fall Chrysler auf rund 13 Milliarden Euro. Seit der Zeit steigt das Vertrauen der Aktionäre und auch der

Aktienkurs der Daimler Aktie. Wettbewerbsvorteile und Synergien haben sich nur bedingt ergeben. Daimler hat schließlich die „Notbremse“ gezogen. Eine Kooperation mit Mitsubishi, an denen Daimler ebenfalls mit rund 30% beteiligt war, wurde nicht weiter verfolgt, da man sich ganz und gar auf Chrysler konzentrieren wollte. Viele Branchenkenner haben die einseitige Ausrichtung an Chrysler und die Vernachlässigung des Geschäftes mit Mitsubishi schon damals als einen Fehler angesehen.

Auch BMW hat ähnlich große Fehler begangen. Anfang der 90er Jahre glaubte man hier, langfristig auf dem Weltmarkt nur als großer Volumenhersteller überleben zu können. Um die nötigen Kapazitäten zu gewinnen und Synergien schöpfen zu können, übernahm BMW deshalb 1994 den britischen Hersteller Rover Group, d.h. Rover, MG, MINI und Land Rover. Dies erwies sich jedoch als folgenschwere Fehlentscheidung, die BMW insgesamt 4,5 Milliarden Euro gekostet hat. Rover zeigte sich als ein nicht mehr sanierungsfähiges Unternehmen und hatte bereits 1999 BMW und den Vorstand in eine tiefe Krise gestürzt. Darüber hinaus wurden die von Rover erwirtschafteten Verluste noch durch die dreißigprozentige Aufwertung des Britischen Pfunds im Zeitraum von 1994 bis 2000 gegenüber der D-Mark multipliziert. Erst mit dem Verkauf von Rover und der Beibehaltung der Marken Mini und Rolls Royce im Konzern hat BMW wieder stetiges Wachstum. Nach dem Verkauf von Rover explodierte die BMW Aktie regelrecht an den Märkten, was vermuten lässt, dass die Eigentümer diese Entscheidung voll mitgetragen haben.

General Motors (GM) und Fiat hatten ebenfalls eine Option auf eine Übernahme von Fiat durch GM in einer umfassenden Partnerschaft im Jahr 2000 vereinbart. Diese Partnerschaft wurde im Jahr 2005 nach langen Verhandlungen gekündigt. GM hat dabei der italienischen Fiat-Gruppe 1,55 Milliarden Euro nur dafür bezahlt, um dessen angeschlagenes Autogeschäft nicht übernehmen zu müssen. Auch ein Joint Venture für die Produktion von Motoren wurde aufgekündigt. Aufgrund des 12x12 Ratings dieser Arbeit hätte es eine solche Partnerschaft von zwei derartig angeschlagenen Unternehmen nie geben dürfen. Letztlich hat Fiat davon erheblich profitiert.

3 Fazit

Die internationalen Märkte der Automobilindustrie stehen ständig unter einem großen Druck des Wettbewerbs und der Veränderung und das wird sich auch auf absehbare Zeit nicht ändern. Sie spielen eine besondere Rolle mit einem besonderen Charakter in globalen und schnell wachsenden Industriewelt von heute. Strategischen Zusammenschlüssen und Kooperationen sind bei erfolgreicher Umsetzung wichtige Wettbewerbsvorteile und können dauerhaft zum Unternehmensnutzen beitragen. Bei falscher, langsamer oder inkonsequenter Umsetzung bedeuten sie jedoch hohe Risiken, die sehr viel Geld kosten können und langfristigen Imageschaden verursachen können. Einige große Hersteller mussten das in den letzten Jahren schmerzlich erfahren und es hat lange gedauert, bis sie sich davon wieder erholt haben. Die Chancen und Synergien, die sich aus Zusammenschlüssen und Kooperationen jedoch ergeben können überwiegen bei richtiger Anwendung und genauer Analyse der Märkte und Marktteilnehmer bei weitem die Risiken.

English Abstract:

This seminar paper reflects the necessity of strategic cooperation and the agreement on economic cooperation within the automotive industry. Examples of cooperations are listed and illustrated. On the basis of existing or no more existing cooperations of car manufactures, e.g. DaimlerChrysler, BMW Rover or Renault and Nissan successful or not successful cooperations are analysed and identified. The conclusion is the one and only: cooperations within the automotive industry will always be necessary, but need to be appropriate implemented and performed.

HR OUTSOURCING – PREČO NIE?
HR OUTSOURCING – WHY NOT?

Lýdia Halagová[1]

ANOTÁCIA

In this article we are describing outsourcing as the part of the personal management tools, and at its highest level refer to any work a company decides to have another company perform instead of its own employees. As businesses grow and begin to add employees, the first HR (Human Resources) - type activity needed is recruiting, of course. But, additionally, people must be paid and people need benefits. Picking out the best people takes time and money, and we need to understand and perform the employee practices that keep employees motivated, inspired, developing, and attaining goals with our guidance. Knowing what to outsource and what not to outsource in our business is key to both saving money and increasing productivity in business. Compared to the Virtual Assistant is outsourcing still the most important question why not outsource straight to a Virtual Assistant?

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
outsourcing, core business, virtual assistant, personal management, HR

ÚVOD
Tento článok začleňuje outsourcing medzi základné manažérske nástroje podnikateľských subjektov, prostredníctvom ktorých sa doplnkové aktivity podniku zabezpečujú externým spôsobom, v dôsledku čoho má spoločnosť možnosť sa koncentrovať na svoj „core business“. I keď outsourcing má mnoho „pre“ aj „proti“, nie je už len módnym pojmom, ale stal sa svetovým trendom, ktorý ponúka riešenie praktických problémov dnešných firiem, a otázkou nie je či outsourcovať, či nie, ale ako sa v tejto oblasti zlepšiť. Pomocníkom môže byť napríklad aj virtuálny asistent.

OUTSOURCING VS. VIRTUÁLNY ASISTENT
Pracovný trh sa v slovenských podmienkach vyvíja stále rýchlejšie a veľké, ale i malé spoločnosti sa snažia nielen získať kvalitných zamestnancov, ale chcú si ich aj udržať. V tomto prípade máme na mysli nielen neustále sa zvyšujúcu potrebu nových informácií za účelom skvalitnenia a prístupu k trendom a novým programom. Znie to ako fráza? Firmy vedú súboj byť čo najlepším v očiach svojho zamestnanca. Chcú byť jeho partnerom v profesionálnom živote. Ale prečo? Odpoveď je jednoduchá: politika budovania značky je budúcnosť. Okrem inovácií aj vyčleňovanie činností z firemného „core business“ znamená tvorbu príležitostí.

Outsourcing je umelo vytvorené slovo z anglických slov *out* (von) a *source* (zdroj). Je spojením skratiek **OUT**side re**SOURC**e us**ING**, čo znamená využívanie vonkajších zdrojov. V podstate ide o využitie služieb špecializovanej firmy na vykonávanie podnikových činností, ktoré nepatria ku core business danej spoločnosti, respektíve o využitie externých služieb na realizáciu činností, ktoré si firma doposiaľ zabezpečovala interne. Outsourcing je teda

[1] Ing. Lýdia Halagová, e-mail: lydusa@azet.sk

koncepcia, ktorá sa zakladá na odbere zdrojov z oblasti mimo podniku. Jednotlivé podnikové procesy vykonáva externý poskytovateľ služieb alebo výrobca[2].
Globálne outsourcingové firmy (BPO – business process outsourcing) vykonávajú napríklad finančnú, účtovnícku činnosť, IT alebo telekomunikačný servis či riadenie ľudských zdrojov pre iné spoločnosti, ktoré sa im nechcú venovať samy. Nielen BPO, ale väčšina zahraničných firiem začiatkom 90. rokov o strednej Európe prakticky nevedela, alebo lepšie povedané, nechcela vedieť. KPMG, IBM a Sun Microsystems založili svoje servisné centrá v Budapešti, Krakove a Prahe. Až koncom 90. rokov sa viaceré firmy rozhodli, že možnosti usporenia významnej časti nákladov stoja za riziko príchodu na ešte stále problematické trhy Poľska, Maďarska a Českej republiky.
Slovensko v tom období ako keby nebolo na mape. Skutočná záplava v strednej a vo východnej Európe nastala až od roku 2002. Na Slovensku sa to prejavilo príchodom jedného z najväčších hráčov tohto biznisu – spoločnosti Accenture, potom pribudli počítačové IBM, Dell, ON Semiconductor, Lenovo, Siemens či nedávno telekomunikačný gigant AT&T. No v porovnaní so susednými krajinami je to len zrnko prachu. Koncom roka 2006 zaznamenala poradenská spoločnosť DTZ v regióne celkovo 183 BPO jednotiek. Lídrom je Poľsko, v prepočte na obyvateľov dominuje Česká republika. Tieto dve krajiny spolu s Maďarskom tvoria silnú trojku, kde sa nachádza až 77 percent všetkých outsourcingových aktivít z celého regiónu.

Poradenské firmy ponúkajú služby, ktoré sa dotýkajú personálneho manažmentu, ktorých podoba vychádza predovšetkým z konkrétnych predstáv a potrieb jednotlivých firiem.[3] Od materskej firmy sa najčastejšie odpájajú vedľajšie časti biznisu, najmä back-office (čiže fakturácia, administratívne činnosti, často aj účtovníctvo), zákaznícka podpora (call centrá) a info-komunikačné činnosti.
Najlepší hráči tohto biznisu dokážu svojim klientom ušetriť v priemere medzi 10 až 35 percentami nákladov. V podstate platí vzorec, že každé euro ušetrené outsourcingom umožňuje firme investovať viac ako euro do nového biznisu, výskumu alebo vývoja.

Jednou z možností ktoré nám ponúka súčasný trend je, napríklad využitie Virtuálneho Asistenta (VA´s – Virtual assistants). Je vysokokvalifikovaným, skúseným pracovníkom podniku, väčšinou ide o vysokoškolsky vzdelanú osobu, ktorá má vo všeobecnosti na starosti typickú sekretársku prácu, personálnu správu a podnikovú administratívu.

Takže aký je rozdiel medzi sekretárkou, personálnou asistentkou, administratívnym pracovníkom a Virtuálnym Asistentom? Hlavným rozdielom je, že Virtuálny Asistent je len virtuálny! A Virtuálny Asistent pracuje na projektoch alebo úlohách vo svojej vlastnej kancelárii, používa vlastné zariadenie, a stará sa mimo kancelárie cez e-mail, fax, telefón a poštové služby. Preto aj miesto výkonu práce nie je až tak dôležité.

Typy úloh, o ktoré sa Virtuálny Asistent dokáže postarať sú rôzne. Služby zahŕňajú základné administratívne výkony, podpora a príprava prezentácií, kompletná starostlivosť o ľudské zdroje. Samozrejmosťou sú vybavené účty, účtovníctvo... A výhod, ktoré týmto kvalifikovaným Virtuálnym Asistentom získame je mnoho, podobne ako u outsourcingu. Okrem iného netreba nikdy platiť poistenie alebo dovolenku.

---

[2] KRISTÍNOVÁ, B.: Outsourcingom k rastu efektívnosti. *Hospodárske noviny. Apríl,* 2005. Dostupné z <http://www.edisonconsulting.com/edison/ndesign.nsf/index?ReadForm&P=de&newslist&05>
[3] ČIHOVSKÁ, V. – HASPROVÁ, M. – MATUŠKOVIČOVÁ, M.: *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. ISBN 978-80-225-2449-0

OUTSOURCING ÁNO, ČI NIE?

Pri rozhodovaní o tom, či reštrukturalizovať firmu pomocou outsourcingu hrajú rolu tieto kritéria:

- nedostatok pracovníkov pre danú činnosť – *outsourcing*;
- nie je súčasťou kľúčových schopností firmy (core competencies) – *outsourcing*;
- trvalé nevyužitie zamestnancov v tejto činnosti – *outsourcing*;
- nákladná výroba okrajového vstupu – *outsourcing*;
- dočasné nevyužitie zamestnancov – *insourcing*;
- nespoľahliví, drahí dodávatelia – *insourcing*.

V praxi môžu existovať a podľa skúseností existuje dilema out a in-sourcingu. ***Insourcing*** je činnosť opačná, pri ktorej sa externé dodávky nahradzujú vlastnou produkciou.
Pozor však na „falošný outsourcing" – ušetria sa napríklad ostro sledované mzdové náklady, oveľa viac sa však zaplatí na subdodávkach.

Je nutné si tiež uvedomiť, že outsourcing nemusí vždy predstavovať pre spoločnosť len výhodu. To, či voľba prinesie spoločnosti pozitívny efekt, závisí od veľkosti spoločnosti ako takej, od jej štruktúry a zamerania na jednotlivé aktivity. Outsourcing bude mať význam len vtedy, keď to bude znamenať lepšie služby za nižšie ceny. [4]

Outsourcing nesmie ohroziť hlavnú podnikateľskú činnosť, na ktorú je spoločnosť zameraná, práve naopak, musí ju doplnkovými službami podporiť a umožniť presunutie pozornosti celého podniku, hlavne manažmentu ako aj zdrojov na kľúčové činnosti. Jeho primárnou výhodou je, že dokáže v spoločnosti uvoľniť potenciál viazaný v oblastiach, ktoré nepatria medzi kľúčové a vhodným výberom externého dodávateľa služieb umožní posilniť kľúčové spôsobilosti firmy a tým jej priniesť konkurenčnú výhodu.[5]

VÝHODY A NEVÝHODY OUTSOURCINGU

Častým problémom praxe je čo outsourcovať? Služby, procesy, zamestnancov? Outsourcing personálnych činností (známy tiež ako „HR") je jednou z najdynamickejšie sa rozvíjajúcich oblastí outsourcingu ako takého.

Stručne by sme mohli vymenovať tieto **činnosti ktoré sa odporúčajú outsourcovať**: nábory a výbery zamestnancov, mzdy, zamestnanecké výhody, personálny leasing, vstupné a špeciálne školenia a niektoré formy ďalšieho vzdelávania, poskytovanie a spracovávanie HR informácií, organizácia práce a tvorba organizačných zoskupení, hodnotenie výkonnosti a zamestnanecké služby, assesment center, personálny koučing, outplacement...
Naopak nemali by sme outsourcovať strategické HR činnosti, procesy a činnosti vznikajúce špecificky pre potreby danej organizácie a niektoré merania a zisťovania dôverného personálneho charakteru.

Medzi hlavne ***výhody*** outsourcingu patrí to, že spoločnosť zníži svoje mzdové a režijné náklady, odľahčí firemný proces a získa viac priestoru a kapacity, aby sa mohla sústrediť na svoj core business. Ide pritom o trend, ktorý si nachádza uplatnenie pri spoločnostiach

---

[4] AMSTRONG, M.: *Řízení lidských zrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10.vydání.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

[5] STÝBLO, J.: *Outsourcing a outplacement (vyčleňovaní činností a uvolňovaní zaměstnanců). Praxe a právni souvislosti.* Praha: ASPI, a. s., 2005. ISBN 80-7357-094-7

rôznych veľkostí. Skúsenosti z vyspelých svetových ekonomík potvrdzujú, že práve outsourcing veľmi často vytvára predpoklady na získanie konkurenčnej výhody.

Okrem výhod môže v sebe outsourcing skrývať aj určité ***riziká***. Medzi tie najvýznamnejšie patrí riziko odtajnenia dôverných informácií, rast závislosti na externom dodávateľovi a riziko straty kontroly nad outsourcovanou činnosťou. Preto treba výberu spoločnosti poskytujúcej outsourcing venovať dostatočnú pozornosť a treba mať vypracovanú aj stratégiu zameniteľnosti dodávateľa.

POROVNANIE EURÓPSKEHO A SVETOVÉHO VÝSKUMU OUTSOURCINGU

Prieskum medzi manažérmi firiem z rôznych odborov priemyslu prebiehal od jari minulého roku. Odpovede boli získané od 237 vysokých manažérov z vyspelých krajín a od 414 manažérov podnikov so sídlom v novo sa rozvíjajúcich ekonomikách. Prieskum nadväzoval na predchádzajúcu štúdiu z roku 2006 o spôsoboch predaja inovovaných výrobkov na nových trhoch a z roku 2007 o prekonávaní problémov so získavaním zamestnancov, vytváraním riadiacich štruktúr a riadení rizík v rozvojových krajinách.

Európske podniky si často volia cestu outsourcingu jedného alebo viacerých článkov dodávateľských reťazcov. Stredná Európa je doslova magnetom pre outsourcing.
Rok 2002 charakterizoval na Slovensku realizáciu veľkého počtu špeciálnych komunikačných, poradenských projektov v oblasti ľudských zdrojov ako je Outplacement[6], Mediácia[7] a pod., rok 2003 bol v znamení nárastu záujmu o konzultačné služby zamerané na manažérske, personálne a organizačné audity a potenciálové analýzy. Hlavným dôvodom tohto vývoja bola potreba optimalizácie a efektívnosti ľudských zdrojov. Po vstupe do Európskej únie Slovensko postupne stráca výhodu postavenú na lacnej pracovnej sile. Mzdové náklady sa vyrovnávajú a spoločnosti v súčasnosti stavajú na produktivite práce, optimalizácii a efektivite procesov. Okrem toho tento proces je sprevádzaný nárastom outsourcingu rôznych HR - consultingových služieb, ktoré využívajú nielen zahraničné a silné domáce spoločnosti, ale aj stredné a menšie firmy, aby udržali krok s konkurentmi.

No a čo v skutočnosti zahŕňa pojem "globálny"? Popri samozrejmej úlohe, ktorú zohrávajú USA a Japonsko sa v posledných dekádach na svetovej scéne čoraz viac presadzujú ďalšie regióny, ako napríklad tzv. krajiny BRIC (Brazília, Rusko, India, Čína). V globálnom kontexte prebieha outsourcing a offshoring.
Tri štvrtiny opýtaných riaditeľov z vyspelých krajín potvrdili, že v uplynulých troch rokoch zvýšili využívanie dodávateľov z rozvíjajúcich sa ekonomík a polovica z nich uviedla, že výrazne. Najčastejšie, v 66 % prípadov, hľadajú subdodávateľov v Číne, 36 % opýtaných uviedlo Mexiko a Strednú Ameriku a menej než štvrtina hľadá ciele outsourcingu v strednej a východnej Európe, Indii a v juhovýchodnej Ázii.

Viaceré svetové štúdie potvrdzujú, že spoločnosti, ktoré sa rozhodli využiť výhody outsourcingu, sa v súčasnosti pýšia až 50-percentným znížením nákladov oproti minulosti. Okrem toho výrazne zvýšili svoju konkurencieschopnosť, funkčnú odbornosť, úroveň služieb, flexibilitu a schopnosť rýchlo sa prispôsobiť meniacim sa potrebám a maximálne využiť potenciál.

---

[6] Outplacementom sa rozumie komplexná profesionálna podpora pri organizačných zmenách v spoločnosti spojených so znižovaním počtu zamestnancov.

[7] Mediácia je proces, v ktorom nezainteresovaná tretia strana - mediátor - pomáha účastníkom sporu nájsť vzájomne prijateľné riešenie ich sporu. Mediácia je dobrovoľná a tiež dôverná.

ZÁVER

Outsourcing je metóda, ktorá vyhovuje väčšej i menšej spoločnosti ako pružné riešenie, ktoré je možné prispôsobovať konkrétnym požiadavkám zákazníkov. Outsourcing sa veľmi rýchlo rozširuje.

Vďaka outsourcingu si dnes firmy dokážu *sprostredkovať svoje okamžité potreby oveľa rýchlejšie.* Personálna agentúra vie obsadiť pozície výrazne rýchlejšie ako zamestnávateľ a často spôsobilejšie vybrať jednotlivcov s lepšou kvalifikáciou, prípadne použiť vlastný etablovaný tím schopných odborných pracovníkov. Z toho môžu ťažiť hlavne menšie podniky, v prípade že majú nedostatok skúseností ako pritiahnuť, vybrať alebo zaškoliť pracovníkov.

Keď si dnes globálna firma vyberá zahraničného partnera pre outsourcing, omnoho viac ako v minulosti sleduje kvalitu, bezpečnosť a ekologické podmienky jeho produkcie. Firmy omnoho dôkladnejšie prehodnocujú riziká plynúce z týchto oblastí a snažia sa im konkrétnymi opatreniami predchádzať.

V celkovom kontexte vytvára táto služba nové pracovné miesta, a pomáha bojovať proti nezamestnanosti a častému nákladnému naberaniu a prepúšťaniu zamestnancov, čo dokazujú svetové výskumy firiem.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. AMSTRONG, M.: *Řízení lidských zrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10.vydání.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
2. ČIHOVSKÁ, V. – HASPROVÁ, M. – MATUŠOVIČOVÁ, M.: *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. ISBN 978-80-225-2449-0
3. KRISTÍNOVÁ, B.: Outsourcingom k rastu efektívnosti. *In: Hospodárske noviny.* Apríl, 2005. Dostupné z <http://www.edisonconsulting.com/edison/ndesign.nsf/index?ReadForm&P=de&newslist&05>
4. ROJKO, M.: Stredná Európa – magnet pre outsourcing. *In: Trend*. Júl, 2008. Dostupné z <http://reality.etrend.sk/realitny-biznis/stredna-europa-magnet-pre-outsourcing/139222.html>
5. STÝBLO, J.: *Outsourcing a outplacement (vyčleňovaní činností a uvolňovaní zaměstnanců). Praxe a právni souvislosti.* Praha: ASPI, a. s., 2005. ISBN 80-7357-094-7
6. Starať sa o ľudí môžu pomôcť aj iní. *In: Hospodárske noviny*. Jún, 2006. Dostupné z <http://www.jenewein.sk/news/clanok_index.php?id=334>

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Lýdia Halagová
Katedra manažmentu
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice
tel.: 0908 951 641
e-mail: lydusa@azet.sk
ICQ: 230-733-532

IT technológie ako nástroj na zvyšovanie firemnej výkonnosti a ich obmedzenia v budúcnosti

IT systems as business performance improver and its weaknesess

Róbert Hanák[1]

Kľúčové slová: IT technológie, umelá inteligencia, meranie dopadu technológie, produktivita, manažérska výkonnosť,

Key words: AI, IT, artificial intelligence, measuring technology impact, productivity, managerial performance

Abstract :

Aritificial intgeligence and computers reached in last decades very significant improvements and this trend is continuing. Our expectations about future are in many ways too large. AI and computers boom productivity, but a presumption that AI with computer systems will remove humans from management is naïve. There are several basic problems which cannot be solved by technology. They are: too many unknown factors or events which cannot be inserted into system, in other words working under uncertainty so common for humans is not easy for AI or computers. New problems or events as are also very difficult for computers because they do not have historical background. Human features like empathy, motivation, creativity, planning or ability to organize so important in management are absolutely out of reach for computers. Question is if it is desirable to follow it and AI to this way or find for them areas, where their ads will be more useful.

ÚVOD

V posledných troch dekádach zaznamenali počítače obrovský rozvoj, čo sa týka hardvérového / pozri graf č. 1 a 2 / a softvérového výkonu a začali sa bežne používať v pracovnej a osobnej sfére. Ich prínos je vo viacerých oblastiach, aj keď jeho presné meranie je veľmi náročné. Ich vplyv a príspevok k rastu výkonnosti bol v minulosti a je aj v prítomnosti neodškriepiteľný, čo nás vedie k lineárnemu uvažovaniu, že tento trend bude v budúcnosti neobmedzene pokračovať alebo sa dokonca geometricky zrýchľovať. Podporuje to literatúra v tejto oblasti. Fenomén umelej inteligencie sa skloňuje stále viac a vizionári ako Ray Kurzweil[2] vidia už teraz nahradenie človeka vo viacerých oblastiach, manažment nevynímajúc. Doterajší vývoj umelej inteligencie a prvotné parciálne úspechy podporujú toto ovzdušie. Ich rozvoj sa v strednodobej budúcnosti sa v niektorých oblastiach však preceňuje. Predpoklad, že počítače dokážu v manažmente organizácií postupne nahradiť človeka manažéra je mylný.

[1] Ing. Róbert Hanák, asistent, Ekonomická Univerzita v Bratislave, robohanak@hotmail.com

[2] Rail Kurzweil, Ray Kurzweil reader, www.kurzweilAI.net

Nedokážu ho pravdepodobne ani čiastočne zastúpiť. Príčin je viacero. Náš posun v umelej inteligencii od prvých úspešných krokov smerom k človeku a jeho rozumovým schopnostiam je oveľa pomalší ako sme čakali, respektíve ako deklarovali niektorí nadšení zástancovia .

Za súčasného stavu poznania umelej inteligencie a všetkých informačných systémov v manažmente a perspektív ich rozvoja môžeme stanoviť nasledovné závery.:

Informačné technológie nám v súčasnosti pomáhajú riešiť úlohy, ktoré sú opakovane sa vyskytujúce, rovnaké s obmedzeným počtom známych alebo zistiteľných premenných, čiže sú algoritmizovateľné. To priamo určuje ich použitie na bežné aj keď pre človeka časovo náročné administratívne úlohy. Môžeme sem zaradiť prácu s dátami. Ich zber, uchovávanie, spracovávanie a distribúciu a to neraz na veľmi sofistikovanej úrovni. Všetky veľké úspechy ohľadom komplexných počítačových systémov, expertných systémov, komunikačných systémov alebo systémov na podporu rozhodovania pri primeranom zjednodušení môže zaradiť do kategórie sofistikovaná práca s databázami a údajmi v nich obsiahnutými. Zautomatizovanie rutinných a opakujúcich sa činností. Je to svet dát a čísel, ich vzťahov a logiky prevažne prvého rádu. Toto všetko prácu manažérov uľahčuje a robí lepšou, informačne viac zabezpečenou a efektívnejšou, ale nedokáže ju nahradiť vzhľadom na komplexnosť práce manažéra. Dôvod je skrytý v priamo v podstate manažérskej práce a jej funkciách : plánovaní, organizovaní a kontrole ako aj v externom prostredí plnom neznámych faktorov. Vo všetkých, no zvlášť v plánovaní a organizovaní, teda v tých dvoch náročnejších funkciách, súčasné informačné technológie alebo umelá inteligencia dosahujú najmenšie alebo takmer žiadne prakticky použiteľné úspechy. Takzvaný „obyčajný sedliacky rozum“ a uvažovanie sú tiež podľa autorov zaoberajúcich sa umelou inteligenciou jej najslabším miestom v súčasnosti. Hoci vývoj umelej inteligencie každoročne dosahuje čiastkové úspechy, a pravdepodobne bude aj naďalej úspešne pokračovať, bude potrebný výrazný zlom alebo tvorivý úspech, ktorý túto oblasť posunie vpred. Kroky a parciálne úspechy, ktoré sa objavujú neustále sú v podstate len drobné posuny a zlepšenia, no od výrazných posunov vo výsledkoch majú ďaleko. Ak postup a jeho rýchlosť v minulosti premietneme do budúcnosti, potom ani o 100 rokov nebudeme v podstate, čo sa týka nahradenia ľudskej inteligencie v manažmente umelou inteligenciou výrazne ďalej ako dnes. V prípade ľudskej stránky verzus umelá inteligencia k najvýznamnejším problémom patria a s najväčšou pravdepodobnosťou aj dlho budú patriť nasledovné.

- Jedinečné, prípadne neopakovateľné úlohy resp. všetky úlohy, ktoré nemajú historický vzor riešenia / fúzia podniku s iným podnikom , vznik nových výrobkov založených na doteraz nepoznaných technológiách, dopad ekologického zmýšľania na podniky v 90-tych rokoch, vznik reálne použiteľných počítačov v 80-tych rokoch / Sú to v podstate úlohy s vysokým stupňom neznáma alebo veľkým počtom nezistiteľných premenných a aj pre človeka nepredvídateľnými resp. neplánovateľnými budúcimi problémami. Človek resp. ľudská inteligencia sa však s relatívne veľmi vysokým stupňom neznáma vie aktívne vysporiadať a v takomto prostredí primerane fungovať.

- oblasti, kde je vysoký stupeň tvorivosti ako napr. reklamná kampaň, tvorba nových výrobkov a technológií, systému odmeňovania pre zamestnancov alebo inteligentné spôsoby komunikácie zo zákazníkmi. Tu sa prelínajú neznáme faktory spolu s premennými, ktoré sa nedajú odvodiť na základe známych faktov a súvislostí. Tvorivosť je charakterizovaná ako vyjadrenie a vytvorenie nových vecí nad rámec známych znalostí, ako prelom do nových oblastí priamo neodvoditeľných z doteraz známych faktov a informácií. Všetky významné vedecké teórie ako napr. newtonovská fyzika, teória relativity alebo aj ekonomické teórie ako keynesizmus, liberalizmus boli vytvorené takýmto prelomom. U malých po

- práca s ľuďmi a ich potrebami a predstavami je citlivou otázkou, pretože zamestnanci očakávajú príkazy od svojich nadriadených, nie od počítača. Práve ľudia, ako ukazujú výskumy, sú pilierom firiem a nositeľom ich úspechu. Schopnosť správne a efektívne pracovať s ľudským potencionálom je obzvlášť cenená a je jej venovaný veľký priestor v manažérskych úvahách, systémoch, literatúre ako aj mýtoch a ideáloch. Tu ani v najvzdialenejšej budúcnosti a ani pri najvyšších pokrokoch u umelej inteligencie nemôžeme očakávať nahradenie ľudí počítačmi. Ide len a a jedine o ľudské vlastnosti, ktoré sú neznáme dokonca aj iným živým bytostiam. Ľudská schopnosť myslenia a komunikovania je tak jedinečná, že je strojom nenapodobiteľná. Otázne je či má vôbec význam usilovať sa o napodobovanie týchto vlastností[3].

- práca s veľkým počtom premenných a faktorov, ktoré majú vplyv na konečný výsledok. / akýkoľvek významný projekt, do ktorého vstupujú stovky premenných pričom väčšina sa nedá presne kvantifikovať alebo sa veľmi často mení. Napr. vstup na nové trhy, zavedenie nového systému odmeňovania /

- orientácia v čase ako minulosť, prítomnosť a budúcnosť a súvisiacich manažérskych funkciách ako plánovanie, organizovanie na základe plánov a kontrola minulých úloh. Je prirodzená pre ľudí, no napríklad úplne neznáma pre takmer všetky ostatné živočíšne druhy a je aj veľmi problematická na vyššej úrovni pre počítačové programy.

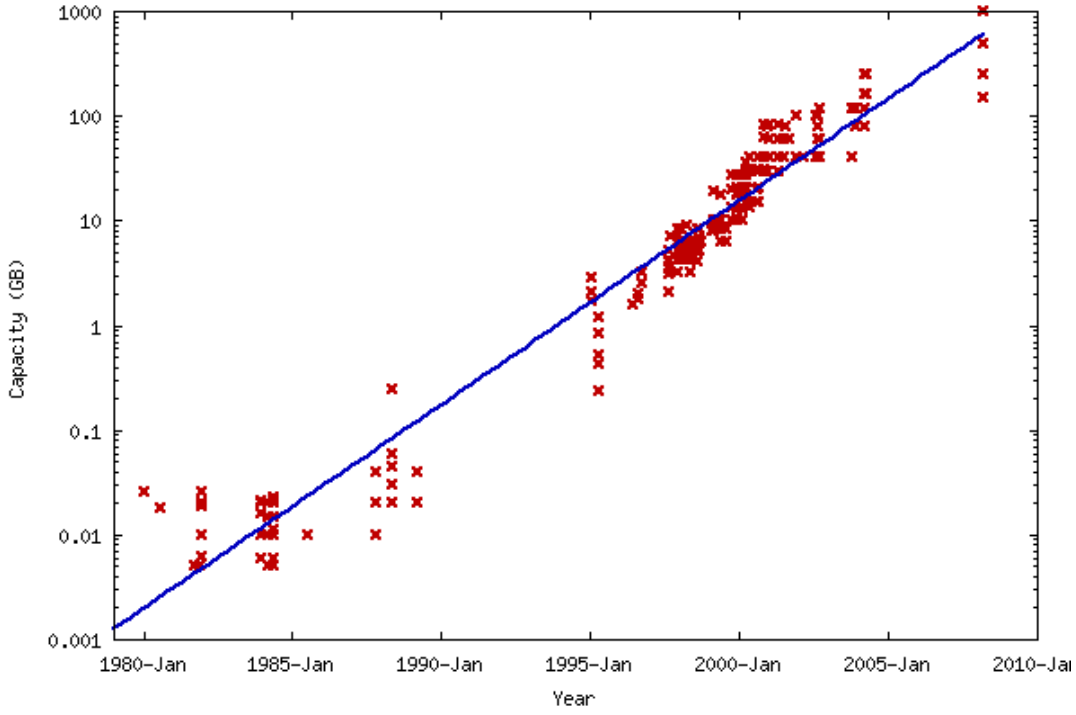
- K vážnym problémom umelej inteligencie patrí a aj bude patriť schopnosť komunikovať s okolím, zvlášť čo sa týka získavania informácií, faktov a údajov. Manažér získava veľký počet dôležitých informácií priamym dopytovaním sa ostatných ľudí / zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov a ostatných / čo však stroje pravdepodobne nedokážu nikdy v takej kvalite vzhľadom na veľký význam neverbálnych signálov ako tempo reči, viac významnosť, mimika, gestikulácia, haptika a podobne. Druhou vážnou otázkou je aj získavanie údajov z elektronických zdrojov ako internet, virtuálne knižnice, štatistiky a tlač. Všetky zdroje údajov boli vytvorené tak, aby ľudia mali možnosť tieto dáta používať a čerpať z nich či už

[3] http://en.wikipedia.org/wiki/Artificial_inteligence

čítaním, počúvaním alebo inak. Problémom je, že počítač to nedokáže a úspechy v schopnosti prečítať text a hlavne z neho vyvodiť prakticky použiteľné závery a tie sledovať sú minimálne alebo žiadne napriek dlhoročnému vytrvalému úsiliu[4].

- Schopnosť učiť sa je v našom svete široko rozšírená a majú ju okrem človeka aj všetky vyššie stavovce. Je to kriteriálna vlastnosť pre prežitie v meniacom sa prostredí. U počítačov sa už dosiahli prvotné minimálne úspechy. Ide zvlášť o také formy učenia, kde je presne stanovený počet premenných a jednoducho predikovateľné následky konania ako napr. u počítačových hier. Tempo vývoja je však pomalšie ako sa čakalo a výsledky sa dajú použiť v praxi manažmentu len minimálne.

Graf 1. Vývoj kapacity hard diskov u stolových počítačov v čase.



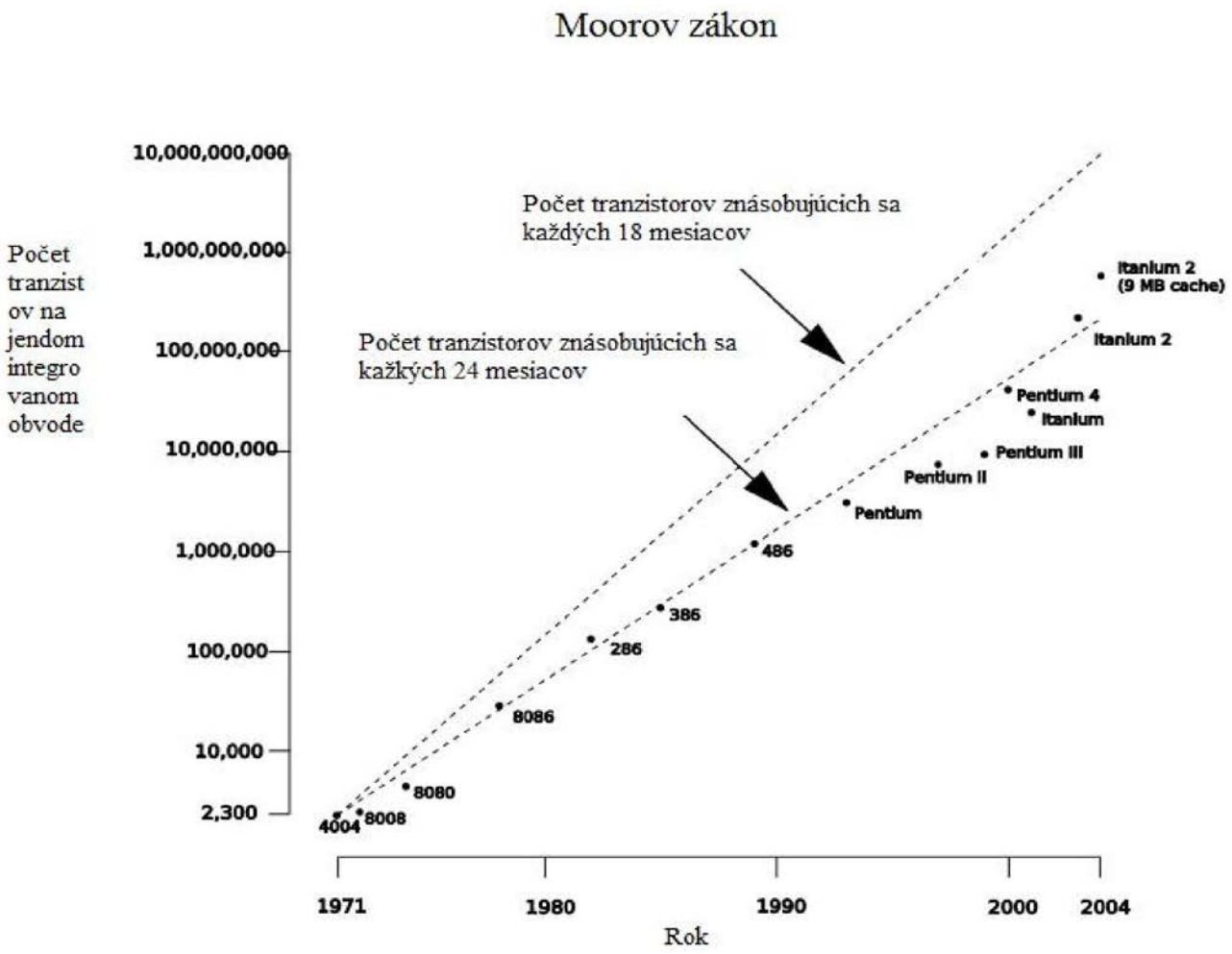
Na správne a efektívne riešenie hore uvedených úloh je už potrebný ľudský stupeň inteligencie. A je to nielen inteligencia ale aj jedinečné ľudské vlastnosti ako empatia, tvorivosť, schopnosť organizovať, motivovať, plánovať a predvídať, ktoré sú nevyhnutné na zvládanie manažérskych problémov[5]. A to som vymenoval len zlomok z nich. Pri našich doterajších znalostiach vývoja počítačových systémov a umelej inteligencie bude

[4] http://www.pamelamc.com/html/machines_who_think.html#faq-bot

[5] Goleman, D.: Práca s emočnou inteligenciou. Colombus, Praha 2000

s najväčšou pravdepodobnosťou nemožné dosiahnuť tento stupeň. Je aj otázne, či bude účelné smerovať raz v budúcnosti vyvinutú umelú inteligenciu týmto smerom.

Graf. 2 Vývoj počtu tranzistorov na jednom integrovanom obvode v čase, tzv. Moorov zákon



Individuálne dopytovanie u manažérskych pracovníkov potvrdzuje predpoklad, že informačné a komunikačné technológie nie sú týmito pracovníkmi považované za výrazný zdroj na zvyšovanie ich individuálnej výkonnosti. Na otázku, ktorými faktormi by mohol zvýšiť nadriadený ich výkon dlhodobo o viac ako 20 % odpovedalo 70 manažérov výrazne viac v prospech finančnej motivácie 35 % a verbálnej motivácie 17,7 %, než nového komunikačného a počítačového systému 7,5 %. To svedčí o prevahe medziľudskej komunikácie nad počítačovým systémom.

POUŽITÁ LITERTÚRA:

Collins, J. : Z dobrého skvelé. Eastone Books, Banská Bysrica 2006

Sculley, A.: B2B Internetová tržiště. Grada, Praha 2001

Koch, R.: Pravidlo 80/20. Management Press, Praha 2000

Maxwell, J: Jak v lidech vypěstovat vúdčí schopnosti. Pragma, Praha 2002

Maxwell, J: Rozvíjejte své vúdčí schopnosti. Pragma, Praha 2001

Goleman, D.: Práca s emočnou inteligenciou. Colombus, Praha 2000

Jennings, J.: Less is more. Penguin Group, New York 2002

Buckingham, M.: First, break all the rules, Pocket Books, 2005

www.kurzweilAI.net

http://en.wikipedia.org/wiki/Artificial_inteligence

http://www.pamelamc.com/html/machines_who_think.html#faq-bot

Corporate Social Responsibility in klein- und mittelständischen Unternehmen

Martina Heigl-Murauer

I. Einleitung und Zielsetzung

Das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) findet am Kapitalmarkt und in den Medien immer größerer Beachtung. Zu Recht, denn die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Unternehmens und die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung gehören zusammen. Dabei bedeutet CSR nicht die Abkehr von dem Unternehmensziel Gewinnmaximierung und Erlangung von hohen Rentabilitäten, aber es bindet im Rahmen eines umfassenden Unternehmenspolitik die unterschiedlichen Interessen von Unternehmen und deren Stakeholdern ein, denn nur wer angemessene Renditen erwirtschaftet, ist auch in der Lage im Interesse von Mitarbeitern, Gesellschaft und Umwelt zu handeln.

Die Grundsätze von CSR können aber nicht nur für die Großunternehmen gelten, sondern treffen auch den Klein- und Mittelstand (KMU). Im Fortfolgenden sollen daher über die Definition von Klein- und Mittelstand die Anwendungsgebiete von CSR aufgezeigt werden, die anhand von Unternehmensbeispielen untermauert werden und mit definierten Gründen für die Anwendungsbereiche von CSR bei den KMUs abschließen.

I. Definition KMU

Um eine brauchbare Definition des KMU zu finden, werden im folgenden zwischen quantitativen und qualitativen Merkmalen unterschieden und sinnvolle Merkmalsausprägungen bestimmt.

Bei den qualitativen Merkmalen sind die Wahl der geeigneten Messzahl und die Definition der Größenklassen generelle Probleme. Die beiden wichtigsten Messzahlen in der Literatur sind der Umsatz und die Anzahl der Beschäftigten. Weitere Kennzahlen sind z.B. Bilanzsumme, Marktanteile, Gewinn, Kapitaleinsatz etc.

Qualitative Kriterien können die Besonderheiten der Unternehmensführung, Organisation und die Beschaffung von Produktion und Absatz sein. Bei der Abgrenzung von KMU zu Großunternehmen nach qualitativen Kriterien müssen die betrieblichen Gegebenheiten und der Wirkungsbereich für einen Vergleich beleuchtet werden. Aufgrund dieser Problematik ist es daher schwer, einheitliche Richtlinien und Definitionen auf qualitativer Basis zu erstellen.

Quantitative Abgrenzung KMU

Kleine und mittlere Unternehmen werden häufig nach quantitativen Kriterien von Großunternehmen abgegrenzt. Die Vorteilhaftigkeit der quantitativen Abgrenzung ist zweifellos die Einfachheit der Ermittlung der objektiven Nachweisbarkeit der Kriterien. Schwierigkeiten treten jedoch auf, wenn geeignete Kriterien zu finden sind, mit deren Hilfe die Unternehmensgröße zahlenmässig erfasst und hinreichend genauer wider gegeben werden kann. Beispielsweise ist die obere Grenze für mittelständige Unternehmen schwer zu ermitteln, da die Übergänge von außen nur unzureichend feststellbar und auch individuell bestimmt sind.[1]

Trotz einer Vielfalt quantitativer Kriterien werden oftmals aus den verfügbaren Kennzahlen die Indikatoren „Anzahl der Beschäftigten", „Jahresumsatz" oder „Bilanzsumme" als Maßstäbe zur Messung der Unternehmensgröße verwendet.[2]

Seit dem 1. Januar 2005gilt seitens der EU-Kommission eine neue Definition der Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen, welche die Empfehlung von 1996 ersetzt. Die Schwellenwerte für die Beschäftigtenzahl, auf deren Grundlage die Einstufung in die Kategorien erfolgte wurde beibehalten. Beträchtlich angezogen wurden die finanziellen Schwellenwerte Jahresumsatz und Bilanzsumme, wodurch insbesondere die Inflation und die Produktivitätssteigerungen seit 1996 berücksichtigt werden.[3]

Kriterien	**Kleinstunternehmen**	**Klein**	**Mittel**
Anzahl Mitarbeiter	< 10	< 50	< 250
Jahresumsatz oder Bilanzsumme	< € 2 Mio. < € 2 Mio.	< 10 Mio. < 10 Mio.	< € 50 Mio. < € 43 Mio.

Von der EU festgelegte Größenkriterien für SMEs

[1] vgl. Henke Michael, Strategische Kooperationen im Mittelstand, Band 4 aus der Schriftenreihe Managementorientierte Betriebswirtschaft – Konzepte, Strategien, Methoden, München 2002, S. 14

[2] Meyer Jörn-Axel, Lorenzen Kevin, Internationale Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen, Köln 2002, S.6

[3] www.ifm-bonn.org

Der Ansatz des Jahresumsatzes bzw. als Maßstab der Leistungserfüllung gibt Einblick in die Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Es erweist sich als vorteilhaft, dass mit Hilfe des Umsatzmaßstabes die unterschiedlichen Leistungen (z.B. eines Mehrproduktbetriebes über die Absatzpreise) auf einen gemeinsamen Nenner gebracht und somit eventuelle Bewertungsprobleme ausgeschaltet werden können. Besonders bei KMU mit relativ kleinen Umsätzen zu Großunternehmen ist dieser Indikator eine Bestimmungsgröße, die auf die tatsächliche Größe des Unternehmens schließen lässt.
Bei Unternehmen der gleichen Branche sind diese Indikatoren noch aussagekräftig, doch bei der Verwendung für Unternehmen verschiedener Branchen müssen sie versagen. Weiterhin erweist sich diese Kennzahl insbesondere in Industriebetrieben angesichts schwankender Lagerbestände oder unterschiedlicher Vorleistungsanteile als unbefriedigend. Hierbei erweist sich die Kennzahl der Bilanzsumme[4] als geeigneter.

Für die Messgröße „Zahl der Beschäftigten" spricht die Tatsache, dass sie indirekt Aufschluss über die Betriebsleistung geben kann und keiner Geldwertschwankung unterliegt. Die alleinige Orientierung an Beschäftigtenzahlen erscheint aus wissenschaftlicher, aber auch aus praktischer Sicht, unbefriedigend. Gegen diesen Indikator für die Unternehmensgröße spricht vor allem die zunehmende Kapitalintensität durch die technologische Entwicklung hin zur automatisierten Produktion, die damit vom Faktor arbeit unabhängiger wird. Dazu ergibt sich ein weiteres Abgrenzungsproblem aus methodischer Schwierigkeit heraus, die für die Bestimmung der Beschäftigungsanzahl notwendige Basis zu fixieren. Die festgelegten Grenzen unterliegen einer gewissen Willkür und täuschen eine klare Trennschärfe vor, wie sie in der Realität nicht auftreten wird.[5]
Die quantitativen Merkmale reichen somit nicht aus, den Begriff der kleinen und mittleren Unternehmen präzise einzugrenzen.

Qualitative Merkmale der KMU

„Mittelständische Unternehmen sind Wirtschaftseinheiten in Handwerk, Industrie, Handel, Hotel- und Gaststättengewerbe, Verkehrs- und sonstigen Gewerbe, die sich in der Regel nicht

[4] Bei Kleinstunternehmen kann die Bilanzsumme nicht als Maßstab herangezogen werden, da diese aufgrund der handelsrechtlichen Vorschriften nicht zur Bilanzierung verpflichtet sind. Ferner sind die freien Berufe keine bilanzierenden Unternehmen.
[5] Meyer Jörn-Axel, Lorenzen Kevin, Internationale Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen, Köln 2002, S.7

über den Kapitalmarkt finanzieren und von selbständigen, mitarbeitenden Inhabern geleitet werden.“[6] Die Inhaber tragen somit das unternehmerische Risiko.

Diesem Definitionsversuch liegen qualitative bzw. nicht-statistische Indikatoren zugrunde. Unter qualitativen Kriterien werden Merkmale verstanden wie Selbständigkeit, Freiheit vom Einfluss durch Großunternehmen, erschwerter Zugang zum Kapitalmarkt und Eigentumsmehrheit bei einer Person oder Personengruppe, die auch aktiv in der Geschäftsleitung tätig ist.[7] Nicht die Betriebsgröße, sondern bestimmte Betriebstypen bzw. die art der Betriebsführung stehen im Vordergrund. Die Merkmale beziehen sich hierbei auf die Wirtschaftsweise des Unternehmens, die Struktur der Unternehmensführung, die Finanzierungssituation wie auch auf soziologische Gegebenheiten innerhalb der Unternehmen.

Häufigste Grundlage für eine qualitative Abgrenzung der KMUs ist die Verflechtung von Unternehmen und Inhaber. KMUs zeichnen sich durch die Einheit von Leitung und Eigentum des Unternehmens, die Konzentration der Verantwortung und Selbständigkeit der Entscheidungen wie auch durch die Verbindung von der wirtschaftlichen Existenz des Inhabers und dem wirtschaftlichen Schicksal des Unternehmens aus.

II. Definition Corporate Social Responsibility (CSR)

Mit dem Begriff Corporate Social Responsibility, der oftmals als “soziale“ Verantwortung von Unternehmen verstand wird, soll ein umfassendes gemeinnütziges Engagements der Unternehmen verstanden werden, so ist CSR die über Charity-Engagements und Mäzenatentum hinausgehende Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung.
Raimund Medrisch von der BMW Group bezeichnet CSR wie folgt: *CSR ist die Summe aller Verantwortungen eines Unternehmens, sei es nun auf politischem, sozialem oder ökologischem Gebiet. Der Gedanke ist der des Gebens und Nehmens. Die Gesellschaft schafft viele Voraussetzungen, damit Unternehmen wirtschaften können, dafür bekommt sie etwas zurück.*

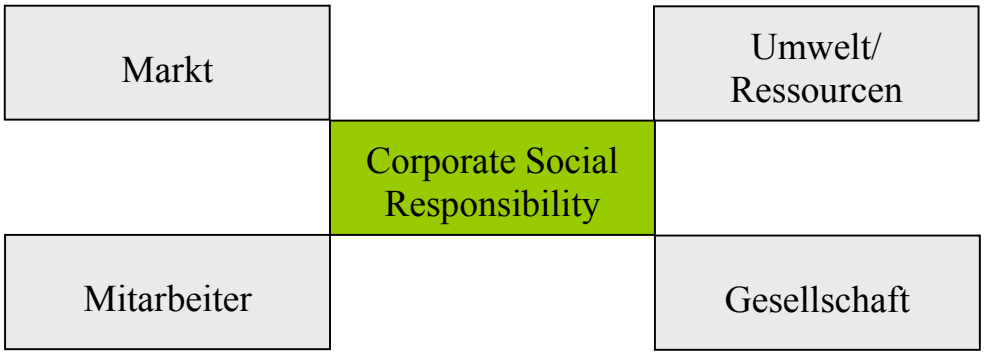
---

[6] Meyer Jörn-Axel, Lorenzen Kevin, Internationale Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen, Köln 2002, S.8
[7] Meyer Jörn-Axel, Schwering Markus G., Lexikon für kleine und mittlere Unternehmen, Vahlen Verlag, München 2000, S.169

In der Folge bedeutet Corporate Social Responsibility, dass Unternehmen soziales Engagement und Umweltbelange in ihre Geschäftstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit gesellschaftlichen Interessensgruppen auf freiwilliger Basis integrieren.
In Europa sind weitere Begriffe gebräuchlich (z.B. nachhaltige Unternehmensführung, Corporate Citzenship), die eng mit dem CSR-Konzept in Verbindung stehen.

III. Wesentliche Aufgabenbereiche von CSR

Verantwortungsvolle Unternehmensführung umfasst vier Kernbereiche: Mitarbeiter, Umwelt und natürliche Ressourcen, Gesellschaft und den Mart. Sie stellen die vier Säulen einer zukunftsfähigen CSR-Strategie dar. Projekte und Initativen aus unterschiedlichen Teilbereichen eines Unternehmens, wie etwa Umweltschutz, Förderung der Mitarbeiter, Transparenz, gesellschaftliches Engagement oder finanzielle Performance werden in diesen „vier Säulen unternehmerischer Verantwortung“ zusammengefasst. Bei den vier angeführten Bereichen handelt es sich um interdependente Aufgabenfelder, denen in CSR-Programmen gleichermaßen Rechnung getragen werden kann und sollte. Sehr häufig wird in den Unternehmen hinsichtlich der Verteilung auf diese vier Säulen eine ungleichmäßige Verteilung vorgenommen, so sind in Deutschland traditionell die Bereiche Kunst und Kultur sowie Umwelt und Ressourcen die Schwerpunkte unternehmerischen Engagements. Es bedarf aber einer Professionalisierung hinsichtlich der Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle aller vier Bereiche.[8] Ziel des Unternehmens sollte dabei sein, diese vier Aspekte der gesellschaftlichen Verantwortung so zu integrieren, dass den Prinzipien eines in ökonomischer und gesellschaftlicher Hinsicht erfolgreichen Wirtschaftens entsprochen wird.



Vier Anwendungsbereiche unternehmerischer Verantwortung,

[8] Kirchhoff Klaus Rainer, CSR als strategische Herausforderung, in: Erfolgsfaktor Verantwortung, K. Gazdar, A. Habisch, S. Vaseghi, Springer Verlag, 2006, S. 18

IV. Erläuterung der einzelnen Anwendungsbereiche in KMUs

Mitarbeiter

Verantwortungsvolle Unternehmer sind oftmals sehr gute Arbeitgeber, da sie die Bedeutung und Wichtigkeit einer guten Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern und deren Loyalität zum Unternehmen erkennen. Insbesondere bei den KMUs, die zu über 50% familiengeführte Unternehmen sind, wird den Angestellten oftmals der Status eines Familienmitgliedes zuteil. Die Mitarbeiter weisen einen hohen Grad an Arbeitsmotivation auf und eine hohe Einsatzbereitschaft für das Unternehmen, was letztendlich dem Unternehmen wiederum zum Vorteil gereicht. Ein mitarbeiterbezogener Zugang zu CSR kann somit nachstehende Tätigkeitsfelder beinhalten:[9]

⇨Verbesserung der Bedingungen am Arbeitsplatz (dazu zählen Gesundheitsvorsorge und Betriebssicherheit) und Arbeitszufriedenheit

Beispiel: „denkstatt GmbH" (kleines Beratungsunternehmen in Österreich) versorgt die Mitarbeiter kostenfrei mit gesundheitsförderlichen Nahrungsmitteln (Obst), die Zubereitung von Speisen in einer voll ausgestatteten Sozialküche ist möglich. Den Mitarbeitern wird gestattet einen regenerierenden Kurzschlaf (20 Minuten) zu halten. Bei der Arbeitsplatzgestaltung wird viel Wert auf eine angenehme Atmosphäre Wert gelegt.

⇨Vereinbarkeit von Arbeits- und Freizeit; in der Praxis zeigt sich, dass insbesondere in diesem Bereich die Anforderungen an das „Life-Work-Balance"-Prinzip eingehalten werden kann

Beispiel: Protu AS Microunternehmen der IT-Branche in Norwegen erlaubt es den Eltern im Krankheitsfall der Kinder uneingeschränkt zuhause zu bleiben, um diese versorgen zu können.[10]

⇨Chancengleichheit ausländischer Mitarbeiter und Bewerber

⇨Maßnahmen zur Frauenförderung

---

[9] www.csr-mittelstand, „Corporate Social Responsibility, Projektdurchführung von GILDE Wirtschafts-förderungsgesellschaft

[10] Hinweis: Alle gelisteten Beispiele dieses Artikels sind auf die Quelle aus der Broschüre „CSR and Competitiveness European SMEs' Good Practice", KMU Forschung Austria and ifm Bonn Mittelstands-forschung, zurückzuführen bzw. bei den Unternehmen über deren Internetseiten ermittelt worden.

⇨Aus- und Weiterbildung von Mitarbeiter

Beispiel: „LR Gebäudereinigung“ (familiengeführtes Reinigungsunternehmen in Deutschland) bietet Mitarbeitern mit Migrationshintergrund eine kostenlose Teilnahme an Kursen zum Erlernen der deutschen Sprache.

⇨Mitarbeiterpartizipation und Verbesserung der Kommunikationspolitik

⇨Faire Entlohnung und Lohnzusatzleistungen

Beispiel: „Euroquimica de Bufi & Planas S.A.“, ein spanisches Chemieunternehmen, das den Mitarbeitern neben übertariflicher Entlohnung auch Unternehmensanteile anbietet.

Gesellschaft

In den Gemeinden, in den sich Unternehmen ansiedeln, entsteht bereits ein erhöhter Wohlstand durch die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Zusammenarbeit mit ortsansässigen Lieferanten. Einige Unternehmen fühlen sich aber verpflichtet, sich für die Menschen in diesen Gemeinden über dies hinaus sozial zu engagieren.

CSR Aktivitäten, die auf die Gesellschaft ausgerichtet sind, haben folgende Zielsetzung:

⇨Grundsätze/Verfahren zur Vermeidung von Bestechung und Korruption

⇨Soziale Integration

Beispiel: „Stormberg AS“, ein norwegisches Handelsunternehmen rekrutiert sein Pesonal zumindest zu einem Viertel aus schwer am Arbeitsmarkt vermittelbaren Personen. Die Belegschaft besteht zu fast 30% aus ehemaligen Strafgefangenen, Personen ohne Schulabschluss sowie ehemaligen Drogenabhängigen. Das Unternehmen weist eine geringe Personalfluktuation, geringe Krankenstände und eine hohe Beschäftigtenloyalität aus.

⇨Verbesserung der lokalen Infrastruktur

⇨Geld- und an soziale Einrichtungen (Schulen, Krankenhäuser, Umweltschutzgruppe, Kultur- und Freizeiteinrichtungen, Sportvereine etc.)

⇨Gesellschaftsunterstützende Maßnahmen im weiteren Sinne (Unterstützung von Entwicklungshilfeprojekten)
Beispiel: „Galfinband S.A.“, ein mittelgroßes rumänisches Metallindustrieunternehmen tritt als Sponsor für humanitäre Projekte auf (Geldgeber für mittellose hochbegabte Kinder und für das Pantelimon Parochial House.)

Markt

Unabhängig von der Größe eines Unternehmens wird der Aufbau und der Erhalt eines guten Firmenimages und der Reputation als Schlüssel zum Unternehmenserfolg gewertet. Eine verantwortungsvolle Unternehmerschaft trägt in der Gesellschaft mit Sicherheit zur Bildung eines positiven Images bei.
Marktorientierte CSR-Aktivitäten zielen sowohl auf die Beziehungen zu den Kunden wie auch zu den Zulieferern ab. Es handelt sich hierbei um:

⇨Aktivitäten zur Steigerung der Produktqualität und Verbrauchersicherheit
Beispiel: „Eko-Expert“, ein kleines finnisches Unternehmen entwickelte eine einzigartige Technologie zur Wiederverwendung von altem Gebäudeisolationsmaterial. Diese Technologie verhilft den Kunden zu deutlichen Einsparungen bei ihren Isolierungsaufwendungen. Im Fall einer Renovierung eines Sechsparteien-Hauses wurden hierdurch rd. 35.000 € an Kosten gespart.

⇨Bereitstellung zusätzlicher und freiwilliger Serviceleistungen
Beispiel: „DEANTE Antczak Sp.J.“, ein polnisches KMU für technische Ausrüstungen bietet seinen Kunden beim Kauf von Produkten verlängerte Garantien über sieben Jahre an. Außerdem wird den Kunden eine kostenfreie und effiziente Beratungs- und Garantieserviceleistung angeboten. Das Unternehmen kann eine außergewöhnlich hohe Kundenbindungsquote verzeichnen.

⇨faire Preisgestaltung

⇨ethikbewusste Marketing-Gestaltung

⇨zeitnahe Begleichung von Forderungen

⇨Unterstützung lokaler Beschaffungsmärkte
Beispiel: „Die Möbelmacher GmbH", ein deutscher Einrichtungshersteller nimmt an jährlichen Zusammenkünften regional ansässiger Produzenten teil, die sich um nachhaltige Produktionsmethoden bemühen um die regionalansässigen Hersteller als Lieferanten zu gewinnen.

⇨Durchsetzung verantwortungsvoller Verhaltensstandards unter Marktpartnern entlang der Wertschöpfungskette

⇨Etablierung lokaler/regionaler Wirtschaftsvereinigungen

Umwelt

Die Beachtung von Umweltmanagementsystem hat in den Großunternehmen bereits zu wirtschaftlichen Erfolgen wie Kostenreduzierung in den Bereichen Rohstoff-, Energie- und Wasserverbrauch geführt. An diese Modelle lehnen sich die KMUs an, da sie darin auch eine wirtschaftliche Vorteilsziehung für das eigene Unternehmen sehen. Ferner erstrecken sich die CSR Aktivitäten zum Schutz der Umwelt auf:

⇨die Entwicklung umweltschonender Produkte und Produktionsmethoden

⇨einen effektiven Ressourcenverbrauch
Beispiel: „LUMAG Sp. z o.o.", ein mittelgroßes polnisches Unternehmen bemüht sich um die Einhaltung, Aufbewahrung und Wiederverwertung sämtlicher bei der Produktion anfallender Abfallstoffe. Die auf diese Weise wieder verwerteten Materialien dienen als Rohstoff zur Produktion neuer Bremssystemelemente. Außerdem unternimmt das Unternehmen eigene Forschungsanstrengungen, um die Verwendung solcher Schwermetalle zu verhindern, die die Umwelt schädigen können. Durch diese Maßnahmen verbesserte das Unternehmen die Beziehungen zum lokalen

Umfeld und wird dort als aufrichtiger und prosperierender Produzent wahrgenommen.

⇨einen „Öko-Check“ auch der Umweltpolitik der Zulieferunternehmen
Beispiel: „Javierre S.L., ein kleines spanisches Bauunternehmen nutzt Umwelt-managementsysteme, durch die es über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus gehende Umweltstandards erfüllt. Des weiteren sorgt das KMU für die Einhaltung von umweltbezogenen Standards unter den Zulieferern. Um dies sicherzustellen, fordert das Unternehmen jährliche Nachweise von seinen Zulieferern ein.

⇨eine Informationspolitik der Marktpartner, Kunden und gesellschaftlichen Interessensgruppen über Umweltangelegenheiten

V. Gründe für die Anwendung von CSR in KMUs

Wie an den oben genannten Beispielen zu ersehen ist findet CSR in einem breiten Spektrum bereits Anwendung bei den KMUs. Fälschlicherweise wird CSR allerdings immer noch häufig nur mit Großunternehmen in Verbindung gebracht. Tatsächlich lässt sich dieses strategische Instrument -wie die oben aufgelisteten Beispiele unter Beweis stellen- zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit ebenso in KMU einsetzen. Der konkrete Geschäftsnutzen lässt sich jedoch häufig nicht an Zahlen festmachen und stellt sich nicht immer mittelbar ein[11].

Aufgrund von empirischen Studien[12] lassen sich jedoch folgende **positive Wettbewerbseffekte** durch die Berücksichtigung und Anwendung von CSR im Unternehmen erzielen:

⇨Anstöße zu Produkt- und Prozessverbesserungen, die sich aus guten Kundenbeziehungen ergeben

[11] Den KMUs fehlt es hierbei häufig an den geeigneten Kontroll- und Messinstrumenten.
[12] Deutschlandweite Sensibilisierung und Qualifizierung von KMU und Multiplikatoren zum Thema CSR, GILDE Wirtschaftsförderungsgesellschaft

⇨Motivationssteigernde und mitarbeiterbindende Wirkungen, die zur höheren Einsatz- und Lernbereitschaft der Mitarbeiter führen

⇨Verbesserte Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit, dazu zählt insbesondere: eine verbesserte Position bei Banken und Versicherungen durch ein geringeres Umwelt- und Sozialrisiko, die Verbesserung des Unternehmensimages und der Reputation sowie die Erhöhung des Vertrauens, das zu spürbarem Wohlwollen in der Gemeinde, Region und der Öffentlichkeit führt

⇨Verbesserungen der Lieferantenbeziehungen und Stärkung der Markt- und Netzwerkbeziehungen

⇨Kosteneinsparungen und Produktivitätsgewinne durch einen effizienteren Einsatz der betrieblichen Ressourcen und Abfallvermeidung

In der Gesamtbetrachtung aller genannten Vorteile erhöht die Anwendung von CSR in den Klein- und mittelständischen Unternehmen die Wettbewerbsfähigkeit sowohl in der kurzfristigen als auch langfristigen Betrachtungsweise. Die KMUs sind somit angehalten sich weiter diesem Themenbereich zu widmen, um verantwortungsvolle Unternehmerschaft mit den finanzwirtschaftlichen Maximen wie Rentabilität und Gewinnmaximierung zu vereinen.

VI. Literatur und Quellenangaben

Henke Michael, Strategische Kooperationen im Mittelstand, Band 4 aus der Schriftenreihe Managementorientierte Betriebswirtschaft – Konzepte, Strategien, Methoden, München 2002,

Kirchhoff Klaus Rainer, CSR als strategische Herausforderung, in: Erfolgsfaktor Verantwortung, K. Gazdar, A. Habisch, S. Vaseghi, Springer Verlag, 2006

Meyer Jörn-Axel, Lorenzen Kevin, Internationale Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen, Köln 2002

Meyer Jörn-Axel, Schwering Markus G., Lexikon für kleine und mittlere Unternehmen, Vahlen Verlag, München 2000

Münstermann Matthias, Corporate Social Responsibility, Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten, Gabler Verlag, 2007

Waldhoff Carina, Corporate Citizenship, Verlag Dr. Müller, Düsseldorf 2003

Walton Clarence C., Soziale Verantwortung von Unternehmen, Gerling Akademie Verlag, 1999

CSR and Competitiveness European SMEs' Good Practice, Broschüre der KMU Forschung Austria und des IfM Bonn, Institut für Mittelstandsforschung

www.csr-mittelstand: Corporate Social Responsibility, Projekt CSR im Mittelstand

EntreNews, The newsletter of EFMD's Entrepreneuership, Innovation and Small Business Network, Special issue 1/2006

European Commission, "Responsible entrepreneurship: Small enterprises, big values, tomorrow's competitiveness

VII. Annotation

In the EU there are more than 20 million SMEs, 99% of all enterprises; SME employ 65 million people and four out of five new jobs are created in SMEs. One estimates that 95% of the significant innovations in products and services will come from firms with less than 20 employees.

Taking all these facts into considerations and being aware of the importance of the SME for the economic system, one could substantially improve the quality and quantity of innovation in responsible business with the help of SMEs. The responsible practices in the areas of workplace, marketplace, community involvement and environment for SMEs will also show a positive result in the economic benefit like securing competitive advantage and profit maximization.

EKONOMICKA UNIVERZITA V BRATISLAVE
Fakulta podnikoveho manazmentu
Katedra

Wissenschaftlicher Beitrag zur Fachkonferenz 2008

Leasing als Finanzinstrument im Rahmen eines IT-Projektes

Autor: Andreas Herch

Bratislava
2008

Gliederung

Inhaltsverzeichnis		I
Abbildungsverzeichnis		II
Abkürzungsverzeichnis		II
1.	**Einleitung**	1
1.1	**Ausgangslage und Problemstellung**	1
1.2	**Ziele der Seminararbeit**	2
1.3	**Methoden und Aufbau der Arbeit**	2
2.	**Theoretische Grundlagen**	3
2.1	**Definition Leasing**	3
2.2	**Grundsätzliche Formen von Leasing**	4
2.3	**Leasingmodelle und -Vertragsarten**	6
3.	**Entscheidungsgrundlagen für IT-Leasing**	9
3.1	**Marktdaten**	9
3.2	**Betriebswirtschaftliche Auswirkungen**	11
3.3	**Unternehmerischer Nutzen**	13
4.	**IT-Leasingmodelle in der Praxis**	17
4.1	**Technologiemiete**	17
4.2	**Price-per-seat**	19
5.	**Zusammenfassung**	20
Literaturverzeichnis		III
Abstrakt		IV

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Vertragstypen im Mobilien-Leasing in Deutschland	5
Abb. 2:	Vertragsgestaltung im Mobilienleasing	6
Abb. 3:	Leasing-Investitionen in Mrd. Euro in Deutschland	10
Abb. 4:	Objektgruppen im Mobilienleasing	10
Abb. 5:	Das Mietmodell „Technologieaustausch“	18

Abkürzungsverzeichnis

AfA	Abschreibungstabelle für allgemein verwendbare Anlagegüter
BgN	Betriebsgewöhnliche Nutzungszeit
BMF	Bundesministerium der Finanzen
bzw.	beziehungsweise
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
etc.	et cetera
ff.	folgende
IAS	International Accounting Standards, Regelwerk zur Rechnungslegung
IFRS	International Financial Reporting Standards, = internationale Rechnungslegungsvorschriften
IT	Informationstechnik
IuK	Informations- und Kommunikationstechnik
u. a.	unter anderem
u. ä.	und ähnliches
TA	Teilamortisation
TCO	Total Cost of Ownership
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles = Allgemein anerkannte Rechnungslegungsgrundsätze in den USA
VA	Vollamortisation

1. Einleitung

Leasing ist aus dem heutigen Wirtschaftsalltag nicht mehr wegzudenken. Die Erkenntnis, dass nicht das Eigentum an einem Wirtschaftsgut, sondern allein dessen Nutzung Werte schafft, hat sich auch in Deutschland durchgesetzt. Nachdem die stark im Eigentumsdenken verhafteten deutschen Unternehmen Anfang der sechziger Jahre der innovativen Alternative zur traditionellen Investition mit Krediten zunächst mit Argwohn begegneten, setzte das Leasing in den folgenden Jahrzehnten zu einem Siegeszug ohnegleichen an: Heute wird über die Hälfte aller außenfinanzierten, (das heißt nicht mit Eigenmitteln oder aus Abschreibungsrückflüssen finanzierten) Ausrüstungsinvestitionen durch Leasing realisiert. Leasing ist damit mittlerweile bedeutender als der klassische Bankkredit und insbesondere für mittelständische Unternehmen die Außenfinanzierungsalternative Nummer 1.[1]

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Technologiefinanzierung ist in Deutschland schwerer zugänglich als im Ausland. Viele Unternehmen sehen Leasing als Ausweg – ein Modell, das für einige schnell zum Königsweg werden kann. Denn anders als etwa in Frankreich, Großbritannien und den USA tun sich die Firmen hierzulande deutlich schwerer, Kredite für Erneuerung oder Aufrüstung der Informations- und Kommunikationstechnik (IuK) zu bekommen. Das belegt eine Umfrage von Siemens Financial Services unter 400 Finanzverantwortlichen aus Unternehmen des gehobenen Mittelstands.[2]

Die Gründe für die Kreditlücke sind vielfältig. Einerseits sind sie in der Tatsache zu suchen, dass die Konsolidierungsphase des Bankensektors in einigen europäischen Nachbarstaaten schon weiter voran geschritten ist. Andererseits geht ein Teil des Problems auf die Firmen selbst zurück. Die Eigenkapitalausstattung deutscher Unternehmen liegt deutlich unter den entsprechenden Werten im Ausland.

---

1 Vgl. Internetseite:
http://www.bdl-leasing-verband.de/leasing.php?y=2, Zugriff: 08.07.2008.

2 Vgl. Internetseite:
IT-Leasing überholt die Kreditfinanzierung,
http://www.netigator.de/netigator/live/show.php3?id=47&aid=30474477, Zugriff: 09.07.2008.

Einen Ausweg weisen Finanzierungsmodelle wie Leasing und Mietkauf. Es stellt sich die Frage inwieweit Leasing als Alternative im Finanzierungsprozess für ein IT-System oder ein IT-Projekt in Frage kommt.

1.2 Ziele der Seminararbeit

Zielsetzung ist es hierbei, den Leasingbegriff zu definieren, die, anhand der gängigen Fachliteratur, möglichen Leasingmodelle darzustellen und eine Abgrenzung der diversen Formen vorzunehmen. Des Weiteren werden Argumente erarbeitet, die darlegen, welche Gründe und welcher Nutzen sowohl aus betriebswirtschaftlicher, als auch aus unternehmerischer Sicht zu beachten sind. Im Praxisteil sollen gängige Leasingkonzepte aus dem IT-Bereich vorgestellt werden.

1.3 Methoden und Aufbau der Arbeit

Als theoretische Grundlage wird in Kapitel 2 der Begriff des Leasing beschrieben und die jeweiligen Modelle und Formen vorgestellt.
Anschließend werden in Kapitel 3 Entscheidungsgrundlagen für IT-Leasing erarbeitet. Dies erfolgt anhand der Auswertung und Analyse aktueller Marktstudien und der Darstellung betriebswirtschaftlicher und informationstechnischer Aspekte.
In Kapitel 4 folgt die Ausführung von aktuellen IT-Leasingkonzepten.
In Kapitel 5 werden die Ergebnisse zusammengefasst.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Definition Leasing

Leasing ist die miet- oder pachtweise Überlassung von Wirtschaftsgütern durch die Hersteller dieser Güter oder durch besondere Leasinggesellschaften gegen periodische Zahlung von Leasingraten. Rechtlich ist der Leasingvertrag ein Vertrag eigener Art, der Bestandteile des Miet- oder Pachtvertrages, den Ratenkauf- und Geschäftsbesorgungsvertrages, des Nutzungsrechts und des Mietkaufs enthalten kann.[3]

Das Produkt Leasing stammt aus den USA. Es ist eine besondere Form der Nutzungsüberlassung. Englisch „to lease“ bedeutet vermieten.

Unter Leasing versteht man auch die entgeltliche Nutzungsüberlassung eines Wirtschaftsguts auf Zeit durch Finanzierungsinstitute und andere Unternehmen, die das Vermietungsgeschäft gewerbsmäßig betreiben.[4]

Unter dem Begriff *Leasing* werden Vertragsgestaltungen zusammengefasst, die vom normalen Mietvertrag bis zum verdeckten Raten-Kaufvertrag reichen. Im Gegensatz zum normalen Mietverhältnis ist für das Leasing meistens charakteristisch, dass zwischen dem Hersteller eines Gebrauchsgutes und dessen Verwendung eine Leasinggesellschaft als Käufer und Vermieter eingeschaltet wird.[5]

Leasing ist eine Form der Vermietung, jedoch lassen sich Miete und Leasing klar voneinander trennen. Als Gemeinsamkeit für Leasing und Miete ist der Erwerb des Nutzungsrechts durch den Mieter bzw. Leasingnehmer festzustellen. Im Unterschied zur traditionellen Miete werden beim Leasing dem Mieter Risiken und Pflichten auferlegt, die üblicherweise der Vermieter zu tragen hat.

Der Unterschied zwischen Miet- und Leasingvertrag besteht darin, dass der Vermieter bei der Mietsache bis zu einer eventuellen Kaufoption die Sachgefahr trägt und auch für die Instandhaltung sorgt. Beim Leasing ist der Leasinggeber hingegen von der Haftung für Beschädigung und Ausfall befreit und muss weder Reparaturen ausführen noch vorbeugende Instandhaltungsmaßnahmen ergreifen.

---

[3] Bender, H.: Kompakt-Training Leasing. Ludwigshafen: Kiehl Verlag, 2001, S. 25.

[4] Perridon, L., Steiner, M.: Finanzwirtschaft der Unternehmung. München: Verlag Vahlen, 2004, S. 459.

[5] ebenda, S.459.

Der Leasinggeber räumt dem Leasingnehmer die Nutzungsmöglichkeit an einem bestimmten Wirtschaftsgut ein. Charakteristisch für Leasing ist, dass der Leasinggeber Eigentümer des Leasingobjektes bleibt, folglich eine Trennung von Nutzung und Eigentum gegeben ist.
Als weiteres Abgrenzungskriterium zwischen Miete und Leasing kann das in der Zivilrechtsprechung jederzeit mögliche Kündigungsrecht des Vertrages genommen werden.[6]

2.2 Grundsätzliche Formen von Leasing

Leasing-Verträge existieren in unterschiedlichster Ausgestaltung. Soll der Vertrag jedoch steuerlich wirksam anerkannt werden, sind dafür die vom Bundesministerium der Finanzen (BMF) festgelegten "Leasing-Erlasse" maßgeblich. Die vier vom BMF im Wege der Verwaltungsanweisung veröffentlichten Leasing-Erlasse regeln die Zurechnung des wirtschaftlichen Eigentums von Leasing-Objekten und die bilanzielle Abbildung von Leasing-Verhältnissen in den Jahresabschlüssen von Leasing-Geber und Leasing-Nehmer. Sie bilden die steuerrechtliche Grundlage für das Leasing-Geschäft in Deutschland.[7]
Grundsätzlich unterscheidet man zwischen den beiden Leasing-Vertragsformen Operate-Leasing und Finance-Leasing. Diese beiden Varianten stellen aber nur Eckpfeiler eines breiten Spektrums von Möglichkeiten dar.
Beim Operate Leasing erwirbt der Leasing-Nehmer ein kurzfristiges, meist jederzeit kündbares Nutzungsrecht an einem Objekt. Der Leasing-Vertrag entspricht größtenteils dem zivilrechtlichen Mietvertrag. Im Gegensatz zur mittel- und langfristigen Finanzierung steht beim Operate-Leasing die kurzfristige Nutzung des Investitionsgutes im Vordergrund. So können Engpässe in der Produktion oder im Vertrieb überbrückt werden.
Ein wesentliches Merkmal von Operate-Leasing-Verträgen ist, dass die Finanzierungskosten des Leasing-Gebers in einer Vertragsperiode in der Regel nicht getilgt werden. Die vollständige Amortisation lässt sich erst dadurch erzielen, dass das Objekt mehrfach verleast und schließlich verkauft wird. Merkmale des Operate-Leasings sind zum einen die relativ kurzen Vertragslaufzeiten. Bei Vertragsabschluss auf unbestimmte Zeit besteht ein Kündigungsrecht innerhalb der vereinbarten Fristen.

---

6 Bender, H.: Kompakt-Training Leasing. Ludwigshafen: Kiehl Verlag, 2001, S. 25.

7 Vgl. Internetseite: http://www.bdl-leasing-verband.de/leasing.php?x=9&y=8&PHPSESSID=b5c2, Zugriff 10.08.2008.

Die Lebensdauer des Objektes übersteigt hier die festgelegte Nutzungsdauer. Zum anderen trägt der Leasing-Geber das Wirtschaftliche Risiko. Unter wirtschaftlichem Risiko/Objektrisiko versteht man in diesem Zusammenhang die Gefahr der technischen Veralterung des Leasing-Objektes, des Diebstahls, technischer Defekte oder Beschädigungen. Spricht man in der Praxis von Leasing ist damit in der Regel das Finanzierungsleasing gemeint. Diese Leasing-Form wird als eigentliches Leasing angesehen. Die Verträge haben mittel- oder langfristigen Charakter.

Merkmale des Finance-Leasings sind lange Laufzeiten mit unkündbaren Grundmietzeiten. Die Grundmietzeit nähert sich an die betriebliche Nutzungsdauer des Leasing-Gegenstandes an. Das Objektrisiko liegt beim Leasing-Nehmer. Das schließt auch die Bezahlung anfallender Servicereparaturen und das Abschließen von Versicherungen ein.
Da der Leasing-Nehmer in der Regel die Anschaffung bzw. Herstellung des Leasing-Gegenstandes veranlasst hat, ist er auch für die Werterhaltungsmaßnahmen verantwortlich.[8]

Derzeit sind etwa 65% aller abgeschlossenen Leasingverträge dem Finanzierungsleasing zuzurechnen. Der Rest dem Operate-Leasing, wie folgende Abbildung verdeutlicht.

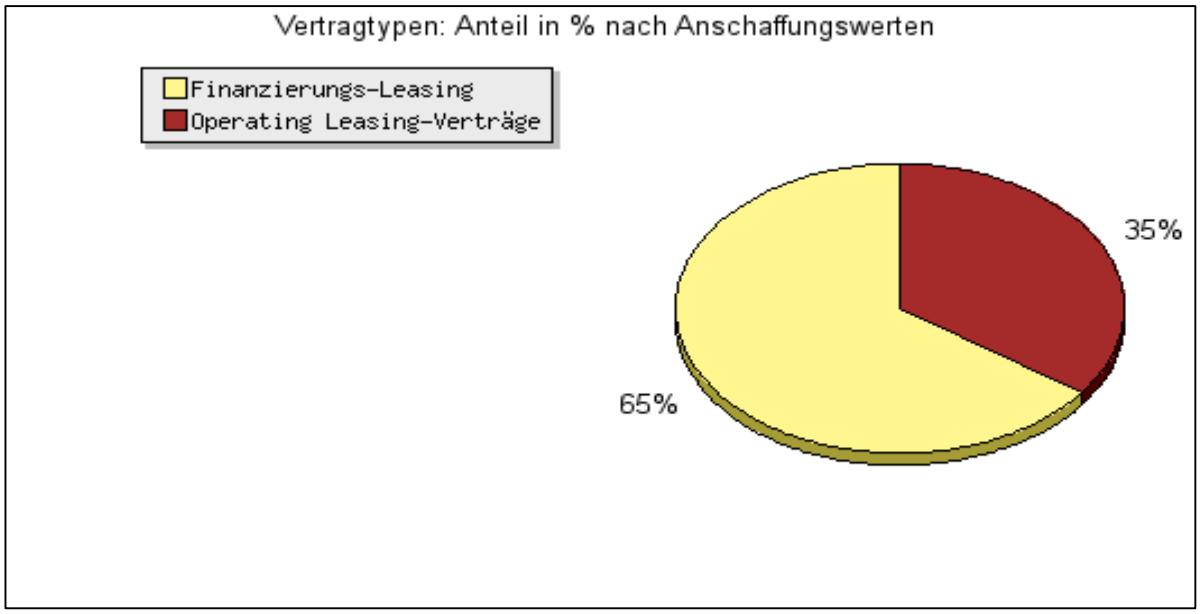


Abbildung 1: Vertragstypen im Mobilien-Leasing in Deutschland [9]

[8] Vgl. Internetseite: http://www.foerderland.de/1125.0.html, Zugriff: 08.08.2008.

[9] Vgl. Internetseite: Vertragstypen im Mobilien-Leasing http://www.leasing-verband.de/markt.php?y=1&z=6, Quelle: BDL, Stand 2005, Zugriff: 08.08.2008.

2.3 Leasingmodelle und -Vertragsarten

Das typische Angebotsportfolio einer Leasinggesellschaft setzt sich aus Leasing- und Mietkaufverträgen zusammen. Während Mietkaufverträge reine Kaufverträge sind, bei denen das Mietkaufobjekt dem Mietkäufer zuzurechnen ist, stellen Leasingverträge Gebrauchsüberlassungsverträge dar, die eine steuerliche Zurechnung des Leasingobjektes zum Vermögen des Leasinggebers beinhalten.[10]

Im Bezug auf die Vertragsgestaltung im Mobilienleasing lassen sich dabei folgende Vertragsformen unterscheiden:

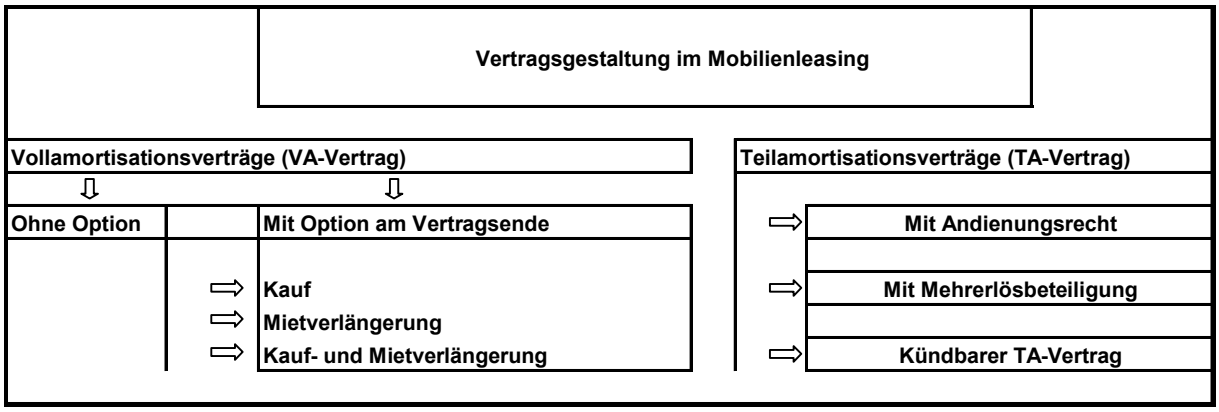


Abbildung 2: Vertragsgestaltung im Mobilienleasing[11]

Vollamortisation bedeutet, dass der Leasingnehmer mit den in der Grundleasingzeit zu entrichtenden Raten mindestens die Anschaffungs- und Herstellungskosten sowie alle Nebenkosten einschließlich der Finanzierungskosten und der Gewinnspanne des Leasinggebers deckt.
In vielen Fällen ist der Leasingnehmer bereits bei Vertragsabschluss daran interessiert, sich die Möglichkeit einer Verlängerung der Nutzungsrechte offen zu halten.
Hierzu werden in den Verträgen häufig bereits Optionsrechte festgeschrieben. Beim Mobilienleasing unterscheidet man:

[10] Kratzer, J., Kreuzmair, B.: Leasing in Theorie und Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2. Auflage, 2002, .54.
[11] eigene Erstellung in Anlehnung an
Bender, H.: Kompakt-Training Leasing. Ludwigshafen: Kiehl Verlag, 2001, S. 74f.

Vollamortisation mit Kaufoption. Hierbei wird dem Leasingnehmer das Recht eingeräumt, den Leasinggegenstand bereits zu einem bei Vertragsabschluss festgelegten Preis nach Vertragsende zu erwerben. Der definierte Kaufpreis orientiert sich aus steuerrechtlichen Gründen an der so genannten AfA-Tabelle, die den Buchwert oder den niedrigeren gemeinen Wert zum Zeitpunkt der Veräußerung zu Grunde legt.

Vollamortisation mit Mietverlängerungsoption. Hierbei kann der Leasingnehmer nach Ablauf der festgelegten Vertragszeit eine Verlängerung verlangen. Soll der Leasinggegenstand weiterhin aus steuerrechtlichen Kriterien dem Leasinggeber zugerechnet werden, so muss eine Verlängerungsleasingrate festgelegt werden, die dem Werteverzehr des Leasinggegenstandes gerecht wird.

In zahlreichen Vollamortisationsverträgen werden dem Leasingnehmer beide Optionen, Kauf- und Mietverlängerungsoption, eingeräumt. Diese Form ist für den Leasingnehmer besonders interessant, wenn die erwartete Nutzungsdauer länger als die betriebsgewöhnliche AfA-Dauer ist.

Wenn ein Vollamortisationsvertrag ohne Option festgelegt wurde, ist der Leasingnehmer verpflichtet, das Leasingobjekt nach Ablauf der fest vereinbarten Grundleasingzeit an den Leasingeber zurückzugeben.

Beim erlasskonformen Vollamortisationsvertrag (rechtliches und wirtschaftliches Eigentum beim Leasinggeber) liegt die Grundmietzeit (Vertragsdauer, während der bei vertragsmäßiger Erfüllung von beiden Parteien nicht gekündigt werden kann) zwischen 40% und 90% der betriebsgewöhnlichen Nutzungszeit (BgN), die sich nach den amtlichen AfA-Tabellen ermitteln lässt.

In der IT-Branche sind dabei folgende Nutzungszeiten vorgesehen:

Für IT-Equipment wie Workstations, Personalcomputer, Notebooks und deren Peripheriegeräte (Drucker, Scanner, Bildschirme u. ä.) ist dabei eine BgN von 36 Monaten hinterlegt.[12]

[12] Vgl. Internetseite: AfA-Tabellen, http://www.bundesfinanzministerium.de/nn_53848/SiteGlobals/Forms/Suche/SucheForm,templateId=processForm.html?queryResultId=28483478&pageNo=0&allOfTheseWords=afa-tabellen&sortString=-score, Zugriff: 25.09.2008.

Im Unterschied zum Vollamortisationsvertrag deckt der Leasinggeber beim Teilamortisationsvertrag während der unkündbaren Basisleasingzeit nicht seine gesamten Kosten inklusive Gewinnaufschlag.

Der Leasinggeber kann den Buchwert über die Ausübung des Andienungsrechts realisieren.

Dabei ist der Leasingnehmer nach Ablauf der Leasingzeit dazu verpflichtet, den Leasinggegenstand zu erwerben, wenn der Leasinggeber dies verlangt. Als Preis wird der Marktpreis angesetzt, der ungefähr dem Restbuhwert entspricht. Wird dieses Andienungsrecht nicht in Anspruch genommen und wird auch keine Mietverlängerung vereinbart, so muss der Leasingnehmer den Gegenstand zurückgeben.

Bei Teilamortisationsverträgen mit Restwertbeteiligung wird das Leasingobjekt nach Ablauf der Grundmietzeit von der Leasinggesellschaft zurückgenommen und veräußert.

Deckt dabei der Verkaufserlös, gemeinsam mit den kumulierten Leasingraten, die Anschaffungskosten noch nicht ab, so muss der Leasingnehmer den Differenzbetrag nachzahlen.

Übersteigt der Verkaufserlös, gemeinsam mit den kumulierten Leasingraten, die Anschaffungskosten noch nicht ab, so teilen sich Leasinggeber und -nehmer den Überschussbetrag.

Ein Teilamortisationsvertrag mit Kündigungsrecht, auch als kündbarer Teilamortisationsvertrag bezeichnet, wird auf unbestimmte Zeit abgeschlossen. Nach einer kurzen, wenigstens jedoch 40% der BgN betragenden unkündbaren Grundmietzeit, wird dem Leasingnehmer das Recht zugesprochen, den Vertrag zu kündigen.

Die Kündigungsfrist beträgt in der Regel sechs Monate. Wird ein Vertrag gekündigt, muss der Leasingnehmer eine Abschlusszahlung an den Geber leisten, die den Restbuchwert, der sich bei linearer Abschreibung ergibt, übersteigt.[13]

[13] Bender, H.: Kompakt-Training Leasing. Ludwigshafen: Kiehl Verlag, 2001, S. 75ff.

3. Entscheidungsgrundlagen für IT-Leasing

3.1 Marktdaten

Zurzeit sind in Deutschland Wirtschaftsgüter im Wert von weit über 200 Mrd. € verleast. Das jährliche Neugeschäftsvolumen, also der Anschaffungswert der Objekte, über die in dem jeweiligen Jahr neue Leasing-Verträge abgeschlossen werden, ist in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich gestiegen – von umgerechnet 2,86 Mrd. € im Jahr 1975 auf den Rekordwert von 54 Mrd. € im Jahr 2006. Damit ist die Leasing-Branche mit Abstand der größte Investor des Landes. Leasing erfreut sich also weiter wachsender Popularität und beeindruckt als zuverlässiger Investitionsmotor auch in Zeiten rückläufiger gesamtwirtschaftlicher Investitionstätigkeit.

Aufschluss über die gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Leasing gibt die Leasing-Quote, also der Anteil der Leasing-Investitionen an den gesamten volkswirtschaftlichen Anlageinvestitionen. In den Sechziger und frühen Siebziger Jahren noch verschwindend gering, wuchs die Mobilien-Leasing-Quote von immerhin 5,4 % im Jahr 1975 bis Mitte der Achtziger Jahre auf knapp 15 %. In den Neunziger Jahren setzte sich der Anstieg kontinuierlich fort und gipfelte 2005 in dem historischen Rekordwert von rund 24 %.

In den vergangenen Jahren entwickelten sich die Leasing-Investitionen stets besser als die seit einiger Zeit leider rückläufigen gesamtwirtschaftlichen Investitionen, so dass Leasing seinen Marktanteil weiter ausbauen konnte. Auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist Leasing somit auf dem Vormarsch. Marktpotenzial noch lange nicht ausgeschöpft

Welches große Potenzial im deutschen Leasing-Markt noch steckt, zeigt ein Vergleich mit den USA, wo das Leasing schon rund eine Dekade früher erfolgreich eingeführt wurde. Die Leasing-Quote in den Vereinigten Staaten bewegt sich stabil in einer Größenordnung von über 30 %. Somit erreicht die Marktdurchdringung von Leasing in Deutschland gegenwärtig nur rund zwei Drittel des vergleichbaren US-amerikanischen Werts. Für die deutsche Leasing-Wirtschaft ist dies ein zusätzlicher Ansporn, ihr äußerst leistungsfähiges Produkt permanent zu verbessern und dessen Verbreitungsgrad in Deutschland weiter zu steigern.[14] Eine gute

[14] Vgl. Internetseite: http://www.bdl-leasing-verband.de/leasing.php?y=2, Zugriff: 11.03.2007.

Übersicht über die Investitionen, die über ein Leasingmodell abgewickelt wurden, liefert Abbildung 3:

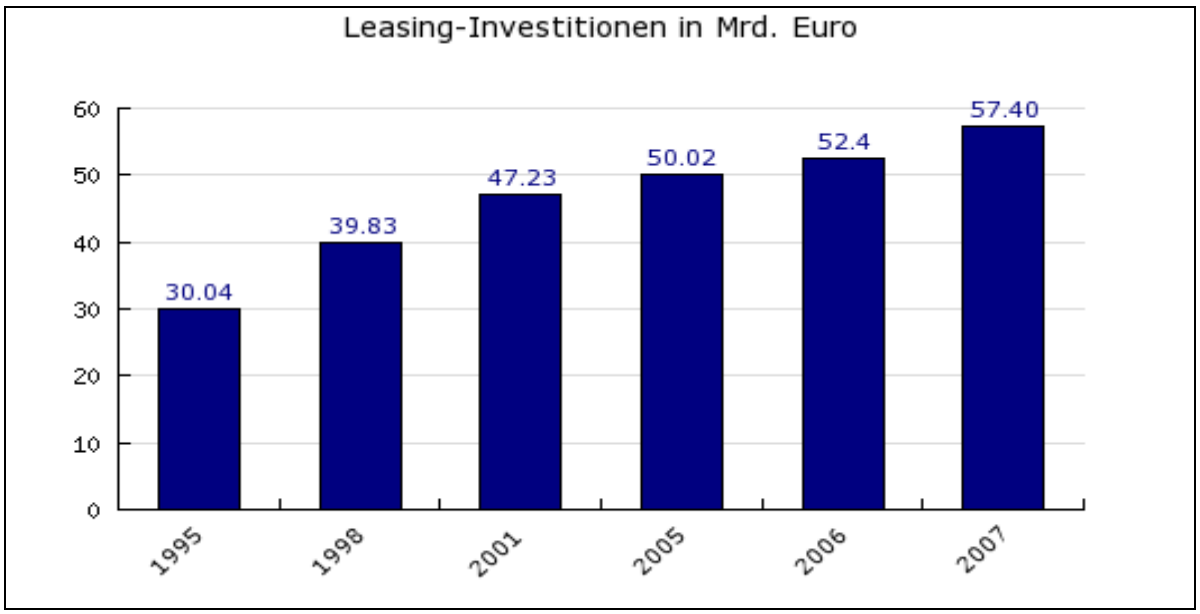


Abbildung 3: Leasing-Investitionen in Mrd. Euro in Deutschland[15]

IT-Produkte, die unter dem Oberbegriff „Büromaschinen“ in der statistischen Auswertung zusammengefasst wurden, bilden mit mittlerweile 8% Anteil am Gesamtleasingvolumen eine nennenswerte Größe:

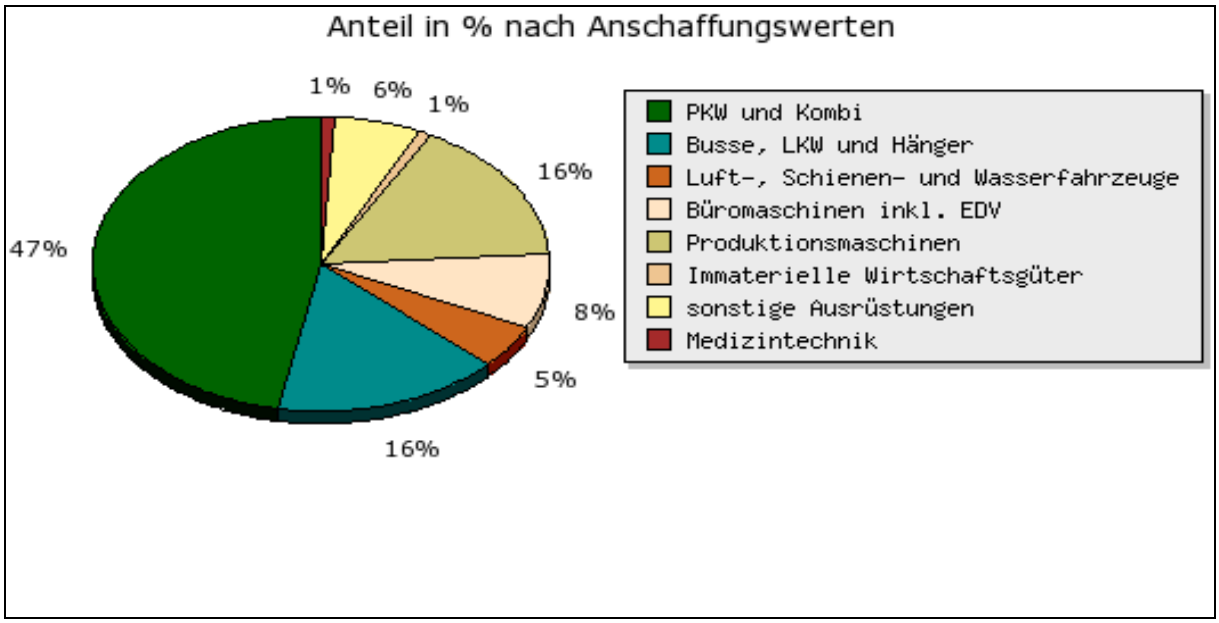


Abbildung 4: Objektgruppen im Mobilienleasing[16]

[15] Vgl. Internetseite: http://www.leasing-verband.de/markt.php?y=1&z=3, Quelle: BDL, ifo Institut 11/2007, Zugriff: 23.09.2008.

3.2 Betriebswirtschaftliche Auswirkungen

Die Nutzung eines Investitionsobjektes bringt Erträge, nicht das Eigentum daran. Dies ist der Grundidee des Leasing, mit der vor über 40 Jahren die Abkehr vom bis dato vorherrschenden Eigentumsdenken eingeläutet wurde. Wenngleich die Leasing-Unternehmen heutzutage mit einer Vielzahl von Vertragsarten und einem breit gefächerten Angebot ergänzender Serviceleitungen am Markt präsent sind, lässt sich die komplexe Dienstleistung Leasing im Kern doch immer wieder auf diese Grundidee zurückführen.
Ebenso vielfältig wie seine Erscheinungsformen sind die Vorteile des Leasing:

- **Leasing schafft Investitionsspielräume**

Leasing ermöglicht Investitionen ohne den Einsatz von Eigenkapital. In seiner Wirkung ist es mit einer 100-prozentige Fremdfinanzierung vergleichbar, die in der Kreditwirtschaft praktisch nicht angeboten wird. Nach dem "Pay-as-you-earn-Prinzip" lassen sich die Leasing-Raten aus den erwirtschafteten Erträgen des Investitionsobjekts bestreiten. Dadurch schont Leasing die Liquidität, lässt bestehende Kreditlinien unberührt und führt letztlich zu einer beträchtlichen Erweiterung des unternehmerischen Handlungsspielraums.

- **Positive Auswirkung auf Bilanz und Rating**

Leasing-Objekte stehen im Eigentum des Leasing-Gebers und erscheinen beim Leasing-Nehmer ebensowenig in der Bilanz wie die Verpflichtungen aus dem Leasing-Vertrag. Diese "Bilanzneutralität" führt zu einer Verbesserung wichtiger Bilanzrelationen, insbesondere der Eigenkapitalquote, was mit Blick auf Basel II noch an Bedeutung gewinnt. Die Bilanzneutralität wirkt sich positiv auf das Rating aus, dem sich kreditsuchende Unternehmen unterziehen müssen, ermöglicht dadurch mitunter überhaupt erst die Einbindung von Kreditmitteln in den Finanzierungsmix und senkt in jedem Fall die Fremdkapitalkosten.[17]

---

[16] Vgl. Internetseite: http://www.leasing-verband.de/markt.php?y=1&z=4, Quelle: BDL, Stand 2007, Zugriff: 22.09.2008.

[17] Vgl. Internetseite: http://www.deutsche-leasing.de/leasing_vorteile.html, Zugriff: 21.09.2008.

- **Verlässliche Kalkulationsgrundlage bei optimiertem Kostenverlauf**

Die Kostenbelastung durch Leasing-Raten ist über die gesamte fest vereinbarte Grundmietzeit hinweg sicher kalkulierbar; jegliche Auswirkungen von Veränderungen bei den Rahmenbedingungen (z. B. Zinsniveau) können ausgeschlossen werden. Der zeitliche Kostenverlauf lässt sich unter Berücksichtigung des erwarteten Ertragsverlaufs gestalten, z. B. durch die Vereinbarung nichtlinearer Ratenverläufe, was eine Optimierung des Erfolgsausweises in der Gewinn- und Verlustrechnung ermöglicht. Dabei sind Leasing-Raten steuerlich voll abzugsfähiger Aufwand, wobei auch keine Hinzurechnung zur Bemessungsgrundlage der Gewerbesteuer erfolgt. Bei einer Finanzierung durch Eigenkapital wirken dagegen nur die Abschreibungen steuermindernd.[18]

- **Verbesserung der Bilanzstrukturen**

Eine weitere für den Unternehmenserfolg zentrale Strategie zielt auf die Kapitalbeschaffung: Neben einer Intensivierung des Dialogs mit Kreditinstituten zur optimalen Vorbereitung auf das perspektivisch immer bedeutender werdende Rating jedes Unternehmens, ist eine Diversifizierung der Finanzierungsstruktur von zentraler Bedeutung. Ein Hauptaugenmerk wird in Zukunft der bilanziellen Performance gelten. Schließlich wird das Ratingergebnis – und damit der Preis der Kapitalbeschaffung –stark davon abhängig sein, wie überzeugend die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens den Kapitalgebern gegenüber dargestellt werden kann. Die verstärkte Einbindung von Leasing in den Finanzierungsmix ermöglicht in diesem Zusammenhang – abgesehen von der generellen Erweiterung des Finanzierungsspielraums - eine Verbesserung der wesentlichen ratingrelevanten Bilanzkennzahlen. Da der Leasing-Geber juristischer Eigentümer des Leasing-Objektes ist und es in seiner Bilanz ausweist, kommt es beim Leasing-Nehmer nicht zu einer Bilanzverlängerung. Das hat positive Auswirkungen auf die Eigenkapitalquote, was nicht zuletzt unter Basel-II-Gesichtspunkten sehr wesentlich ist.[19]

---

[18] Vgl. Internetseite: http://www.deutsche-leasing.de/leasing_vorteile.html, Zugriff: 21.09.2008.

[19] Vgl. Internetseite: http://www.deutsche-leasing.de/leasing_vorteile.html, Zugriff: 21.09.2008.

3.3 Unternehmerischer Nutzen

Unter den sehr stark regulierenden Rahmenbedingungen (Arbeitsrecht, Verwaltungsvorschriften, EU-Bestimmungen etc.) wird die unternehmerische Selbstbestimmung zunehmend eingeschränkt. Das Management sieht sich einem hohen Druck von Gesellschaftern oder Aktionären ausgesetzt, die – ungeachtet des problematischen gesamtwirtschaftlichen Umfeldes - eine ständige Verbesserung der Rentabilität fordern. Gleichzeitig werden die neuen Eigenkapitalvorschriften nach Basel II bei vielen Unternehmen zu einer Verteuerung der Kreditmittel und zu einer Verschärfung der Finanzierungssituation führen. Die Folge: Ratings werden zum Dreh- und Angelpunkt einer günstigen Kapitalbeschaffung. Mit zunehmender Globalisierung der Märkte steigen die Publizitätsanforderungen; Internationale Bilanzrichtlinien wie IFRS und US-GAAP werden von immer mehr deutschen Unternehmen angewendet werden.

- Internationale Rechnungslegung

Abgesehen von gesetzlichen Verpflichtungen sind Kapitalmarktorientierung und das Bemühen um mehr Transparenz gegenüber den Kapitalgebern die strategischen Hauptmotive vieler – zunehmend auch mittelständischer – Unternehmen, ihre Rechnungslegung auf die internationalen Systeme IFRS oder US-GAAP umzustellen. Leasing-Unternehmen sind als Experten für bilanzoptimale Finanzierungsstrategien auf diese Entwicklung bestens vorbereitet. Die Branche ist mit der komplexen Materie vertraut und bietet Vertragsgestaltungen an, deren Bilanzneutralität auch unter IFRS und US-GAAP gewahrt ist.[20]

- Konzentration auf die Kernkompetenzen

Um auch unter den gegebenen Bedingungen langfristig am Markt bestehen zu können, müssen sich Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Intelligentes Outsourcing ist in Zukunft mehr gefragt denn je. Alles, was externe Dienstleister besser oder kostengünstiger realisieren können, sollte unter Umständen aus den Unternehmensaufgaben ausgegliedert werden. Hier sind Leasing-Unternehmen passende Ansprechpartner: Leasing ermöglicht das

[20] Vgl. Internetseite: http://www.bdl-leasing-verband.de/leasing.php?x=9&PHPSESSID=945ecb9bf71e183e20cfcc85004f37b1, Zugriff: 22.09.2008.

Outsourcing kompletter Investitionsvorgänge einschließlich der Finanzierung und einer Vielzahl ergänzender Dienstleistungen. Durch ihre hohe Spezialisierung und das Bereithalten entsprechender Strukturen können Leasing-Unternehmen Investitionen meist wesentlich effizienter und wirtschaftlicher realisieren als der Leasing-Nehmer. Leasing-Unternehmen haben die Investition als Kernkompetenz.

- **Auslastungseffekte**

Konjunkturelle Auslastungsschwankungen lassen sich durch den Einsatz von Leasing ebenfalls flexibler auffangen als dies möglich ist, wenn die Investitionsgüter gekauft wurden.

- **Vertriebseffekte**

Neben dem unternehmensinternen Einsatz gewinnt Leasing zunehmend als Absatzförderungsinstrument Bedeutung, weil Anbieter zumal ihren internationalen Kunden neben qualitativ hochwertigen Waren und Dienstleistungen immer häufiger eine optimale Finanzierung durch einen kompetenten Partner anbieten müssen.[21]

[21] Vgl. Internetseite: http://www.bdl-leasing-verband.de/leasing.php?x=9&PHPSESSID=945ecb9bf71e183e20cfcc85004f37b1, Zugriff: 22.09.2008.

- **Flexibilität durch individuelle Vertragsgestaltungen**

Leasing garantiert eine Vertragsgestaltung, die sowohl den Bedürfnissen des Unternehmens als auch der Wertentwicklung des Investitionsobjekts gerecht wird. Sowohl bei den Vertragslaufzeiten als auch bei der Festlegung der Endschaftsmodalitäten dominiert maximale Flexibilität. Kauf- und Mietverlängerungsoptionen können ebenso vereinbart werden wie Beteiligungen des Leasing-Nehmers am Erfolg der Verwertung des Leasing-Objekts nach Beendigung des Leasing-Vertrages. Da Leasing von vornherein eine zeitliche Befristung vorsieht, können veraltete Investitionsobjekte schneller und einfacher durch neue, dem technischen Fortschritt folgende ersetzt werden. Ob der Leasing-Nehmer oder die Leasing-Gesellschaft die Kaufverhandlungen für das Investitionsgut führt ist in einem Leasing-Vertrag ebenso weitgehend frei vereinbar wie die Frage, wer später für die Wartung und Instandhaltung verantwortlich ist, wie die jeweilige Höhe des Nutzungsentgeltes während der Leasing-Zeit gestaltet wird, wie lange das Leasing-Objekt zur Verfügung steht und wie es nach Ende der Vertragszeit weiterverwertet wird.[22]

- Leasing schafft Freiräume

Schon lange lassen sich zukünftige Wirtschaftsentwicklungen nicht mehr durch eine bloße Fortschreibung der Vergangenheit prognostizieren. Technologische Innovationen in immer schnellerer Abfolge mit der Konsequenz immer kürzerer Produktlebenszyklen sowie sich ständig ändernde wirtschaftliche, rechtliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen verleihen den Märkten eine Dynamik, die vorausschauende und erfolgreiche Unternehmerentscheidungen zunehmend erschwert. Deshalb wird es für den Unternehmenserfolg strategisch immer wichtiger, größtmögliche bilanzielle und finanzielle Freiräume zu schaffen. Leasing kann hierbei ein bedeutender Erfolgsfaktor sein.

[22] Vgl. Internetseite: http://www.deutsche-leasing.de/leasing_vorteile.html, Zugriff: 23.09.2008.

- Zeit- und Kostenoptimierung durch begleitende Serviceleistungen

Besonders interessant wird Leasing in Verbindung mit zusätzlichen Dienst- und Serviceleistungen. Von Wartungsarbeiten über Versicherungsleistungen bis hin zum Full-Service-Vertrag reicht die Palette im Mobilien. Für die Unternehmen bietet Leasing somit die Möglichkeit zum umfassenden Outsourcing vieler mit der Investition verbundenen Funktionen.

- Informationstechnische Aspekte

Die hohe Flexibilität bei der Laufzeit von Leasing-Verträgen erleichtert es Unternehmen, ihr IT-Equipment ständig an den schnellen technologischen Wandel anzupassen. Im Hinblick auf die zügigen IT-Technologiewechsel, getrieben von neuester Hardwareentwicklung und schnelleren Softwareupdatezyklen, gewinnt der Investitionsansatz bei IT-Produkten eine neue Bedeutung. Mittlerweile sind 36 Monate für eine IT-Anlage eine lange Zeit, da sich allein der Festplattenbedarf in den Unternehmen mittlerweile jährlich verdoppelt. Hier hilft ein innovativer Leasingansatz, der diese kürzen Nutzungszeiten berücksichtigt. Zudem steigen die Ansprüche der Mitarbeiter und des Marktumfelds. Die zunehmende Mobilität und notwendige Erreichbarkeit erfordert eine schnelle Anpassung der IT-Infrastruktur an neue Bedürfnisse. Sobald Geräte aber angeschafft und im Anlagenvermögen gebucht sind besteht der Wunsch diese Produkte länger als sinnvoll einzusetzen.

4. IT-Leasingmodelle in der Praxis

4.1 Technologiemiete

Das Modell Technologieaustausch führt zu einer wesentlichen Optimierung der administrativen Abläufe und trägt damit zur Senkung der TCO (total-cost-of-ownership) in einem Unternehmen bei. Während der dreimonatigen Installationsphase kann der Endkunde beliebig viele Systeme bestellen und im Haus installieren. Nach der Installation und Übernahme gibt der Kunde die Freigabe, die Rechnung auf das Leasingunternehmen auszustellen. Dieses reguliert die Lieferantenrechnungen innerhalb der Zahlungsziele. Erst am Ende des Installationsquartals erhält der Kunde einen Mietschein über alle im abgelaufenen Quartal installierten Systeme. Durch diese Vorgehensweise wird die bisherige Flut an Einzelverträgen auf wenige Vorgänge pro Jahr verringert. Während der Installationsphase erhält der Kunde zudem keine Mietrechnungen für die installierten Systeme. Mit Beginn der Mindestmietzeit wird für die Installationsphase pauschal eine halbe Quartalsmiete zur Zahlung fällig, die die Vorfinanzierungskosten sowie die Nutzung der Systeme abdeckt. Mietbeginn für alle installierten Systeme ist der erste Kalendertag des nächsten Quartals. Während der Mindestmietzeit werden alle Systeme quartalsweise berechnet, was wiederum zu einer deutlichen Vereinfachung der administrativen Abläufe führt. Am Ende der Mindestmietzeit schließt sich die dreimonatige Austauschphase für die installierten Systeme an. Der Austausch aller Systeme wird somit planbar und genau kalkulierbar. Die Mietraten sind quartalsweise zum Ersten eines Quartals zur Zahlung fällig. Die Quartalsmietrate entspricht der dreifachen Monatsmietrate. Am Ende der Mietzeit werden die Geräte durch Sie an einer Sammelstelle je Standort zur Abholung bereitgestellt. Die Abholung der Geräte erfolgt durch den Leasinggeber. Anschließend werden diese Geräte vermarktet. Nicht vermarktbare Geräte werden von Partnerfirmen einer fachgerechten Entsorgung zugeführt.

Der Abwicklungsprozess eines Technologiemietvertrages lässt sich wie folgt darstellen:

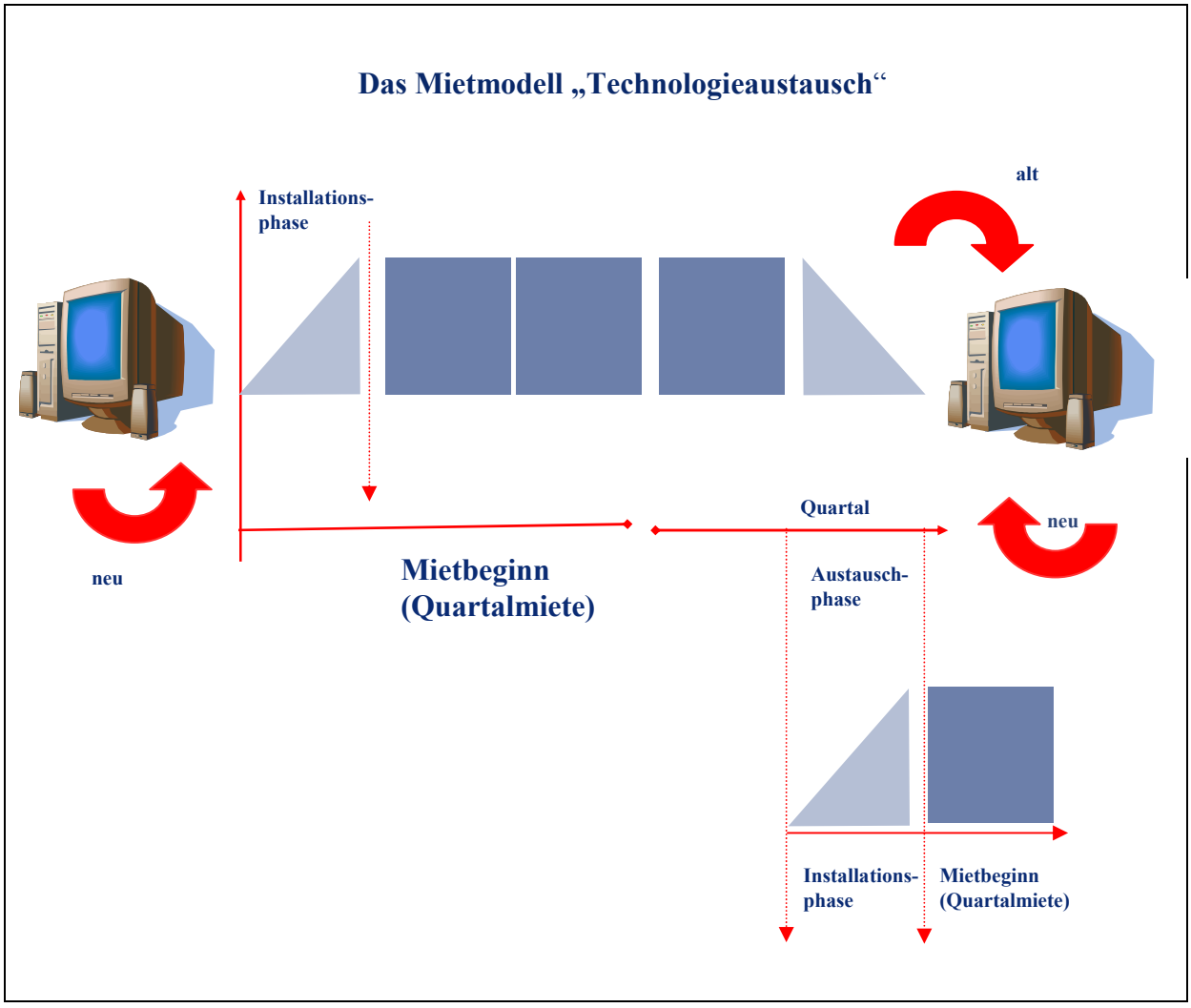


Abbildung 5: Das Mietmodell „Technologieaustausch“.[23]

[23] Vgl. Dokument des Leasingunternehmens CHG-Meridian, Auszug liegt dem Autor vor. Zugriff: 20.09.2008.

4.2 Price-per-seat

Der price-per-seat-Plan ist eine umfassende und integrierte Lösung, die IT-Arbeitsplatzkosten senken soll. Ziel ist es hierbei von der Anschaffung bis zur Entsorgung eine Komplettlösung zu schaffen. Hierbei sind alle Leistungen in einem Vertrag gebündelt (Hardware, Software, Installation, Service).

Vorteile sind u.a.:

- Verwaltungsaufwand für Assetbetreuung wird vermindert
- Planung für PC-Roll-out's entfallen
- Serviceleistungen können auf das vorhandene Budget und die Anforderungen zugeschnitten werden
- Reduzierte Anschaffungskosten und reduzierter TCO
- Planungssicherheit in Bezug auf Erneuerungsstrategien
- Keine Probleme mit technischer Überalterung und Geräteentsorgung
- Rahmenvertrag mit IT-Hersteller und Leasingunternehmen sorgt für Kostenreduktion
- Sämtliche Services können in den Vertrag mit aufgenommen werden:

-> HW-Installation

-> Imaging- Services

-> Datenmigrations-Services

-> Patch-Management

-> Virenschutz-Management

-> Lokalisierung von Geräten und Berichterstattung

-> Konsolidierte Abrechnung

-> 1- und 2-Levelsupport

-> Helpdesk

-> Life-Cycle Management (Datenlöschung und fachgerechte Entsorgung)

Leasingkonditionen – Beispielrechnung:

Modell Price-per-Seat

Systempreise mit Service:

Beispiel:

Standard-PC	Euro 550,-
Standard-Monitor 19“ TFT	Euro 190,-
Monatlicher Leasingbetrag zzgl. MWST:	Euro 19,46*

*Laufzeit 36 Monate, Leasingkonditionen: 2,63%

Dienstleistungsinhalte aus Punkt 4.2:

Monatlicher Servicepreis pro Gerät:	Euro 8,50

Komplettpreis

Rechnung mit Standard-PC/Monitor:

Monatlicher Leasingbetrag Hardware:	Euro 19,46
Monatlicher Price-per-seat Service:	Euro 8,50
Gesamtpreis:	Euro 27,96

Für den Gesamtpreis von Euro 27,96 zzgl. MWST pro Monat erhält der Kunde ein PC-System der aktuellen Generation inkl. der Installation, Wartung, Hotline-Support und erweiterten Serviceleistungen über 36 Monate.

5. Zusammenfassung

Es sind die charakteristischen Vorteile, die Leasing zur zentralen strategischen Antwort erfolgreicher Unternehmen auf die Herausforderungen der Zukunft machen: Die mit Leasing verbundene Flexibilität, die Schonung der Liquidität, die Verbesserung der ratingrelevanten Bilanzstrukturen sowie die effizienzsteigernde Auslagerung des gesamten Investitionsprozesses verschaffen Unternehmen die notwendigen Freiräume, um sich auf den Wandel der Umfeldbedingungen angemessen vorbereiten zu können.

Literaturverzeichnis

Bücher

Bender, H.: Kompakt-Training Leasing
Kiehl Verlag, Ludwigshafen 2001.

Geml, R / Geisbüsch, H.-G. / Lauer, H.: Das kleine Marketing-Lexikon
Verlag Wirtschaft und Finanzen, Düsseldorf 1995.

Kratzer, J., Kreuzmair, B.: Leasing in Theorie und Praxis.
Gabler Verlag, 2. Auflage, Wiesbaden: 2002.

Perridon, L., Steiner, M.: Finanzwirtschaft der Unternehmung.
13. Auflage, Verlag Vahlen, München 2004,

Rohr, Stefan / Streicher, Heinz: Marketing und Vertrieb in der DV
CW-Edition, München 1994.

Schmalen, H.: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft
9. Auflage, Wirtschaftsverlag Bachem, Köln 1993.

Zeitschriften

Friedrich, D.: „Leasing finanziert zunehmend IT-Investitionen**“,** in: CIO 16.06.2005.

Hoffmann, D.: „Die günstige IT: Leasing oder Kauf?“, in: Computerwoche 04.05.2006.

Butters, I.: „IT-Leasing als Chance zu mehr Flexibilität“, in: CIO 08.08.2007.

Internetseiten

Die Ausdrucke der Internetseiten liegen dem Verfasser vor.

Internetseite: http://www.bdl-leasing-verband.de,
„Leasing“, Zugriffe: 08.03.2007ff.

Internetseite: http://www.netigator.de,
„IT-Leasing überholt die Kreditfinanzierung“, Zugriff: 09.03.2007.

Internetseite: http://www.foerderland.de, Zugriff: 08.03.2007.

Internetseite: http://www.bundesfinanzministerium.de, Zugriff: 09.03.2007.

Internetseite: http://www.deutsche-leasing.de/,
„Leasing“, Zugriff: 21.03.2007.

Internetseite: http://www.silicon.de,
„Leasingfabrik' als neue Dienstleistung“, Zugriff: 10.03.2007.

Abstrakt:

Leasing is an essential element from today's economy. The realization that not the ownership of an asset, but its use alone creates values, has also been enforced in Germany. After the heavy arrested thinking owned German company at the beginning of the sixties, the innovative alternative to traditional investments in loans initially met with suspicion, began leasing in the following decades to a triumphant without at the same: Today, about half of all financed equipment investments through leasing realized. Leasing is now more important than the traditional bank loan and particularly for midsize companies to external financing alternative number 1.

KONTEXTOVÁ REKLAMA A SOCIÁLNE SIETE
(CONTEXTUAL ADVERTISING AND SOCIAL NETWORKS)

Pavol Horňák[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: marketing, viral marketing, media market, contextual advertising, online media, semantic internet, social networks

ABSTRAKT

For the marketing practice social networks present a challenge, which brings fundamental change to the relation between supply and demand. Marketing rediscovers its basic idea of satisfying customer needs at the right time, place and price. With the advancement of information a telecommunication technologies marketing stategists have the unique opportunity to examine and before all to know their customers better than ever before. The customer is sensitive to unwanted advertising, therefore is the information gathered by observing him in his native environment vital to online maketing mix creation. Tailored to his needs, contextual advertising should stand at the other end of this process and mediate the long-term relation between us and our customers. This paper deals with the present situation in this field as also its perspectives on the global and local online advertising market.

ÚVOD

Fenomén sociálnych sietí je v súčasnosti jednou z najdiskutovanejších tém marketingovej praxe po celom svete. Široko prezentovaný úspech internetových stránok MySpace a Facebook v uplynulých rokoch zaujal nielen širokú laickú, no i podnikateľskú a akademickú verejnosť. Tieto dva príklady dobre zvládnutej obchodnej stratégie dnes slúžia ako základná prípadová štúdia realizácie projektu zakladajúceho na sociálnych sieťach. Mnoho marketingových stratégov si preto pri pohľade na ohromujúci trhový úspech vyššie menovaných značiek kladie tie najlogickejšie otázky zo všetkých: Aký potenciál v sebe sociálne siete skrývajú? Ako ho viem pre svoje obchodne ciele v rámci mojej marketingovej stratégie využiť?

O nebývalom záujme o túto dynamicky sa vyvíjajúcu oblasť marketingovej teórie a praxe svedčí aj nasledujúci príklad. Spoločnosť Avenue A / Razorfish si nechala v uplynulom roku patentovať svoju vlastnú koncepciu marketingu zaoberajúceho sa sociálnymi sieťami. Ich „Social Influence Marketing“ sa snaží zakomponovať sociálne média do celého životného cyklu marketingovej kampane. Tento prípad nie je jediný. Príchod sociálnych sietí umožnil vznik veľkého množstva konzultačných firiem, ktoré sa snažia dezorientovaným záujemcom z obchodnej praxe vysvetliť, čo sociálne siete vlastne sú. V spojitosti s tým sa k slovu dostávajú už známe pojmy ako virálny marketing, guerrilla marketing a rôzne iné. Pritom sa všetky vo väčšej, či menšej miere zaoberajú jedným z mnohých aspektov marketingu sociálnych sietí. Skúmajú jeden a ten istý fenomén, avšak z rôznych perspektív, či v rámci rôznorodých aplikácií praxe. Množstvo týchto pohľadov predstavuje v súčasnej dobe pre podnikateľskú prax často neprehľadné prostredie zahltené informáciami. Svedčí to o nedostatku teoretického zázemia. Môj osobný názor je, že prax opäť predbehla v tomto prípade teóriu. Zdieľam názor profesora Sawhneya (5), ktorý tvrdí, že práve vďaka sociálnym sieťam dochádza konečne k obratu v chápaní nášho vzťahu k zákazníkovi. Marketingové stratégie sa často spoliehali na jednostrannosť toku informácií smerom k zákazníkovi. V dobe internetu a sociálnych sietí sa však komunikácia mení na dialóg, ktorý si vyžaduje opätovné prehodnotenie nášho pohľadu na postavenie zákazníka. Nuž a práve tu možno hovoriť o perspektíve kontextovej reklamy, ktorá v uplynulých rokoch zaznamenala toľké vzostupy a pády. V rámci tohto príspevku si v skratke

[1] Ing. Pavol Horňák, Ekonomická univerzita Bratislava, Podnikovohospodárska fakulta Košice, pavolhornak@yahoo.com

objasníme, čo to sociálne siete sú a ako sa dajú pre naplnenie našich marketingových cieľov využiť. Jadrom príspevku je kontextová reklama, ktorá sa nielen vo svete no i na Slovensku udomácnila. Na záver príspevku uvádzam niekoľko základných vplyvov a trendových prognóz, ktoré budú mať dosah na vývoj v tejto oblasti v nasledujúcom roku.

STRUČNE O SOCIÁLNYCH SIEŤACH

Pojmom sociálna sieť označujeme sociálnu štruktúru skladajúcu sa z dvoch základných typov prvkov: z uzlov, pod ktorými si možno predstaviť napríklad ľudí či podniky a väzieb medzi nimi. Väzby pritom v závislosti od aplikácie reprezentujú vzťahy medzi priateľmi, rodinnými príslušníkmi, a pod. Vytvára sa tak štruktúra (okruh priateľov, organizácia, národ), ktorá jasne stanovuje skladbu sociálnej siete a predpoklad k jej efektívnemu fungovaniu. Táto štruktúra indikuje spôsob, akým sú jednotlivé uzly medzi sebou prepojené. Ako prvý použil pojem sociálna sieť v roku 1954 J. A. Barnes (2).

Štúdium sociálnych sietí nám v súčasnosti pomáha lepšie pochopiť ako a prečo medzi nami vzniká také nespočetné množstvo foriem interakcií. Skúma taktiež spôsob akým môže moderná technológia tieto interakcie ovplyvniť. Štúdiom sociálnych sietí sa zaoberá predovšetkým teória sociálnych sietí, na ktorú priamo naväzuje analýza sociálnych sietí ako priamy nástroj aplikačnej časti výskumu sociálnych sietí. Oblasť teórie sociálnych sietí v posledných rokoch obohatil najmä rozvoj výpočtových technológií, ktoré otvorili dvere novým smerom výskumu tejto oblasti. Tento stav umožňuje zhromažďovať podnikateľom veľké množstvo informácií o ich nákupnom správaní a zvyklostiach. Internetové stránky ako MySpace a Facebook poskytujú inzerentom informácie o sociálnych väzbách, intenzite interakcie a záľubách zvolenej cieľovej skupiny. Obľuba a počet užívateľov týchto stránok každým rokom pribúda a rovnako tak rastie aj ich čas na nich strávený. Nedávny výskum[2] zaradil stránky MySpace a Facebook na základe stráveného času medzi horných desať internetových stránok. O rovnakom záujme svedčí aj prieskum spoločnosti Social Gamerz[3], v ktorom mala vzorka 2081 Američanov vo veku 15 do 34 rokov mala zodpovedať ako by strávili 15 minút voľného času. Podľa výsledkov ankety by 17 % respondentov navštívilo svoju obľúbenú stránku vytvorenú na princípe sociálnej siete. V prieskume nasledovali aktivity ako telefonovanie (17 %), sledovanie televízie (14 %), prezeranie WWW stránok (10 %) a hranie videohier (9 %).

VYUŽITIE SOCIÁLNYCH SIETÍ V MARKETINGU

Oblasť analýzy sociálnych sietí sa odčlenila od sociológie až v 70. rokoch 20. storočia. Jej základy však položil Moreno už v 30. rokoch 20. storočia vypracovaním prístupov k sociológii zakladajúcich na teórii grafov. Od tohto momentu sa analýza sieťových štruktúr založená na matematickom skúmaní rozmáha. S príchodom internetu a dostupnosťou veľkého množstva dát, rozvojom modelovacích a simulačných metód sú súčasný analytici schopní skúmať čoraz väčšie siete. Táto oblasť sa stala krajne multidisciplinárnou. V súčasnosti zahŕňa poznatky z oblasti matematiky, fyziky, sociológie, informatiky a ekonómie. Najbežnejšou oblasťou, kde sa jej výsledky dajú aplikovať je marketing, ktorý vďaka data-miningu získava poznatky nielen z dát explicitne zadaných užívateľom, ale aj z jeho chovania sa v prostredí sociálnej siete. Vytvorenie fungujúcej marketingovej stratégie využívajúcej sociálne siete predpokladá predovšetkým dve veci:

- potrebujeme nájsť spôsob ako osloviť potencionálneho zákazníka v prostredí orientovanom na priateľské vzťahy s užívateľmi, ktorí sú taktiež užívateľmi internetu a nie sú ináč zasiahnuteľní konvenčnými formami marketingu;
- je potrebné identifikovať silné väzby na potencionálnych zákazníkov predstavujúcich silnú koncentráciu sociálneho kapitálu.

[2] MEATTLE, J. - http://blog.compete.com/2007/01/25/top-20-websites-ranked-by-time-spent/
[3] http://www.socialgamerz.com

Medzi veľmi populárne stratégie v praxi patria praktiky guerrilla marketingu, ktoré pri nízkych nákladoch môžu pre užívateľa zábavnou formou sprostredkovať komunikovanú tému marketingovej kampane bez toho, aby o tom samotný užívateľ vedel. Tento prístup však skôr zakladá na kreativite a silnej motivácii realizátora kampane, než na formálnych modeloch zaužívaných doteraz. Druhý praxou bežne zaužívaný princíp je kampaň založená na princípoch virálneho marketingu, ktorý spolieha na proces šírenia komunikátu kampane prostredníctvom „word-of-mouth" efektu. Práve v online prostredí je tak možné zasiahnuť veľkú skupinu užívateľov v relatívne krátkom čase.
Medzi najbežnejšie na Slovensku zaužívané prostriedky vyššie menovaných stratégií je online reklama vo všetkých svojich formách. Za online reklamu pokladáme formu reklamy, ktorá využíva WWW a internet ako platformu marketingovej komunikácie. Príkladom online reklamy je predovšetkým kontextová reklama, bannery, e-mail marketing, vrátane spamu.

KONTEXTOVÁ REKLAMA

Kontextová reklama je internetová reklama, ktorá zobrazuje správu inzerenta v kontexte zobrazovanej internetovej stránky. Kontextová reklama sa zobrazuje na stránkach spoločností, ktoré uzavreli zmluvu s poskytovateľom systému pre správu kontextovej inzercie. Väčšina kontextovej inzercie funguje na tzv. PPC alebo ináč „pay-per-click" princípe, kedy inzerent platí za kliknutie na inzerovaný odkaz. V súvislosti s kontextovou reklamou sa definícia mylne zužuje na textové odkazy. Kontextová reklama pritom nemá špecifickú formu – môže sa jednať o textovú, grafickú, alebo video inzerciu. Kontextová reklama sa zobrazuje na základe zisteného obsahu stránky. Kampane založené na kontextovej reklame sú interakciou týchto štyroch účastníkov:[4]

- Majiteľ internetovej stránky, na ktorých sa reklama zobrazuje. Jeho zámerom je maximalizovať výnos pri vysokom štandarde užívateľského komfortu.
- Inzerent. Jeho aktivita sa prevažne koncentruje okolo súboru časovo obmedzenej a tematicky orientovanej inzercie (napr. predaj fotoaparátov počas letných prázdnin).
- Sprostredkovateľ inzercie je mediátorom medzi inzerentmi a majiteľmi stránok. Sprostredkovateľ si delí výnos s majiteľom stránky.
- Užívateľ navštevujúci stránky a reagujúci na inzerciu inzerenta.

Hlavné výhody kontextovej reklamy pre inzerenta:

- zobrazí sa v relevantnom formáte a s relevantným obsahom v rámci kontextu prezeranej stránky, čo zvyšuje pravdepodobnosť zásahu cieľovej skupiny;
- nízke náklady – platíme len za priamu reakciu osloveného užívateľa (tzv. PPC stratégie).

Súčasným systémom správy kontextovej inzercie sa často vyčíta nepresnosť zobrazovania. Jedným z možných ciest riešenia je realizácie sémantického internetu. Už Berners-Lee totiž upozornil na skutočnosť, že súčasný internet je len rastúca zmäť stránok, v ktorej je stále obtiažnejšie nájsť relevantné informácie. Základ sémantického internetu predstavuje konceptualizácia dostupných dát, ktorých nástrojom sú ontológie, alebo inak formalizované definície znalostí určených k ich zdieľaniu. Sémantický internet je založený na štandardizovanom popise zdrojov. Každý zdroj má byť opatrený rovnakými charakteristikami (autor, typ zdroja, kľúčové slova, atď.), čo umožní užívateľom pracovať v prostredí internetu ako v relačnej databáze. Berners-Lee k tomuto prehlásil: „Mám sen, že jedného dňa sa internet stane prostredím, v ktorom majú počítače schopnosť analyzovať všetky dáta – obsah, odkazy a transakcie medzi ľuďmi a počítačmi. Sémantický internet[5] by mal umožniť práve to.

[4] BRODER, A. – FONTOURA, M. – JOSIFOVSKI, V. – RIEDEL, L.: A Semantic Approach to Contextual Advertising, http://fontoura.org/papers/semsyn.pdf
[5] Berners-Lee, Tim (2001-05-01). "The Semantic Web". Scientific American. Retrieved on 2008-03-13.

O záležitosti obchodu, byrokracie a nášho každodenného života sa budú môcť postarať počítače komunikujúce s počítačmi. Inteligentní sprostredkovatelia, ktorých sa ľudia snažili získať už tak dávno sa stanú skutočnosťou.[6]

POROVNANIE RENTABILITY DOMA A V ZAHRANIČÍ

Podľa výsledkov nového globálneho prieskumu[7] spoločnosti Nielsen reklame na internete spotrebitelia veria najmenej. Spoločnosť Nielsen uskutočnila prieskum, ktorého hlavným cieľom bolo zistiť vnímanie jednotlivých foriem reklamy v tradičných i digitálnych médiách, celkovo v 47 krajinách sveta. Podľa výsledkov staršie formy sprostredkovania reklamného posolstva – tzn. reklama v novinách, časopisoch a televízii v dôveryhodnosti ďaleko predstihla v poslednom období populárne formy displejovej a kontextovej reklamy. Podľa prieskumu 63 % respondentov dôveruje inzercii v novinách, 53 % televíznym spotom a inzercii v časopisoch. Displejovej reklame dôveruje 26 % ľudí a kontextová reklama je dôveryhodná pre 34 % opýtaných. Novšie formy internetovej reklamy, ktoré momentálne zažívajú boom sú dôveryhodné len pre 18 % ľudí. Najdôveryhodnejšou reklamou pre ľudí sú však stále odporúčania od iných spotrebiteľov. Odporúčaniam od svojich známych verí až 78 % respondentov.

Na Slovensku vzrástli reálne výdavky na reklamu v médiách (ATL) medziročne o viac ako 13 % a v roku 2007 dosiahli úroveň 9,8 mld. Sk. V oblasti BTL komunikácie trh narástol podľa odhadov predstaviteľov jednotlivých segmentov približne o 10 %, čo znamená, že reklamný trh celkovo oproti vlaňajšku narástol o viac ako 12%. To sú hlavné závery pravidelnej analýzy vývoja reklamného trhu podľa odborného mesačníka Stratégie.

Medziročný rast internetu pritom prekročil očakávania. Kým predvlani sa prognózoval rast o 30 %, tento segment v skutočnosti narástol o viac ako 60 %. Asociácia internetových médií odhadla príjmy svojich členov (18 najvýznamnejších slovenských serverov) podľa metodiky štandardizovaných formátov IAB na 491 mil. Sk. Internet tak vlani získal 5,72 % podiel na reklamnom trhu.

Tab. 1: Vývoj a štruktúra mediálneho trhu v SR 2006/2007

	Výdavky na reklamu - 2006 (mil. Sk)	Zmena 2006/2005 (%)	Podiel na reklamnom trhu (%)	Výdavky na reklamu - 2007 (mil. Sk)	Zmena 2007/2006 (%)	Podiel na reklamnom trhu (%)
Televízia	3 700	13,80	43,00	4 220	14,10	43,10
Tlač	3 050	7,40	35,40	3 260	6,90	33,30
Outdoor	920	19,50	10,70	1 100	19,60	11,20
Rozhlas	580	5,50	6,70	630	8,60	6,40
Internet	340	89,00	4,00	560	64,70	5,70
Kinoreklama	20	0,00	0,20	26	30,00	0,30
Spolu	**8 610**	**12,60**		**9 796**	**13,80**	

Zdroj: Stratégie, 2008

Podľa prieskumu spoločnosti eMarketer budú predovšetkým americké firmy pokračovať vo zvyšovaní výdavkov do internetovej reklamy. V roku 2011 by sa mali v USA zdvojnásobiť zo súčasných 21,4 na 42 mld. USD. V tomto roku by mali výdavky na online reklamu vzrásť z 16,9 mld. USD v minulom roku o 26,7 %. A to aj napriek tomu, že celkové výdavky na reklamu vzrastú iba o 2,1 %. Zaujímavosťou však je, že podľa zistení Ad Age TOP 100 amerických zadávateľov reklamy pritom investuje do online reklamy v priemere iba 4 % svojich celkových reklamných rozpočtov.

[6] Berners-Lee, Tim; Fischetti, Mark (1999). Weaving the Web. HarperSanFrancisco, chapter 12. ISBN 9780062515872

[7] 3. 10. 2007, www.adweek.com - Nielsen Online Global Consumer Study April 2007

Na základe prieskumu eMarketer z mája tohto roku ďalej vzrastú celosvetové výdavky na reklamu na celom svete v oblasti sociálnych sietí v roku 2008 až o 65 % na úroveň dvoch miliárd amerických dolárov. Je to reakciou na pozitívny rastov trend v oblasti užívateľov online sociálnych sietí. Veľmi perspektívnou sa tu opäť javí oblasť mobilného pripojenia. V roku bude mať podľa štatistík zverejnených na stránke eMarketer mobilný telefón 3,4 miliardy obyvateľov zeme, z čoho využívajú mobilné pripojenie na internet prostredníctvom mobilného telefónu 490 miliónov. Užívateľov sociálnych sietí je pritom 147 miliónov.

PERSPEKTÍVA VYUŽITIA NA SLOVENSKU

Trendy popísané v predošlej kapitole zakladajú na priaznivom vývoji trhu online reklamy. Medzi celosvetovo najnavštevovanejšie stránky patria podľa servera Alexa stránky Yahoo, Google, Youtube, Windows live, Facebook, MSN, MySpace, Wikipedia, Blogger a Yahoo.jp. Vývoj na Slovensku je obdobný. Medzi desiatku najnavštevovanejších stránok patria stránky Azet, Google.sk, Youtube, Zoznam, Google, Topky, Centrum, Atlas, ICQ a Rapidshare. Je zjavné, že v oboch rebríčkoch majú veľké zastúpenie komunitné stránky.
Druhým faktorom, ktorý praje kampaniam kontextovej, či inej forme online reklamy je rastúca technická vybavenosť domácností pripojením na internet.

Tab. 2: Pripojenie domácností na internet - Slovensko

	1. štvrťrok 2006 (%)	1. štvrťrok 2007 (%)	Zmena 2006/2007 (%)
Domácnosti vlastniace mobilný telefón s pripojením na internet	13,1	32,2	145,80
Domácnosti s prístupom na internet doma	26,6	34,5	29,70
Domácnosti s širokopásmovým prístupom na internet	43	57,5	33,72
Domácnosti s prístupom na internet mimo domova	34,4	31,3	-9,01

Zdroj: www.statistics.sk, prístup 7. 10. 2008

Nárastu počtu domácností pripojených na širokopásmový internet v konečnom dôsledku napomôže aj regulácia EÚ[8], ktorá sa po oblasti telekomunikačných služieb zameriava prostredníctvom eurokomisárky Viviane Redigovej, zodpovednej za telekomunikácie. Tá okrem iného prehlásila: „Širokopásmový internet umožňuje vstup do informačnej spoločnosti a zároveň je základnou podmienkou hospodárskeho rastu.“ Cieľom iniciatívy EÚ je, aby každý obyvateľ Únie mal do roku 2010 prístup k rýchlemu internetu.
Aktuálnou témou je taktiež mobilné pripojenie na internet. Internet sa totiž stáva „neviditeľným,“ v zmysle jeho prítomnosti prostredníctvom bezdrôtových sietí. Záujem o túto oblasť na strane inzerentov pramení opäť z pozitívneho vývoja. Celkový počet mobilných web impresií narástol v USA v 2. štvrťroku 2008 oproti predošlému kvartálu o takmer 30 %. Používanie mobilného internetu zaznamenáva v roku 2008 zdravý rast. Stále viac Američanov si kupuje telefóny s možnosťou pripojenia na internet a sleduje viac online obsahu ako doteraz. Vyplýva to z najnovšej štúdie Crisp wireless[9]. Napriek rastu však spoločnosť Nielsen predpokladá, že z 200 miliónov majiteľov prístupu na mobilný internet v USA ho v máji tohto roku využila iba pätina. Z toho vyplýva, že sa tu skrýva veľký potenciál.
Na druhej tu máme však opäť máme EÚ a jej obavy nad bezpečnosťou a legitímnosťou zobrazovania kontextovej reklamy[10]. Spoločnosť Google a iní poskytovatelia online reklamy budú možno musieť čoskoro od užívateľov žiadať výslovné povolenie pre zber súkromných informácií. Regulačné orgány EÚ sa začínajú zaoberať otázkou kontextovo priraďovaného obsahu.

[8] Trend 39/2008, str. 12 – Regulácia na pokračovanie
[9] http://www.crispwireless.com/
[10] http://www.euractiv.sk/informacna-spolocnost/clanok/brusel-zacielil-na-kontextovu-reklamu, prístup 7. 10. 2008

TRENDY A VPLYVY VÝVOJA PROSTREDIA ONLINE REKLAMY

Marketingový stratégovia doposiaľ rozmýšľali v medziach silného marketingu značky a priamej odozvy. S čoraz častejším využitím sociálnych sietí v rámci ich marketingových stratégií však zistili, že z dlhodobého hľadiska je možné dosiahnuť v zmysle vplyvu na nákupné správanie zákazníka vyššiu účinnosť. Práve preto sa formáty reklamy musia prispôsobiť požiadavkám užívateľa. Server eMarketer totiž predpokladá, že výdavky na reklamu v sociálnych sieťach bude aj naďalej nezadržateľne rásť (odhad 74 % na rok 2007). Na tomto mieste uvedieme niekoľko trendov, ktoré budú v nasledujúcom roku na túto oblasť dotvárať:

- Sociálne siete sú dôležitejšie než internetové stránky. Spotrebitelia budú čoraz väčšiu časť svojho času stráveného online tráviť v prostredí sociálnych sietí. Firmy vytvárajúce svoju firemnú stránku by na to mala myslieť.
- Internet vo väčšej miere prenikne do každodenného života. Stane sa platformou našich sociálnych väzieb.
- Firmy si musia uvedomiť, že vyjednávacia sila komunity v rámci vzťahu dopyt ponuka je čoraz väčšia.

ZÁVER

V súčasnosti dochádza k širokému uplatneniu poznatkov z oblasti sociálnych sieti v spektre rôznorodých aplikácií. Objem výskumu sa dramaticky zvýšil potom, čo si firmy uvedomili dôležitosť sociálnych sietí ako marketingového nástroja a prostriedku komunikácie medzi zákazníkmi a zamestnancami. Sociálne siete sú dynamické, vyvíjajú sa a sú podnecované novými technológiami, s ktorými prichádza spoločnosť do styku. Internet umožnil marketingu v sociálnych sieťach napredovať spôsobom, ktorý nebol doposiaľ možný. Mladá generácia je dnes prepojená prostredníctvom sietí v najrôznejších formách – od posielania SMS správ až po záujmové stránky na internete. Schopnosť okamžitej komunikácie a neustáleho prepojenia na ostatných je zdá sa pre mladú generáciu atraktívna.[11] Práve tu môže nájsť uplatnenie relevantne zobrazovaná kontextová reklama a obsah.

Firmy budú v blízkej budúcnosti schopné zastihnúť svojich zákazníkov kedykoľvek, kdekoľvek – v nákupnom centre, v aute, či lietadle. Je to možné vďaka mobilným technológiám, ktoré v čoraz väčšej miere prenikajú do nášho života.[12] To, či to bude v prospech skvalitnenia vzťahu ponuka – dopyt ukáže len čas. V každom prípade možno na záver citovať Marka Zuckerberga: „Za posledných sto rokov sa médiá ľudom vnucovali, no teraz sa marketingoví stratégovia stávajú účastníkmi dialógu.“[13]

Príspevok je súčasťou riešenia grantového projektu VEGA č. 1/0493/08 "Experimentálna mikroekonómia a jej aplikácia v marketingovom manažmente" (6).

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. BARABASI, A. L.: *Linked: The New Science of Networks.* Cambridge, Perseus, 2002
2. BARNES, J. A.: *Graph theory in network analysis Social Networks*, str. 235 až 244
3. CROSS, R. a PARKER, A.: *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations.* Boston: Harvard Business School Press, 2004
4. KENNY, D. a MARSHALL, J.*: Contextual Marketing: The Real Business of the Internet.* Harvard Business Review, november - december 2000, str. 119 až 125
5. SAWHNEY, M.: *Contextual marketing and the rise of consumer metamediaries.* Presentation at MSN Strategic Account Summit, Redmond, WA, http://www.mohansawhney.com

[11] http://www.internetmarketingvoodoo.com/downloads/top10_SocialNetworks.pdf
[12] KENNY, D. - MARSHALL, J.: *Contextual Marketing: The Real Business of the Internet* in Harvard Business Review, november - december 2000 (http://hbswk.hbs.edu/archive/2124.html)
[13] http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story_id=10102992

BALANCED SCORECARD AKO JEDNA Z METÓD HODNOTENIA INOVAČNÉHO POTENCIÁLU PODNIKU

BALANCED SCORECARD AS A METHOD FOR EVALUATION OF THE INOVATION POTENTIAL IN A COMPANY

Elena Horváthová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: innovation, innovation potential, methods, goals, measures, initiatives, four perpectives, balanced scorecard, implementation

ABSTRACT

Currently, organizations focuse on innovations. Only companies which invest enought into innovation have a chance to be successful in competition. Investments into innovations cause growth and financial success of company. This qualitative new access to innovation activity is needed to be appplied on every lever of organization. It´s not easily to communicate strategy through organization and because of this, organizations focuse on development of technological aspects, on developement in personal management, financial aspects, etc. even if these activities don´t always support implementation of strategy in company. In solving of this problem could help Balanced Scorecard. The Balanced Scorecard is a system of combining financial and non-financial measures of performance in one single scorecard. It focuses on the link between business processes and decisions and results.

ÚVOD

Inovácie získavajú v rámci podnikových stratégií stále väčší význam. Len firmy, ktoré venujú dostatok zdrojov na inovácie, majú šancu prispôsobovať sa rýchlo sa meniacemu prostrediu. V súčasnosti začali podniky prikladať význam inováciám vo funkcii nástroja zásadnej revitalizácie firmy. Investície do inovácií umožňujú následný rast a finančný úspech. Znamená to v zmysle všestranných inovačných aktivít zabezpečiť a prispôsobiť nielen ucelený rozvojový program podnikateľskej jednotky, ale aj zdokonaľovať organizačnú a procesnú stránku inovačnej tvorby. Tento kvalitatívne nový prístup k inovačnej tvorbe je potrebné uplatniť na každom stupni riadenia a na všetkých úsekoch podniku ako východisko podnikateľskej aktivity. A práve preto sme sa v príspevku zamerali na metódu Balanced Scorecard (BSC). BSC si zachováva tradičné finančné meradlá. Ale finančné meradlá hovoria o minulých udalostiach, adekvátny prípad pre spoločnosti priemyselného veku, pre ktoré investície v dlhodobých vyhliadkach a vzťahy so zákazníkmi neboli kritickými pre úspech. Tieto finančné meradlá sú neadekvátne pre riadenie a ohodnocovanie cesty, ktorou musia ísť spoločnosti informačného veku, aby vytvorili budúcu hodnotu cez investície do zákazníkov, dodávateľov, zamestnancov, procesov, technológií a inovácií. BSC sa objavil ako systém, ktorý požadoval sledovanie finančného a nefinančného výkonu spoločnosti. V príspevku sa budeme zaoberať stručnou analýzou metód hodnotenia inovačného potenciálu podniku, metódou Balanced Scorecard a jej úspešnou implementáciou do podniku.

[1] Ing. Elena Horváthová, elenka.horváthová@gmail.com

STRUČNÁ ANALÝZA METÓD HODNOTENIA INOVAČNÉHO POTENCIÁLU PODNIKOV

Audit konkurencieschopnosti podniku:

Hlavné moduly hodnotenia sú Riadenie podnikania, Trhová pozícia, Výrobky, Technológia, Riadenie kvality a Inovačná úroveň. Metodika je založená na expertnom hodnotení definovaných parametrov a dosiahnutých stavov v porovnaní s konkurenčným priemerom a úrovňou špičkových podnikov. Modul hodnotenia inovačnej úrovne obsahuje 5 podskupín (Kováč, 2003):

1. Stratégia inovácií - implementácia inovácií do stratégie podniku, smerovanie inovácií, stupeň novosti, časové charakteristiky, integrácia a ďalšie.

2. Inovačný proces - metódy tvorby námetov, testovanie príležitostí, kapacity pre tvorbu inovácií, manažment inovácií.

3. Inovačná úroveň výrobkov - podiel nových výrobkov, pozícia na krivke životnosti, inovačné parametre, tvorba nových trhov a pod.

*4. Nové technológi*e - podiel high-tech, automatizácie, flexibilných výrobných systémov, technologické investície a pod.

5. Inovačné prostredie - ľudské zdroje, motivácia k tvorivosti, organizácia inovačných tímov, aplikácia projektového riadenia a ďalšie.

Metodika je svojou architektúrou koncipovaná ako zákaznícky orientovaná a jej využitie je aktuálne najmä v podnikoch aplikujúcich konkurenčnú stratégiu výnimočnosti a kvality produktov a výrobné systémy typu high-tech.

Aplikačné postupy poradenských firiem pre zavedenie inovácií:

Početnú skupinu metodík zaoberajúcich sa inovačnou úrovňou predstavujú aplikačné postupy poradenských firiem pre reinžiniering a inovačné projekty. V metodike typu expertného dotazníka sú inovácie začlenené do jednotlivých procesov dodávateľsko – odberateľského reťazca (Kováč, 2003):

a) *stratégia D – O*: inovácie produktov, nové služby, doba uvedenia na trh, flexibilita k požiadavkám zákazníkov, e-technológie, programové systémy;

b) *riadenie D – O*: inovačné informácie a prognózy, zmeny produktov, zmeny produkcie, inovačná komunikácia, výskum a vývoj, konštrukcia a inžiniering, štíhla výroba, kaizen, techniky rýchlej prestavby a zmien a ďalšie;

c) *meradlá výkonnosti*: rast tržieb, rast podielu na trhu, návratnosť kapitálu a ďalšie. Výhodou metodík tohto typu je, že sú podporované rozsiahlou základňou faktografických údajov, obmedzením všeobecnosť aplikácií.

Systém hodnotenia inovačných ukazovateľov podľa EÚ:

V rámci inovačnej stratégie EÚ bol zavedený štandardizovaný súbor indikátorov pre hodnotenie inovačnej úrovne jednotlivých štátov. Rozsah indikátorov umožňuje nahliadnuť do viacerých dôležitých oblastí ovplyvňujúcich inovačný proces a výsledné údaje taktiež dávajú hodnotné informácie o investíciách a výkonnosti jednotlivých krajín, alebo regiónov (Kováč, 2003).

Celý súbor indikátorov je rozdelený do 4 hlavných kategórií, obsahujúcich 18 indikátorov. V nasledujúcom texte stručne opisujeme spomínané štyri kategórie:

1. Inovačná úroveň ľudských zdrojov - absolventi univerzitného štúdia inžinierskych odborov, podiel aktívnej populácie s vysokoškolským vzdelaním, podiel vzdelávaných na treťom stupni vzdelávania, podiel vzdelávaných v rámci celoživotného vzdelávania, podiel zamestnaných v high-tech sektore.

2. Tvorba znalostí - podiel verejných nákladov na výskum a vývoj k HDP, podiel podnikateľských nákladov na výskum a vývoj k HDP, EPO (European Patent Office) – aplikácia patentov v oblasti hightech/ počet obyvateľov, USPTO (US Patent and Trade Mark Office) – patenty v oblasti hightech/ počet obyvateľov (European commision, 2003).
3. Transfer a aplikácie znalostí - vnútropodnikové inovácie MaSP, využívanie inovačných kooperácií v MSP, inovačné náklady (% z celkového obratu vo výrobe).
4. Financovanie inovácií, výkon a trh - s použitím BSC sa výkazníctvo spoločnosti stáva komplexnejším. Vykazovanie finančných aj nefinančných údajov poskytuje trhu a investorom viac relevantných informácií, čím robí spoločnosť transparentnejšou a príťažlivejšou pre investorov. BSC môže vyvolať inovácie, dramaticky sporiť náklady a pomôcť firme rýchlejšie vycítiť trhové príležitosti.

Veľmi užitočné na metóde je to, že nehľadí na stanovenie strategických smerov a cieľov len z hľadiska finančného, ale zohľadňuje viac pohľadov. BSC poskytuje rámec, jazyk pre komunikáciu vízie a poslania firmy a celkovej stratégie. Používa sa k tomu, aby zamestnanci boli informovaní o hlavných súvislostiach, ktoré ovplyvňujú terajší a budúci úspech.

Metóda Balanced Scorecard:

Medzi najvýznamnejšie metódy komplexného vyhodnocovania výkonnosti podnikov patrí metóda „Systém vyvážených ukazovateľov výkonnosti“ (Balanced Scorecard) autorov Kaplan a Norton (Kaplan, 2004).

V tejto metóde sú inovácie považované za interný podnikový proces. Konštatuje sa, že schopnosť byť efektívny a dostatočne rýchly v inovačnom procese je v mnohých prípadoch dôležitejšia ako zlepšenia v prevádzkovom procese. Ako koncepcia tvorby mier výkonnosti procesov výskumu a vývoja sa uvádzajú v práci (Kaplan, 2004) príklady:

- percento predaja nových výrobkov,
- percento predaja nových výrobkov chránených patentmi,
- uvedenie nového výrobku na trh v kratšej dobe ako konkurencia,
- doba návratnosti nákladov na výskum a vývoj,
- miera prevádzkového zisku nových výrobkov v stanovenom časovom horizonte k nákladom na výskum a vývoj.

Prednosťou tejto metódy je integrácia so strategickým plánovaním a flexibilita tvorby na mieru prispôsobeného systému hodnotenia potenciálu.

BALANCED SCORECARD

Výkonnosť podniku sa meria posuvom štyroch vyvážených perspektív – finančnej, zákazníckej, interných podnikových procesov a učenia sa a rastu podniku. Podnik pre každú perspektívu definuje súbor zámerov, ich mier, cieľov a iniciatív. Každá perspektíva BSC zahŕňa ciele, meradlá, ktoré ciele, cieľové hodnoty, ktoré sa merajú a iniciatívy sú potrebné na dosiahnutie stanovených cieľov.
Ciele - **s**poločnosť špecifikuje hlavné ciele, ktoré by mali byť dosiahnuté pod každou perspektívou. Napríklad pod finančnou perspektívou môže byť špecifikovaný rast zisku ako hlavný cieľ.
Meradlá - meradlá sú indikátory, ktoré merajú procesy na dosahovanie cieľov. Napr. finančné ciele rastu zisku môžu byť merateľné rastom v príjmoch a rastom v ziskoch, alebo rastom ekonomickej pridanej hodnoty.
Krátkodobé ciele - krátkodobé ciele sú hodnoty pre meradlá. Napr. spoločnosť môže určiť, že päťročná plánovacia perióda príjmov by mala rásť 10% ročne a ekonomická pridaná hodnota 15%. Tieto ciele môžu byť ďalej rozdelené na divízie.

Iniciatívy - **i**niciatívy sú potrebné akcie pre výkon na dosiahnutie cieľov a krátkodobých cieľov. Napr. 10% rast príjmov by mal byť dosiahnutý prijatím agresívnej reklamy pre účely zavádzania nových produktov. Pre zvýšenie rastu predaja, môžu zamestnanci dostať bonus z každého výnimočného percentuálneho rastu predaja. Detailné plány indikujú metódy podpory predaja, rozmiestnenie personálu, atď.

Zákaznícka perspektíva:

Každá organizácia musí vedieť: Ako nás vidia naši zákazníci? Ako by sme sa im mali javiť? Veľká databáza uspokojených zákazníkov znamená viac príležitostí a mala by viesť k zlepšeniu finančného výstupu. Zákaznícka perspektíva si vyžaduje od organizácie poznať ako by mala vytvoriť hodnotu pre jej zákazníkov, keď chce uspieť. Organizácie sa naučili dôležitosti zamerania sa na zákazníkov a zákaznícku spokojnosť v neustálom finančnom výkone. Slabý výkon v oblasti zákazníckej spokojnosti je vedúcim indikátorom budúceho poklesu napriek dobrému súčasnému finančnému výkonu.

Perspektíva učenia a rastu:

Táto perspektíva sa zameriava na inovácie, kreativitu, kompetenciu a nadanie. Sme dosť inovatívny a kreatívny, aby sme nepretržite vytvárali hodnotu pre našich zákazníkov? Tiež sa zameriava na ľudí- ich postoje, kultúru, vedomosti, rozvoj, atď. a ich schopnosť učenia a rastu pre riadenie a udržanie zmeny, a zlepšenia. Sú naši zamestnanci schopní nepretržitej pokračujúcej zmeny a zlepšenia? V každej organizácii a hlavne v znalostnej organizácii sú ľudské zdroje najkritickejším zdrojom.

V súčasnom prostredí rapídnych technologických zmien, sa zamestnanci potrebovali neustále učiť. Perspektíva učenia a rastu takto zvažovala tréning zamestnancov a budovanie firemnej kultúry, ktorá umožňuje individuálnu samosprávu a rozvoj spoločnosti, a jej rast. Organizácia musí dbať na trénovanie a rozvoj zamestnancov, a manažérov a mala by sa uistiť, že venovala adekvátnu pozornosť učeniu a rozvoju zamestnancov.

Je dôležité rozpoznať, že učenie je viac ako trénovanie. Manažéri by mali konať ako tréneri, pokračujúc vedením a učením zamestnancov. Organizačný komunikačný systém by mal umožňovať pre jednoduchú interakciu na učenie sa a pomôcť každému v porozumení a riešení problémov. Technologické úlohy ako intranet by mali byť tiež časťou perspektívy učenia a rastu.

Perspektíva interných procesov:

Je najkritickejšou perspektívou pre úspech organizácie. Zahŕňa vnútorné podnikateľské procesy, ktoré zaisťujú najvyššiu kvalitu produktov a služieb. Sú naše podnikateľské procesy excelentné? Ktoré sú tie oblasti, ktoré potrebujeme zlepšiť? Manažéri by si mali byť istý, že ich podnikanie založené na interných procesoch prebieha dobre, a že firemné produkty a služby sa stretávajú so zákazníckymi požiadavkami a vytvárania pre nich hodnoty. Táto perspektíva pomáha firme určiť jej kompetencie a procesy kde musí excelovať pri tvorbe uspokojenia potrieb zákazníkov.

Finančná perspektíva:

BSC dáva rovnakú dôležitosť finančnej perspektíve, ktorá pomáha odpovedať na otázku: Ako by sme sa mali javiť pred akcionármi? Finančné meradlá ponúkajú spoločný jazyk na analyzovanie a porovnávanie spoločností. Finančné meradlá osamote nie sú dostatočné na vedenie výkonu a vytvorenie hodnoty, závisia na nefinančných meradlách.

Ako sme pozorovali skôr, finančné meradlá sú pozerajúce sa späť, sú to neúplné indikátory, ale pre firmu je potrebné vyjadrenie, či zlepšia procesy, ktoré sú napokon prenášané do finančného úspechu.

IMPLEMENTÁCIA ÚSPEŠNÉHO BALANCED SCORECARD

Pre úspešnú implementáciu BSC sú nevyhnutné nasledujúce podmienky (Pandley, 2005):

1. *Začiatok a podpora vrcholového manažmentu* - vrcholový manažment a stredný manažment musí riadiť BSC tak, aby to riadil smerom zhora nadol skrz celú organizáciu. Je dôležité, aby vrcholový a stredný manažment úplne rozumel konceptu a procesu BSC. Manažéri by mali by byť vzdelávaní prostredníctvom seminárov a workshopov. Úloha generálneho riaditeľa spoločnosti je v oblasti úspechu BSC oveľa kritickejšia. Mal by prevziať vedenie v oblasti zavádzania a implementácie BSC. Množstvo organizácií začalo s BSC od vrcholového manažmentu a generálneho riaditeľa a potom ho riadili kaskádovito smerom nadol na ďalšie úrovne organizácie.
2. *Určenie kritických faktorov úspechu* - najkritickejší aspekt implementácie BSC. Vedúcou silou prežitia spoločnosti v konkurenčnom prostredí je spokojnosť zákazníkov. Preto kritické faktory úspechu sú vyššia kvalita, rýchlejšia zmena inovácií, minimálne chyby, vysoká zákaznícka spokojnosť, po predajný servis, kompetencie zamestnancov, atď. Ale pre organizácie, ktoré už dosiahli vysoký stupeň spokojnosti zákazníkov cez lepšiu kvalitu a ďalšie meradlá a oblasti zlepšení, nie sú veľmi jasné. Náročnou úlohou je identifikovať najpodstatnejšie kritické faktory úspechu. Problém je zložitosť kôli požiadavkám mnohých depozitárov, zahŕňajúcich vládu a spoločnosť. BSC zvažuje požiadavky všetkých depozitárov, ktoré sa v čase nezhodnú. Nepotrebuje sa obmedziť len na 4 perspektívy, ale môžu byť pridané aj ďalšie. Sociálna zodpovednosť a koncerny životného prostredia sú dvoma možnými kandidátmi. Celá organizácia by mala byť zahrnutá v identifikácii kritických faktorov úspechu. Musí určiť priority pre požiadavky depozitárov a určiť ich v podmienkach ich dopadu.
3. *Prenesenie kritických fakrotov úspechu do merateľných cieľov (meradiel)* - identifikované ciele nebudú viesť organizácie nikam, pokiaľ nie sú kritické faktory úspechu konvertované do dobrých meraní alebo meradiel. Je tu pár meraní finančných premenných, ktoré boli počase upravované. Napr. EVA je užitočné súhrnné finančné meradlo, ktoré sa spája s vytváraním hodnoty pre akcionárov. Je reálnou výzvou vytvárať meradlá pre nefinančné merania, ako číslo z nich. Toto číslo môže byť jedinečné pre organizácie, pre ktoré existujú štandardy. Tvorcovia BSC ho považujú za nástroj na spojenie výkonových meraní stratégie a výkonových výstupov. Tieto merania môžu byť precízne a úplne dostačujúce pre dosahovanie požadovaného cieľa (napr. zákaznícka spokojnosť), mali by byť založené na cieľových faktoch a informáciách, mali by byť overené a dostupné všetkým zainteresovaným osobám v organizácii. Mali by byť jednoducho dosiahnuteľné a mali by byť akcieschopné, a prístupné zhodnoteniu ďalšieho zlepšenia. Nemala by byť žiadna možnosť manipulovania s týmito meraniami. Krátkodobé ciele týchto meraní by mali byť náročné, ale dosiahnuteľné. Je dôležité, že počet meraní by mal byť zachovaný do stupňa, ktorý môže byť jednoducho riadený.
4. *Prepojenie výkonových meraní s odmeňovaním* - úspech každého systému riadenia výkonu závisí na jeho prepojení s odmeňovaním. Odmeňovací systém, ktorý je jednoducho pochopiteľný a je okamžitý v odmeňovaní zamestnancov, ich motivuje dosahovať ciele.
5. *Inštalácia jednoduchého sledovacieho systému* - výkonové merania a krátkodobé ciele nemajú žiadnu hodnotu, keď nie sú rýchlo sledované, keď nie je poskytnutá spätná väzba a nie sú zvládnuté školenia. Organizácia by mala nasledovať jednoduchý a rýchly sledovací systém, ktorému môže každý porozumieť.
6. *Tvorba a prepojenia BSC na všetkých úrovniach organizácie* - organizácia bude lepšie slúžiť jej účelu podnikateľského uspokojenia všetkých jej depozitárov, keď vytvárané scorecardy (škály hodnotenia) v spoločnosti a divizionálne scorecardy plynú zo

spoločenských scorecardov a individuálnych zamestnaneckých scorecardov. Dosiahnutie krátkodobých cieľov scorecardov na nižšom stupni musí zaistiť, že sa zhodujú s cieľmi vyšších scorecardov. Meranie scorecardov, obzvlášť spojených so strategickým cieľom, musí byť komunikované tak, že im každý porozumie a je schopný prepojiť jeho činnosti so stratégiou.

7. *Komunikácia* - BSC je komunikačný nástroj- nástroj na komunikovanie stratégie a jej komponentov do všetkých stupňov organizácie. Ponúka spoločný jazyk. Ale to sa nestáva automaticky. Organizácia by mala tiež vytvoriť efektívny organizačný komunikačný systém, aby všetci zamestnanci pochopili spoločný jazyk BSC.

8. *Prepájanie strategického plánovania, BSC a rozpočtovací proces* - strategické iniciatívy na stretnutie krátkodobých cieľov si vyžadujú základný kapitál. Proces strategického plánovania, ktorý vybudoval BSC by mal byť prepojený do rozpočtovacieho procesu na určenie priorít a alokáciu zdrojov do strategických iniciatív.

ZÁVER

Problematika inovačného potenciálu a možných ciest jeho rozvoja je v súčasnosti veľmi aktuálnou aj v podmienkach slovenských výrobných podnikov, najmä čo sa týka ich adaptácie na nové podmienky vo väzbe na vstup do Európskej únie. Jednou z metód hodnotenia inovačného potenciálu podniku je aj metóda Balanced Scorecard, ktorá môže byť stavebným kameňom manažérskeho systému, pretože zlaďuje a podporuje kľúčové procesy, vrátane:

- vyjasnenia a aktualizácie stratégie,
- prerokovania stratégie naprieč podniku,
- zladenie cieľov oddelení a jednotlivcov s celkovou stratégiou,
- určenie a zladenie strategických iniciatív,
- prepojenie strategických cieľov, dlhodobých zámerov a ročných rozpočtov,
- zladenie strategických a funkčných porád,
- získanie spätnej väzby na proces učenia sa a zlepšenia stratégie.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] ADAMS, R., BESSANT, J., PHELPS, R.: *Innovation management measurement: review*. Oxford : Blackwell Publishing, 2006.

[2] BARAN, D.: *Analýza hospodárenia podniku*. Bratislava : STU, 2001. ISBN 80–227–1517–4

[3] EUROPEAN COMMISION: *Third European Report on Science and Technology Indicators.* Luxembourg: Office for Official Publications of European Communities 2003. ISBN 92-894-1795-1

[4] KAPLAN, S. R., NORTON D. P.: *Balanced scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku.* Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261–063-5

[5] KOVÁČ, M., SABADKA, D. Hodnotenie inovačného potenciálu podnikov. In: *Transfer inovácií* 6/ 2003.

[6] PANDLEY, I. M.: Banced Scorecard: Myth and Reality. In: *Vikalpa*, roč. IV,2005, č.1, s. 51-66. ISSN 1392-1453

[7] VLČEK, R.: Hodnotový management inovací. In: *Moderní řízení*, 3/2006, ISSN 0026-8720

ANALÝZA NÁKLADOV A ÚŽITKOV A OHODNOCOVANIE ÚŽITKOV Z KVALITY ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA

COST-BENEFIT ANALYSIS AND EVALUATION OF BENEFITS OF ENVIRONMENTAL QUALITY

Eva Hrešková[1]

KEYWORDS: Cost-Benefit Analysis, Total Economic Value, Revealed Willingness to Pay, Imputed Willingness to Pay, Expressed Willingness to Pay

ABSTRACT

Evaluation of investment project requires comparing of all benefits and all costs resulting from this project. Almost every project has not only economic effects but also environmental consequences. How can we calculate these effects? There are several methods used to evaluate benefits of environmental quality and quantify them in financial units. These methods are divided into three generally accepted approaches – revealed willingness to pay, imputed willingness to pay and expressed willingness to pay. Every method has its positives and limits of use. Cost-Benefit Analysis compares all economic effects of an investment project and takes note of environmental consequences evaluated by these methods. The project is economically acceptable, if the present value of positive effects predominates the present value of negative effects in financial expression.

ÚVOD

Hodnotenie investičných projektov vyžaduje porovnať všetky príjmy, resp. úžitky, a všetky náklady súvisiace s daným projektom. Takmer s každým projektom sú spojené okrem ekonomických efektov aj dopady na životné prostredie. Práve analýza nákladov a úžitkov (Cost-Benefit Analysis) pri hodnotení investičných variantov zahŕňa do kalkulácie popri ekonomických efektoch pozitívne i negatívne vplyvy na životné prostredie v peňažnom vyjadrení. Za účelom ocenenia týchto vplyvov boli vyvinuté viaceré metódy hodnotenia úžitkov z kvality životného prostredia, ktoré sa triedia do troch všeobecne akceptovaných prístupov: preukázaná ochota platiť, prisúdená ochota platiť a prejavená ochota platiť. Projekt je ekonomicky akceptovateľný v prípade, že použitím analýzy nákladov a úžitkov súčasná hodnota úžitkov presiahne súčasnú hodnotu všetkých nákladov projektu.

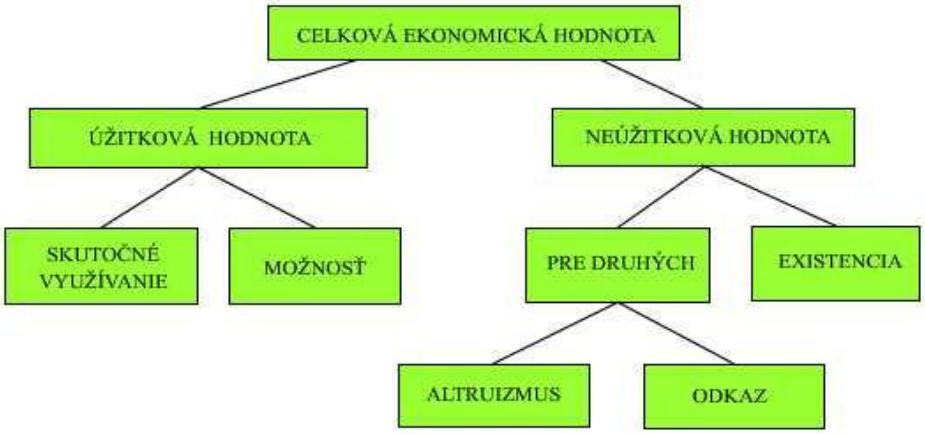
ANALÝZA NÁKLADOV A ÚŽITKOV – COST-BENEFIT ANALYSIS

Vyspelé krajiny západnej civilizácie preferujú pri hodnotení investičných projektov, s ktorými sú spojené okrem ekonomických efektov aj dopady na životné prostredie, v pozitívnom či negatívnom smere, analýzu nákladov a úžitkov – Cost-Benefit Analysis (CBA). Analýza spočíva v meraní a porovnaní všetkých nákladov a úžitkov spojených s realizáciou environmentálneho projektu. Okrem finančných tokov teda zohľadňuje aj environmentálne náklady a úžitky, čo si vyžaduje všetky tieto účinky identifikovať a následne

[1] Ing. Eva Hrešková, hreskova@euba.sk

ekonomicky ohodnotiť. Cieľom CBA je posúdiť, či realizácia daného projektu v konečnom dôsledku bude prínosom pre spoločnosť v pozitívnom zmysle slova.

Existuje viac druhov environmentálnych úžitkov, no súhrnná ekonomická hodnota environmentálneho aktíva je rovná „celkovej ekonomickej hodnote“ (Total Economic Value) – TEV. Táto hodnota zahŕňa „úžitkovú“ (use value) aj „neúžitkovú“ (non-use value) hodnotu daného environmentálneho aktíva. Úžitková hodnota zahŕňa priame úžitky spojené so skutočným využívaním aktíva, ako napríklad využívanie vody na zavlažovanie, zbieranie rastlín s liečivými účinkami, navštevovanie prírodných parkov. Takisto zahŕňa plánované a potenciálne budúce úžitky spojené s užívaním daného zdroja, túto časť označujeme ako „hodnota možnosti“, prípadne *opčná hodnota* (option value). Neúžitkové hodnoty súvisia s environmentálnymi statkami, ktoré v skutočnosti ľudia ako také nevyužívajú, ale chcú ich uchovať pre druhých (*altruizmus*), pre budúce generácie (*hodnota odkazu*), alebo im prisudzujú hodnotu len na základe toho, že existujú (*existenčná hodnota*).



Obr. 1 Celková ekonomická hodnota (12)

Pri hodnotení projektov, ktoré vedú k ničeniu alebo poškodeniu environmentálneho aktíva, je nutné stanoviť jeho celkovú ekonomickú hodnotu. A akákoľvek pozitívna zmena v tejto hodnote environmentálneho aktíva spôsobená projektom musí byť zarátaná ako úžitok z projektu.

Aplikácia CBA prebieha v nasledovných krokoch (11):

1. Ako prvé je treba špecifikovať a opísať plán alebo akciu, ktorú chceme vyhodnotiť, čo zahŕňa lokalitu, v ktorej má byť projekt uskutočnený, načasovanie a ľudí, ktorí budú projektom ovplyvnení. Ako príklad možno uviesť projekt modernizácie čističky odpadových vôd, kedy nás budú zaujímať informácie o oblasti, resp. oblastiach, ktorým čistička slúži, objem vody, ktorú je schopná poňať, predpokladaný dátum ukončenia prác a životnosť čističky.
2. Ďalším krokom je opis a kvantifikácia vplyvov daného programu alebo projektu, ktoré spoločnosti prinesú úžitky a náklady. Vychádzajúc z uvedeného príkladu by mal výskumník zhromaždiť informácie o výške ročných nákladov na modernizáciu čističky, o očakávanom dopade na kvalitu vody a ako zlepšenie kvality vody pravdepodobne ovplyvní miestne obyvateľstvo. Výskumník môže použiť rôzne vedecké štúdie a modely za účelom predpovedania týchto efektov.
3. Tretí krok zahŕňa odhad spoločenských nákladov a úžitkov. V tomto prípade náklady predstavujú náklady na modernizáciu čističky. Úžitky budú plynúť zo zlepšenej kvality vody a dá sa predpokladať, že projekt prispeje k nárastu rekreačných príležitostí a pôžitkov. Napríklad v podobe rozšírenia lokalít vhodných na rybárčenie či plávanie, väčšieho pôžitku z rekreačných aktivít spôsobeného lepšou kvalitou vody a pod. Na ohodnotenie týchto úžitkov sa používajú rôzne metódy, s ktorými sa oboznámime neskôr.

4. Na záver porovnáme náklady a úžitky súvisiace s realizáciou hodnoteného projektu. Keďže náklady a úžitky budú vznikať v priebehu mnohých rokov životnosti projektu, aby sme ich mohli porovnať, budeme ich musieť previesť do jedného časového obdobia výpočtom súčasnej hodnoty. Tento výpočet predstavuje diskontovanie nákladov a úžitkov pomocou vhodnej diskontnej sadzby. Porovnaním súčasnej hodnoty očakávaných úžitkov a súčasnej hodnoty očakávaných nákladov dostaneme čistú súčasnú hodnotu projektu, ak úžitky prevážia náklady, teda ČSH > 0, projekt považujeme z ekonomického hľadiska za efektívny.

METÓDY HODNOTENIA ÚŽITKOV Z KVALITY ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA

Existujú tri všeobecne akceptované prístupy k odhadu peňažnej hodnoty environmentálnych statkov, pričom každý z nich zahŕňa určité metódy.

1. Trhové ceny – preukázaná ochota platiť (Revealed Willingness to Pay)

Niektoré environmentálne statky môžu byť ohodnotené použitím trhových cien. S niektorými produktmi ekosystému sa obchoduje na trhu – napríklad ryby, drevo a pod. Ich hodnota sa určí na základe vzťahu medzi dopytom a ponukou, ako pri bežnom trhovom statku. Ide o tzv. „*metódu trhovej ceny*“ (Market Price Method). Táto metóda disponuje niekoľkými výhodami, v prvom rade, použitím trhového mechanizmu dostávame pomerne presnú hodnotu daného statku, údaje o cene, množstve a nákladoch sa dajú jednoducho získať na fungujúcom trhu. MPM berie do úvahy aktuálne údaje o spotrebiteľských preferenciách. Nevýhody metódy spočívajú v obmedzenom množstve environmentálnych produktov obchodovaných na trhu, takisto v nedokonalom fungovaní trhu, ktoré spôsobuje nepresnosť pri oceňovaní obchodovaných statkov. Pri aplikácii tejto metódy nesmieme opomenúť sezónne výkyvy, ktoré tiež treba zohľadniť pri ohodnocovaní.

Iné produkty či služby ekosystému, napríklad čistá voda, slúžia ako vstupy do produkčného procesu. Ich hodnotu môžeme odhadnúť na základe ich prínosu k ziskom z finálnej produkcie. Tento prístup využíva „*produkčná metóda*“ (Productivity Method). K výhodám produkčnej metódy patrí jej jednoduchosť a nákladová nenáročnosť. Má svoje obmedzenia, nakoľko je použiteľná len pre tie environmentálne statky, ktoré slúžia na výrobu statkov obchodovaných na trhu.

Existujú aj také environmentálne statky, ako napríklad estetický výhľad alebo mnohé rekreačné zážitky, ktoré nemožno na trhu priamo kúpiť či predať. V takomto prípade pri ohodnocovaní vychádzame z cien, ktoré sú ľudia ochotní zaplatiť za súvisiace produkty a služby. Napríklad, ľudia sú často ochotní zaplatiť vyššiu cenu za dom s výhľadom na oceán. Tento prístup zahŕňa „*metódu ocenenia pôžitkov*“ (Hedonic Pricing Method) a „*metódu cestovných nákladov*“ (Travel Cost Method).

Metóda ocenenia pôžitkov – HPM sa využíva hlavne na trhu s nehnuteľnosťami. Ceny nehnuteľností sú ovplyvnené mnohými faktormi, pričom niektoré z nich je ťažké ohodnotiť – napríklad výhľad na more, kvalita životného prostredia a pod. Ak sa podarí identifikovať neenvironmentálne premenné, môžeme hodnotu environmentálnych premenných získať porovnaním cien dvoch nehnuteľností, ktoré sa líšia iba environmentálnymi faktormi. Metódu je možné aplikovať, ak je preukázateľné, že odlišná kvalita životného prostredia, napr. zaťaženie územia emisiami, znečistenie vodného zdroja, hlučnosť, prístup k parku a pod. zodpovedá za rozdiel v cene dvoch porovnávaných lokalít (2).

Niekoľkí autori sa rozhodli aplikovať metódu HPM na problematiku ohodnotenia zalesnenej pôdy v Minnesote. Skutočnosť, že od roku 1989 do roku 2003 nominálna hodnota zalesnenej pôdy v Minnesote rástla ročne v priemere o 13%, vzbudila záujem odbornej verejnosti. Cieľom štúdie bolo zistiť, v akej miere jednotlivé faktory prispievajú k celkovej hodnote zalesnenej pôdy. Výsledky boli zverejnené v časopise Forest Science vo februári

2007. Pomocou HPM zistili tri najdôležitejšie pozitívne vplyvy. Prvým sú tlaky na kultiváciu pôdy v okolí centier populácie, ktoré spôsobujú, že zalesnenej pôdy ubúda a stáva sa vzácnejšou. Ďalším významným vplyvom je rekreačný potenciál zalesneného územia. Tretím je spôsob, akým sa táto pôda predáva (8).

Hlavnou prednosťou HPM je, že ju možno použiť na odhad hodnoty založený na aktuálnych voľbách a záznamy o nehnuteľnostiach bývajú veľmi spoľahlivé. Metóda umožňuje zvážiť niekoľko možných interakcií medzi trhovým statkom a kvalitou životného prostredia. Je vhodná v prípade presne definovaných majetkových vzťahov a existencie funkčného trhu s nehnuteľnosťami. Jej uplatňovaním sa zvyšuje úroveň environmentálneho povedomia verejnosti. Nedostatkom metódy je skutočnosť, že ju možno použiť len na ohodnocovanie úžitkov spojených s nehnuteľnosťou. Ďalším nedostatkom je, že trh nehnuteľností ovplyvňujú mnohé vonkajšie faktory, ako napríklad dane, úroková miera a pod. Aplikácia metódy vyžaduje sústrediť a vyhodnocovať veľké množstvo údajov.

Metóda cestovných nákladov - TCM rieši súvislosti medzi reakciou spotrebiteľa na zmeny v reláciách cien a množstva statku skúmaním ich súčasného výdavkového správania, pokiaľ ide o cestovné náklady na návštevu relevantnej lokality (3). Jej výstupom je odhad dopytovej krivky. Metóda sa používa na odhad ekonomických úžitkov a nákladov vyplývajúcich zo skutočností, akými sú zmeny nákladov na prístup do rekreačnej oblasti, odstránenie existujúcej rekreačnej oblasti, vytvorenie novej rekreačnej oblasti alebo zmeny v kvalite životného prostredia v rekreačnej oblasti.

Pri aplikácii metódy cestovných nákladov je potrebné zozbierať informácie o počte návštev z každej pôvodnej oblasti, demografické informácie o obyvateľstve z každej oblasti, informácie o dĺžke jazdy z každej oblasti, o cestovných nákladoch na kilometer a o hodnote času stráveného cestovaním alebo o výške oportunitných nákladov času cestovania. Pri zložitejšej a dôslednejšej aplikácii sa môžu zbierať aj informácie ako sú napríklad presná vzdialenosť, ktorú každý jednotlivec musí prejsť, aby sa dostal na dané miesto rekreácie; presné cestovné výdavky; dĺžka cesty; množstvo času stráveného v rekreačnej oblasti, a pod.

Hlavnou prednosťou metódy TCM je jednoduchá interpretácia údajov a široké pole využitia v environmentálnej praxi. „Jeden z hlavných problémov tejto metódy spočíva v logickej odchýlke v odvodenej dopytovej krivke, ktorá predpokladá, že zníženie úžitku z prekonanej vzdialenosti je iba funkciou finančných nákladov.“ (2)

TCM bola aplikovaná pri výskume University of Florida zameranom na analýzu dopytu návštevníkov po prírodnej rekreácii v regióne rieky Apalachicola na území Floridy. V roku 2007 R.K. Shrestha a spolupracovníci uverejnili výsledky výskumu v časopise Journal of Environmental Management (7). Pri výskume využili regresný model, pomocou ktorého zistili, že návštevníci by v priemere zaplatili 74.18 dolárov za jeden deň návštevy prírodnej rekreácie, teda celková ekonomická hodnota pripísaná prírodnej rekreácii v oblasti rieky Apalachicola je 484.56 miliónov amerických dolárov (5).

2. Nepriamy dôkaz – prisúdená ochota platiť (Imputed Willingness to Pay)

Hodnotu niektorých environmentálnych statkov možno odvodiť odhadom, koľko by ľudia boli ochotní zaplatiť, alebo aké náklady by vynaložili na určité opatrenie, aby sa predišlo nepriaznivým účinkom, ktoré by vznikli, keby daný statok stratili, alebo by ho museli nahradiť. Napríklad močiare často poskytujú ochranu pred povodňami. Hodnotu, ktorú sú ľudia ochotní zaplatiť za ochranu pred povodňovými škodami v oblastiach chránených močiarmi, možno použiť na odhad ochoty ľudí platiť za protipovodňovú ochranu poskytovanú močiarmi. Tento prístup využíva metódy *nákladov na predchádzanie škodám* (Damage Cost Avoided Method), *nákladov na nahradenie* (Replacement Cost Method) a *nákladov substitúcie* (Substitute Cost Method).

Uvedené metódy môžu byť aplikované napríklad pre ohodnotenie zvýšenej kvality vody meraním nákladov na reguláciu emisií z odpadových vôd, pre ohodnotenie služby

ochrany pred eróziou, ktorú zabezpečujú lesy a močiare, meraním nákladov na odstránenie eróznych sedimentov z povodí riek, pre ohodnotenie služby čistenia vody, ktorú zabezpečujú močiare, meraním nákladov na filtrovanie a chemické čistenie vody a podobne.

Výhody uvedených nákladových metód (DCAM, RCM, SCM) spočívajú najmä v týchto skutočnostiach:

- metódy môžu poskytnúť hrubý odhad ekonomickej hodnoty, stupňa príbuznosti alebo možnosti substitúcie medzi súvisiacimi statkami,
- je jednoduchšie merať náklady na produkovanie úžitkov než merať úžitky samotné, ak statky, služby a úžitky nie sú obchodované na trhu, tieto prístupy sú menej náročné na údaje a zdroje,
- obmedzenia údajov a zdrojov môžu vylúčiť použitie metód hodnotenia ochoty platiť.

Nákladové metódy majú aj svoje obmedzenia a nevýhody:

- tieto prístupy predpokladajú, že výdavky na nápravu škôd alebo náhradu služby ekosystému sú oprávnene merané na základe poskytovaných úžitkov, no náklady zvyčajne nie sú vhodným meradlom úžitkov,
- metódy nezohľadňujú spoločenské preferencie pre služby ekosystému ani správanie jednotlivcov pri absencii týchto služieb, preto by mali byť používané iba v krajnom prípade na hodnotenie služieb ekosystému,
- metóda nákladov náhrady – RCM vyžaduje informácie o stupni substitúcie medzi trhovým statkom a prírodným zdrojom, no len málo prírodných zdrojov má takýto priamy alebo nepriamy trhový substitút a málokedy poskytujú substitučné statky rovnaké úžitky ako prírodné zdroje,
- statky a služby, ktoré sa snažíme nahradiť, predstavujú väčšinou len zlomok širokého záberu služieb poskytovaných prírodnými zdrojmi, preto úžitky z akcií na ochranu alebo obnovenie ekologických zdrojov bývajú podhodnotené,
- tieto prístupy by sa mali uplatňovať až po implementácii projektu, alebo ak spoločnosť vyjadrí svoju ochotu platiť za projekt nejakým iným spôsobom (napr. schválením výšky výdavkov na projekt).

3. Prieskumy – prejavená ochota platiť (Expressed Willingness to Pay)

Mnohé environmentálne statky nie sú obchodované na trhu ani nie sú prepojené s iným trhovým statkom. Výskum sa v takomto prípade dá realizovať priamym kontaktom so spotrebiteľmi, pričom ich úlohou je zodpovedať otázku, koľko by boli ochotní zaplatiť na základe hypotetického scenára – *Contingent Valuation Method* (CVM). Takisto majú možnosť riešiť a hodnotiť rôzne alternatívy bez toho, aby udávali peňažnú hodnotu, ktorú by za ne zaplatili. Takýto postup využíva *Contingent Choice Method* (CCM).

Pri aplikácii CCM môžeme použiť niekoľko rôznych formátov (10):

- *Contingent Ranking* – podmienená klasifikácia – pri výskume žiadame jednotlivcov, aby porovnávali a hodnotili alternatívne výsledky programov s rozličnými charakteristikami vrátane nákladov, napríklad môžeme požiadať ľudí, aby porovnali a vyhodnotili niekoľko vzájomne sa vylučujúcich projektov na ochranu životného prostredia, pričom každý z nich vykazuje odlišné úžitky a náklady. Respondenti majú za úlohu zoradiť jednotlivé alternatívy podľa svojich preferencií.
- *Discrete Choice* – výber najlepšej alternatívy – respondentom sú poskytnuté súbežne informácie o viacerých odlišných alternatívach a ich charakteristikách, pričom ich úlohou je identifikovať najpreferovanejšiu alternatívu, najlepšiu voľbu.
- *Paired Rating* – párové hodnotenie – je to variácia výberu najlepšej alternatívy, respondenti majú porovnať dve alternatívne situácie a ohodnotiť ich na základe veľkosti preferencie - napr. pomocou verbálneho ohodnotenia – preferovaný silno, mierne, slabo v porovnaní s druhým alternatívnym programom.

Metóda CVM bola aplikovaná pri výskume publikovanom v Journal of Environmental Management v roku 2007 (1). Cieľom výskumu bolo zistiť ochotu platiť za odstránenie billboardov a tým zlepšenie estetického vzhľadu daného regiónu. Výskum prebiehal v južnej časti Appalačského pohoria. Zistilo sa, že jedinci, ktorí sa do tohto regiónu prisťahovali, preferujú iné možnosti využitia pôdy a prírodnej scenérie, ako jedinci, ktorí sa v tejto oblasti, konkrétne vo Watauga County, narodili a majú tu rodinné korene. V konečnom dôsledku sú obyvatelia ochotní zaplatiť takmer pol milióna dolárov za odstránenie billboardov z ciest vo Watauga County (4).

ZÁVER

Analýza nákladov a úžitkov - CBA čelí už roky kritike zo strany niektorých odborníkov ako jednodimenzionálna metóda pokúšajúca sa obsiahnuť komplexnosť multidimenzionálnej problematiky hodnotenia efektívnosti environmentálnych investícií. Považujú ju iba za východiskový bod v tomto procese. Kalkulácia súčasnej hodnoty ako súčasť CBA predstavuje peňažné zjednodušenie v štyroch ohľadoch (9):

- viacrozmerné účinky redukuje na jednorozmerné,
- účinky, ktoré sú často nepredvídateľné a nezvratné redukuje na jednorozmerné číselné hodnoty,
- účinky týkajúce sa rozličných jednotlivcov a záujmových skupín redukuje do jedného agregovaného úhrnu účinkov,
- účinky týkajúce sa odlišných časových období redukuje na účinky v jednom časovom bode (formou súčasnej hodnoty).

POUŽITÁ LITERATÚRA:

1. Groothuis, P.A.: The willingness to pay to remove billboards and improve scenic amenities. Journal of Environmental Management, 2007;85(4),p.1094-100.
2. Kluvánková-Oravská,T.; Zajíčková,Z.: Hodnotenie životného prostredia v ekonomických teóriách a v praxi. PÚ SAV, Bratislava 2004.
3. Knetsch,J.L.; Davis, R.K.: Porovnání metod používaných k hodnocení rekreace. Ekonomie životního prostředí a ekologická politika, Nakladatelství a vydavatelství litomyšlského semináře, Praha 1996.
4. Life Sciences; New life sciences study findings reported from Appalachian State University, Department of Economics. Science Letter, Dec 11/2007, pg. 2946.
5. Life Sciences; Research from University of Florida, Institute of Food and Agricultural Science provides new data on life sciences. Health&Medicine Week, Atlanta: Dec 10/2007, pg. 2850.
6. Romančíková E.: Metódy hodnotenia efektívnosti environmentálnych investícií. Životné prostredie, č.6/2004, s.297.
7. Shrestha, R.K.: Valuing nature-based recreation in public natural areas of the Apalachicola River region, Florida. Journal of Environmental Management, 2007;85(4),p.977-85.
8. Snyder, S.A; Kilgore, M.A.; Hudson,R.;Donnay,J.: Determinants of forest land prices in Northern Minnesota: A Hedonic Pricing Approach. Forest Science, Feb 2007,pg.25.
9. Söderbaum, P.: Democracy and Sustainable Development – What Is the Alternative to Cost-Benefit Analysis? Integrated Environmental Assessment and Management, No.2/2006, p.183.
10. http://www.ecosystemvaluation.org/contingent_choice.htm
11. http://www.ecosystemvaluation.org/1-04.htm
12. http://www.oecd.org/dataoecd/52/15/38208236.pdf

POSTAVENIE A DÔLEŽITOSŤ MSP V EÚ PRE BUDÚCE OBDOBIE

POSITION AND IMPORTANCE OF SME IN THE ONCOMING PERIOD

Mária Hricová Hudáková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

enterpreneurship, European Union, European Private Company, Small Business Act, SME, European Commission

ABSTRAKT

European Commission has dealt with a specific policy in favour of SMEs and has committed itself to improving the business environment in which they operate by applying the "Think Small First" principle. This policy has already produced significant improvements in creating a more SME-friendly business environment. As a major contribution to this objective, the Commission has proposed the preparation of a Small Business Act for Europe whose main aim is to set out principles and concrete measures to improve the framework conditions for European SMEs, while taking full account of their diversity.[2]

ÚVOD

Prostredia na národných a miestnych úrovniach, v ktorých malé a stredné podniky (ďalej MSP) pôsobia, sú veľmi odlišné a rovnako odlišná je aj povaha samotných MSP (či už ide o remeselníkov, mikropodniky alebo rodinné podniky). Politiky, ktoré riešia potreby MSP preto musia tieto rozdiely plne zohľadňovať a rešpektovať zásadu subsidiarity.

Z priebežného preskúmania modernej politiky EÚ pre MSP[3] vykonaného v období rokov 2005 až 2007 vyplýva, že členské štáty i EÚ pokročili vo vytváraní ústretovejšieho podnikateľského prostredia pre MSP. Komisia vyvinula skutočné úsilie pri obmedzovaní byrokracie pre MSP a v hlavných programoch na roky 2007 – 2013 podporovaných EÚ sa na MSP zacielila oveľa výraznejšie. Členské štáty inšpirované výmenou najlepšej praxe v kontexte Európskej charty pre malé podniky schválenej v roku 2000 vo Feire, a vďaka implementácii záverov zo zasadnutia Európskej rady na jar v roku 2006 významným spôsobom zlepšili podnikateľské prostredie pre MSP, a to najmä zriadením jednotných kontaktných miest (tzv. one-stop shops) na registráciu obchodných spoločností a znížením

[1] Ing. Mária Hricová Hudáková, email: maria.hudakova@centrum.sk

[2] Small Business Act for Europe Report on the results of the open consultation 22.4.2008: http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/docs/sba_consultation_report_final.pdf

[3] „Malé a stredné podniky – kľúč k dosahovaniu vyššieho rastu a zamestnanosti. - Priebežné preskúmanie modernej politiky MSP", KOM(2007) 592 v konečnom znení, 4.10.2007.

času a nákladov potrebných na začatie podnikania.[4] Napriek tomuto pozitívnemu pokroku potrebuje EÚ aj naďalej prijať kľúčové opatrenia, aby MSP mohli naplno využiť svoj potenciál.

INICIATÍVA "SMALL BUSINESS ACT" (SBA) PRE EURÓPU

Iniciatívu "Small business act" predstavila Európska komisia pre hodnotnejšie využitie potenciálu, ktorý v sebe skrývajú malé a stredné podniky. Cieľom iniciatívy „Small Business Act" je zlepšiť celkový politický prístup k podnikaniu, natrvalo zabudovať zásadu „najskôr myslieť v malom" do procesu vytvárania politík, od regulácie až k verejným službám, a podporovať rast MSP poskytovaním pomoci pri zvládaní problémov, ktoré im bránia v rozvoji.

Táto iniciatíva vychádza z **desiatich hlavných zásad** a navrhuje politické opatrenia, ktoré majú Komisia a členské štáty realizovať.

1. *Vytvoriť prostredie, v ktorom môžu podnikatelia a rodinné podniky rásť a byť odmeňovaní za svoje podnikateľské úsilie*
   - lepšia starostlivosť o budúcich podnikateľov, podnecovanie záujmu o podnikanie (predovšetkým u mladých ľudí a žien) a zjednodušenie podmienok na prevody podnikov.
2. *Zabezpečiť, aby čestní podnikatelia, ktorí zbankrotovali, mohli rýchlo dostať druhú šancu*
3. *Vytvárať pravidlá podľa zásady „najskôr myslieť v malom"*
   -v návrhoch právnych predpisov brať ohľad na charakteristické črty MSP a zjednodušiť existujúce regulačné prostredie
4. *Zariadiť, aby orgány verejnej správy reagovali na potreby MSP*
   -zriadenie elektronickej štátnej správy a jednotných kontaktných miest orgánmi verejnej správy
5. *Prispôsobiť nástroje verejnej politiky potrebám MSP: uľahčiť MSP účasť na verejnom obstarávaní a lepšie využiť prostriedky štátnej pomoci pre MSP*
6. *Uľahčiť MSP prístup k financiám a vytvoriť právne a podnikateľské prostredie, ktoré bude podporovať včasné úhrady obchodných transakcií*
   -predovšetkým k rizikovému kapitálu, k mikroúverom, resp. k iným typom financovania
7. *Nabádať MSP na lepšie využívanie príležitostí, ktoré ponúka jednotný trh*
   -zvýšenie informovanosti o obchodných príležitostiach v iných členských štátoch, uľahčenie prístupu k patentom a ochranným značkám, atď.
8. *Podporovať zvyšovanie zručností v MSP a všetky formy inovácií*
   -účasť na programoch podporujúcich rozvoj vedy a výskumu, investície do výskumných projektov
9. *Umožniť MSP premieňať environmentálne výzvy na príležitosti*
   -väčšia zainteresovanosť MSP v otázkach environmentalistiky, implementácia systémov environmentálneho manažérstva v MSP
10. *Povzbudzovať a podporovať MSP tak, aby mohli ťažiť z rastúcich trhov*
    - využívania potenciálu trhových príležitostí, ktoré ponúkajú krajiny kandidujúce na členstvo v EÚ, resp. krajiny mimo územia EÚ

[4] Oznámenie Komisie Európskemu parlamentu, Rade, Európskemu hospodárskemu a sociálnemu výboru a Výboru regiónov. - „Najskôr myslieť v malom" Iniciatíva „Small Business Act" pre Európu, KOM(2008) 394 v konečnom znení, 25.6.2008

Iniciatíva SBA sa tiež zaoberá myšlienkou predstaviť **súbor nových legislatívnych návrhov,** ktoré sú založené na princípe „najskôr myslieť v malom“:

- **Všeobecné nariadenie o skupinovej výnimke týkajúce sa štátnej pomoci** sa zjednodušia a zjednotia existujúce pravidlá pre MSP a zvýši sa intenzita investičnej pomoci určenej MSP. Uľahčí sa im získavanie prostriedkov na odbornú prípravu, výskum a vývoj, ochranu životného prostredia a iné druhy podpory.

- **Nový štatút európskej súkromnej spoločnosti** umožní vytváranie európskych súkromných spoločností (Société privée européenne - *SPE*), ktoré budú riadené na základe jednotných zásad vo všetkých členských štátoch. Tento štatút bol vytvorený vzhľadom na súčasné zaťažujúce povinnosti MSP vykonávajúcich cezhraničnú činnosť, ktoré si v každom členskom štáte, v ktorom chcú podnikať, musia zakladať dcérske spoločnosti s rozdielnou právnou formou. V praxi by európska súkromná spoločnosť znamenala, že MSP si budú môcť založiť spoločnosť s rovnakou právnou formou bez ohľadu na to, či podnikajú vo svojom vlastnom alebo v inom členskom štáte. Ak sa podnikatelia rozhodnú pre európsku súkromnú spoločnosť, ušetrí im to čas a peniaze vynaložené na právne poradenstvo, riadenie a administratívu.

- Nový návrh DPH ponúkne členským štátom možnosť požiadať o **zníženú sadzbu DPH na služby poskytované na miestnej úrovni vrátane služieb s intenzívnym využívaním pracovnej sily**, ktoré poskytujú najmä malé a stredné podniky.[5]

Okrem toho budú, ako súčasť iniciatívy SBA, pripravené tieto návrhy:

- Legislatívny návrh na ďalšiu modernizáciu, zjednodušenie a zjednotenie existujúcich **pravidiel o fakturovaní DPH** s cieľom znížiť zaťaženie obchodných spoločností.

- Zmena smernice o **oneskorených platbách** plánovaná na rok 2009 pomôže zabezpečiť, aby MSP boli vyplatené v stanovenej 30 dňovej lehote.

PODPORA EÚ V SR

Uvedené snahy Európskej komisie prostredníctvom iniciatívy SBA sú jasným signálom nevyhnutného zamerania sa aktivít EÚ na MSP viac ako kedykoľvek predtým. Je dôležité poznať špecifiká malých a stredných podnikov v jednotlivých štátoch EÚ (existencia rodinných podnikov a pod.) ako aj spoločnosť, v ktorej tieto podniky fungujú.

V Slovenskej republike sa vo významnej miere odzrkadľuje podpora malých a stredných podnikov EÚ práve prostredníctvom eurofondov. Z tohto je zrejmé, že spomenuté snahy EÚ by sa v konečnom dôsledku mohli odraziť aj na zlepšení systému a pravidiel prideľovania finančných prostriedkov zo štrukturálnych fondov. V uplynulom programovacom období 2004-2006 smerovali nemalé finančné príspevky práve MSP, napriek tomu sa vyskytli určité nedokonalosti pri ich prideľovaní. Súčasné programovacie obdobie je viac otvorené a prináša nové možnosti existujúcim, ako aj začínajúcim podnikateľom.

---

5 http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/08/1003&format=PDF&aged=0&language=SK&guiLanguage=en

Implementácia stanovených zásad a plnenie vytýčených legislatívnych zámerov predpokladá efektívnejšiu podporu malých a stredných podnikateľských subjektov v súčasnom i v ďalších programovacích obdobiach aj v Slovenskej republike.

ZÁVER

Iniciatíva SBA predpokladá plnú podporu zo strany Európskej rady, ako aj členských štátov pri prijatí uvedených 10 zásad a ich implementácii v praxi. Komisia zároveň vyzýva Európsku radu a Európsky parlament na schválenie legislatívnych návrhov, ktoré sú istým prostriedkom k realizácii desiatich zásad pre zlepšovanie postavenie MSP v EÚ.

Iniciatívu SBA by mali podnikatelia vnímať ako príležitosť k zlepšeniu podnikateľského prostredia zintenzívnením vzájomnej spolupráce a vytvárania sietí, sociálne zodpovedným správaním a lepším využívaním potenciálu MSP, a najmä rodinných podnikov, ako základ odbornej prípravy podnikateľov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. „Malé a stredné podniky – kľúč k dosahovaniu vyššieho rastu a zamestnanosti. - Priebežné preskúmanie modernej politiky MSP“, KOM(2007) 592 v konečnom znení, 4.10.2007.
2. Oznámenie Komisie Európskemu parlamentu, Rade, Európskemu hospodárskemu a sociálnemu výboru a Výboru regiónov. - „Najskôr myslieť v malom“ Iniciatíva „Small Business Act“ pre Európu, KOM(2008) 394 v konečnom znení, 25.6.2008.
3. Small Business Act for Europe Report on the results of the open consultation 22/04/2008: http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/docs/sba_consultation_report_final.pdf
4. http://ec.europa.eu/internal_market/company/epc/index_en.htm
5. http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/08/1003&format=PDF&aged=0&language=SK&guiLanguage=en
6. http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52008DC0394:SK:NOT
7. http://www.eubusiness.com/SMEs/sba-guide.08-06-25/
8. http://www.nadsme.sk/Article&d;569

Ing. Mária Hricová Hudáková
Katedra podnikovohospodárska
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita Bratislava
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Tel.: +421 2 672 95 565
Email: maria.hudakova@centrum.sk

VYSOKÉ ŠKOLY A EURÓPSKY SOCIÁLNY FOND
UNIVERSITIES AND EUROPEAN SOCIAL FUND

Marika Húleková*

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
European Social Fund, universities, education, non-recurring, financial resources

ABSTRAKT
European Social Fund is one of the most important financial Instruments of EU. Specialised courses and education fall into the main priorities, but are also the source of long-term company prosperity. Through structural funds, it was possible to finance the development of education by means of projects in sector operation project „Human Resources“ in the programming period 2004-2006.

ÚVOD

Podpora návratu nezamestnaných a znevýhodnených skupín do pracovného života, najmä financovaním odbornej prípravy a systému podpory zamestnávania týchto skupín sa venuje financovanie projektov v rámci Európskeho sociálneho fondu. Európsky sociálny fond (European Social Fund – ESF) je zároveň najdôležitejším finančným nástrojom Európskej únie. Podporuje rozvoj schopností jednotlivcov, hlavne ľudí s osobitými problémami pri hľadaní práce, udržaní si práce alebo návrate do práce po neprítomnosti. Všetky tieto podpory vychádzajú aj z Programového vyhlásenia vlády. Vláda SR deklaruje, že školenie a vzdelávanie je jednou z permanentných priorít ako aj zdrojom dlhodobej prosperity spoločnosti. S cieľom skvalitnenia vzdelávania prebiehajú štrukturálne reformy v tejto oblasti., ktoré sú zamerané na dosiahnutie transparentného finančného rámca a zvýšenia konkurencieschopnosti na všetkých úrovniach vzdelávania.

Štrukturálne fondy zamerané na podporu vzdelávania v programovacom období 2004-2006

Možnosti financovania projektov vysokých škôl z finančných prostriedkov ESF v programovacom období 204-2006 bolo možné realizovať prostredníctvom Sektorového operačného programu Ľudské zdroje (ďalej SOP ĽZ). Sektorový operačný program Ľudské zdroje definuje globálny cieľ, ciele, priority a opatrenia v oblasti rozvoja ľudských zdrojov, ktoré boli podporované v rámci Cieľa 1 v období rokov 2004 – 2006 zo zdrojov európskych štrukturálnych fondov. Z geografického hľadiska pokrýva celé územie Slovenskej republiky s výnimkou Bratislavského kraja, pre ktorý je spracovaný Jednotný programový dokument NUTS II Bratislava Cieľ 3. Z hľadiska NUTS III (nomenklatúra územných štatistických jednotiek) ide o Trnavský, Trenčiansky, Nitriansky, Žilinský, Banskobystrický, Prešovský a Košický kraj.

Návrh SOP ĽZ je vypracovaný v súlade so zameraním Národného rozvojového plánu a jeho obsah bol harmonizovaný s ostatnými sektorovými operačnými programami. V súlade s odporúčaním Európskej komisie, aby každý sektorový operačný program bol financovaný vždy iba z jedného európskeho štrukturálneho fondu, využíva SOP ĽZ finančné prostriedky len z Európskeho sociálneho fondu (ESF).

Zároveň sa návrh SOP ĽZ opiera o Európsku stratégiu zamestnanosti a viaceré ťažiskové dokumenty zamerané na oblasť zamestnanosti a vzdelávania (predovšetkým odborného vzdelávania a prípravy a ďalšieho vzdelávania), ktoré boli v poslednom období pripravené a schválené v Slovenskej republike.

* Marika Húleková, Ing., marika.hulekova@aos.sk

Globálny cieľ SOP ĽZ Rast zamestnanosti založený na kvalifikovanej a flexibilnej pracovnej sile vychádza z analýzy súčasnej ekonomickej a sociálnej situácie, zamestnanosti, nezamestnanosti, možností a potrieb rozvoja ľudských zdrojov, z Programového vyhlásenia vlády SR a zo Stratégie podpory rastu zamestnanosti na základe reformy sociálneho systému a trhu práce, ktorý obsahuje ciele a kroky vlády pre najbližšie obdobie zamerané na stabilizáciu zamestnanosti, jej postupné zvyšovanie a na znižovanie nezamestnanosti dosiahnuteľné prostredníctvom reformy sociálneho systému a trhu práce a odborného vzdelávania.

Globálny cieľ dosahuje prostredníctvom troch špecifických cieľov, ktoré sú zakomponované ako priority SOP ĽZ a súčasne je aj zabezpečená väzba na päť oblastí politík, ktoré je možné podporovať z Európskeho sociálneho fondu v zmysle nariadenia Európskeho parlamentu a Rady Európskej únie č. 99/1784/ES o Európskom sociálnom fonde:

- zvýšenie zamestnateľnosti a pružnosti trhu práce,
- rozvoj inkluzívneho trhu práce a posilnenie princípu rovnosti príležitostí,
- zvýšenie kvalifikačného potenciálu a adaptability pracovnej sily.

Sektorový operačný program Ľudské zdroje (ďalej SOP ĽZ) pre roky 2004 – 2006 bol schválený Európskou Komisiou Rozhodnutím Komisie C(2004) 2875 dňa 16. júla 2004.
Riadiacim orgánom pre Sektorový operačný program Ľudské zdroje Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky, platobným orgánom je Ministerstvo financií Slovenskej republiky sprostredkovateľský orgán je Ministerstvo školstva Slovenskej republiky.

Priority sú rozpracované do ôsmich konkrétnych opatrení. Deviatym samostatným opatrením je Opatrenie technickej pomoci (schéma 1).

Pre SOP ĽZ v programovacom období 2004-2006 bolo vyčlenených celkom 425 644 065 Sk, z čoho podiel ESF predstavoval 366 342 827 Sk a podiel Štátneho rozpočtu predstavoval 81 861 904 Sk. Rozdelenie finančných prostriedkov na projekty v operačnom projekte Ľudské zdroje podľa jednotlivých priorít a rokov vidíme v tabuľke 1.

Priorita/rok	**Celkové náklady**	**ESF**	**ŠR**	**Vlastné zdroje**
Priorita č.1				
2004	68 004 244	43 344 891	12 341 254	12 318 099
2005	97 122 650	61 904 529	17 625 595	17 592 526
2006	125 805 618	80 186 625	22 830 914	22 788 079
Celkom (2004-2006)	290 932 513	185 436 045	52 797 763	52 698 705
Priorita č. 2				
2004	7 301 550	5 676 117	1 608 921	16 512
2005	10 427 965	8 106 545	2 297 837	23 583
2006	13 507 628	10 500 629	2 976 451	30 547
Celkom (2004-2006)	31 237 143	24 283 292	6 883 209	70 642
Priorita č. 3				
2004	21 526 857	15 480 318	4 519 737	1 526 802
2005	30 744 337	22 108 760	6 455 021	2 180 555
2006	39 823 978	28638 080	8 361 365	2 824 533
Celkom (2004-2006)	92 095 172	66 227 159	19 336 123	6 531 890
Priorita č. 1-3				
2004	96 832 652	64 501 326	18 469 912	13 861 413
2005	138 294 952	92 119 834	26 378 453	19 796 664
2006	179 137 224	119 325 335	34 168 730	25 643 160

Celkom (2004-2006)	414 264 828	275 946 495	79 017 095	59 301 237
Technická pomoc				
2004	2 659 849	1 994 886	664 962	0
2005	3 798 756	2 8 49 067	949 689	0
2006	4 920 632	3 690 474	1 230 158	0
Celkom (2004-2006)	11 379 237	8 534 428	2 844 809	0
CELKOM	425 644 065	284 480 923	81 861 904	59 301 237

Tabuľka 1: Rozdelenie finančných prostriedkov na projekty v operačnom projekte Ľudské zdroje podľa jednotlivých priorít a rokov v Sk

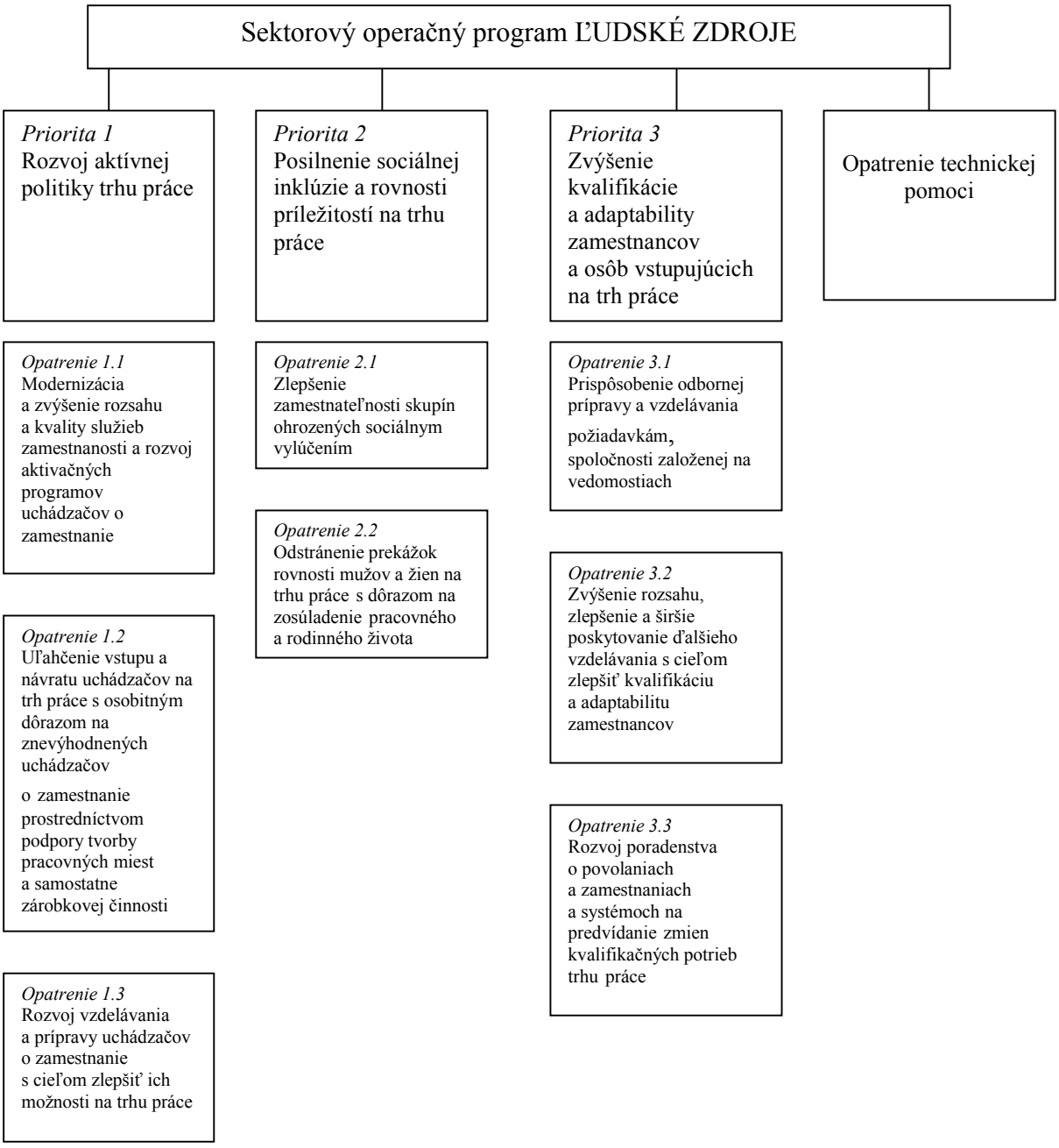


Schéma 1-Štruktúra Sektorového operačného programu Ľudské zdroje

Ministerstvo školstva SR ako sprostredkovateľský orgán pre SOP ĽZ

Ministerstvo školstva SR zodpovedá za implementáciu priority č. 3 - Zvýšenie kvalifikácie a adaptability pracovnej sily a vstupujúcich na trh práce.

Cieľom opatrenie 3.1 je transformácia systému odborného vzdelávania a prípravy smerom k potrebám trhu práce s dôrazom na potreby spoločnosti založenej na vedomostiach.

Opatrenie 3.2 je zamerané na zvýšenie rozsahu a kvality celoživotného vzdelávania cestou budovania jeho systémovej podpory, nových programov a financovania programov ďalšieho vzdelávanie je hlavným cieľom tohto opatrenia. Celkovým cieľom opatrenia 3.2 je zlepšenie úrovne kariérneho rozvoja poradenstva prepojený vo všetkých stupňoch vzdelávania s trhom práce prostredníctvom poradenstva o povolaniach pre študentov a mladých ľudí.

Celkovým cieľom opatrenia 3.3 je pre krajinu poskytnúť systém, ktorý bude prepájať odborné vzdelávanie a prípravu s potrebami trhu práce s cieľom zlepšiť koncepciu a politiku ľudských zdrojov.

Ministerstvo školstva SR uzatvorilo zmluvu o poskytnutí nenávratného finančného príspevku z ESF s konečnými prijímateľmi pomoci v celkovej výške 3 373 mil. Sk na 770 projektov.

Z uvedeného počtu uzatvorených zmlúv na projekty je 210 projektov (27% z celkového počtu projektov) realizované vysokými školami v celkovej sume 918,7 mil. Sk (27 % z celkového objemu záväzkov). Z uvedených 210 projektov je 120 realizovaných v Sektorovom operačnom programe Ľudské zdroje a 90 projektov je realizovaných v JPD BA Cieľ 3.

Pri priebežnom hodnotení čerpania nenávratných finančných prostriedkov zo strany Ministerstva školstva SR k mesiacu september 2008 bolo z celkových predpokladaných výdavkov poskytnutých 569,5 mil. Sk vo forme zálohovej platby a priebežnej platby – refundácie, čo predstavuje 61,99 % vo vzťahu k predpokladaným výdavkom (SOP ĽZ aj JPD BA).

V samotnom Sektorovom operačnom projekte Ľudské zdroje celkový rozpočet na zazmluvnených 120 projektov predstavuje 528,8 mil. Sk a poskytnuté finančné prostriedky formou zálohovej, priebežnej, prípadne záverečnej platby predstavuje 291,6 mil. Sk. V percentuálnom vyjadrení pomer poskytnutých platieb k celkovému rozpočtu projektov je len 55,15% (tabuľka 2).

Počet projektov Vysokých škôl v SOP ĽZ Opatrenie 3.3	Rozpočet projektov ESF	Rozpočet projektov ŠR	Rozpočet projektov celkom v Sk	Poskytnuté zálohové platby celkom	Priebežné platby ŠR	Záverečné platby celkom	Podiel poskytnutých zdrojov vo vzťahu k rozpočtu projektu
120	420 997 658,92	107 883 354,82	528 881 013,74	257 205 075,27	33 754 106,55	703 248,33	55,15

Tabuľka 2: Prehľad rozpočtu a čerpania nenávratných finančných prostriedkov z ESF v SOP ĽZ opatrenie 3.3 u vysokých škôl

Vzhľadom k tomu, že zadministrovanie žiadostí o záverečné platby projektov v programovacom období 2004-2006 sa má vykonať do apríla 2009 na Ministerstvo financií SR, je percento čerpania veľmi nízke.
Príčiny takéhoto stavu sú zo strany Ministerstva školstva SR odôvodňované v prvom rade personálnou poddimenzovanosťou MŠ SR, ale aj nízkou kvalitou predkladaných žiadostí o zúčtovanie zálohovej platby a priebežnej platby zo strany vysokých škôl.
Pre urýchlenie čerpania nenávratných finančných prostriedkov bolo možné zo strany žiadateľov požiadať o zvýšenie zálohovej platby zo 40% na 80% z prvých 12-tich mesiacov rozpočtu projektu, prípadne požiadať o výnimku na dofinancovanie projektu. Výnimku o zvýšenie zálohovej platby získalo 28 projektov a výnimku na dofinancovanie získalo 55 projektov vysokých škôl.

ZÁVER

Čerpanie nenávratných finančných prostriedkov z prostriedkov európskej únie prináša možnosť finančnej injekcie pre vysoké školstvo a tým aj otvára možnosť uskutočňovať predstavy o kvalitnom vzdelávaní do reality. Kritika zo strany vlády, že poskytnuté finančné prostriedky z EÚ nie sú v plnej výške aj zazmluvnené, je na škodu veci nám samým. Mnohých odradzuje zdĺhavý systém financovania t.j. poskytnutia finančných prostriedkov, cez ich čiastkové zúčtovanie, ktoré v programovacom období 2004-2006 trvalo v niektorých prípadoch aj dva roky. V programovacom období 2004-2006 bolo dosť času na odstránenie nedostatkov pri komunikácií medzi žiadateľmi a sprostredkovateľskými orgánmi, a treba len dúfať, že v programovacom období 2007-2013 bude vzájomná spolupráca na vyššej úrovni nielen zo strany sprostredkovateľského orgánu, ale hlavne aj zo strany žiadateľov o nenávratné finančné prostriedky z európskeho sociálneho fondu, ktoré prispejú k podpore vzdelávania a reformy vzdelávacieho systému v Slovenskej republike.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. BALKO,L.: Štrukturálne fondy európskej únie, EPOS 2004, Bratislava
2. KARAS,V.-KRÁLIK,A.: Európske právo, Iura edition 2007, Bratislava
3. ŠÚBERTOVÁ,E.: Hodnotenie kvality vzdelávania budúcich ekonómov a manažérov SR, In. Vývoj ekonomickej teórie a vzdelávania, uplatnenie a perspektívy v SR, Vydavateľstvo Ekonóm, 2005
4. www.finance.gov.sk
5. www.eufondy.sk
6. www.europa.eu.int
7. www.vlada.gov.sk
8. www.minedu.gov.sk
9. www.strukturalnefondy.sk

TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ ASPEKTY OPTIMALIZÁCIE KAPITÁLOVEJ ŠTRUKTÚRY
THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF CAPITAL STURCTURE OPTIMALIZATION

Elena Hucová[1]

KEYWORDS: capital structure, theories of capital structure, optimal capital structure, MM proposition I, MM proposition II, trade – off theory, pecking order theory, link between the theory and practice of capital structure

ABSTRACT

How firms make decision about capital structure is one of the most interesting question in corporate finance. A lot of scientific work is trying to find an answer to this question. Of course, important is the consideration, if an optimal capital structure exists too. Also the question, what are the determinants of capital structure choice is heavily discussed by academic researchers. The article deals with selected theoretical aspects of capital structure optimalization. The article also pays attention to fundamental positives and negatives of main theories of capital structure. It is also brief look at some empirical work and research, which are analyzing empirical relevance of different theories and determinants influencing the optimal capital structure.

ÚVOD

„Donedávna, sa diskusie ohľadom kapitálovej štruktúry pohybovali hlavne v teoretickej rovine, so snahou o dokázanie významnosti, resp. bezvýznamnosti finančných rozhodnutí, spojené s ochotou tých, ktorí vytvárajú modely akceptovať existenciu významných nedokonalostí trhu“.(12)

Je mnoho teoretických pohľadov na riešenie a význam kapitálovej štruktúry. Tvoria široké spektrum od tvrdení, že kapitálová štruktúra nemá význam, cez priznávanie významu kapitálovej štruktúry a vplyvu na hodnotu spoločnosti. Existujú tiež početné výskumy a štúdie zaoberajúce sa otázkou, do akej miery sú v praxi dôkazy o použiteľnosti a uplatňovaní týchto teórii. Mnoho autorov sa prikláňa k záverom, že zmeny v kapitálovej štruktúre môžu ovplyvniť hodnotu spoločnosti. Základným cieľom príspevku je stručný rozbor a porovnanie vybraných teórií optimalizácie kapitálovej štruktúry z viacerých uhlov pohľadu. Príspevok zároveň poskytuje pohľad na riešenie kľúčových otázok kapitálovej štruktúry prostredníctvom viacerých zahraničných výskumov a na využiteľnosť vybraných teórií v praxi.

MERTON H. MILLER A FRANCO MODIGLIANI A ICH PRÍSTUP K POLITIKE OPTIMÁLNEJ KAPITÁLOVEJ ŠTRUKTÚRY

V roku 1958 bol uverejnený v časopise American Economic Review článok (*Modigliani, F., Miller, M. H.: The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. The American Economic Review, Vol. 48, No. 3, June 1958, pp. 261-297),* ktorý možno považovať za dôležitý medzník vo vývoji názorov na problematiku kapitálovej

[1] Ing. Elena Hucová, elenahucova@zoznam.sk.

štruktúry. Dá sa povedať, že formulácia podmienok dokonalého trhu a následná úvaha o kapitálovej štruktúre začala novú éru v podnikových financiách.

Tvrdenie o irelevantnosti vplyvu kapitálovej štruktúry na hodnotu spoločnosti prinieslo mnoho nových pohľadov na danú problematiku. Vyvolalo to veľa ďalších otázok, napr.: *aký vplyv majú manažérske záujmy (agentské náklady), znalosti a informácie vo vnútri spoločnosti (asymetria informácií) a možnosť bankrotu (finančné ťažkosti) na hodnotu firmy? Koľko pozornosti je nutné venovať týmto aspektom pri vytváraní kapitálovej štruktúry?(5)*

Práve tieto otázky riešia ďalšie teoretické smery a vo finančnej literatúre sa v uplynulých desaťročiach objavilo mnoho rôznych teórií, ktoré sa pokúšajú vysvetliť, čo presne má vplyv na kapitálovú štruktúru a ďalšie zaujímavé otázky.

STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA MODELU IRELEVANTNOSTI KAPITÁLOVEJ ŠTRUKTÚRY MILLERA A MODIGLIANIHO

Táto teória vychádza z toho, že finančné rozhodnutia podniku nie sú relevantné, pretože trhová hodnota podniku a výška priemerných nákladov kapitálu nie je závislá od kapitálovej štruktúry. Ide o známe tvrdenie I, ktoré platí za určitých kľúčových predpokladov o dokonalom kapitálovom trhu: na trhu je veľký počet účastníkov, pričom ani jeden z nich nemôže ovplyvniť trhové podmienky, absencia transakčných nákladov, investori sa správajú racionálne, informácie sú bezplatné a sú dostupné všetkým, podniky možno rozčleniť do skupín na základe stupňa prevádzkového rizika a výnosnosti kapitálu (rizikovosť a výnosnosť sa medzi skupinami líši), všetci investori očakávajú rovnakú výšku zisku a úrokov (nemennosť čistého výnosu), možnosť získať úver a podmienky na jeho získanie sú pre všetky subjekty kapitálového trhu rovnaké, podniky sú financované iba akciami a obligáciami, absencia zdanenia zisku, neberie sa do úvahy vplyv úrokového daňového štítu, absencia nákladov finančných ťažkostí, pri optimalizácii kapitálovej štruktúry berie do úvahy hľadisko vlastníkov (maximalizácia bohatstva akcionárov).

Ak sú tieto predpoklady dodržané, M-M dokázali, že hodnota firmy nie je ovplyvňovaná jej kapitálovou štruktúrou, preto platí nasledujúci vzťah:

$$V_L = V_U = S_L + D^*$$

[*] V_L je hodnota zadlženej firmy, V_U je hodnota rovnakej, ale nezadlženej firmy, S_L je hodnota podielov (akciového kapitálu) zadlženej firmy a D je hodnota jej dlhu.

Tento prístup k optimalizácii kapitálovej štruktúry je známy ako *tvrdenie I (proposition I)*: firma nemôže zmeniť celkovú hodnotu svojich cenných papierov iba rozdelením hotovostných tokov do rôznych prúdov: hodnota firmy je určená jej reálnymi aktívami, a nie cennými papiermi, ktoré vydáva. Kapitálová štruktúra je teda pri daných investičných rozhodnutiach nepodstatná.(15) Inak povedané, v prípade dokonalého kapitálového trhu, hodnota spoločnosti závisí jednoducho na prúdoch príjmov a výdavkov a na úrovni podnikateľského rizika, bez ohľadu na to, akým spôsobom sa príjmy delia medzi vlastníkov a veriteľov (teda od kapitálovej štruktúry). Podľa M-M neexistuje optimálna kapitálová štruktúra pre konkrétnu spoločnosť.

Zaujímavý spôsob, ako vysvetliť tvrdenie I, je predstaviť si dve firmy, ktoré sú rovnaké na ľavej strane svojich súvah. Pravá strana ich súvah je odlišná, pretože dve firmy financujú ich operácie odlišne. Na základe týchto predpokladov budeme nazerať na otázku kapitálovej štruktúry prostredníctvom modelu „koláča“. Sú rôzne spôsoby rozdelenia koláča. To však neznamená, že by sa tým menila veľkosť koláča, tá ostáva rovnaká pre obe firmy, pretože hodnota majetku je rovnaká. To presne vyjadruje tvrdenie I: veľkosť koláča nezávisí od toho, ako je koláč rozdelený.(13)

V roku 1963 uverejnili v American Economic Review článok *„Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: A Correction"*(10), v ktorom upravili predchádzajúci model, a uznali vplyv existencie daní, a možnosť úrokového daňového štítu. Východiskom bol daňový zákon, ktorý umožňoval uplatniť spoločnostiam úrokové platby ako daňovo uznateľný výdavok, ale v prípade dividendových platieb akcionárom to nebolo možné.

Ak by sme znovu uvažovali o zadlženej a nezadlženej spoločnosti, v tomto prípade potom platí, že hodnota zadlženej spoločnosti sa rovná hodnote inak identickej nezadlženej spoločnosti spolu s hodnotou „vedľajších efektov", čo v prípade M-M znamenalo prítomnosť úrokového daňového štítu(3):

$V_L = V_U + PV \text{ of tax shields}^*$ / $V_L = V_U + TD$

* V_L je hodnota zadlženej firmy, V_U je hodnota rovnakej, ale nezadlženej firmy, súčasná hodnota úrokového daňového štítu sa rovná daňovej sadzbe(T) násobenej množstvom dlhu(D)

Autori teda upravili svoje pôvodné tvrdenie I a uznali vplyv existencie daní a možnosť úrokového daňového štítu, čo vedie k záveru, že optimálna kapitálová štruktúra pre spoločnosť je 100 % financovanie dlhom. *Tvrdenie II (proposition II)*: priemerné náklady kapitálu v dôsledku úrokového daňového štítu so stupňom zadlženia klesajú a trhová hodnota firmy rastie.

Aj keď nemožno poprieť prínos M-M, ktorý znamenal základné východiská pre diskusiu v otázkach kapitálovej štruktúry, je dôležité si uvedomiť, že je to v prvom rade teoretický model, ktorý neposkytuje žiadne vysvetlenie pre finančnú politiku podnikov pozorovanú v praxi.

Na teórie optimalizácie kapitálovej štruktúry možno nazerať z viacerých uhlov pohľadu. Najčastejší pohľad, s ktorým sa možno stretnúť u viacerých autorov, je pohľad na to, či teória pripúšťa existenciu cieľovej optimálnej kapitálovej štruktúry. Tento pohľad sme uplatnili aj v našom príspevku. Ako sme už spomínali, mnoho ďalších teórií sa snažilo reagovať na otázky, ktoré svojimi úvahami nastolili M-M.

Vo všeobecnosti možno vedecké názory a práce rozdeliť na dva hlavné myšlienkové smery. Jedna skupina názorov vychádza z tvrdenia II M-M, kedy priznali vplyv daní a táto skupina názorov nazerá na optimálnu kapitálovú štruktúru ako na *kompromis medzi prínosmi a nákladmi dlhu a vlastného kapitálu*. Veľa ďalších autorov sa venuje tomuto kompromisu, pričom berie do úvahy aj množstvo iných faktorov. Spoločne hovoria o cieľovej optimálnej kapitálovej štruktúre, ktorú sa spoločnosť snaží dosiahnuť.

Na druhej strane stojí *teória hierarchického poriadku*, ktorá hovorí, že nie je žiadna cieľová úroveň zadlženia, a že spoločnosti používajú dlh len vtedy, ak ich interné zdroje nie sú dostatočné. Viacerí autori sa prikláňajú k tomuto smerovaniu. Za zakladateľa tejto teórie sa považuje S. C. Myers, ktorý spolu s Majlufom v tomto smerovaní viac rozvíjajú úvahu o existencii asymetrie v informáciách medzi manažérmi a investormi.(9) Z predpokladu asymetrie informácií vychádza aj Rossov signalizačný model kapitálovej štruktúry.

Často sa stretávame s konfrontáciou týchto dvoch názorových smerov a s úvahami, ktorá z uvedených teórií najlepšie opisuje finančné rozhodnutia podnikov. Je však pravdou, že ani jedna z nich neposkytuje komplexný popis situácie a odpoveď na otázku, prečo niektoré firmy preferujú vlastný kapitál a iné preferujú zadlženie, v rámci rôznych podmienok.

KOMPROMISNÁ TEÓRIA

Teória vychádza z toho, že dlh má kľúčovú úlohu v podnikovom financovaní a nazerá na optimálnu kapitálovú štruktúru ako na kompromis medzi prínosmi a nákladmi dlhu a vlastného kapitálu.

Autori *R. A. Brealey a S. C. Myers* zreálnili pohľad na trh a jeho fungovanie, upustili od predpokladu, že neexistujú dane a náklady finančných ťažkostí. Reagovali na predpoklady M. H. Millera a F. Modiglianiho o dokonalosti kapitálových trhov. Vo svojom diele *Principles of Corporate Finance* tvrdia, že síce veria, že kapitálové trhy vo všeobecnosti dobre fungujú, ale nie sú 100% dokonalé 100% času. To znamená, že M-M sa musia myliť v určitej situácii, v určitom čase. Problémom finančného manažéra je len zistiť kedy a kde, a to nie je jednoduché.(2) Vytvorili základný model optimalizácie kapitálovej štruktúry. Voľbu kapitálovej štruktúry chápu ako kompromis medzi úrokovým daňovým štítom (ktorý znižuje priemerné náklady kapitálu) a nákladmi finančných ťažkostí, ktoré zvyšujú priemerné náklady kapitálu. K optimu dochádza vtedy, ak daňový štít čo najviac prevyšuje náklady finančných ťažkostí:

$$V_L = V_U + \text{PV of tax shields} - \text{PV FDC}$$ *

* V_L je hodnota zadlženej firmy, V_U je hodnota rovnakej, ale nezadlženej firmy, PV of tax shields je súčasná hodnota úrokového daňového štítu , PV FDC je súčasná hodnota nákladov finančných ťažkostí.

Táto teória teda hovorí, že existuje optimálna kapitálová štruktúra a spoločnosti by si mali zvoliť cieľovú kapitálovú štruktúru, ktorá maximalizuje hodnotu spoločnosti. Spoločnosti s bezpečným, hmotným majetkom a množstvom zdaniteľného príjmu, by mali mať vyššie zadlženie. Neziskové spoločnosti, s rizikovým, nehmotným majetkom by sa mali primárne spoliehať na financovanie vlastným kapitálom. Táto teória nevysvetľuje, prečo najziskovejšie firmy v rámci odvetvia majú väčšinou najkonzervatívnejšiu kapitálovú štruktúru, keďže na základe tejto teórie by vysoko ziskové firmy mali mať vysokú dlhovú kapacitu.(2)

Mnoho iných autorov sa venuje tomuto kompromisu, pričom berú do úvahy aj ďalšie faktory. Spomenuli by sme autorov *Michaela C. Jensena a Wiliama H. Mecklinga(1976)*.(8) Vychádzali zo skutočnosti, že optimálna kapitálová štruktúra môže byť vysvetlená prostredníctvom tzv. agentskej teórie, teda upúšťa od predpokladu, že neexistujú konflikty záujmov medzi rôznymi záujmovými skupinami (manažéri, akcionári a veritelia). Zvlášť, manažéri nie vždy konajú v záujme akcionárov a následne ich cieľom nie je vždy maximalizácia hodnoty spoločnosti (agentské náklady na vlastný kapitál).(7) Spôsob redukcie agentských nákladov na vlastný kapitál je zadlženie. Dlh redukuje manažérske príležitosti minúť prebytočné cash-flow na nevýnosné investície. Manažment má menej kontroly nad firemnými cash-flows, pokým tieto cash-flows majú byť vyplatené veriteľom. Ide o tzv. free cash-flow problem*(Jensen, M. C. Agency Cost of Free Cash Flow, Corporate Finance, and takeovers. American Economic Review, 76, pp.323–329, 1986.)*(4) Na druhej strane však platí, že k využívaniu financovania maximálnym dlhom nedochádza, pretože existujú agentské náklady dlhu (konflikt medzi vlastníkmi a veriteľmi a manažérmi a veriteľmi). Moderný kompromisný model kapitálovej štruktúry rozšírený o agentské náklady:

$$V_L = V_U + \text{PV of tax shields} - \text{PV FDC} + \text{PV ACE} - \text{PV ACD}$$*

* V_L je hodnota zadlženej firmy, V_U je hodnota rovnakej, ale nezadlženej firmy, PV of tax shields je súčasná hodnota úrokového daňového štítu , PV FDC je súčasná hodnota nákladov finančných ťažkostí, PV ACE je súčasná hodnota agentských nákladov na vlastný kapitál a PV ACD je súčasná hodnota agentských nákladov dlhu.

TEÓRIA HIERARCHICKÉHO PORIADKU

Ako už bolo spomínané, táto teória je v kontraste s predchádzajúcou skupinou teórii, keďže volí dynamický pohľad, čo znamená, že kvôli špecifickosti každého podniku, nie je

možné určiť jednotnú metodológiu na určenie optimálnej kapitálovej štruktúry.(16) Tieto teórie vychádzajú z faktu, že pripúšťajú existenciu asymetrie informácií, ktorá má vplyv na finančné rozhodnutia.

Teóriu hierarchického poriadku formuloval *Stewart C. Myers*, neskôr ju rozpracoval spolu s *Nicolasom Majlufom* v práci *„Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Information Investors Do Not Have.“ Journal of Financial Economics, Vol.13, No. 2, 1984, pp. 187 – 221.* Autori tvrdia, že firmy preferujú interné financovanie, čo bolo pôvodne vysvetľované cez transakčné náklady a náklady emitovania.(4) Neskôr autori nachádzajú lepšie vysvetlenie línie hierarchického poriadku, a to prostredníctvom existencie asymetrie informácií. V dôsledku asymetrie informácií si firma nestanovuje cieľovú kapitálovú štruktúru, ale sleduje hierarchiu vo využívaní zdrojov (interné zdroje, cudzie externé zdroje, emisia akcií). Táto teória nedefinuje optimálnu kapitálovú štruktúru, ako predchádzajúce modely a teórie, pretože vychádza z delenia vlastného kapitálu na interný (nerozdelený zisk a fondy) a externý vlastný kapitál (emisia akcií), kedy jeden stojí na vrchole hierarchie a druhý na opačnej strane. To znamená, že dlhový pomer konkrétnej spoločnosti odráža jej rastúce požiadavky na externé zdroje financovania.(11)

Táto teória dáva odpoveď na otázku, prečo si najziskovejšie firmy požičiavajú menej. Nie preto, že majú nízke cieľové zadlženie, ale preto, že nepotrebujú peniaze „zvonku.“ Menej ziskové firmy potrebujú financovanie dlhom, pretože nemajú dostatok interných zdrojov na ich investičné programy a dlh je v poradí prvý z externých zdrojov.(2) Na druhej strane ale nedáva odpoveď na otázku, aký vplyv na kapitálovú štrukúru majú dane, náklady finančných ťažkostí, náklady emitovania a investičné príležitosti.(14)

Z asymetrie informácii vychádza aj signalizačný model, ktorého autorom je *S. A. Ross(1977).* Dlh chápe ako nástroj pre signalizovanie podnikovej hodnoty. Manažéri sa snažia poskytnúť pozitívny signál o podniku, ktorý by zaujal investorov, odlíšil by ho od slabších konkurentov, bol by dostatočne nákladný, aby ho slabšie podniky nemohli imitovať.

VÝSKUMY A ŠTÚDIE APLIKÁCIE VYBRANÝCH TEÓRIÍ

Problematika voľby a optimalizácie kapitálovej štruktúry je predmetom intenzívnych diskusií v rámci domácich a zahraničných výskumov v posledných dekádach. Mnoho autorov prináša nový pohľad na riešenie tejto otázky, resp. sa snažia o dokázanie významu kapitálovej štruktúry a potvrdenie vplyvu rôznych faktorov na optimalizáciu kapitálovej štruktúry. Mnoho prác sa stretáva a zhoduje v snahe nájsť odpoveď na tieto otázky(9): Aký je vplyv kapitálovej štruktúry na hodnotu firmy? Ako firmy postupujú pri voľbe svojej kapitálovej štruktúry? Aké sú faktory, ktoré majú vplyv na výber kapitálovej štruktúry?

Mnoho empirických výskumov sa snaží nájsť odpovede na tieto otázky. Spomenuli by sme výskumné práce ohľadom kapitálovej štruktúry. Zaujímavým je výskum *Grahama, J. R., a Harveya, C. R.*(6), ktorí sa zamerali na výskum nákladov kapitálu a kapitálovej štruktúry v amerických a kanadských spoločnostiach. Skúmali možné determinanty kapitálovej štruktúry, a do akej miery rozhodovanie finančných manažérov podporuje závery jednotlivých teórii kapitálovej štruktúry. Výsledky naznačujú podporu niektorých záverov teórie hierarchického poriadku a kompromisnej teórie, rovnako ako mierne rozpory v niektorých otázkach.

Zaujímavý pohľad poskytujú aj výsledky výskumu *F. Bancela a U. R. Mittooa*(1), ktorí sa zaoberali pohľadom finančných manažérov na determinanty kapitálovej štruktúry v rámci 16 európskych krajín. Hľadali odpoveď na otázku, ktoré faktory podmieňujúce zadlženie sú citlivejšie na inštitucionálne prostredie krajiny a ktoré sú rovnaké, v porovnaní medzi krajinami.

ZÁVER

Hoci boli vykonané početné výskumy a štúdie, ktoré by pomohli lepšie pochopiť prečo a ako sa firmy rozhodujú o svojej kapitálovej štruktúre, stále ostáva mnoho nevyriešených otázok. Možno konštatovať, že neexistuje univerzálna teória na riešenie otázky optimalizácie kapitálovej štruktúry. Existujú však užitočné teórie, pristupujúce k určeniu optimálnej kapitálovej štruktúry, každá z iného aspektu. Rovnako, empirické dôkazy sú často zmiešané a rozporuplné, a nepoukazujú na jeden empirický model, ktorý by bol prostriedkom na vysvetlenie podnikovej praxe.(4)

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Bancel, F., Mittoo, U. R.: The Determinants of Capital Structure Choice: A Survey of European Firms. www.afajof.org/pdfs/2003program/articles/franck_bancel.pdf, 25. 9. 2008.
2. Brealey, R. A., Myers, C. S.: Principles of Corporate Finance.(7th edition). The McGraw-Hill Companies, USA 2003.
3. Brigham, E. F., Ehrhardt, M. C.: Financial Management(Theroy and Pratice), 12th edition. Thomson South – Western, USA 2008.
4. Frydenberg, S.: Theory of Capital Structure – A Review 2004. http://ssrn.com/abstract=556631, 10. 8. 2008.
5. Gifford, D,: After the revolution – theory on capital structure proposed by professors Franco Modigliani and Merton Miller – includes related article on Miller- Modigliani propositiona and their legacy. http://findarticles.com/p/articles/mi-m3870/is-n7-v14/ai-2104647?tag = content, col1, 22. 6. 2008.
6. Graham, J. R., Harvey, C. R.: The theory and practice of corporate finance: Evidence from the field. Journal of Financial Economics, Vol. 60, Iss. 2 – 3, May 2001, p.187-243.
7. Herczeg, A.: Determining the Optimal Capital Structure by Agricultural Enterprises. http://www.mace-events.org/conference/2007/fullpapers, 15. 9. 2008.
8. Jensen, M. C., Meckling, W. H.: Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. The Journal of Financial Economics, Vol.3, Iss.4, 1976, p.305-360.
9. Mazur, K.: The Determinants of Capital Structure Choice: Evidence from Polish Companies. International Advances in Economic Research, Vol. 13, Iss. 4, Nov2007, p.495 – 514.
10. Modigliani, F., Miller, M. H.: Corporation Income Taxes and the cost of Capital: A Correction. American Economic Review 53, June 1963, p.433 – 443.
11. Myers, S.C.: The Capital Structure Puzzle. Journal of Finance, vol. XXXIX, no. 3, July 1984, p.575 – 592.
12. Pinegar, J. M., Willbricht, L.: What Managers Think of Capital Structure Theory: A Survey. Financial Management, Winter 1989, p.82 – 91.
13. Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jordan, B. D.: Fundamentals of Corporate Finance(6th edition). The McGraw-Hill Companies, USA 2002.
14. Sivák, R., Mikócziová, J.: Teória a politika kapitálovej štruktúry a majetkovo finančnej stability podnikateľských subjektov. EKONÓM, Bratislava 2005.
15. Vlachynský, K. a kol.: Finančný manažment. IURA EDITION, Bratislava 2002.
16. Závarská, Z.: Determinanty kapitálovej štruktúry podniku. Ekonomická revue, roč. 10, č. 4/2007, str. 38 – 49.

HODNOTENIE EKONOMIKY SLOVENSKA V SPRÁVE DOING BUSINESS

ECONOMY RANKING OF SLOVAKIA IN DOING BUSINESS REPORT

Matej Hudák[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

World Bank, Doing Business, Ease of Doing Business, economy ranking, Slovakia.

ABSTRACT

Doing Business is an annual report provided by the World Bank, in which economies of 181 countries of the world are evaluated and ranked. Final ranking depends on country's ranking in 41 sub-indicators grouped in 10 categories. In this paper we discuss ranking of Slovakia in last two Doing Business reports. We also refer to possible misunderstandings about country's position in the ranking, because moving up in the chart does not always mean, that country is improving its economy.

ÚVOD

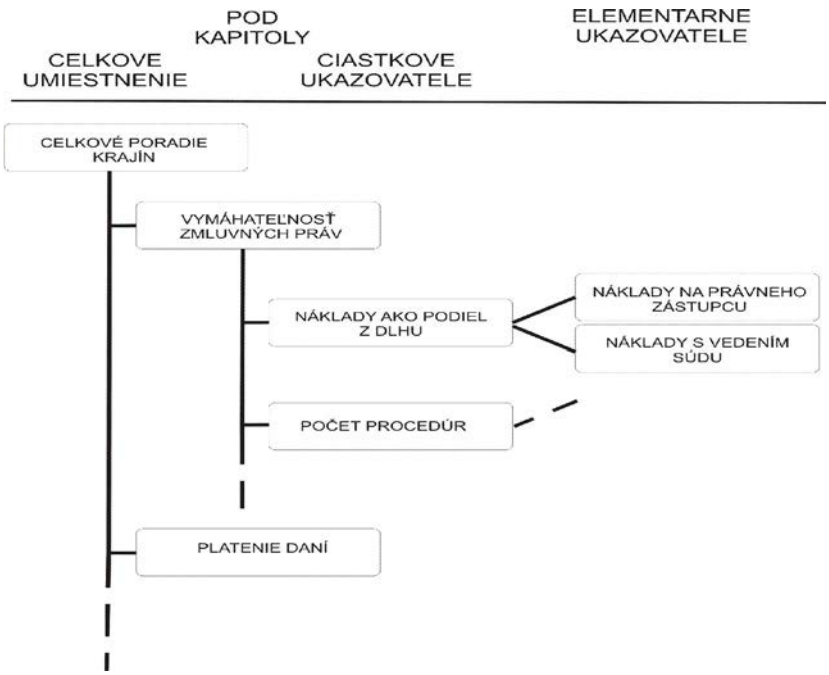
Svetová banka každoročne zostavuje a zverejňuje správu o stave podnikateľského prostredia v jednotlivých krajinách sveta. Cieľom tejto správy s názvom Doing Business [1; 2] je zmapovať rôzne oblasti podnikania v 181 krajinách v čo najširšom poňatí. Na základe umiestnenia krajín v týchto oblastiach sa nakoniec zostaví finálny rebríček „jednoduchosti podnikania" (z angl. Ease of Doing Business).

Doing business je výročná správa, ktorá skúma nielen regulácie podporujúce podnikateľské aktivity, ale aj aktivity, ktoré podnikaniu bránia, resp. ho sťažujú. Doing Business v podstate predstavuje systém ukazovateľov podnikateľského prostredia. Jednotlivé ukazovatele sú zatriedené do desiatich pod kategórií, pričom každá pod kategória sa zaoberá inou stránkou podnikania a zahrňuje v sebe minimálne tri ukazovatele.

UKAZOVATELE PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA

Pri zostavovaní rebríčka jednoduchosti podnikania (Ease of Doing Business) sa ekonomikám priradzujú poradia od 1 do 181. Celkové poradie krajín je počítané na základe aritmetického priemeru percentilových poradí krajín v každej z 10 oblastí, ktoré spáva Doing Business pokrýva. Ukážku štruktúry tohto systému ukazovateľov podnikateľského prostredia môžeme vidieť na Obrázku 1. [2; 3]

[1] Ing. Matej Hudák, Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Katedra hospodárskej informatiky a matematiky, Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovensko, E-mail: matej.hudak@euke.sk



Obrázok 1: Ukážka štruktúry systému merania podnikateľského prostredia
Zdroj: TKÁČ, M. – HUDÁK, M. – LYÓCSA, Š.: Mýty a fakty o Slovenskej ekonomike 2. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie SEMAFOR 2007,* [CDROM] 2007. Dostupné v: Podnikovohospodárska fakulta EU, Košice.

Poradie v každej oblasti je jednoduchý priemer percentilových poradí jeho čiastkových ukazovateľov. V prípade ak v ekonomike danej krajiny nie sú stanovené predpisy alebo právne úpravy nejakej špecifickej oblasti, hodnotenie posunie krajinu na spodok poradia v danom indikátore. Posun krajiny na spodok poradia v indikátore nastáva aj v prípade, ak regulácia existuje, ale v praxi sa nepoužíva, alebo sú v krajine takéto praktiky zákonne neprípustné. [2; 3]

Každá metodológia má samozrejme svoje obmedzenia. Keďže ukazovateľ Ease of Doing Business v sebe zahrňuje 41 kvantitatívnych indikátorov regulácie podnikateľského prostredia a ochrany vlastníctva v 181 krajinách sveta, ide o pomerne komplexný ukazovateľ. Aj napriek tomu tento ukazovateľ v sebe nezahŕňa faktory ako blízkosť krajiny k veľkým trhom, kvalitu infraštruktúry, ochranu majetku pred krádežami a rabovaním, transparentnosť štátnych tendrov, makroekonomické podmienky alebo silu inštitúcií.

Päť hlavných metodologických obmedzení ukazovateľa jednoduchosti podnikania (Ease of Doing Business): [2]

- Použité dáta sa vždy vzťahujú na najľudnatejšie mesto v krajine. Tieto dáta tak nemusia odrážať situáciu v celej krajine. Príkladom môže byť aj Slovenská republika, kde Bratislavský kraj dosahuje lepšie makroekonomické výsledky ako ostatné kraje.
- Dáta sa vzťahujú na konkrétny typ spoločnosti. V dotknutých čiastkových ukazovateľoch sa tak počíta len so spoločnosťou s obmedzeným ručením, tým pádom tieto dáta nie sú reprezentatívne pre ostatné formy podnikania, napr. akciové spoločnosti atď.
- V správe sa využívajú prípadové štúdie, ktoré nezahŕňajú všetky okolnosti súvisiace s podnikaním v danej oblasti. Napríklad v čiastkovom ukazovateli Registrácia majetku prípadová štúdia počíta s majetkom, ktorý má hodnotu 50 násobku príjmu per capita v danej krajine, predajná cena je rovnaká ako jeho hodnota, je plne vo vlastníctve predajcu, nie je zaťažený hypotékou a je vo vlastníctve predajcu 10 rokov, tento majetok pozostáva z pozemku a budovy, pozemok má 557,4 metra štvorcového,

budova je 2 poschodový sklad s úžitkovou plochou 929 metrov štvorcových, predáva sa s pozemkom ako celok atď.

- Časové indikátory zahŕňajú názory expertov. Prieskum sa spracováva prostredníctvom viac ako 6 700 lokálnych expertov (právnici, konzultanti, účtovníci, štátni predstavitelia a pod.). Svetová banka týchto expertov kontaktuje niekoľko krát (zvyčajne 4) prostredníctvom konferenčných hovorov, písomnej korešpondencie a návštev krajín. Získané údaje sú podrobované rôznym testom robustnosti. Ak sú názory expertov na konkrétnu problematiku rozdielne, výsledná hodnota je stanovená ako medián.
- Metodológia predpokladá plnú informovanosť a neplytvanie časom zo strany subjektu (tzn. subjekt vybavujúci určité povolenie spojené s jeho podnikaním sa ho snaží vybaviť v čo najkratšom možnom čase, samozrejme pri rešpektovaní právnych predpisov danej krajiny). Tieto podmienky sú však idealistické a v praxi často neplniteľné.

HODNOTENIE EKONOMIKY SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Medzi krajiny, ktoré Svetová banka prostredníctvom správy Doing Business hodnotila, patrí aj Slovenská republika. V správe Doing Business 2008 jej patrila v súhrnnom ukazovateli Ease of Doing Business 32 pozícia. [4] Naproti tomu v v správe na rok 2009 si Slovenská republika pohoršila na 36 miesto. Avšak ak vezmeme do úvahy vykonanú zmenu metodológie [5], ktorá v správe na rok 2009 nastala, Slovensko si z 37 miesta polepšilo na 36 miesto. Porovnanie umiestnení Slovenskej republiky v správach na rok 2008[2] a 2009 vrátanie umiestnení v čiastkových ukazovateľoch môžeme vidieť v Tabuľke 1.

	Rok		
Oblasť	**2008 SM**	**2008**	**2009**
Starting a Business	72	76	48
Dealing with Construction Permits (Dealing with Licenses)	50	50	53
Employing Workers	75	81	83
Registering Property	5	5	7
Getting Credit	7	13	12
Protecting Investors	98	101	104
Paying Taxes	122	124	126
Trading Across Borders	90	97	116
Enforcing Contracts	50	49	47
Closing a Business	36	39	37
Ease of Doing Business Rank	**32**	**37**	**36**

Tabuľka 1: Umiestnenie Slovenskej republiky v rebríčku krajín Ease of Doing Business
Zdroj: vlastné spracovanie podľa http://www.doingbusiness.org/CustomQuery/, 6.10.2008.

Prvým čiastkovým ukazovateľom je *Založenie podniku* (Starting a Business). Predstavuje všetky procedúry, ktoré potrebuje podnikateľ oficiálne vykonať na to, aby založil podnik a začal formálne podnikať. Práve v tomto ukazovateli zaznamenala Slovenská republika výrazné zlepšenie, a to až o 28 pozícií. Došlo k vylepšeniu všetkých čiastkových

[2] Údaje zo správy za rok 2008 podľa starej metodológie sú v tabuľke uvedené v stĺpci „2008 SM“, v stĺpci „2008“ sú uvedené údaje revidované podľa novej metodológie.

ukazovateľov v tejto oblasti, keď sa znížil počet potrebných procedúr, čiže interakcií zakladateľa spoločnosti s externou stranou (z 9 na 6), znížil sa aj minimálny čas na vybavenie týchto procedúr (z 25 dní na 16), znížilo sa aj percento z príjmu per capita vynaložené na uhradenie všetkých oficiálnych poplatkov a nákladov na profesionálne služby súvisiace so založením podniku (zo 4,2 na 3,3) a znížilo sa aj množstvo kapitálu, ktoré je potrebné zložiť ako depozit v banke alebo u notára do prvých troch mesiacov po založení podniku (z 34,1 percenta príjmu per capita na 30,4).

Druhým čiastkovým ukazovateľom je *Získavanie povolení* (Dealing with Licenses, resp. Dealing with Construction Permits). Tento ukazovateľ zahŕňa všetky procedúry v stavebníctve potrebné na vybudovanie štandardného skladu, pričom berie do úvahy aj podanie všetkých potrebných dokumentov, obdŕžanie povolení až po ukončenie všetkých nevyhnutných zákonných inšpekcií. Aj napriek tomu, že v oblasti oficiálnych poplatkov a nákladov na vybudovanie skladu došlo k zlepšeniu (zo 14,9 percenta príjmu per capita na 13,1), sa Slovenská republika medziročne zhoršila o 3 miesta, a to z 50. na 53. miesto. Toto zhoršenie je pravdepodobne zapríčinené zlepšeniami iných krajín v danej oblasti.

Ďalšou pod kategóriou v správe Doing Business je *Zamestnávanie zamestnancov* (Employing Workers). V žiadnom z ukazovateľov v tejto oblasti na Slovensku nedochádza k zmenám už od roku 2004, kedy Svetová banka začala zostavovať predmetnú správu. Slovenská republika tak v tomto čiastkovom ukazovateli každoročne klesá, medzi správami na roky 2008 a 2009 to bolo z 81. miesta na 83. miesto.

V oblasti *Registrácie majetku* (Registering Property), ktorý predstavuje všetky procedúry potrebné na zakúpenie pozemku a budovy a ich následný transfer na nového vlastníka, si Slovenská republika pohoršila z 5. miesta na 7. Podobne, ako pri predchádzajúcej pod kategórii, ani v tejto nedošlo v posledných rokoch (od roku 2005) v jednotlivých ukazovateľoch k zmenám.

Pod kategória *Získanie úveru* (Getting Credit) meria zákonné práva tých, čo požičiavajú a tých, čo si požičiavajú, a tak isto aj zdieľanie informácií o ich kredite. V tejto oblasti dosiahla Slovenská republika mierne zlepšenie, a to z 13. na 12. miesto.

Oblasť *Ochrana investorov* (Protecting Investors) meria silu ochrany minoritných akcionárov proti zneužitiu aktív firmy na osobný prospech zo strany vedenia. V čiastkových ukazovateľoch tejto oblasti nedošlo na Slovensku medziročne k zmenám, aj napriek tomu Slovenská republika klesla zo 101. miesta na 103.

Aj vo zvyšných štyroch oblastiach, a to *Platenie daní* **(**Paying Taxes – zaznamenáva dane a povinné poplatky, ktoré musí stredne veľká spoločnosť platiť v danom roku), *Zahraničný obchod* (Trading Across Borders – zaoberá sa procedurálnymi požiadavkami na export a import štandardizovaného nákladu cez oceán), *Vymáhateľnosť zmluvných práv* (Enforcing Contracts – meria efektívnosť justičného systému v riešení komerčných konfliktov) a *Ukončenie podnikania* (Closing a Business – čas, náklady a dôsledky bankrotových procedúr týkajúcich sa domácich podnikateľských jednotiek) došlo za posledný rok na Slovensku k minimálnym zmenám, keď väčšina čiastkových ukazovateľov týchto pod kategórií ostala nezmenená. Posuny Slovenskej republiky v rebríčku krajín v týchto ukazovateľoch môžeme vidieť v už spomínanej Tabuľke 1.

Pre prehľadnosť ešte uvádzame mapu krajín Európy, na ktorej sú jednotlivé krajiny zatriedené do troch kategórií na základe jednoduchosti podnikania zo správy Doing Business 2009 (Obrázok 2). Zelenou farbou sú označené krajiny, v ktorých je jednoduché podnikať, žltou krajiny s priemernou úrovňou jednoduchosti podnikania a červenou krajiny, v ktorých je ťažké podnikať.

Obrázok 2: Jednoduchosť podnikania v krajinách Európy
Zdroj: http://rru.worldbank.org/businessplanet/, 6.10.2008.

ZÁVER

Cieľom článku bolo upriamiť pozornosť čitateľa na hodnotenie Slovenskej republiky Svetovou bankou prostredníctvom správy Doing Business. V článku sme zhodnotili postavenie Slovenska v súhrnnom ukazovateli jednoduchosť podnikania (Ease of Doing Business), ako aj v jeho jednotlivých čiastkových ukazovateľoch. Slovenská republika dosiahla výrazné zlepšenie iba v ukazovateli Založenie podniku, čo jej prinieslo zlepšenie z celkového 37. miesta na 36. V ostatných čiastkových ukazovateľoch sa pozícia Slovenska zmenila len mierne.

Pri hodnotení takýchto komplexných ukazovateľov je však potrebné poukázať, že okrem spomínaných obmedzení metodológie, posun v rebríčku krajín na vyššie miesta nemusí byť len dôsledkom zlepšenia krajiny v jednotlivých pod ukazovateľoch a naopak. Zlepšenie pozície jednej krajiny môže byť napríklad spôsobené zhoršením inej krajiny v niektorom čiastkovom ukazovateli.

Umiestnenie krajiny v popredí spomínaného ukazovateľa je pre ňu prestížnou záležitosťou. Je preto vecou ďalšieho skúmania, v ktorých čiastkových ukazovateľoch by aj malé zlepšenie Slovenskej republiky malo veľký vplyv na umiestnenie krajiny v tomto rebríčku.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. http://www.doingbusiness.org/documents/Press_Releases_09/DB09_Overview.pdf, *6.10.2008.*
2. http://www.doingbusiness.org/documents/FullReport/2008/DB08_Full_Report.pdf, *6.10.2008.*
3. http://www.doingbusiness.org/MethodologySurveys/, *6.10.2008.*
4. http://www.doingbusiness.org/CustomQuery/, *6.10.2008.*
5. http://www.doingbusiness.org/MethodologySurveys/MethodologyNote.aspx, *6.10.2008.*
6. TKÁČ, M. – HUDÁK, M. – LYÓCSA, Š.: Mýty a fakty o Slovenskej ekonomike 2. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie SEMAFOR 2007,* [CDROM] 2007. Dostupné v: Podnikovohospodárska fakulta EU, Košice.
7. *http://rru.worldbank.org/businessplanet/, 6.10.2008.*

VÝKONNOSTNÝ MANAŽMENT
PERFORMANCE MANAGEMENT

Michal Hudec

Key words :
performance management, objectives, assessment, motivation, expectations, feedback, coaching, mentoring

Abstract

Objective of acticle was to figure out what is performance management. How can be used to arise company performance in according to arising the individual performance. Contains basic theory of performance management, definitions what is performance, circle of performance management, comparation between assesment of performance and performance management, managerial roles in performance management and how to raise a performance of individual. Also is there a digest of an example how is used approach of performance management in Scotish parliament.

ÚVOD

Prístup riadenia výkonnosti načrtnutý v tomto článku sa nazýva výkonnostný manažment. Výkonnostný manažment je systematický dlhodobý proces zlepšovania výkonu organizácie pomocou rozvoja výkonu a napĺňania cieľov jednotlivca a tímov. Je prostriedkom ako dosiahnuť vyšší výkon vďaka odsúhlasenej štruktúre plánovaných cieľov, štandardov, požiadaviek a očakávaní. Úspešné podniky si uvedomujú, že prostredníctvom systému výkonnostného manažmentu možno spájať celopodnikové ciele s individuálnymi potrebami svojich zamestnancov, a tak podporovať budovanie medziľudských vzťahov, zlepšovať celopodnikovú informovanosť a rozvíjať efektívnu komunikáciu spätnou väzbou.

VÝKONNOSŤ A MANAŽMENT

Výkonnosť sa v odborných disciplínach rozdielne interpretuje a zriedkavo sa jasne definuje. Výkon sa ukazuje ako kombinácia elementárnych faktorov práce, materiálu a strojov. V ekonomike sa výkon rozumie ako výsledok práce v zmysle produkt alebo výkon služby. V podnikovej ekonomike je zvyčajne výkon považovaný za peňažnú veličinu. Krause[1] vraví, že „výkonnosť sa dá použiť vo význame, ktorý sa vybavuje ako silno do budúcnosti orientovaný a zrejme nielen na finančné aspekty, ale aj na požiadavky vkladateľov kapitálu“.
Aby sme plne pochopili **výkonnostný manažment**, musíme podľa Armstronga[2] zvážiť týchto päť skutočností:

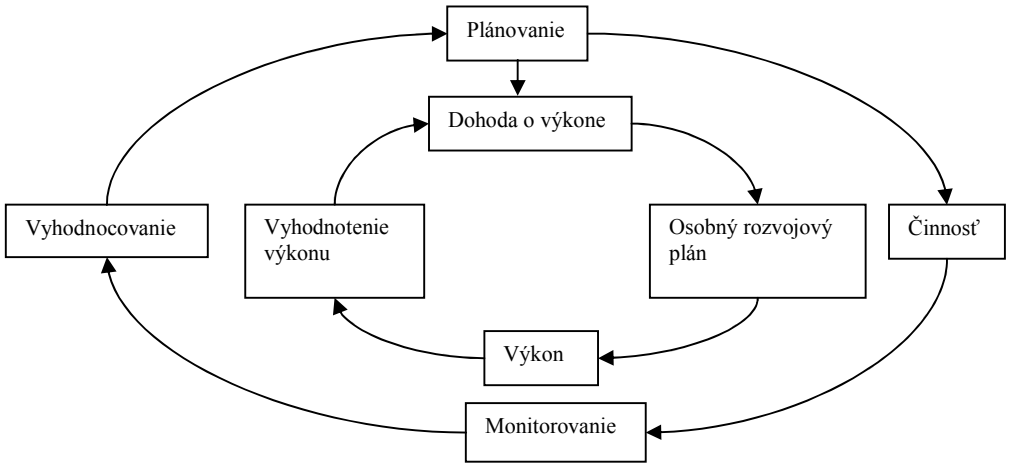
1. *Význam, zmysel výkonu* - výkon sa často spája len s výstupom, dosahovaním kvantifikovaných cieľov, no výkon nie je len to, čo ľudia dokážu, ale aj to, ako to dokážu.

[1] - Krause O., (2006), Performance Management , str. 17
[2] - Armstrong M., (2003), Výkonnostný manažment, str. 3-4

2. *Dôležitosť hodnôt* – výkon je o presadzovaní hodnôt organizácie, výkonnostný manažment sa zameriava na to, čo ľudia robia aby sa stotožnili so základnými hodnotami podniku.
3. *Význam zladenia* - zladenie individuálnych cieľov a cieľov organizácie. Výkonnostný manažment buduje v organizácii všeobecné povedomie o vízii a cieľoch organizácie.
4. *Práca s očakávaniami* - výkonnostný manažment rozširuje povedomie o tom, čo treba na zvýšenie výkonu a ako sa to dá dosiahnuť. Pre každého človeka objasňuje a schvaľuje to, čo sa od neho očakáva a ako by sa mal správať, tieto dohody tvoria základ pre meranie, vyhodnocovanie a zostavovanie ďalších plánov na zvyšovanie výkonu a rozvoj.
5. *Dôležitosť dobrovoľného správania sa* - opisuje akým spôsobom sa človek stavia k svojej práci, zahŕňa množstvo snahy, dôslednosti, kreativity a produktivity, ktorú človek práci venuje. Je to rozdiel medzi tým, keď si človek len robí svoju prácu a tým, keď ju robí s radosťou a plným nasadením.

Výkonnostný manažment je vecou vývoja plánov za účelom dosiahnutia cieľov, ich realizácia, meranie a zisťovanie spätnej väzby k výsledkom a zhodnotenie úspechov, aby sa dali modifikovať plány alebo vykonať opravné činnosti, pokiaľ sú potrebné. Výkonnostný manažment je teda neustály samoregulujúci systém, ktorý môžeme vidieť na schéme 1.

Schéma 1 : Cyklus výkonnostného manažmentu



Zdroj : Armstrong M, (2003)., Výkonnostný manažment, str. 10

HODNOTENIE VÝKONU A VÝKONNOSTNÝ MANAŽMENT

Mohlo by sa zdať, že hodnotenie výkonu a výkonnostný manažment sú jedno a to isté. Jestvujú tu ale značné rozdiely. Hodnotenie výkonu sa robí raz ročne a je zamerané najmä na minulé výsledky, zatiaľ čo výkonnostný manažment je priebežný proces a skôr sa sústreďuje na budúcnosť. Manažéri tu vystupujú ako tréneri, nie ako sudcovia a má prirodzenejšiu formu. Hodnotenie výkonu je v mnohých organizáciách len neúprimný rituál, nutnosť vypísať niekoľko dotazníkov aby boli pracovníci oddelenia ľudských zdrojov spokojní.

Tabuľka 1: Porovnanie hodnotenia výkonu a výkonnostného manažmentu

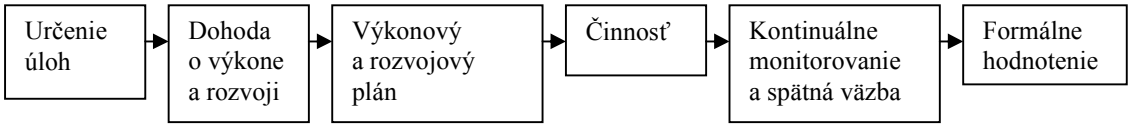
Hodnotenie výkonu	***Výkonnostný manažment***
Hodnotenie zhora nadol	Proces vzájomného dialógu
Hodnotiaci rozhovor na ročnej báze	Neustále vyhodnocovanie na základe jedného alebo viacerých formulárov
Používanie stupníc	Stupnice nie sú bežné
Skostnatený systém	Flexibilný proces
Dôraz na kvantifikované ciele	Dôraz na hodnoty, správanie a tiež na ciele
Často spojené s platom	Nemá priamy dopad na plat
Byrokratický – veľa papierovačiek	Minimálna dokumentácia
Je výsadou oddelenia ľudských zdrojov	V rukách radových manažérov

Zdroj : Armstrong M. , (2003), Výkonnostný manažment, str.5

SÚSLEDNOSŤ PROCESOV VÝKONNOSTNÉHO MANAŽMENTU

Procesy, ktoré sú súčasťou cyklu výkonnostného manažmentu a ich želané výstupy sú rámcovo načrtnuté na obrázku 1.

Obrázok 1 : Rámcové zobrazenie následnosti činností výkonnostného manažmentu.



Zdroj :Upravené podľa Armstrong M, (2003)., Výkonnostný manažment, str. 11

Armstrong[3] vytvoril radu, aby sa výkonnostný manažment úspešne presadil „je potrebné, aby všetci zúčastnení absolvovali rôzne vzdelávacie programy“.
Ciele vzdelávacieho programu výkonnostného manažmentu sú:

- *Aby sa ľudia dozvedeli o dôvodoch pre procesy, do ktorých budú zahrnutí* – to zahŕňa aj motiváciu, ktorá viedla organizáciu k zavedeniu výkonnostného manažmentu a tiež opis samotných procesov.
- *Vyzdvihnúť ich príspevok* – prečo je to dôležité, ako to urobia a úžitok, ktorý z toho budú mať oni i organizácia.
- *Rozvoj zručností, ktoré ľudia potrebujú používať.*

Je však potrebná vysoká úroveň ***zručností*****,** ktoré dovtedy nemuseli ľudia ovládať alebo používať. Napr. dávanie spätnej väzby, ktorá motivuje a pomáha ľuďom rozvíjať sa, nie je jednoduché pre tých, ktorí to ešte nerobili. Pre mnohých ľudí je prijímanie spätnej väzby odpoveď na ňu a činnosť, ktorá z nej pramení neznámou. Rovnako aj ďalšie aktivity výkonnostného manažmentu môžu byť pre mnohých nové, ako napr. koncept plánovania osobného rozvoja a samostatné vzdelávanie.
Hlavné zručnosti výkonnostného manažmentu, ktoré sa ľudia potrebujú naučiť sú :

[3] - Armstrong M. , (2003), Výkonnostný manažment, str.189

- *Príprava profilov roly* – definovanie kľúčových výsledkových oblastí a kvalifikačných požiadaviek.
- *Definovanie cieľov.*
- *Identifikovanie a využívanie výkonových ukazovateľov*.
- *Dávanie a prijímanie spätnej väzby* (360˚ spätná väzba).
- *Zúčastňovanie sa na hodnotiacich stretnutiach* – manažér a jednotlivec by mali spoločne, úprimne a slobodne diskutovať o výkonových požiadavkách a vzdelávacích potrebách.
- *Identifikácia vzdelávacích potrieb a príprava a implementovania osobných rozvojových plánov*.
- *Diagnóza a riešenie výkonových problémov.*
- *Koučing.*
- *Mentoring.*

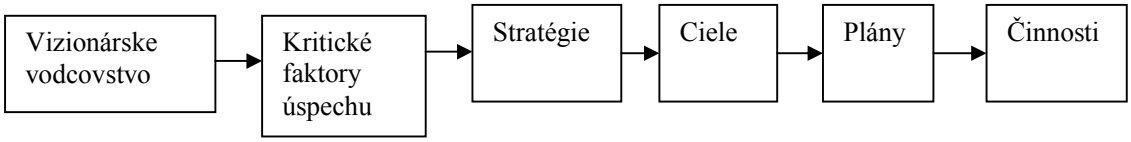
ROLY VÝKONNOSTNÉHO MANAŽMENTU

Top manažéri musia každého presvedčiť, že výkonnostný manažment im pomôže dosiahnuť obchodné ciele. Musia radovým manažérom ozrejmiť, že ich výkon bude akceptovateľný len ak budú brať výkonnostný manažment vážne a jeho procesy využívať na dosahovanie lepších výsledkov. Top manažéri sú zodpovední za vývoj kultúry vysokého výkonu, čo znamená zabezpečiť jasný zmysel poslania podporený hodnotami a kultúra vyjadrujúca, aká je firma a jej vzťah so svojimi zákazníkmi a zamestnancami. Zabezpečiť jasný vzťah medzi strategickými cieľmi firmy, cieľmi jej oddelení a zamestnancov na všetkých úrovniach, kde má každý definované a pochopené očakávania vo forme méty úspechu, zlepšení výkonu a základných hodnôt, každý je informovaný o pokroku, čo sa týka dosahovania cieľov a čo treba urobiť ak výkon nie je na úrovni očakávaní. Musí byť prítomné vodcovstvo, ktoré plodí presvedčenie v dôležitosť neustáleho zlepšovania sa.

Operatívni manažéri zohrávajú veľmi dôležitú úlohu pri implementácii a nasadení pravidiel a postupov výkonnostného manažmentu, pretože oni dávajú pravidlá do praxe. Treba si získať ich oddanosť voči novému systému a súčasne zabezpečiť, aby mali potrebné zručnosti. Je potrebné vyplniť medzeru medzi rétorikou a skutočnosťou, čo top manažment a oddelenie ľudských zdrojov chce aby robili a tým, čo skutočne robia. ***Hodnotenia*** v takej forme ako boli zaužívané, t.j. zhrnutie komplexného výkonu a povahy jednotlivca pomocou niekoľkých krížikov na stupnici, kde je navyše nemožné zaistiť objektívnosť hodnotenia, sú najneefektívnejšou činnosťou vykonávanou manažérmi. Jediným riešením ako prekonať tieto námietky je zaužívať si prístup výkonnostného manažmentu. Celkovo by malo byť podporované ***kladenie otázok*** za účelom čo najlepšieho porozumenia a začlenenia požiadaviek do systému výkonnostného manažmentu. Všetci musia byť zahrnutí do vývoja systému a každý z týchto zahrnutých ľudí by mal dostať čo najviac príležitostí dozvedieť sa o výkonnostnom manažmente čo najviac – cez komunikáciu, formálne tréningy a najlepšie neformálnejšími spôsobmi, ako sú napr. koučing a mentoring. Je nevyhnutné získať si ***dôveru*** manažérov a uistiť sa, že sú schopní zvládať svoje povinnosti výkonnostného manažmentu. Neustále treba dbať na aspekty ***rozvoja možností a zvyšovania výkonnosti***. Jasný a systematický formálny tréning na zručnosti výkonnostného manažmentu je pre všetkých manažérov nutný. Neskôr môžu skúsenejší, už kompetentní manažéri, robiť jednotlivo tým menej zručným koučing a radiť im – doplnok formálnych

tréningov. Je tiež veľmi potrebné monitorovať výkon manažérov ako výkonnostných manažérov. Manažéri – mentori môžu s novými manažérmi diskutovať o tom, ako sa im darí, prípadne im radiť ako vyriešiť nejaké problémy. Môžu využívať 360-stupňovú spätnú väzbu, alebo hodnotenie zhora nadol na hodnotenie schopností manažérov pri práci so svojimi zamestnancami a k naznačeniu toho, kde potrebujú zlepšenie. Model procesu výkonnostného manažmentu na organizačnej úrovni je uvedený na obrázku 2.

Obrázok 2 : Rámec výkonnostného manažmentu na organizačnej úrovni.



Zdroj : Upravené podľa Armstrong M., (2003)*, Výkonnostný manažment, str. 123*

ZVYŠOVANIE VÝKONU JEDNOTLIVCA

Podľa modelu „Ľudia a výkon“ je výkon zamestnanca funkciou schopnosti + motivácie + príležitosti, preto treba pri zvyšovaní výkonu venovať pozornosť:

- *Zvyšovaniu schopností* – náborom (ľudia budú chcieť byť súčasťou organizácie), výberom (vyberaním správnych ľudí), učením a rozvojom (ľudia budú chcieť rozvíjať svoje vedomosti a schopnosti).
- *Zvyšovaniu motivácie* – poskytovaním vonkajších a vnútorných odmien.
- *Zvyšovaniu príležitosti* – dávať ľuďom príležitosť využívať, precvičovať a rozvíjať ich schopnosti.

Správanie podľa slobodnej vôle je keď si zamestnanec môže vybrať rozsah úloh, ktoré urobí a ako ich urobí vrátane takých aspektov ako snaha, rýchlosť, starostlivosť, pozornosť venovaná kvalite, služby zákazníkom, inovácie a štýl vykonávania práce. Ľudia, ktorí majú správanie podľa slobodného uváženia, sa oveľa radšej zapájajú, dávajú do práce viac zodpovednosti a robia veci navyše. Zamestnávateľ môže definovať ako by sa zamestnanci mali každý deň správať, ale musí sa spoliehať na nich, aby vykonali to, čo majú. Riadiť výkon cez ľudí znamená nájsť spôsob ako primeť ľudí aby pracovali lepšie alebo efektívnejšie aktivovaním slobodného správania sa, ktoré je nevyhnutné. To sa stane ak bude práca ľudí uspokojovať, budú sa cítiť motivovaní a zaviazaní voči zamestnávateľovi v zmysle vôle pracovať pre organizáciu v dohľadnej budúcnosti.

ŠKÓTSKY PARLAMENT

Uvádzam krátke zhrnutie základných princípov výkonnostného manažmentu, aplikovaného v škótskom parlamente. **Účel** bol napomôcť škótskemu parlamentu pri napĺňaní svojej konštitučnej úlohy ako reprezentatívne a legislatívne teleso poskytovaním profesionálnych rád a služieb najvyššieho štandardu. **Cieľ** bol byť organizáciou, v ktorej sa všetci správajú korporátne a sú dostatočne trénovaní, informovaní, zaujatí, motivovaní a odmeňovaní a byť organizáciou na ktorú sme hrdí. **Dosahovanie účelu, cieľov a hodnôt** vyjadrovali špecifické funkcie systému výkonnostného manažmentu, ktoré museli byť vyvinuté pre dosahovanie týchto hodnôt, cieľov a účelov: jednoduchý chod, vytvorenie jasnej čiary medzi obchodnými

a osobnými cieľmi, posilniť vernosť našim hodnotám a firemnej kultúre, zabezpečiť, aby zručnosti, vedomosti a správanie (kvalifikácia) boli testované, vytvoriť dôkladné a nepretržité zhodnotenie tréningových a rozvojových potrieb, môcť neustále zvyšovať výkon organizácie, zaistiť to, že dokážeme odhaliť a odmeniť výnimočný výkon a príspevok, jasne definovať dobrý a zlý výkon.

ZÁVER

Mnohí podnikoví manažéri si už dávno uvedomili, že hodnotiť výkonnosť firmy iba na základe zisku či tržieb nestačí. Finančné výsledky poskytujú totiž skôr náhľad do minulosti a hovoria iba málo o perspektívach firmy. Preto viaceré spoločnosti začali postupne opúšťať tradičný účtovnícky pohľad na výkonnosť a prestali brať účtovníctvo ako jediný základ pre meranie výkonnosti. Moderné prístupy vnímajú financie iba ako jeden z mnohých ukazovateľov. Hendikepom výkonnostného manažmentu bol od začiatku určitý podtón exkluzivity. No čas na hodnotenie pomocou výkonnostného manažmentu na Slovensku ešte len príde.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. ARMSTRONG, M.: Manažment ľudských zdrojov, UK, Kogan Page, 2000, ISBN: 0-7494-4511-4
2. ARMSTRONG, M.: Performance management, Key strategies and practical guidelines, UK, Kogan Page London.3rd Edition, , 2003, ISBN: 1843981017
3. BAKAL, R.: Výkonnostný manažment, USA, McGraw-Hill, 1999, ISBN 0-07-071866-0
4. FORSYTHE D.W.: Quicker Better Cheaper?: Managing Performance in American Government, USA, Rockefeller Institute Press, 2001, ISBN 0-914341-85-5
5. KRAUSE O. : Performance Management, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2006, 307 s., ISBN-10 3-8350-0340-2, ISBN-13 978-3-8350-0340-8
6. Zborník z konferencie :*„JAK ÚSPEŠNE PODNIKAT V PŘÍHRANICNÍCH REGIONECH JIHOVÝCHODNÍ MORAVY“,* Kunovice, Evropský polytechnický institut, 2006, ISBN 80-7314-097-7

Internetové zdroje :

www.gmic.org

http://www.calpers.ca.gov/eip-docs/about/board-cal-agenda/agendas/pcc/200704/

http://www.centire.sk/fileadmin/centire/user_upload/web_skms/Vzdelavanie/web%20zrealizovane%20akcie/Riadenie%20vykonnosti%20organizacii/riadenie%20vykonnosti%20organizacii%202.pdf

http://www.nousgroup.com.au/database/thinking/1117779245document_performance_management_for_motivation.pdf

www.fem.uniag.sk/mvd2006/zbornik/sekcia4/s4_jusko_slavomir_324.pdf

Časopisecká literatúra:

Časopis Ekonomika a Manažment Podniku, roč. 2, 2004 č. 1, Košice, Výskumný ústav stavebnej informatiky v Košiciach, 2004, ISSN 1336-4103

KVALITA INOVÁCIA PROSPERITA VIII/2 – 2004, Košice, Technická univerzita Košice, *ISSN 1335-1745*

MANAŽMENT V TEÓRII A PRAXI, on-line časopis, roč. 2, 2006, č. 2, ISSN 1336-7137

SUBSIDIES TO START SMALL BUSSINES FROM JOB CENTER

Libor Chládek[1]

KEY WORDS:
Subsidies, start business, job center,secret discrimination,attachements

ABSTRACT?
Subsidies for beginer in small enterprenur in relationship with labour policy tergeted to people who decided to change their job or stand „living on the dole" to become selfemloyeed. There are being written authorś experiences trying to became entitled for reaching special type of subsidies in this article. All condition are given in part called requirements on applicants. This conditions are overtaken from job center called in Czech „Úřad práce". So the main problem shown in this article is not to explain what evetething must applicant do. There is shown, how many aspects must applicant bring and there is no guarantee to be succesful for reaching this subsidies, because there is no entitling for it. It means that apllicant must risk a lot his time and wait for resolution what I consider as wasting time.

INTRODUCTION:

My topic is about my own experience with labour policy of our country targeted to people living on the dole, who would like to start own business the first time. This includes people who lost their job and they in evidence of Job centre „úřad práce".

Subsidies can be provide to people who are on the dole more then 6 months. The the amount of subsidies is up to 50 000,- CZK.

REQUIREMENTS ON APPLICANTS:

Reaching the subsidies has special rules:

1) The applicant must belong to endangered (vulnerable) group. e. g. Age under 25, or above 50.
2) The aplicant has never run his own business.
3) There is no title for reciving subsidies even if all aspects and requests are filled.
4) Work up and state the business plan.
5) Do and work up all the folowing requested instructions.

Applicant has to describe his intend of his busines.

- places for his business
- equipment
- his proprety
- qualifications

[1] Libor Chládek, Ing., BA,Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Kolejní 4, 61200 Brno, +420 776 666 999, chladek@fbm.vutbr.cz

The main aspect is targeted to experiences in the branch, how does the applicant know what to do, what are his qualification and praxis. And what are the chances to run this business well. Another aspect is the product or service, what should be provided. Its describing, application, and, perspectiva, and innovation, how to bring better quality.

The next require is on costs of reached equipment and qualifications, and costs intending eqipment and quqlifications which are going to be neccesary.

Marketing – Applicants must show that he has enough custommers who make purchases. Expectancy of leght of this business.

Material backgroun must be shown. For example. Machines, car, real proprety. If there is need for bank loan, and if the bank will provide to applicant loan than agree of the a bank institution is very stron reference.

The job centre will know who will provide accounting servis for beninnig businessman. Law service, tax service.

Basic list of expected costs and earnings in 2 years. If the subject knows to be value added tax payer or not. Bank account is espected as well.

All this thing is not enough. The applicant must put on these attachments:

Attachments:

1) Balance budget for the first year
2) Balance budget for the second year
3) Refereces about purchases, and custommers
4) Trade certificate.
5) Record of licence
6) Confirmation of debtless from social office
7) Confirmation of debtless from customs office
8) Confirmation of debtless from tax office
9) Confirmation of debtless from health insurance company
10) Declaration in word of honour of debtless from other health insurance companies
11) Statement from real estate register
12) Statement of health ability.

MY OWN EXPERIENCE:

I was the applicant in February 2008. I decidet to start a a small business as a provider of personal traffic service. I wantet to aply for subsidies for starting my business. I need to buy a taxameter, and navigation system, which was need for this business. These are neccesary equipment for personal transport service.

Being informed about the rules and requieres i started making to work out all aspects written above. I stared with business plan acording to the rules so that I could declare to the Job centre my ideas for my business.

The business plan showed to be very useful not only for the form as a whole but for myself! I realized many aspects I did not think over, so I could made up my mind.

The more difficult work were attachments, wchich took a lot of time. I had to visit 9 institution.

The result was: Even I had filled all aspects with no mistakes or missing any point. I recive no subsidies. I wanted to know the reason why, where was the problem. The official answer of Job centre was: We are not duty to say the reason.

FINISH:

This is unfair the situation written above. The applicant should know the conditions and rules how to be succesfull. And the Job centre should be able to give advices! Change the rules the way so that the proces would be transparent! The second unfair thing was working on attachments which was not neccesary for judgement of the project.

So my my basic proposal is: Job centre should concerned with business plan at first and say the statement if accept or refuse the project and if accepted then look into attachements.

REFERENCE:

[1] http://portal.mpsv.cz/sz/local/bm_info/sz

PALESTINIAN SME'S – FINANCIAL SOURCES FOR SME'S

Raed IRIQAT[1]

raediriqat@hotmail.com

Abstract

SMEs in Palestine have a real problemes in providing the necessary financial resources for them as a result for conditions of unstability, that dependent on the general political situation , which does not create the conditions for credit. Problem lies in the forced and systematic occupation related economic distortion and in financial risky environment that it creates for many palestinian SMEs

The main objective of this article is to introduce the financial sources fot SMEs in Palestine by explaining types these sources and How to support the financial sources for SMEs in Palestine.

Key word: SME, Sources of finance, unquoted, financial support programs, financial leverage.

Introduction

Small and medium enterprises are of great importance in all countries in the world, and they have a positive and important role in the developing countries in terms of providing employment opportunities for all social groups, particularly leaders in order to increase income and to achieve self-sufficiency in part for certain goods and services needed by society, and this spread of small enterprises in the fields of trade, industry and services and other economic sectors and encourage Self-employment and dissemination of knowledge in addition to distinguish them to respond rapidly to changes with a small percentage of risk, and some countries tend to develop small projects through the development of an integrated strategy to combat poverty, unemployment and increase productivity, where a small-sized projects vital area of entrepreneurship and the exploitation of local raw resources and the redistribution of income.

Access to finance has been identified as a key requirement for SMEs' success in building productive capacity, competing, creating jobs and contributing to poverty alleviation. Without access to finance, businesses cannot acquire new technology or absorb it, nor can they expand and compete regionally. Furthermore, affordability of financing, availability of other financial services and support of development services are crucial for minimizing the growing risks encountering SMEs in the WBGS[2].

---

[1] Ing. Raed Iriqat, internal doctoral student Faculty of Business management in Bratislava, Dolnozemska Street 1/b, 852 35 Bratislava

[2] Conference Report, Towards a National Strategy to Support SME Development, Palestine.2006

SME's can be defined as having three main characteristics[3]:

• Companies are not quoted on a stock exchange – they are "unquoted",
• Ownership of the business is typically restricted to a few individuals. Often this is a family connection between the shareholders,
• Many SME's are the means by which individuals (or small groups) effectively achieve self-employment .

Sources of finance for SME's

In general, there are a number of potential sources of finance to meet the needs of small and growing businesses[4]:

• Existing shareholders and directors funds ("owner financing")
• Overdraft financing
• Trade credit
• Equity finance
• Business angel financing
• Venture capital
• Factoring and invoice discounting
• Hire purchase and leasing
• Merchant banks (medium to longer term loans

But in studies that published in 2004 (palestinian small and medium enterprises: dynamics and contrebution to devolpment) shows that[5] more than 80% of the surveyed enterprises rely on personal savings to cover their start up and operating costs. Bank loan do not figure as an important source of finance for SMEs, except for West Bank -based medium size enterprises.banks are the secound source of finance for 49% and 18% of small enterprises binefit bank loansand the percentage of Gaza-based medium size enterprises accessing bank loans does not exceed 4%.

On other hand, SMEs rely on other sources, particularly moneylenders, leasing and suppliers credit loans. Some enterprises also make use of market finance, but this is organized through informal channels, since they are not listed on the Palestinian stock market.

The Palestinian SME sector financial leverage to gradually rehabilitate and restructure their businesses through[6] :
1) Renovation of premises.
2) New and modern equipment.
3) Introduction of information technology.
4) Increasing working capital.

---

[3] www.tutour2u.net/business/finance_sources_smes.htm
[4] www.tutour2u.net/business/finance_sources_smes.htm
[5] Nations, Palestinian Small and Medium-Sized Enterprises: Dynamics and Contribution to Development, New York and Geneva, 2004.
[6] Victor Kashkoush, Assessment of Palestinian SME Sector (In Preparation for EMPRETEC), UNCTAD SECRETARIAT,2000.

This need has increased since the establishment of the PA and the change in the policies regarding internal trade and manufacturing. At the same time, the sector is characterized by lack of knowledge and poor accounting skills, while taxation policies and type of ownership did not encourage entrepreneurs to keep proper accounts. This resulted in resorting to private savings and informal credit to finance operations.

The financial sector has developed rapidly over the last 13 years and several credit programs
are offered by banks or NGOs or jointly, funded mainly by donor country programs. A World Bank[7] report estimated the demand for finance by the SME sector to be around $ 130 million on an annual basis in 1995, compared to a limited supply of $ 57 million. While the sector needs to be assisted to access the credit system, the reform of the legal system iscrucial for facilitating such an access. As land registration and mortgage policies become more modernized, SMEs will be better placed to benefit from available credit.

The main problem faced by SME's when trying to obtain funding is that of uncertainty[8]:

- SME's rarely have a long history or successful track record that potential investors can rely on in making an investment;
- Larger companies (particularly those quoted on a stock exchange) are required to prepare and publish much more detailed financial information – which can actually assist the finance-raising process;
- Banks are particularly nervous of smaller businesses due to a perception that they represent a greater credit risk.

The reasons of main problem faced by SME's

- SME's will have to provide information when they seek finance. They will need to give a business plan, list of the company assets, details of the experience of directors and managers and demonstrate how they can give providers of finance some security for amounts provided.
- Prospective lenders will then make a decision based on the information provided. The terms of the loan (interest rate, term, security, repayment details) will depend on the risk involved and the lender will also want to monitor their investment.
- A common problem is often that the banks will be unwilling to increase loan funding without an increase in the security given (which the SME owners may be unable or unwilling to provide).
- A particular problem of uncertainty relates to businesses with a low asset base. These are companies without substantial tangible assets which can be use to provide security for lenders.
- When an SME is not growing significantly, financing may not be a major problem. However, the financing problem becomes very important when a company is growing rapidly, for example when contemplating investment in capital equipment or an acquisition.

---

[8] www.tutour2u.net/business/finance_sources_smes.htm

Easier access to finance

The sources of finance for Palestinian enterprises are available from Commercial Banks, international programs for supporting Palestinian people such as "UNDP/ micro and small business support, EU programs through PBC**;** "Donors supporting5 "Total pledges of 6,046,580,177 €, total commitments of 5,520,882,343 € 91% of pledges, total disbursement of 3,660,406,897 € 66% of commitments, commitments loans 779,389,230 €, disbursement loans 4,075,938,774 €" and many various national and International organizations[9].

In addition to these programs the Palestinian authority drafted many supporting laws to help enterprises in Palestine to sustain, one of these regulations is the Investment Law which Guarantees the prevention of Nationalization and Confiscation of Foreign Investment, the right to transfer capital and resources, and to grant special incentives to projects that are eligible to the law, i.e. this law is implemented and updated by PIPA a brief on the incentive policy in the law on Encouragement of Investment in Palestine is as follows: incentives policy is dictated by the Law on Encouragement of Investment in Palestine, 1998.

Despite of all efforts to facilitate Access to finance in Palestine still some Difficulties do exist and the Palestinian authority is working its best to control them, ***these difficulties are mostly related to the:***

- Lack of track record for businesses,
- Lack of Guarantee Mechanisms resulting from the incoherent land registration system perpetuated by the current temporary circumstances;
- the Lack of strong judiciary system,
- lack of a deposit insurance scheme.

And as expanding the access to **micro finance** through existing micro credit programs and institutions/intermediaries would enhance access to financial resources for smaller scale borrowers, entrepreneurial, and to lower income levels of the population. The fund's support to enterprises would primarily take the form of partial risk guarantees in conjunction with new or incremental lending from existing and qualified micro credit programs.

Small, and medium enterprises, as a brief in the implemented programs in the Palestinian territories which could be expressed in the "EMPERTEC – UNCTAD, SME's Program – EU, PICTI – ICT incubator, Micro-enterprise program – US/UNDP, Market Access Program – USAID and INASH – USAID"; the challenges currently facing the Palestinian micro, small and medium enterprises (MSME)

.

And as the main ongoing financial support programs we found[10]:

• **Islamic Financing Program (Murabaha)** The program extends financing to the Palestinian SME's according to the Islamic rules and regulations "Murabaha". It is financed by a co-financing agreement signed with the Islamic Development Bank (IDB), according to this

[9] www.sme-pal.ps

[10] National Report, Implemnetion of the Euro-Medeterranean Charter for Enterprise, Palestine ,2005.

agreement the "IDB" commitment is € 8.23 million and the PBC commitment is € 1.65 million. This fund will be utilized to provide financing and technical assistance to the Palestinian SME's. Until now the SLU has received € 2.14 million out of this agreement.
Loan Size: From € 4115 - € 20575; **Loan Period:** From 1 to 4 years with a maximum grace period of 6 months;
Repayment Method: Depends on the project cash flows. It may be collected monthly, quarterly, semi-annual, annually or seasonal particularly in the case of agricultural projects;
"**Murabaha" Fees and Profit:** The program extends financing to projects according to the Islamic Laws and Regulations "**Murabaha**" with a percentage of 6.5%;
Collateral and Guarantees: The client has to provide adequate collateral and guarantee. The collateral and guarantees varies in Palestine from one region to another according to the legal situation. Mainly one or more of the following types of collateral and guarantees can be accepted The accepted collateral varies from one project to another depending on the client's credit history, project type, project financial soundness and economic viability.

• Italian Commodity AID Program
The Italian Government undertook providing EU € 20.575 million to support the development of small and medium sized manufacturing enterprises in the private sector in order to improve the quality and productivity of products and competitiveness of these firms. The purpose of these improvements is to increase exports, create jobs, and income in the private sector. This will be achieved through the establishment of a "revolving" on lending scheme of the Italian funds to finance imports of Italian goods and services including technical assistance, installation costs, training and support services, etc.

• Arab Trade Finance Program
The Arab Trade Financing Program (ATFP) is a specialized financial institution, established by the Board of Governors of the Arab Monetary Fund (AMF). Its objective is to develop and promote trade among Arab countries and enhance the competitive ability of Arab exporters.

Conclusion

we can ending this article by a several observations, which summarize the main points in the important of financial support programs for SMEs and mechanisms to improve them and very briefly ***as following:***

- SME's rarely have a long history or successful track record that potential investors can rely on in making an investment;
- Banks are particularly nervous of smaller businesses due to a perception that they represent a greater credit risk.
- Promoting semi-formal financial institutions that are willing to provide risky loan to SMEs as well as goverment loan gurantees for qualified SMEs in priority sectors
- ,Finally as one of the main difficulties facing the financial process in the Palestinian territories is the Lack of a secure political environment this affects the businesses.

References

{1}Conference Report, Towards a National Strategy to Support SME Development, Palestine.2006.

{2}National Report, Implemnetion of the Euro-Medeterranean Charter for Enterprise, Palestine ,2005. United Nations,

{3}Palestinian Small and Medium-Sized Enterprises: Dynamics and Contribution to Development, New York and Geneva,2004.

{4}Victor Kashkoush, Assessment of Palestinian SME Sector (In Preparation for EMPRETEC), UNCTAD SECRETARIAT,2000.

{5}http://www.sme-pal.ps

{6}www.tutour2u.net/business/finance_sources_smes.htm

HODNOTENIE INOVAČNÉHO POTENCIÁLU

INNOVATION PERFORMANCE EVALUATION

Viliam Jachymovič[1]

Klúčové slová: inovácie, inovačný potenciál, Balanced Scorecard, European Innovation Scoreboard, ukazovatele inovačného potenciálu

Abstract
The innovation performance introduces the ability of the company to prosper from the knowledge and the experience of its employees to increase its competitiveness. Several methods solve the problematics of the innovative performance evalutation. The aim of this article is to approach the principle and application of the most often used methods. The article follows in detail the method of Balanced Scorecard, the audit of the innovation performance and the methodology of European Innovation Scoreboard. The convenience of usage of each evaluation method mainly depends on the availibility of the evaluation indicators and on the level of the assembled analysis (evaluation on enterprise / macro level).

Úvod

Inovačná schopnosť je v súčasnosti považovaná za ultimatívnu podmienku konkurencieschopnosti všetkých druhov podnikov. V meniacom sa podnikateľskom prostredí, ktorého hnacou silou sú stále náročnejšie požiadavky zákazníkov, rast ponuky a služieb a tým aj vyššia konkurencia na trhoch, technologický rozvoj a globalizácia podnikania, sú inovácie prostriedkom zvládnutia zmien.

Inovačný potenciál je považovaný za vhodnú charakteristiku existujúceho inovačného prostredia v podniku. Je to prostredie, v ktorom inovácie vznikajú, rozvíjajú sa a realizujú. Pod pojmom inovácia rozumieme novú myšlienku, alebo nápad, ktorý má za cieľ zlepšenie existujúcich výrobkov, služieb, alebo podnikateľských aktivít podniku. Pod pojmom inovačný potenciál podniku rozumieme schopnosť podniku využiť znalosti a skúsenosti svojich pracovníkov na zvýšenie svojej konkurenčnej schopnosti.[2] Inovačný potenciál podniku je v podstate jeho internou charakteristikou. Pre jeho rozvoj sú však potrebné objektivizované ukazovatele, ktoré umožnia identifikovať kritické miesta, respektíve využívať konkurenčnú výhodu.

Medzi najznámejšie metódy hodnotenia inovačného potenciálu zaraďujeme:[3]

- metóda Balanced Scorecard
- audit konkurencieschopnosti podniku
- audit inovačného potenciálu
- aplikačné postupy poradenských firiem
- metodika spracovania inovačných charakteristík podľa OECD
- European Innovation Scoreboard (EIS)

[1] Ing. Viliam Jachymovič, jachymovic@gmail.com
[2] Šimková, H.: Inovačný potenciál podniku – oblasť stratégia, http://www3.ekf.tuke.sk/work/Konferencia%20Herlany/zbornikCD/doc/Simkova2.pdf
[3] Kováč, M. – Sabadka, D.: Hodnotenie inovačného potenciálu podnikov, Transfer inovácií 6/2003, http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/6-2003/pdf/20-23.pdf

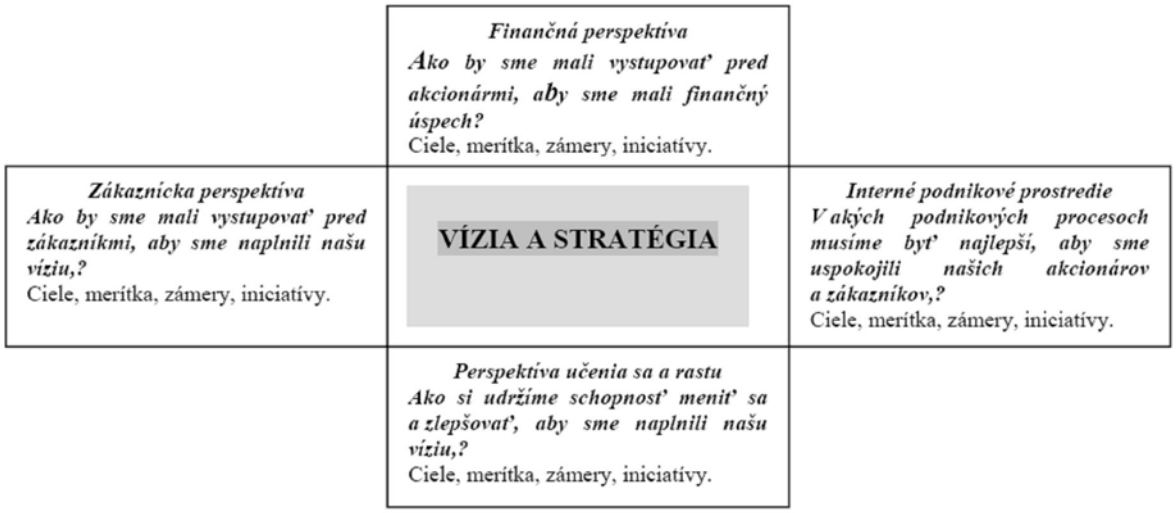
Metódy hodnotenia inovačného potenciálu

1. Metóda Balanced Scorecard

Podniky dnes pôsobia v zložitom konkurenčnom prostredí, ktoré si vyžaduje zásadné zmeny prístupov k formovaniu podniku, a preto je nutné, aby si podniky presne stanovili svoje ciele a metódy ich dosiahnutia. BSC (porovnávacia analýza inovačnej výkonnosti) kladie dôraz na dosahovanie finančných výsledkov, zahrňuje aj „hybné sily“, ktoré tieto výsledky umožnia dosiahnuť.[4] BSC meria výkonnosť podniku pomocou štyroch vyvážených perspektív:

- **Finančnej perspektívy**
- **Zákazníckej perspektívy**
- **Perspektívy interných podnikových procesov**
- **Perspektívy učenia sa a rastu**

Perspektívy BSC umožňujú stanoviť rovnováhu medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi, medzi požadovanými výstupmi a hybnými silami týchto výstupov a medzi všetkými merítkami.[5]



Obr. 1. Základné perspektívy BSC[6]

V tejto metóde sú inovácie považované za interný podnikový proces. Konštatuje sa, že schopnosť byť efektívny a dostatočne rýchly v inovačnom procese je v mnohých prípadoch dôležitejšia ako zlepšenia v prevádzkovom procese. Ako miery výkonnosti procesov výskumu a vývoja možno uviesť príklady[7]:

- percento predaja nových výrobkov,
- percento predaja nových výrobkov chránených patentami,
- uvedenie nového výrobku na trh v kratšej dobe ako konkurencia,
- doba návratnosti nákladov na V&V,
- miera prevádzkového zisku nových výrobkov v stanovenom časovom horizonte k nákladom na V&V.

V strategickej perspektíve učenia a rastu v metóde BSC sa ako ukazovatele inovačného potenciálu uvádzajú napr.

- kompetencie zamestnancov (inovačné schopnosti, úroveň výcviku, úroveň

[4] Teplická, K.: Multidimenzionálne pôsobenie Balance Scorecard vo výrobnom podniku, Acta Montanistica Slovaca, ročník 11 (2006), číslo 3, http://actamont.tuke.sk/pdf/2006/n3/8teplicka.pdf
[5] Kassay, Š.: Podnik svetovej triedy. Strateg, Nové Zámky 2001
[6] Jakubcová, E.: Nové prístupy v riadení nákladov., TU Košice: Trendy v systémoch riadenia podnikov: Zborník Herľany, 28.-29.november 2002
[7] Kaplan, R.S. – Norton, D.P.: Balanced Scorecard, Management Press, 2000

zručnosti);
- technologická informačná štruktúra (vysoké technológie, databázy, software, autorské práva a ďalšie);
- prostredie pre činnosti (cyklus rozhodovania, delegovanie právomocí, morálna zodpovednosť, motivácia, tímová práca a ďalšie);

Prednosťou tejto metódy je integrácia so strategickým plánovaním a flexibilita tvorby na mieru prispôsobeného systému hodnotenia potenciálu.

2. Audit inovačného potenciálu

Audit inovačného potenciálu podniku je zameraný na procesy a zdroje firmy, ktoré bezprostredne súvisia s inovačným potenciálom podniku, jeho výskumom a zvyšovaním jeho konkurencieschopnosti. Je založený na metóde hodnotenia vopred vybraných kritérií a indikátorov, ktoré sú zostavené podľa štruktúry modelu inovačného potenciálu.[8]

V moduloch sa osobitne zdôrazňuje:

- významnosť riadenia podniku, organizácie a ľudských zdrojov,
- trhová pozícia so zohľadnením potenciálnych rizík a zmien,
- existencia a významnosť výskumno-vývojovej základne,
- moduly výrobky a technológia s flexibilitou prispôsobenia novým požiadavkám,
- oblasť financovania inovácií a alokácie využitia zdrojov,
- dôležitosť partnerstiev a aliancií ako súčasť globalizácie,
- aplikácia inovačných techník ako znalostnej orientácie podnikania.

Samotný audit inovačného potenciálu sa realizuje pomocou vypracovaného dotazníka, ktorý obsahuje jednotlivé hodnotiace kritériá podľa daných oblastí inovačného potenciálu. Dotazník objektivizuje úroveň vývoja a inovácií výrobkov, technológií a organizácie vo firme. Je zložený z desiatich hlavných oblastí týkajúcich sa rozvoja firmy. Každá časť obsahuje spravidla 4 až 6 hodnotiacich ukazovateľov a každý ukazovateľ je spravidla charakterizovaný súborom niekoľkých indikátorov, ktoré ho špecifikujú. K jednotlivým ukazovateľom je potrebné priradiť hodnotiace číslo podľa významnosti (od 1 po 5), ktoré najviac vystihuje stav danej oblasti vo firme (najmenej vyhovuje – 1 , najviac vyhovuje – 5). Po hodnotení sa zostaví graf, ktorý vyjadrí celkový pohľad na inovačný potenciál. Z toho je potom zrejmé, ktoré oblasti treba vo firme dopracovať a vylepšiť.

Hlavným cieľom uvedenej metodiky je zvyšovanie inovačného potenciálu výrobných podnikov formou metodických postupov umožňujúcich pripraviť firmu na nevyhnutné zmeny a rapídne skracovanie inovačných cyklov. Zvyšovanie inovačnej aktivity vo výrobných podnikoch podporuje ich zlepšenie pozície na trhu, prispieva ku zvyšovaniu konkurencieschopnosti a rastu výnosov.

1. Výskum a vývoj		**6. Oblasť organizácie a ľudských zdrojov**	
Existencia vlastnej výskumno-vývojovej základne		Úroveň organizácie a riadenia podniku	
Pracovníci v oblasti výskumu a vývoja		Implementácia a riadenie inovačných projektov	
Náklady na výskum a vývoj		Zvyšovanie výkonnosti procesov a stupeň prínosu	

[8] Sabadka, D.: Audit inovačného potenciálu podniku, Transfer inovácií 7/2004, http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/7-2004/pdf/31-35.pdf

Vývojový cyklus výrobkov
Realizácia výsledkov VaV v praxi
Prínosy z realizácie výsledkov VaV v praxi

2. Oblasť nových výrobkov
Zavedenie nových a inovovaných produktov
Ekonomika inovácií výrobkov
Úroveň kvality a spoľahlivosti
Technologická úroveň nového produktu
Konkurencieschopnosť nových výrobkov
Uplatnenie inovačných techník pri redukcii doby cyklu vývoja nových výrobkov
Inovácie výrobných procesov
Marketingový aspekt inovovaných výrobkov

3. Oblasť technologickej flexibility, high-tech
Úroveň súčasnej výrobnej technológie
Vybavenosť výrobnými prostriedkami
Stupeň zavedenia nových technológií v odbore
Faktory flexibility
Technologické investície

4. Oblasť financovania inovácií
Vyčleňovanie zdrojov pre inovácie
Financovanie inovačných projektov

5. Oblasť informačných technológií
Úroveň využitia informačných technológií
Počítačom podporované systémy konštruovania
Účely využívania informačných technológií
Využívanie internetu
Internetová komunikácia

Podpora vedenia
Implementácia inovačnej politiky a stratégie
Kvalita pracovnej sily a sociálne prostredie
Oblasť personálneho riadenia
Motivácia a spokojnosť zamestnancov
Vzdelávanie a rekvalifikácia

7. Oblasť transferu inovácií
Úroveň spolupráce s vedecko-výskumnou organizáciou,alebo univerzitou
Subjekty transferu
Aplikácia transferu do podniku
Možné prínosy transferu
Využitie služieb transferu poznatkov

8. Oblasť partnerstiev a spolupráce
Hodnotenie relevantnosti foriem partnerstva
Hodnotenie súčasného stavu úrovne partnerstiev
Hodnotenie úrovne spolupráce v oblastiach
Hodnotenie prínosov partnerstva
Úroveň koordinácie plánovania

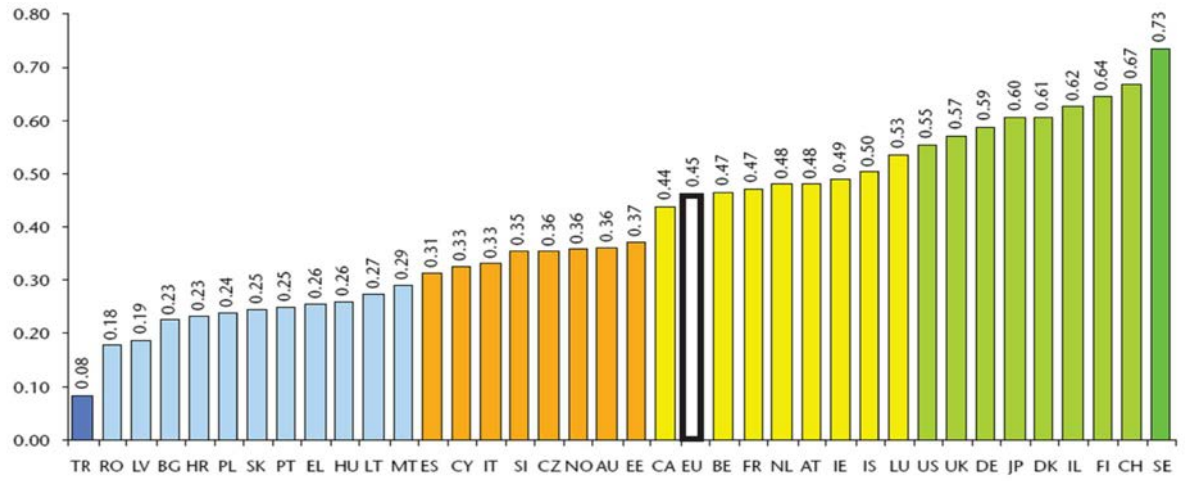
9. Oblasť spravodajských systémov
Aplikácia spravodajských systémov v podniku
Relevancia zamerania spravodajského systému
Identifikácia hnacích síl inovácií
Informácie o existencii nových príležitostí
Informácie o zmenách referenčných hraníc pre rozhodovanie o inováciách

10. Oblasť aplikácie inovačných techník
Aplikácia inovačných techník a nástrojov
Stupeň využívania vybraných inovačných techník
Využívanie techník projektového manažmentu
Využívanie techník pre návrh a vývoj produktu
Využívanie techník zlepšovania kvality
Techniky redukcie nákladov
Nástroje plánovania

3. European Innovation Scoreboard (EIS)

EIS je nástroj vyvinutý z iniciatívy Európskej komisie, v rámci Lisabonskej stratégie, aby poskytoval porovnateľné hodnotenie inovačného potenciálu členských štátov EU. EIS 2007 zahŕňa indikátory inovácií a analýzy trendov 27 členských štátov ako aj Chorvátska, Turecka, Islandu, Nórska, Švajčiarska, Japonska, USA, Austrálie, Kanady a Izraela. Metodika pre EIS 2007 zostala z väčšiny taká istá ako v roku 2006, bola však pridaná pevnejšia analýza kategorizácie krajín. Po prvýkrát boli porovnávané aj krajiny ako Austrália, Kanada a Izrael, nakoľko poskytujú zaujímavé porovnanie s členskými štátmi EU. EIS 2007

odzrkadľuje sedem rokov skúseností v porovnávaní inovačného potenciálu krajín a stanovuje výzvy do budúcnosti.[9]



Graf 1. Summary Innovation Index (SII) 2007

3.1 Summary Innovation Index (SII)

Summary Innovation Index (SII) dáva agregovaný prehľad o národných inovačných potenciáloch. *Graf 1* ukazuje výsledky SII za rok 2007. Pre Austráliu, Kanadu, Chorvátsko, Izrael, Japonsko, Turecko a USA je odhad SII založený na viac obmedzenom súbore indikátorov. Relatívne umiestnenie týchto krajín v *Grafe 1* by preto malo byť brané s rezervou. SII kalkuluje s najnovšími štatistikami z Eurostatu a z ostatných medzinárodne dostupných zdrojov disponibilných v čase analýzy. Medzinárodné zdroje sú používané všade tam, kde je to možné v záujme zlepšenia porovnateľnosti medzi krajinami. Je dôležité poznamenať, že údaje sa vzťahujú k výkonu v rokoch predchádzajúcich, teda nie 2007. Dôsledkom toho je, že SII pre rok 2007 nezachytáva najnovšie zmeny v inovačnom potenciáli, alebo dosah opatrení zavedených v posledných rokoch, ktoré sa v ňom odzrkadlia až po určitom čase. Na základe hodnôt SII sú krajiny rozdelené do nasledujúcich skupín.

Toto zatriedenie berie taktiež ohľad na výsledky daných krajín za posledných 5 rokov v záujme zvýšenia vypovedacej schopnosti.

- Švédsko, Švajčiarsko, Fínsko, Izrael, Dánsko, Japonsko, Nemecko, Veľká Británia a USA sú *inovační lídri*, s SII hodnotou výrazne nad priemerom EU a nad väčšinou EU krajín. Švédsko má najvyšší SII zo všetkých krajín, ale jeho vedúca pozícia je zväčša založená na silných vstupoch.

- Luxemburg, Island, Írsko, Rakúsko, Holandsko, Francúzsko, Belgicko a Kanada sú *inovačnými nasledovníkmi*, s SII hodnotami pod inovačnými lídrami ale rovnými alebo vyššími ako priemer EU.

- Estónsko, Austrália, Nórsko, Česká republika, Slovinsko, Taliansko, Cyprus a Španielsko sú *mierni inovátori* s SII hodnotami pod úrovňou priemeru EU.

- Malta, Litva, Maďarsko, Grécko, Portugalsko, Slovensko, Poľsko, Chorvátsko, Bulharsko, Lotyšsko and Rumunsko sú *doháňajúce* krajiny. Hoci ich SII hodnoty sú výrazne pod EU priemerom, tieto hodnoty priebežne narastajú

[9] http://www.proinno-europe.eu/admin/uploaded_documents/European_Innovation_Scoreboard_2007.pdf

smerom k priemeru EU s výnimkou Chorvátska a Grécka.

3.2 Kľúčové dimenzie inovačného potenciálu

Ako v predchádzajúcich reportoch EIS, bolo v EIS 2007 zaradených 25 indikátorov inovatívnosti do piatich oblastí v záujme lepšieho zachytenia rôznych aspektov inovačného procesu.

- *Hnacie sily inovácií* hodnotia štrukturálne podmienky potrebné pre inovačný potenciál (vedeckí pracovníci a absolventi VŠ, celoživotné vzdelávanie, ...)
- *Tvorba vedomostí* meria investície do aktivít V&V (výstupy V&V, verejné financovanie inovatívnych firiem, ...),
- *Inovácie v podnikaní* hodnotí inovačné úsilie na úrovni podnikov (inovácie v MSP, spolupráca MSP s inými subjektami, rizikový kapitál, ...)
- *Aplikácie* merajú výkon vyjadrený pomocou pracovných a podnikových aktivít a ich pridanú hodnotu v inovačných sektoroch (zamestnanosť v high-tech firmách, podiel exportu nových produktov, ...)
- *Duševné vlastníctvo* meria dosiahnuté výsledky z hľadiska úspešného know-how (patenty, obchodné značky, vzory, ...).

Nasledujúca tabuľka uvádza príslušné indikátory v rámci jednotlivých dimenzií EIS:

HNACIE SILY INOVÁCIÍ (VSTUPY)	
1.1	Absolventi vedecko-technických VŠ / 1000 obyvateľov vo veku 20-29
1.2	Obyvateľstvo s vysokoškolským vzdelaním (zo 100 obyvateľov) vo veku 25-64
1.3	Širokopásmové pripojenie na internet (počet internetových pripojení na 100 obyvateľov)
1.4	Účasť na celoživotnom vzdelávaní (zo 100 obyvateľov) vo veku 25-64
1.5	Úroveň dosiahnutého vzdelania mládeže (% obyvateľstva vo veku 20-24 s ukončeným stredoškolským vzdelaním)
TVORBA VEDOMOSTÍ (VSTUP)	
2.1	Verejné výdavky do V&V (% HDP)
2.2	Výdavky podnikateľského sektora do V&V (% HDP)
2.3	Podiel výdavkov na high-tech V&V (% z výdavkov na V&V vo výrobe)
2.4	Podiel podnikov, ktoré obdržali pomoc na inovácie z verejných zdrojov
INOVÁCIE V PODNIKANÍ (VSTUP)	
3.1	MSP s domácimi inováciami (% zo všetkých MSP)
3.2	Inovatívne MSP spolupracujúce s ostatnými (% zo všetkých MSP)
3.3	Výdavky na inovácie (% celkového obratu)
3.4	Rizikový kapitál pre novovznikajúce spoločnosti (% of HDP)
3.5	Výdavky na informačné a komunikačné technológie (% of HDP)
3.6	MSP využivajúce organizačné inovácie (% zo všetkých MSP)
APLIKÁCIE (VÝSTUP)	
4.1	Zamestnanosť v high-tech službách (% z celkovej pracovnej sily)
4.2	Export high-tech produktov (% z celkového exportu)
4.3	Predaj produktov na nové trhy (% z celkového obratu)
4.4	Predaj produktov nových spoločností (% z celkového obratu)
4.5	Zamestnannosť v high-tech výrobe (% celkovej pracovnej sily)
DUŠEVNÉ VLASTNÍCTVO (VÝSTUP)	

5.1	Počet patentov EPO (European Patent Office) / milión obyvateľov
5.2	Počet patentov USPTO (US Patent and Trademark Office) / milión obyvateľov
5.3	Počet triadických* patentov / milión obyvateľov
5.4	Počet nových komunitárnych obchodných značiek / milión obyvateľov
5.5	Počet nových komunitárnych dizajnov / milión obyvateľov
	* pojem „triadický patent' označuje patenty ktoré sú registrované americkými, európskymi a japonskými patentovými úradmi

Záver

Uvedené základné metodiky hodnotenia inovačného potenciálu sú v neustálom vývoji. Hodnotiace ukazovatele sa priebežne upravujú, dopĺňajú a prispôsobujú potrebám hodnotenia v záujme zvýšenia vypovedacej schopnosti a objektívnosti. Do budúcna bude treba počítať s potrebou merania stále nových foriem inovácií, zabezpečiť lepšiu porovnateľnosť na regionálnej, národnej a medzinárodnej úrovni, a v neposlednom rade zlepšiť sledovanie a meranie vývoja a zmien v čase.

Použité zdroje:

1. Jakubcová, E.: Nové prístupy v riadení nákladov., TU Košice: Trendy v systémoch riadenia podnikov: Zborník Herľany, 28.-29.november 2002
2. Kaplan, R.S. – Norton, D.P.: Balanced Scorecard, Management Press, 2000
3. Kassay, Š.: Podnik svetovej triedy. Strateg, Nové Zámky 2001
4. Kováč, M. – Sabadka, D.: Hodnotenie inovačného potenciálu podnikov, Transfer inovácií 6/2003, http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/6-2003/pdf/20-23.pdf
5. Sabadka, D.: Audit inovačného potenciálu podniku, Transfer inovácií 7/2004, http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/7-2004/pdf/31-35.pdf
6. Šimková, H.: Inovačný potenciál podniku – oblasť stratégia, http://www3.ekf.tuke.sk/work/Konferencia%20Herlany/zbornikCD/doc/Simkova2.pdf
7. Teplická, K.: Multidimenzionálne pôsobenie Balanced Scorecard vo výrobnom podniku, Acta Montanistica Slovaca, ročník 11 (2006), číslo 3, http://actamont.tuke.sk/pdf/2006/n3/8teplicka.pdf
8. http://www.proinno-europe.eu/admin/uploaded_documents/European_Innovation_Scoreboard_2007.pdf

MOBBING, BOSSING A BULLYING NA PRACOVISKU A ICH VPLYV NA VÝKONNOSŤ FIRMY

MOBBING, BOSSING, AND BULLYING ON THE WORKPLACE AND THEIR IMPACT ON THE EFFICIENCY OF A COMPANY

„ Víťazstvo dosiahnuté násilím sa
rovná porážke, lebo je len dočasné.“
Mahatma Gandhi

Peter Jamnický[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

- Mobbing behaviour, workplace bullying, health effects, financial costs and personality disorder.

ABSTRAKT

- Mobbing behaviour, workplace bullying, health effects, financial costs and personality disorder. The tendency of individuals or groups to use persistent aggressive or unreasonable behavior against a co-worker can include such tactics as verbal, nonverbal, psychological, physical abuse and humiliation. This type of aggression is particularly difficult because unlike the typical forms of schoolyard bullying, workplace bullies often operate within the established rules and policies of their organization and their society. Bullying in the workplace therefore takes a wide variety of forms, from being rude or belligerent, to screaming or cursing, destruction of property or work product, not providing appropriate resources and amenities in a fair and equitable manner, social ostracism, and even physical assault. Others separate behaviors into different patterns, labeling a subset of those behaviors as bullying, explaining that there are different ways to deal effectively with specific patterns of behavior depending.

ÚVOD

V modernej spoločnosti je väčšina z nás presvedčená, že rovnosť medzi ľuďmi je cieľ, ku ktorému by sme mali smerovať. V rovnoprávnej spoločnosti bol otrocký spôsob služby nahradený spoluprácou, založenou na dôstojnosti a vzájomnom rešpekte. V súčasnosti medzi jeden z najzávažnejsích konfliktov na pracovisku patrí mobbing, resp. jeho formy. Je to cielený psychologický teror skupiny nasmerovaný proti jednému pracovníkovi. Existuje viacero dôvodov pre vznik mobbingu, avšak vždy je to chyba aj zodpovednosť vrcholového manažmentu, ktorý vytvára úmyselne alebo neúmyselne podmienky pre vznik mobbingu.

PRÍČINY MOBBINGU A BOSSINGU V PRACOVNÝCH VZŤAHOCH

[1] Peter Jamnický, Ing., Ekonomická univerzita, Fakulta podnikového manažmentu, Dolnozemská cesta 1/b, Sk-852 35 Bratislava, tel.: +421 267 295 620, email: jamnicky@dec.euba.sk

Snahy firmy o zvyšovanie jej efektívnosti môžu byť narušované mobbingom, bossingom alebo bullyingom. Na prvý pohľad bezvýznamné javy na pracovisku sa môžu vyvinúť do rozmerov narušujúcich efektívne fungovanie organizácie a pri hlbšej analýze organizácie sa v nej týmto spôsobom prejavujú hlboké nedostatky riadenia ľudských zdrojov.

V poslednom období sa častejšie stretávame s výrazmi bossing a mobbing. Podnikateľská psychológia definuje oba pojmy rozdielne. Bossing je psychický teror na pracovisku, ktorým nadriadený šikanuje podriadených. Mobbing je modifikácia bossingu, ale s tým, že ide o teror v pracovnej skupine, kde sa terčom šikany stáva jeden z jeho členov. V oboch prípadoch ide o aktívny a dlhodobý tlak, ktorý vychádza takmer vždy od nevyzretých osobností často s detským spôsobom agresívneho správania, resp. obete násilia zažitého v detstve.

Mobbing sa rozdeluje na tri stupne: mobbing prvého, druhého a tretieho stupňa podľa závažnosti útokov a následkov. Patria sem verbálne aj fyzické útoky, ale existujú aj miernejšie útoky ako napríklad podhodnotenie práce kolegov alebo ich sociálna izolácia a pod. V anglosaskom svete existuje ešte jedno označenie pre násilie na pracovisku, a to bullying. Rozdiel medzi bullyingom a mobbingom je v tom, že bullying je konflikt medzi dvoma zamestnancami zväčša v jednej kancelárii, a preto väčšinou nie je až tak deštruktívny ako mobbing.

Podľa B. JANÍKA[2] typický prejav bossingu je nasledovný ako je uvedené v nasledovnom prípade. Nemenovaná zamestnankyňa pracovala v zahraničnej firme, kde vedenie uviedlo do vedúcej funkcie atraktívnu a ambicióznu mladú nadriadenú, ktorej sa podriadení snažili pomáhať. Ukázalo sa, že o pomoc nestála, stačil jej vzhľad a ostré lakte, o to ostrejšie, že jej chýbalo vzdelanie, prax i talent. Mala však moc a rýchlo sa naučila ju používať. Odlišný názor brala ako osobný útok, ktorý trestala nielen verbálne, ale i krátením platu, ponižovaním, nezmyselnými úlohami a nadčasmi.

Z jej správania bolo zrejmé, že maskuje vlastnú neistotu a neschopnosť. Za cieľ svojho ťaženia si mladá šéfka vybrala nemenovanú zamestnankyňu, ktorú prenasledovala doslova na každom kroku s obviňovaním, že proti nej kuje sprisahanie, že ju chce vyštvať a pod. Typická šikana alebo šikan *(bossing-woman/man)* je na svoju pracovnú pozíciu zväčša dosadená na pokyn "zhora". Je to osoba s nedostatočnou kvalifikáciou na vedenie ľudí využívajúca diktátorský a direktívny model riadenia obávajúci sa o svoje sociálny status, prácu a funkciu. Takáto osoba sa chce zbaviť každého, o kom si myslí, že ju ohrozuje.

Násilie a obťažovanie môže mať veľmi vážne následky nielen pre obete mobbingu[3], ale hlavne pre organizáciu. Negatívne vplyvy sa prejavujú v zvyšujúcej sa absencii pracovníkov, klesajúcej motivácii, ťažkých újmach na zdraví pracovníkov a ovplyvňovať ich pohodu pri práci a kreativitu. Zvlášť potlačená kreativita zamestnancov negatívne vplýva na inovačné procesy vo firmách, čo môže veľmi negatívne ovplyvňovať ekonomické výsledky organizácie vo forme zníženej produktivite, zhoršení pracovných vzťahov a problémami pri prijímaní nových zamestnancov.

---

[2] JANÍK, B. *Bossing a mobbing – bujnejúca nákaza na pracoviskách* [online]. 2003, posledná aktualizácia 12.9.2003 [cit. 2008-03-18]. Dostupné z: <http://www.profesia.sk/article_details.php3?article_id=1456>.

[3] GÁLIKOVÁ, M.: *Šikanovanie v práci pozná tretina Slovákov* [online]. 2006, posledná aktualizácia 18.7.2006 [cit. 2008-03-18]. Dostupné z: < http://www.profesia.sk/cms/kariera/pracovne-vztahy/sikanovanie-v-praci-pozna-tretina-slovakov/?print=1&cms_id=11423>.

Výkonnosť a spoľahlivosť pracovníkov postihnutých šikanovaním sa prudko znižuje a firmy tak prichádzajú aj o prínosy vyplývajúceho zo sociálneho kapitálu. Jednou z inštitúcií, ktoré sa zaoberajú riešením mobbingu na pracovisku je Slovenské stredisko pre ľudské práva. Poskytuje klientom bezplatne právne rady aj zastupovanie na súde. Ďalším zo spôsobov je mediácia ako formy hľadania dialógu, ktorú však možno použiť len v prípadoch, keď mobbing nerozvrátil medziľudské vzťahy natoľko, že ju nie je možné použiť. Ideálne by pre riešenie mobbingu bolo, keby sa podarilo dostať do jedného priestoru šikanov, resp. šikany aj mobbovaných.

SPÔSOBY PREDCHÁDZANIA BOSSINGU A MOBBINGU NA PRACOVISKU

Každá organizácia má viac nástrojov ako predchádzať bossingu a mobbingu v organizácii. V prvom rade oddelenie riadenia ľudských zdrojov by malo realizovať dôslednejšiu personálnu politiku, aby sa zabránilo uvedenie do riadiacej funkcie osobu nevyrovnanú, s potláčanými násilnými sklonmi, resp. ak vyhovuje daná osoba úzkej záujmovej skupinke v organizácii a nie záujmom celej organizácie.

Okrem toho by mala organizácia vypracovať a aplikovať politiku prevencie voči násiliu na pracovisku. Prevencia násilia na pracovisku predstavuje výzvu pre mnohé organizácie, ale aj napriek tomu je relatívne ľahké podniknúť prvé kroky na efektívnu prevenciu. Stále rastúci počet organizácií prezentuje opatrenia ako sa zaoberať týmito psycho-sociálnymi rizikami. M. PAČAIOVÁ[4] odporúča nasledovné krokov prevencie voči násiliu na pracovisku. Nižšie je uvedených niekoľko základných krokov, ktoré môžu organizáciám pomôcť pri zlepšovaní prevencie týchto rizík:

a) zvyšovanie povedomia o psycho-sociálnych rizikách prostredníctvo tréningov,
b) podporovať vhodný štýl riadenia a vhodnú kultúru organizácie,
c) pre psycho-sociálne riziká realizovať odhad rizika a záťaže pre vybrané pracovné pozície,
d) prevenciou násilia: možné zmeny fyzikálneho prostredia zámkami, primeraných osvetlením, bezpečnostnou službou a pod.;
e) zmenou organizácie práce alebo pracovných postupov,
f) prevenciou násilia – zmena organizačných noriem,
g) monitorovaním situácie na pracovisku.

Prevenciou mobbingu je podpora tímovej práce a spolupodieľanie sa na rozhodovaní, zlepšovanie komunikáciu medzi manažmentom a zamestnancami. Okrem iného by mali zahŕňať kritériá a zásady pre povýšenie, odmeny pracovníkov, atď. Ak už metódy a postupy na prevenciu násilia a obťažovania existujú, je potrebné zabezpečiť, aby všetci zamestnanci boli s nimi oboznámení a boli si vedomí vhodného správania sa. Malo by existovať efektívne rozdeľovanie organizačných štandardov na všetky organizačné úrovne, napríklad prostredníctvom manuálov, informačných školení, podnikových novín, čo pomáha zabraňovať násiliu a neakceptovateľného správania sa kolegov a kolegýň.

ZÁVER

Mobbing je veľmi škodlivý druh konfliktu vo firme. Dá sa identifikovať skoro vo

[4] PAČAIOVÁ, M.- FEČÍKOVÁ, I.: *Prevencia násilia a obťažovania na pracovisku* [online]. 2006, posledná aktualizácia 11.9.2006 [cit. 2008-03-22]. Dostupné z: < http://hwi.osha.europa.eu/topic_prevention_violence/slovakia/state_of_play.pdf/sk_version/at_download/file>.

všetkých oblastiach, aj keď najčastejšie sa nachádza vo firmách s neorganizovaným vedením. Obeťami aj pôvodcami mobbingu sú muži aj ženy, pričom sa v skupinkách snažia zničiť jednotlivca, či už psychicky alebo fyzicky. Následky mobbingu môžu byť niekedy až katastrofálne, od finančných cez zdravotné až po donútenie obete k samovraždе.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. GÁLIKOVÁ, M.: *Šikanovanie v práci pozná tretina Slovákov* [online]. 2006, posledná aktualizácia 18.7.2006 [cit. 2008-03-18]. Dostupné z: < http://www.profesia.sk/cms/kariera/pracovne-vztahy/sikanovanie-v-praci-pozna-tretina-slovakov/?print=1&cms_id=11423>.
2. *Workplace Mobbing Conference* [online]. 2004, posledná aktualizácia 14.10.2000 [cit. 2008-04-04]. Dostupné z: < http://www.workplacemobbing.com>.

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5

SEMINARARBEIT FÜR DOKTORRANDENPRÜFUNG
SEMINAR WORK

„ Radical Constructivism – Empirical Social Research “

Doktorand: Ernst Jankulik, MAS, MSc, cSPM
Tutor: Doc. Ing. Pavol Molnár, PhD
Abteilung für Produktion und Logistik
1. Jahr, Sommersemester 2007/2008

1 Theories of Cognition 3
1.1 Basis 3
1.2 Cognitive Theory 3
1.2.1 Constructivism 3
1.2.2 Radical Constructivism 3
1.3 Social Scientific System Theory 6
1.4 Qualitative Social research 11
1.5 Implementation of the Research Approach 14
1.6 Research Methods 15
2. Bibliography: 16
3. Tabel of figures 17
4. Biography Ernst Jankulik 18

1 Theories of Cognition

1.1 Basis

The research approach which forms the basis of my dissertation, *"The Relevance of the Concept of Collective Consciousness to Project Management - Scopes & Limits"* is derived from the following paradigms:

- The cognitive theoretical paradigm: radical constructivism,
- The organization theoretical paradigm: social scientific system theory,
- The research methodology paradigm: qualitative social research.

1.2 Cognitive Theory

A cognitive theory is comprised of (...) rules which determine the subject of a science, its terminology, the logical structure of its statements and the process by which statements are created. As a meta-system cognitive theory concerns itself with the statement system of a science, in particular the hard sciences, as objects of consideration and how one comes to new cognitions. The rules of logic, the theory and methods of cognition are subject to discussion and accord with the science, and are therefore subject to historical changes *(see. Friedrichs, J.: Methoden empirischer Sozialforschung, 1980, P. 17)*. Not only does science march continuously forward, it is also disrupted by discontinuities. Crises are the prerequisite for a stronger thinking in alternatives and the development of new theories *(see Kuhn, Th. S.: die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, 1989, P. 90).*

1.2.1 Constructivism

Vico and Berkeley were the first constructivists who recognized the radical difference between the reality of human experience and ontological reality. Vico concentrated on a new concept of human knowledge and Berkeley developed a new definition of the meaning of the expression „to exist" *(see von Glaserfeld, E.: Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität, 1992, P. 11ff).*

„Constructivism, in its present form, presents itself as a research program which tries to explain itself through plausible constructions of its mechanics on various levels of synthesis and development of phenomena" *(see von Glaserfeld, E.: Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität, 1992, P. 11ff).*

1.2.2 Radical Constructivism

„Radical constructivism is a philosophical theory of perception and cognition" *(see Janich, P.: Die methodische Ordnung von Konstruktionen, 1992 P. 28ff).*

In this cognitive theory radical constructivism purports that cognitions (perceptions) do not represent reality. The brain which processes sensory perceptions does not represent the external reality, but rather constructs them.

Radical constructivism does not represent any strictly unified theory, rather it corresponds to an interdisciplinary discourse of a cognitive theory to the paradigm of „self organizing processes“. It gives us a cognition-theoretical basis as meta-discipline of other scientific disciplines.

Cognition, Perception and Reality in Radical Constructivism

The central question of radical constructivism is the evolution of cognition and its connection to perception. Recognition and knowledge are not the results of „passive reception“: they are the result of actions by active subjects *(see von Glaserfeld, E.: Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität, 1992, P. 23).*

Radical constructivism does not in any way deny external existence. The difference between this and the traditional view lies in the possibility of rational human knowledge; in relation to knowledge and reality. Whilst in the traditional view of the cognition doctrine (...) this relationship is seen as a more or less figurative accord or correspondence, radical constructivism sees it as an assimilation in the functional sense *(see von Glaserfeld, E.: Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität; 1992, P. 18).*

Von Glaserfeld defines this conceptual contrast with the English words „match“ and „fit“, in German „stimmt“ and „passt“. If we say, for example, of a diagram, that it „matches“, it means that it reflects that which it represents and is in some way equal to it. (...) If we say, however, that it „fits“, it means no more and no less than that it serves the purpose that we expected of it.

This indicates a fundamentally different understanding of „knowledge“: a „very successful“ reality construction has only done what was expected of it under specific conditions, but leads us in no way to a knowledge about the „objective“ nature of the world. It merely shows us a passable route to that which we experience as the absolute reality; it is merely the restraint – the ontological restraint.

The scientist is interested in the manner in which we construct the rules which we use to organize our experiences *(see von Glaserfeld, E.: Wege des Wissens, 1997, P. 68-69).* Exact knowledge is not decisive, but the roll that we play in the world is. That reflective persons organize their world of experiences through images of variations, boundaries and differences is the central element of retrospective consideration. The observer sets that which was perceived in relation to his knowledge. Radical constructivism is characterized by the ability to invent reality, to see variations, to define boundaries and to structure. The relation of the „fit“, that is of the „functioning“, acts as a

quality criteria of a reality construction. *Von Glaserfeld* designated the term „variability“, which he translated as „passable“ in the sense of a route which leads to the objective. Depending on the situation there may be several, or even many, variable reality constructions which coexist and which can partially contradict one another, but do not exclude each other *(see von Glaserfeld, E.: Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität, 1992, P. 32).*

With this understanding radical constructivism contradicts the traditional notion of a deducible reality which is independent of its observer and the sense of a „true consensus“. In spite of the possibility of several differing and variable models, the constructivist wants to differentiate between subjective and objective judgment. In addition, the development of the ability to differentiate between „self“ and „others“, and the ability to structure ones own realm of experience (reality constructions), in which categories are defined and are set into relationships to one another *(see von Glaserfeld, E.: Aspekte des Konstruktivismus, 1992, P. 31ff)*. The two most important processes here are the verbal interaction with another person and the successful interpretation of the actions of others with the help of one's own cognitive structures. If ones own expressions and images prove to be viable in the models of the other, then they are accorded a validity which can be called objective *(see von Glaserfeld, E.: Aspekte des Konstruktivismus, 1992, P. 36ff).*

Radical Constructivism – Empirical Social Research

Kasper derived certain consequences for empirical social research from the paradigm of Radical Constructivism.

- Science is a social issue which is determined by human activity and not dependant upon the cognition of reality.
- Truth is found through qualified consensus.
- Organizations are seen as social constructions in reality, which are shared by a social group, and not necessarily from others.
- The central purpose of organizational research is the decoding of the meaning system (the culture) of organizations.

The researcher who wants to gain constructivist cognition should use all methods which the Ethnologist uses (such as participatory observations, open interviews). All methods are allowed which allow a qualitative access to organizational reality as the organization's members imagine it.

Radical Constructivism – System Theory

The relationship between radical constructivism and social scientific system theory is that both sides operate with the difference between system and environment, and with the operative unity in cognitive, as well as social systems. Both stress that they are only able to recognize systems on the

basis of self-reference and operational unity. An additional tie is the question of knowledge. For *Glaserfeld* knowledge is not a purpose in itself, but a means for a purpose and result of an object-oriented action *(see von Glaserfeld, E.: Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität 1992, P. 15ff).* There exists a connection to the system theory of *Luhmann*, because „to the question of what makes up social systems, we give the double answer: from communication and from its imputation as action. It would not be possible for a single moment to evolve without the other" *(see Luhmann, N.: Soziale Systeme, 1999, P. 240).*

Radical Constructivism – Critical Rationalism

In conclusion, the following table compares the essential statements of Critical Rationalism and Radical Constructivism.

Criteria	Radical Constructivism	Critical Rationalism
Relationship to Social and Natural Sciences	Various explanatory models for social and natural sciences.	An explanatory model for social and natural sciences.
Theory Formation	Interpretation. Method of understanding.	Deduction. Method of explanation.
Claim to Explanation	Viability (=passable) of scientific statements „Adequacy" of scientific statements for the reality of social acceptance „fit".	The truth „corresponds" to scientific statements Scientific statements „match" objective reality
Understanding of Reality	There is an „objective reality" about which no cognition is possible. The experienced reality is a social construction. There is no criteria for the truth of cognition.	There is an objective reality. The objective reality is almost – but not quite – recognizable. There are criteria for the truth of cognition.
Scientific Communication	Cyclical scientific discourse. Consensus of the scientific community.	Individual statements.
Methods Employed	Qualitative, (nearly) all methods, but with new objectives.	Primarily quantitative.
Roll of the Researcher	Observer, Interpreter.	Experimenter.

Figure 1: Comparison of Critical Rationalism and Radical Constructivism

1.3 Social Scientific System Theory

Different approaches to system theory in various management teachings are characteristic of this relatively young group of theories.

The basis is the theory of self referencing social systems according to *Niklas Luhman. (see Luhmann, N.: Soziale Systeme, 1999, P. 14).* In the following figure he describes various types of systems:

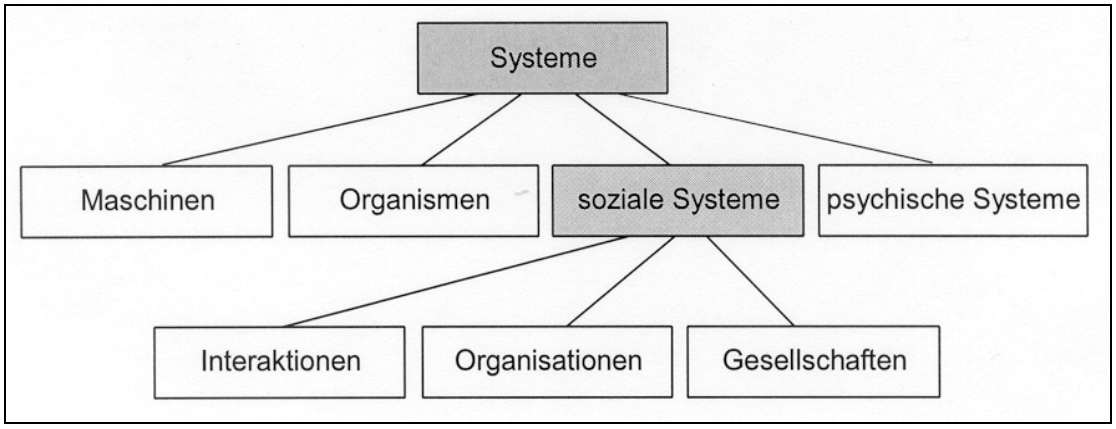


Figure 2: Types of Systems (see Luhmann, N.: Soziale Systeme, 1999, P. 16)

Under the term „social systems" he combines interactions, organizations and formally organized systems and societies. The most significant attribute of the terms for organizations considered here is the development of organization-specific structures like values, rules and relationships within the environment from which the members of the system are relatively independent and which make up the identity of the social system.

Luhmann describes his understanding of system with, among others, the following terms:

System-Environment-Differentiation

„Anything can be described as a system [...] when one can differentiate between internal and external. The internal-external differentiation says that there is an order which can discerned and which cannot be infinitely expanded, but which sets boundaries to its relationships through its inner structure and through its particular natures" *(see Luhmann, N.: Funktionen und Folgen formaler Organization, 1964, P. 24).*

Social systems can only be considered in relation to their specific relevant environments. Environments are thereby differentiated into „internal environments" (in a company this could be employees, management, union representatives) and „external environments" (in a company this would be customers, suppliers, competitors, and the media). The relationships within the environment determine, together with the internal environments, the identity of the system. Only so can the identity be established.

„... a true openness to the environmental influences would turn any organization into a chaos of changing constellations" *(see Willke, H.: Systemtheorie II: Interventionstheorie, 1994, P. 145)*

Complexity and Contingency

The significance of the building of social systems is, for *Luhmann*, that areas are created which are less complex than the complexity of the world.

He defines the following influence factors for the grading of complexity *(see Luhmann, N.: Komplexität, 1980, P. 1064ff):*

- The number of elements in the system.
- The number of possible relationships between these elements.
- The diversity of these relationships.
- The development of these three factors over time.

Complexity is not only reduced by the building up of a social system, it is also increased. The ability of a social system to survive is determined mainly through its flexibility, through the development of an adequate complexity of its own in order to react to the complexity of the environment, and therefore to get around it.

Communication as Element

Luhmann cited communication as an element in social systems, not the people, the individuals.

„Social systems are not made up of [...] people, not of actions, but of communications“ *(see Luhmann, N.: Soziale Systeme, 1999, P. 41).*

He defined man and the roles played by man as relevant environments, and so took into account the influence of the individual on the social system.

„Communications are punctual events (as are decisions), which also disappear at the same time as they arise. Beyond the individual communications, the structures that arise from them have a central meaning for the system.

Structure

The central function of structures and processes is in dealing with complexity through the preselection of possibilities.

In the framework of structure building [...] certain things made possible with a high degree of probability and others not, and in relation thereto expectations can be more or less certain/uncertain *(see Luhmann, N.: Soziale Systeme, 1999, P. 417).*

Self Reference

A system can be called self-referencing when the elements out of which it is made constitute themselves as functional units and in all the relationships between these elements there is a reference to

this self-constitution, such that self-constitution is continually produced *(see Luhmann, N.: Soziale Systeme, 1999, P. 417).*

Luhmann defined the three significant levels of self-reference as:

- the base self-reference,
- the reflexivity,
- the reflection.

In the first level the elements of the system associate with one another through their ability to reflect. Reflection in the second level expresses itself in that the processes can be applied to each other: it is possible, for instance, to communicate with each other with communiqués. The reflection forms the basis of the differentiation between systems and environments *(see Luhmann, N.: Soziale Systeme, 1999, P. 417).*

On the basis of their self-reference, self-referencing systems depict closed systems which are not determined by the environment. Stimulations of the environment are impulses out of which social systems construct information and produce decisions according to their specific structure.

Regulating Systems

A particular characteristic of social systems is the manner in which they are regulated.

System regulation always means self-regulation. An „external" system regulation is not possible. If something is to be brought about in the system, the intervention must be an object of the system communication. It is also impossible to regulate a system from a single point: regulation is, so to say, distributed over the entire system.

Systemic management deals with the regulation of social systems. With the following statements from *Fiedler* one can describe the various regulating measure which can be applied to social systems.

- The effect of regulating measures of the management cannot be determined.
- Systemic regulating measures must reflect the complexity of the system.
- Systemic regulating measures must reflect the context.
- The starting points of systemic regulating measures are structures, not persons.
- Adequate reconstruction of the system constructions is pre-requisite for systemic regulating measures.
- The objective of systemic regulating measures is an increase in the ability of the system to regulation itself.

- The fundamental criteria for the success of systemic regulating measures lie in their ability to adapt.
- Systemic regulating measures are process oriented and cyclic.
- Systemic regulating measures require specific working forms.
- The central element of systemic regulating measures is the development of a common view of reality.

Trivial Systems

A trivial system is comparable to the functioning of a simple machine. The mechanical way of thinking about regulating machines can be derived from it. Through a precisely defined input one can use the trivial system to achieve the expected output *(see Luhmann, N.: Soziale Systeme, 1999, P. 417).*

A graphic makes the connection clearer:

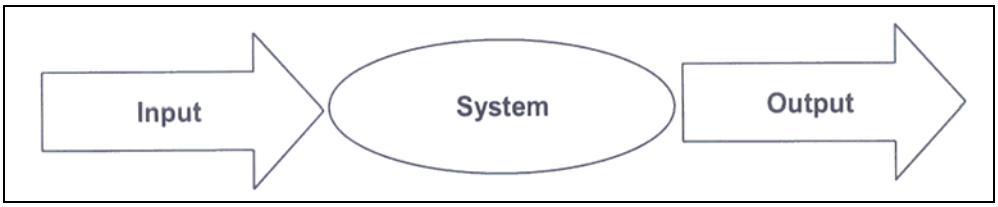


Figure 3: Trivial Machine as Input-System-Output

Out of these characteristics there evolves a fundamentally new management paradigm for the regulating of social systems. It deviates significantly from the management of trivial systems in many aspects. A compact comparison of these two approaches should clarify the point:

Trivial System	Complex Social System
May be constructed	May be designed in a limited way
Independent from the past	Dependent upon the past
Predictable	Unpredictable
Security is achievable	Insecurity is reduced
Can be regulated with risks	Cannot be governed, but manageable
Influenced through knowledge of effects	Influenced through the (preparation of) framework conditions
Establishment of standardization	Allowing differences

Enactment of mandatory rules, procedures and processes	System develops forms of self-regulation
Management by directives and sanctions	Management behavior is influenced by the insight of the manager in the autonomy of the system, through its ability to (self-) reflect and self-regulate (self-organizing processes)

Figure. 4: Management of Trivial and Complex Systems (see Kasper, H.: Post-Graduate-Management-Wissen, 1995, P. 201.)

1.4 Qualitative Social research

The focus of this dissertation lies in the qualitative methods of the social research, whereby the qualitative interview and its various forms will be used in the empirical part of this dissertation. Before the qualitative methods are described in more detail, the following table depicts the fundamental assumptions of the qualitative and quantitative research.

	Quantitative Social Research	**Qualitative Social Research**
Fundamental orientation	Natural Sciences	Philosophical Sciences
Associated scientific theoretical position	Critical rationalism, logical positivism	Hermeneutics, Phenomenology
Form of empiricism	Factual empiricism	Totality empiricism
Explanatory model	Causal and / or functionalistic	Historic-genetic
Theoretical scientific implication and consequence	Goal of freedom in value judgments in scientific statements. Convergence and correspondence theory of the truth. Separation of discovery, justification, and evaluation interrelations. Empirical social research for the purpose of testing theory. Theoretical and technological cognition interests. Separation of common sense and science.	Rejection of freedom in value judgments. Consensus and discourse theory. Interrelation of discovery and justification. Plausibility assumption takes the place of systematic argumentation. Social research as instrument of theory development. Critical emancipatory, practical cognition interests. Similarity to common place theories and scientific systems.
Understanding of reality	Assumption of objectivity and autonomous existing reality. Imaging function of science: serves as cognitive structuring and explanation of the world assumed as objective and existent.	Assumption of a symbolically structured, interpreted by the social actors and socially constructed reality. Scientific statements not as reality, but as description of the construction processes of reality.
Understanding of method	Automation and instrumentelisation of the methodical apparatus. Hard methods, standardized. Static.	Dialectic of object and method. Soft methods, not standardized. Quasi-static.
Subject area	Cause and effect relation. Functional connection.	Concept of society as living environment.

Research logic	Deduction, induction. Analytical / abstract. Striving toward objective statements. Reproducible. Generalization. Operational definitions.	Induction, abduction. Holistic / illustrative. Enforcing subjectivity. Type assigning. Definition of being: scientific terms as constructor „second" level.
Self-image of the social researcher	An independent observer and diagnostician of social relationships.	Factual or virtual participant, advocate, enlightener.

Figure 5: Basis Assumptions of Quantitative and Qualitative Social Research (see Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung 1, 1995, P. 258ff.)

In summary, an overview of the various applied methods of qualitative social research.

The individual case study

The individual case study is a research approach in which principally the entire spectrum of the social scientific enquiry methods is subsumed, which is why it is considered as an „approach". Behind an approach is a theoretical paradigm or a special methodology.

A characteristic of the Individual case study is that it selects an individual social element as object and unit of study, in other words a specific and individual unit *(see Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung 1, 1995, P. 258ff).*

The goal of the individual case study is to get an exact insight into the interaction of many factors, aimed at the identification and working out of typical processes *(see Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung 1, 1995, P. 258ff).*

The Content Analysis

The content analysis is a method of qualitative social research which evaluates material, represented by emotional and cognitive mental states, behaviors or actions. The object of the content analytical approach is actions which exist in reproducible form *(see Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung 2, 1995, P. 178).*

The Biographical Method

The biographical method is a type of individual case study in which the life of an individual person and the interior structure of his life story is the central object of the research interest. Biographical research makes use of scientifically controlled interview methods *(see Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung 2, 1995, P. 178).*

Document Analysis – Content Analysis

The qualitative content analysis [...] serves the qualitative paradigm of the evaluation of existing materials, and serves as the interpretation of symbolic-communicative arranged interactions in a scientific discourse *(see Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung 2, 1995, P. 173).*

The Qualitative Interview

The qualitative interview can be described as the oral and personal form of questioning in which an undistorted, not predetermined and as complete as possible collection of information regarding the object of the examination *(see Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung 2, 1995, P. 59f).*

The principal of communicating is shown in the qualitative interview primarily in the effort to come close to a normal, day to day communication situation. This includes a pronounced restraint by the interviewer in the discussion, as well as the possibility to go into more detail with each individual interview subject. [...] If necessary, the interview subject will be asked to repeat certain parts of the discussion in order to allow his subjective interpretations to flow into the evaluation. The following is a listing of characteristics of a qualitative interviews according to Lamnek *(see Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung 1, 1995, P. 38):*

- Qualitative Interviews are oral-personal.
- The interviews are not standardized since the necessary adjustment of pre-formulated questions to the interview situation, and the order in which the questions are made, cannot be predetermined.
- Only open questions will be used.
- The interview style is neutral to soft.
- In consideration of the intentions of the interviewer the interviews will be primarily intermediary, but also investigative.
- In the qualitative interview, in particular, the interview subject has the possibility to communicate his definition of reality.

Because of the often very personal themes, it is understood as a rule that a qualitative interview is made individually. The following diagram summarizes the various forms of interviews:

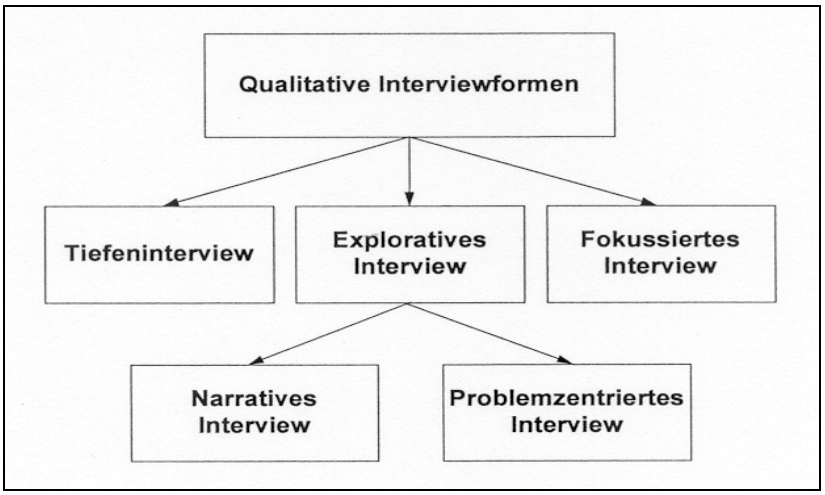


Figure 6: Types of Qualitative Interviews (see Kepper, G.: Qualitative Marktresearch, 1996, P. 37)

1.5 Implementation of the Research Approach

The expectations of the project from the author and the expectations of the author from the project will be described in exemplary fashion.

Expectations of the Project from the Author:

- Precise handling and comprehensive literature study on the themes of Project Management, Program Management, Complexity, Project dynamic, sub-consciousness, consciousness, collective consciousness, group dynamic.
- Development of a transparent model for practical use in project oriented system and engineering companies.

Expectations of the Author from the Project:

- Handling interesting and relatively new themes, such as collective consciousness in the context of Project Management.
- Gaining knowledge in special strategic controlling of Projects and Project Oriented Organizations.
- Broadening of methods in occupational practice.

Strategies and Provisions:

- Working in cyclical research process.
- Ensure quality through reflection sessions.
- Discussion with persons interested in the theme, such as work colleagues in the case study company, or the Project Team, as well as friends and experts.

1.6 Research Methods

The man focus of the research lies in the development of the thesis and the model, as well as the verification of their content. The existing Project and Program Management approach of Roland Gareis® will be used as a foundation and will be further developed. An ideal typical model will be developed. The research process will be marked by an open, cyclical process oriented approach in the form of several loops of information collecting, thesis building and reflection. This is already taking place in the preparation phase.

For the evaluation of the requirement a multi-method approach was chosen. There will be interviews and a questionnaire, but there will also be an extensive document analysis carried out in the case study company. The internal Project Owners, Project Managers, Project Team Members and Project customers from the case study company will take part in the questioning.

By carrying out qualitative interviews with Project Management experts, such as Senior Project Managers, Project Managers and Project Controllers of the case study company, to fill out a questionnaire and for the preparation of several case studies, a sufficient consideration and functioning of the model in practice will be made possible.

In closing, the case studies will be carried out and their relationship to the thesis described.

2. Bibliography:

Förster, H.: Erkenntnistheorien und Selbstorganisation, in: Schmidt, S. (Publ..): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Suhrcamp, Frankfurt,1987

Friedrichs, J.: Methoden empirischer Sozialforschung, Westdeutscher Verlag, Opladen, 1980

Glaserfeld, E.: Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität, in: Gumin, H. Meier, H.: Einführung in den Konstruktivismus, Band 5, 4. Auflage, Piper, München, 1992

Janich, P.: Die methodische Ordnung von Konstruktionen, in: Schmidt, S.: Kognition und Gesellschaft, Suhrkamp Verlag, Frankfurt, 1992

Kasper, H.: Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen, Springer, Wien, 1990

Kasper, H.: Post-Graduate-Management-Wissen, Ueberreuter, Wien, 1995

Kepper, G.: Qualitative Marktforschung: Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien, 2nd revised edition, Dt. Univ.-Verlag, Wiesbaden, 1996

Kuhn, Th. S.: Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Suhrkamp Verlag, Frankfurt, 1989

Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung: Methodologie, Band 1, 3. korr. Auflage, Beltz-Psychologie-Verlag-Union, Weinheim, 1995

Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung: Methoden und Techniken, Book 2, 3rd corrected edition, Beltz-Psychologie-Verlag-Union, Weinheim, 1995

Luhmann, N.: Funktionen und Folgen formaler Organisation, Duncker und Humbolt, Berlin, 1964

Luhmann, N.: Komplexität, in: Grocla, E. (Publ.): Handwörterbuch der Organisation, 2nd edition, Poeschel Verlag, Stuttgart, 1980

Luhmann, N.: Soziale Systeme, - Grundriss einer allgemeinen Theorie, 7th edition, Suhrkamp Verlag, Frankfurt, 1999

Schmidt, S.: Radikaler Konstruktivismus, Forschungsperspektiven für die 90er Jahre, in: Schmidt, S. (Hrsg.): Kognition und Gesellschaft: Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Suhrkamp Verlag, Frankfurt, 1992

Willke, H.: Systemtheorie II: Interventionstheorie – Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, G. Fischer, Stuttgart, 1994

3. Tabel of figures

Figure 1: Comparison of Critical Rationalism and Radical Constructivism

Figure 2: Types of Systems (see Luhmann, N.: Soziale Systeme, 1999, P. 16)

Figure 3: Trivial Machine as Input-System-Output

Figure 4: Management of Trivial and Complex Systems (see Kasper, H.: Post-Graduate-Management-Wissen, 1995, P. 201.)

Figure 5: Basis Assumptions of Quantitative and Qualitative Social Research (see Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung 1, 1995, P. 258ff.)

Figure 6: Types of Qualitative Interviews (see Kepper, G.: Qualitative Marktresearch, 1996, P. 37)

4. Biography Ernst Jankulik

Born 1957 in Steyr, Upper Austria, employed by Siemens SRL Romania, managing the Healthcare Sector for Global Solutions (hospitals, clinics, diagnosis centres, therapies centres) in Bucharest, Romania.

I have earned both an MSc and a MAS degree.

Education

I started my career with an apprenticeship as an electrical technician, was further educated as an electronic measurement and control engineer, continued with post-graduate study in International Project Management at the Vienna University of Economics and Business Administration, at which time I also completed my certification as "Certified Senior Project Manager" at IPMA Level B (International Project Management Association), continued with a post-graduate study in Process and Quality Management (Business Excellence) at the Danube University in Krems. Additional training & education as an accredited EOQ Quality Systems Manager, accredited EOQ Quality Auditor, accredited Team Management Systems Trainer from TMS York (Dick McCann & Charles Margerison) and licensed Senior Consultant in Project & Program Management at Roland Gareis Consulting in Vienna, Austria.

Furthermore, I registered in 2007/2008 for a PhD in Economic and Management to University of Economizka Univerzita Bratislava, Slovakia, Faculty of Business Management. My Director of Studies is Univ.-Prof. Dr. Ing. Pavol Molnar, CSc.

Research theme

My research theme is: The Relevance of the Concept of Collective Consciousness to Project Management - Scopes & Limits.

Publications

2005: Projektmanagement und Prozessmessung, Die Balanced Scorecard im projektorientierten Unternehmen, Publicis Corporate Publishing, Erlangen

2006: Global Project Management Handbook, Chapter 19, Project Portfolio Score Card, Mc Graw Hill, New York

2008: Praxishandbuch Prozessoptimierung, Management- und Kennzahlensysteme als Basis für den Geschäftserfolg, Publicis Corporate Publishing, Erlangen

Work Experience

Professional experience as Installer, Supervisor, Site Manager, Product Manager, Project Manager, Project Coach, Portfolio Manager, Process and Quality Manager, Trainer and Business Unit Manager.

For five years I was the managing director of an engineering bureau for electrical engineering.

I have a total of thirty-five years work and business experience; seventeen years in foreign countries, including Cameroon, Kuwait, China, Ukraine, Russia, Belarus, Bulgaria, Slovakia, Slovenia, Croatia, Bosnia-Herzegovina, Serbia, Romania, and out of this 23 years in total within Siemens.

I am a practitioner with full persuasion, but with a high amount of theoretical background knowledge, which can well contribute for understanding of specific situations.

My Mantra: The things are never as they are, but what once make out of them.

FINANČNÁ KRÍZA, JEJ NÁSLEDKY A RIEŠENIA

MICHAL JAROŠ

KEY WORDS: financial crisis, banks, securities, stock Exchange, liquidity, financial market rescue plan

ABSTRACT

The most serious financial crisis since the 1929 Wall Street crash- that's the opinion of analysts on current crisis on financial markets. The crisis began in 2007 as subprime crisis and hit mortage institutions such as Freddie Mac and Fannie Mae first. The crisis continues to another banks which invested to real estate- linked securities and practically destroyed investing banking sector as well. It could potentially disrupt the very foundations of the international monetary system. The crisis is not limited to the meltdown of financial markets, the real economy at the national and international levels, its institutions, its productive structures are also in jeopardy. As stock values collapse, savings and investments are eroded, not to mention pension funds. The crisis, however, has still not reached its climax.

ÚVOD

Niektorí si možno ešte spomínajú na takmer nenápadný začiatok hypotekárnej, resp. realitnej krízy začiatkom roku 2007, ale v tom čase ani najväčší pesimisti nepredpokladali, že prerastie do finančnej krízy takých rozmerov, že ju odborné médiá bez okolkov budú nazývať krízou storočia.

VZNIK KRÍZY

Hypotekárnej kríze predchádzalo relatívne dlhé obdobie stability a nízkej inflácie v Spojených štátoch, ktoré sa podpísalo na zníženej opatrnosti a zvýšenej sebadôvere amerických bankových domov, čo je pravdepodobne najhoršia kombinácia pre akúkoľvek formu podnikania. Pri zrode krízy stáli inovácie v poskytovaní finančných služieb- a to poskytovanie hypotekárnych úverov klientom s nízkym príjmom, alebo všeobecne nie príliš dobrou bonitou. Úvery poskytovali nerozvážne vo veľkom rozsahu napriek tomu, že boli na pokraji platobnej neschopnosti. Tento typ úveru- tzv. subprime (odtiaľ aj anglický názov hypotekárnej krízy „subprime crisis") začal vyvolávať paniku na finančných trhoch v roku 2007, keď pod ťarchou rastúcich úrokových sadzieb mnohí veritelia nedokázali splácať svoje úvery, čo vyústilo do série bankrotov hypotekárnych bánk a prudkému prepadu cien realít nielen na americkom trhu. Kríza sa naplno prejavila v auguste 2007. Tým sa však nič neskončilo, ale naopak, iba začalo. Prostredníctvom iného vývojového trendu- sekuritizácii hypotekárnych úverov sa tento problém rozšíril už vo forme cenných papierov bankám, poisťovniam, investičným, hedgeovým fondom a súkromným investorom (opäť vďaka vývojovému trendu- globalizácii) do celého sveta. Celú situáciu ešte viac zdramatizovali deriváty odvodené z týchto cenných papierov (hlavne credit default swapy), čím sa ohrozila celková krehká stabilita svetového finančného systému.

Michal Jaroš, Ing., euba@satrade.eu

NÁSLEDKY KRÍZY

Čo sa týka následkov, tie najviac zasiahli oblasť poskytovania bankových služieb. Problémy hypotekárnych ústavov so solventnosťou sa hromadne prejavili v polovici roku 2007 a už zakrátko nato si vyžiadali prvé obete. Zďaleka to nebol len problém USA, britskú top- hypotekárnu banku Nortern Rock pred krachom zachránilo iba napumpovanie hotovosti zo strany Bank of England a defacto jej zoštátnenie. Rovnaký osud čakal na amerických polo-štátnych hypotekárnych gigantov Freddie Mac a Fannie Mae, ktorý taktiež skončili v náručí štátu. Do platobnej neschopnosti sa dostalo vyše 300 hypotekárnych ústavov.

Ťažko postihnutým sektorom od začiatku krízy bol sektor realít. V USA sa od začiatku roku 2007 prepadli ceny rezidenčných nehnuteľností o niekoľko desiatok percent, keďže na trhu bol nadbytok domov, ktoré zhabali banky klientom, ktorí neboli schopní splácať hypotéky. Aj keď o tieto nehnuteľnosti záujem bol, keďže dosahovali atraktívne ocenenie, nebolo dostupné ich financovanie prostredníctvom hypoték, pretože banky výrazne sprísnili podmienky pre poskytovanie hypoték a trpeli nedostatkom likvidity. Takže ďalším následkom bolo aj znehodnotenie cien rezidenčných nehnuteľností nielen v USA, ale aj v ostatných rozvinutých krajinách po celom svete. Na krízu doplatili aj realitní developeri, ktorí stratili prístup k lacným úverom a ak úver získali, tak za oveľa tvrdších a samozrejme aj drahších podmienok ako pred vypuknutím krízy. Zníženie cien nehnuteľností a ziskových marží developerov tak zasiahol aj predtým obľúbené podielové fondy zamerané na reality (považované za investíciu s nižším stupňom rizika), ktoré si odpísali za posledný rok 30 percent, čo mohli pocítiť a slovenskí podielnici.

V druhej vlne krízy sa problém solventnosti a likvidity dominovým efektom šíril ďalej a najtvrdšie postihol investičné banky z Wall Street-u. Ako prvá z veľkých bánk zanikla v marci 2007 banka Bear Sterns, ktorú kúpil J.P. Morgan. Bola to banka s 80 ročnou tradíciou, ktorá prežila aj veľkú hospodársku krízu z 30.-tych rokov minulého storočia. Panika nastala v septembri 2008, keď zbankrotoval Lehman Brothers a Washington Mutual. Bank of America kúpila krachujúci Merill Lynch, Wachovia je objektom záujmu a sporu Wells Fargo a Citigroup, podľa posledných informácií hľadá kupca aj Goldman Sachs a AIG zachránil pred krachom americký Federálny rezervný systém (Fed). V konečnom dôsledku môžeme povedať, že finančná kríza zlikvidovala celý jeden sektor- investičné bankovníctvo. Posledné dve banky z pätice investičných bánk (do ktorej patrili ešte skrachované Lehman Bros., Merill Lynch a Bear Sterns) Goldman Sachs a Morgan Stanley zmenili svoje právne postavenie z investičnej banky na komerčné finančné ústavy, ktoré môžu prijímať vklady od investorov. Získali tým aj prístup k peniazom z Fed-u. Predtým nezávislé firmy budú odteraz podliehať oveľa tvrdšej regulácií zo strany americkej centrálnej banky. Tá bude napríklad kontrolovať ich kapitálovú primeranosť. Definitívne sa tým skončila éra veľkých investičných bankových domov na Wall Street-e.

Kríza sa nevyhne ani európskemu bankovému systému, aj keď dôsledky krízy nedoľahli na európske banky až tak deštruktívne (aspoň zatiaľ) ako na tie americké, no aj tak už štátnu pomoc domovskej centrálnej banky využili banky ako Fortis, UniCrecit či Dexia a na záchranu nemeckej Hypo Real Estate bude podľa analytikov potrebných až 100 miliárd eur. Európske bankové domy sú ohrozené vysokými stratami v dôsledku tzv. silno toxických produktov, ktoré nakúpili v Spojených štátoch pred vypuknutím krízy. Ohrozuje ich vysoké zadlženie, nedostatok likvidity, nedostatok dolárov na trhu a prehĺbenie medzibankovej úverovej krízy a nedôvery. Dotkne sa ich aj kolaps realitného trhu, neschopnosť splácať úvery jednotlivcov a firiem v dôsledku recesie, stratami spôsobenými uvoľnenou reguláciou. Mnohé banky z eurozóny boli aktívne na európskych emerging markets, kde sa požičanými peniazmi financoval veľký nákup nehnuteľností a ktorých recesia priemyselne rozvinutých krajín

postihne najviac. Nedôvera, ktorá nastala medzi európskymi bankami spôsobila, že banky si navzájom neveria a nie sú ochotné si navzájom požičiavať, čím medzibanková úroková sadzba v EÚ rastie na stále nové maximá a tým sa znižuje a predražuje možnosť získať úver aj pre podniky.

V tretej fáze krízy, ktorá je ešte len pred nami sa kríza naplno obráti proti tisícom vysoko zadlžených hedžových fondov. Stovky menších, mladších fondov sa dostali svojím zadlžením do extrémneho rizika; horšie spravované fondy môžu skolabovať . V nasledujúcich rokoch zrejme dôjde v tomto finančnom sektore k poklesu a konsolidácii.

Podľa analytikov nás neminie štvrtá fáza, ktorá bude najhoršia- recesia, ktorá postihne celé svetové hospodárstvo. V hospodárstve dôjde v Spojených štátoch k silnej hospodárskej kríze. Silné euro, klesajúci americký dovoz, krach bytovej výstavby v Európe, drahá ropa a politika Európskej centrálnej banky vyvolajú recesiu v eurozóne, vo Veľkej Británii a väčšine rozvinutých krajín sveta. Zníženie dopytu a spotreby bude viesť k znižovaniu pracovných miest a k poklesu akciových trhov, čo znehodnotí úspory miliónov domácností a penzijných fondov. Kríza podľa analytikov nebude krátkodobá, pretože celková eliminácia následkov krízy si môže vyžiadať 8 až 10 rokov. Aj súkromné spoločnosti so svojimi akvizíciami financovanými na úver budú niesť dôsledky. Akvizičná vlna, ktorej svedkami sme boli počas predchádzajúcich rokov viedla k nákupom podnikov na dlh asi za bilión USD (22 bilióna Sk), ktoré budú len veľmi ťažko splácať s rastom úrokových sadzieb a súčasným poklesom dopytu a ich ziskovosti.

RIEŠENIE KRÍZY

V situácii, ktorá momentálne nastala na finančných trhoch v USA a Európe sa výrazne znižuje podiel tých liberálnych ekonómov, ktorí veria v neviditeľnú ruku trhu a samoregulujúci trhový mechanizmus bez štátnych zásahov. Čím ďalej tým viac ekonómov volá po razantnom zásahu štátu a zvýšenia regulácie trhu. Dnešná kríza je dôsledok úplného zlyhania trhu v podobe veľmi zlých investičných rozhodnutí manažérov finančných domov. Ale ani dozorné orgány toho neurobili veľa. V poslednom období upriamili svoju pozornosť na neregulované hedge fondy, ktoré bezpochyby predstavujú riziko finančného systému, zatiaľ čo krachovali dobre etablované investičné banky a poisťovne.

Keďže sa však dostal do ohrozenia celý svetový finančný systém, boli nútené konať centrálne banky a vlády po celom svete a v polovici septembra naliali na finančné trhy desiatky miliárd dolárov likvidity, čo bolo iba dočasné riešenie. V USA predstavitelia Fed-u začali s prezidentom Bushom pripravovať záchranný plán v historickom objeme 700 miliárd dolárov na nasledujúce 2 roky. Cieľom tohto plánu je dodávať likviditu na trh prostredníctvom Fed-u, vykúpiť tzv. toxické aktíva od finančných inštitúcií, pričom táto pomoc je selektívna- zameriava sa na najproblematickejšie ústavy, aby sa predišlo domino efektu, znížiť volatilitu na finančnom trhu, poskytnúť subvencie najproblematickejším ústavom, pričom vláda takto získa dočasnú kontrolu nad podnikom. Záchranný plán nebol na prvý krát schválení kongresom, čo vyvolalo paniku na finančných trhoch, ale na druhý pokus plán prešiel, čo čiastočne stabilizovalo situáciu na finančných trhoch. Záchranný plán by mal byť následníkom Resolution Trust Corporation (RTC), ktorý vznikol po kríze koncom 80. rokov minulého storočia. Jeho úlohou bolo odstrániť zlé aktíva po skrachovaných finančných inštitúciách. Americký záchranný plán sa však nestretol až s takým pochopením u amerických daňových poplatníkov a aj niektorých popredných ekonómov. Jeho rozpočet vo výške 700 miliárd dolárov predstavuje cca. 6 percent tohtoročného očakávaného HDP. Nemusí sa zdať až tak veľa, ak túto sumu porovnáme s rozpočtom amerických ozbrojených síl na rok 2008 vo

výške 606 miliárd dolárov, ale na druhej strane príliš veľa ak to porovnáme s 608 miliárd dolárovým rozpočtom Social Security (obdoba našej sociálnej poisťovne). Schválením plánu sa zadlženosť Spojených štátov zvýši na 9 biliónov dolárov, defacto 100 percent HDP krajiny a každého amerického daňového poplatníka bude stáť 2300 dolárov. V každom prípade neschválenie plánu by spôsobilo oveľa vyššie škody na americkom hospodárstve.

Našli sa aj kritici záchranného plánu a nebolo ich málo. Argumentovali najmä zaťažením amerických daňových poplatníkov a prenesenie zodpovednosti z bánk na štát. Ekonómovia jednoznačne nevítajú ani iniciatívu vytvoriť nasledovníka RTC. Niektorí ekonómovia ako napríklad Paul Krugman sa obávajú, že ministerstvo financií dostane príliš širokú právomoc draho nakupovať od bánk bezcenné aktíva. A poskytne možnosť nezodpovedným finančníkom, ako hodiť straty z vlastných chýb na iných- štát a daňových poplatníkov. Napumpovať likviditu do najviac ohrozených gigantov a preberať v nich kontrolu sa môže Spojeným štátom vypomstiť. Je to forma zoštátňovania, aj keď iba dočasná. A zároveň vytvára dojem u ostatných inštitúcií na Wall Streete, že vláda aj im pomôže, keď bude zle. Azda najväčší kritik plánu profesor Roubini povedal, že schválením plánu sa z USA stáva USSRA (United Socialist State Republic of America) a nazval to socializmom bohatých z Wall Street-u, kde sa zisky privatizujú a straty zoštátňujú, napísal po záchrane AIG.

ZÁVER

Celkový sumár obetí krízy aj jej variantné riešenia nie je ešte v súčasnosti možné skompletizovať, pretože kríza v týchto okamžikoch kulminuje a každým dňom pribúdajú ďalšie bankové domy z oboch strán Atlantiku, ktoré sa ocitli v existenčných problémoch a v rovnakej periodicite sa objavujú aj nové návrhy na riešenia krízy. Aj keď záchranný plán USA má bezpochyby svoje nedostatky, je nutný na zabezpečenie finančného systému pred jeho možným celkovým kolapsom. Slovami ekonóma Kennetha Rogoffa, citujem „No v týchto časoch sú už iba zlé a menej zlé možnosti.“ Naproti tomu na druhej strane Atlantiku v Európe ešte len prebieha diskusia medzi členskými štátmi, v akej forme a či vôbec prijať nejaký záchranný plán pre európske banky, čo absolútne neprispieva k zvýšeniu dôvery na európskych akciových trhoch. Určite svet už nebude taký, aký býval doteraz. Dôsledkom krízy zmizli z trhu investičné banky, zvýši sa regulácia štátu vo finančnom sektore a jeho vplyv prostredníctvom dočasného zoštátnenia. Americké finančné inštitúcie stratia svoje vedúce postavenie na svete, nehovoriac o tom, že mnoho aj európskych bánk prejde do rúk bohatých štátnych fondov z oblasti Perzského zálivu a Ázie, ktoré rozhodne problém s likviditou nemajú.

LITERATÚRA

1. www.etrend.sk,
2. www.openiazoch.zoznam.sk,
3. finance.yahoo.com,
4. de.finance.yahoo.com,
5. www.bloomberg.com,
6. www.reuters.com/finance,
7. www.usatoday.com

ANTECEDENTS OF FORESIGHT IN FIRST PHASE OF GLOBALISATION

Marek Jemala*

KEY WORDS: Foresight, Forecast, Globalisation, History, Technology

ABSTRACT

Foresight has become one of the most popular strategic planning tool for establishing common visions, strategies or long-term plans on the government or business level among policy-making bodies or corporate managers. This set of planning instruments and methods, personal networks and know-how tends to provide a bridge between current business wishes and future uncertain. Because, many times the globalization creates uneven systems; these can lead to the uneven global changes that create different opportunities in different countries and such influence their different developments. Therefore applications of Foresight should help strengthening the processes of globalisation especially in developing countries in narrowing their competitive problems in the global economy. *This article dynamically defines the foresight in the first generation of globalisation in different countries. The purpose is to identify the development of foresight in terms of historical events and distinguish it from forecasting.*

INTRODUCTION

´There is much that we can learn from history, for there is the past in our present´ (Nayyar, 1995)

If we want to take a closer view of the Foresight history, at first, it is necessary to have a look at the circumstances, reasons and challenges for this kind of strategic planning. It is essential to place foresight in terms of the common phenomenon of globalisation. This phenomenon has been mostly shaping the last 100 years. The global economy strongly affects national economies and such also their business outcomes. But by the truth, the world economy isn´t unified, but fragmented enough and there are different starting points available for an orientation in the future (Prachár, 2005). And it is not worth to unify the entire concept of globalisation, but it is sure that unpredictable global changes are one of the features of globalization. Foresight can be considered as one of the solutions for these changes. Generally, there is a mutual presumption that the current situation in the changing world by the processes of globalisation is something new and represents some close reflections from the past. *Globalisation is not a new phenomenon. It is confirmed that there was almost the same uncertain situation at the end of 19th century. Also, Foresight is not a new method of the strategic planning, but its systematic basis we can find just in 20th century.*

Actually, the exact term Foresight can be already found in the Second phase of Globalisation of around 1950. After a long period of equivocal forecasting, the initial repeated

* Ing. Marek Jemala, Katedra manažmentu výroby a logistiky, FPM, EUBA, marek.jemala@euba.sk.

foresight efforts can be seen in *China, USA and Japan after the 1950s* and these were followed by the European countries like *France, Netherlands, Germany or the UK in the late 1980s* focused mainly on critical technologies. Basically, at first *South Korea, France* and partly *Great Britain* oriented foresight projects in a more self-organised manner; they applied in foresight data from strategic planning of companies, and afterwards set priorities in research programmes. Such limited attitudes could have been less financial risky, but more appropriate for smaller countries. Fast diffusion of Foresight to developing countries can be observed in the late 1990s. In Europe, the activities have also become popular among many of the new member states, but with different intensity and range. Full-scale national exercises have been performed in *Hungary and Czech Republic* around the year 2000, whilst in *Malta, Cyprus, Estonia, Poland or Bulgaria* have been performed only partial foresight exercises more about setting priorities, building capacities or restructuralization of national R+T systems.[1] Some countries such as the *Czech Republic, Poland, Ukraine or Hungary* have made efforts to promote TF also at the national level, and increasingly more governments recognize the need to plan their future results that can contribute in shaping a national or regional long-term development (UNIDO, 2005). For example, *UNIDO* (United Nations Industrial Development Organization) formulates different foresight programmes at the regional levels to both support national initiatives and create the basis for strengthening regional cooperation. For these reasons, UNIDO launched the *Technology Foresight Initiative for Central and Eastern Europe and the Newly Independent States in 2001*, where many countries can participate and such take an advantage of the future opportunities (UNIDO, 2005). Unfortunately the *Slovak Republic* little underestimates these processes and such loses in a long period a chance to exploit future opportunities fully but also synergic effects that can flow from this international cooperation.

It could be said that foresight has evolved through the three generations (Georghiou, 2003), so the globalisation. These both types of phenomenon are only basic types and there are many individual forms that are characterized by their own specific indicators. These both main three generations can be specified in different types of usage. *The organizing principle of the First foresight generation is a field of S&T in the post-war environment. In the Second phase, it is the pressure of a new ITC boom and hence the rise of services globalisation. And in the third phase, foresight thematic issues also include socio-environmental aspects*. In this development of the global environment, the focus of foresight activities moves from technology-focused approaches towards a broader complex concept that encompasses whole range of influencing factors.

ERA OF FORECASTING IN FIRST PHASE OF GLOBALISATION

The beginnings of Pre-globalisation can be placed around the age of *Christopher Columbus in 1492*. We know that Columbus initiated widespread contact between Europe and aboriginal Americans. But also with his several unlucky attempts at establishing a settlement on the island of Cuba, he initiated the process of Spanish colonization which foreshadowed general European colonization of the Non-Eurasian and Non-African parts of the world (Rock, 1987). These efforts we can mutually consider like the starting point of globalisation, together with the first development of generalizations about humanity or creation of the first maps of the world. Generally, the history of globalisation can be divided into three phases, so that foresight evolution.

[1] Saritas, O., Taymaz, E., Tumer, T., (2006). *Vision 2023: Turkey's National Technology Foresight Program - contextual description and analysis*, ERC Working Papers in Economics, Economic Research Center, Middle East Technical University, Turkey.

The *first phased (to 1913)* is known like the *Phase of laissez faire*. From about 1870, we can see the emergence of global economy with all the aspects of globalisation. Global payments were based on gold and currencies had a fixed value to gold. By the 1880s, only gold coins were accepted through the Latin Monetary Union, although silver was also used for payments (Cassel, 1924). The transfers of goods, capital and human resources across national boundaries were almost unhindered. The government interventions of economic activity were minimal. During this period that was stopped by the *First World War* – the international business had been realised mainly by Britain (Bairoch, Kozul-Wright, 1996). This period can be called also the *Age of Empire*. Western Europe and especially Britain was the primary source of foreign investments. But the geographical distribution of FDI in this first phase of globalisation was very uneven. For instance, during *1865-1914* about *60% of British FDI* was streaming to the Old continent with about 10% of global population, and about 25% were streaming to Asia or Africa with more than 60% of global population (Edelstein, 1982 and Stone, 1999). Although a significance of FDI in the world was almost similar at the beginning and at the end of 20 century.[2] In *1870*, rich countries earned about 7 times more than poverty-stricken and in *1913* they even earned 11 times more (Maddison, 1995).

In this first phase, we cannot see the *systematic efforts* on strategic economic planning or predictions, even in the UK, *illustrated in Table 1*. Although some basis for economic forecasting can be seen much earlier - in the *ancient Egyptians (c3000BC),* in their foretelling harvests (Hawkins, 2005). The concept of strategic planning can be placed later to the first *Chinese military strategy* during the *Spring-Autumn Period of China* (722–481 BC). Since that time, there have existed many very well worked out military strategies.

The other historical roots of forecasting can be found in the world famous *Oracle of Delphi from about 800 BC*. Based on the legend, the effects of the Delphi brain altering vapours were ultimately attributed to divine sources; people were inhaling the vapours so that they could prophesy. Although the Oracle played the interesting roles in ancient history, we can consider it only for an equivocal forecasting. This prophesying was abolished by Rome in the *4th century* as it conflicted with Christian beliefs (Chesser, 2008).

> *´Not often nor regularly, but occasionally and fortuitously, the room in which the seat the god's consultants is filled with a fragrance and breeze, as if the Adyton were sending forth the essences of the sweetest and most expensive perfumes from a spring...´* (Plutarch´s Moralia, c80 AD*).*

Nostradamus (1503 - 1566), the French apothecary wrote a history of forecasting by his collections of prophecies that have later become popular all over the world. He is best known for his book *Les Propheties*, which appeared *in the 1550s*. Since the publication, Nostradamus has been credited with predicting many major world events. Among them, the reign of Napoleon, the moon landing or the atom bomb. Recent research discovered that many of his prophetic works were mainly Bible-based (Wikipedia, 2008). Later, in the *17th century, Londoner Sir William Petty* differentiated *a seven-year economic cycle*, suggesting another basis for forecasting. It was in the time, when *The Great Plague of London (1664–1666)* caused more than 70,000 deaths in a population of around 460,000 (Britannica, 2008). His forecasts were many times based only on estimations, and Petty was accused more than once of doctoring the figures for the Crown (Spiegel, 1971 and Hawkins, 2005). But his work, which received the main attention *in the 1690s*, show his theories on major areas that later became the *Classical Economics*.

---

[2] Huff, G. (2007): *Globalization, natural resources, and foreign investment: a view from the resource-rich tropics*, Oxford Economic Papers, 59, pp. i127-i155.

Tab. 1: FORESIGHT AND GLOBALIZATION c800 BC – 1913

Years	Historical Events and Inventions	Phases of Globalisation	Generations of Foresight	Foresight by Countries	Historical Events of Foresight
c800 BC	Greek evidence of foreign trade		Era of Forecasting	Greece	**Oracles of Delphi**
c500 BC	Confucius Age			China	**Sun Tzu,** First Chinese military
1492	**Christopher Columbus**	**Start. point of Pre-globalisation**			
1555	French Dynamics of Protestant			France	**Nostradamus,** The Prophecies,
1660	**Plague, 70 000 died in London**			UK	**Sir William Petty,** Basis for sys.
1870	Franco-Prussian War	The First Phase of Globalisation			
1888	IBM				
1894	Coca-Cola				
1892	General Electric				
1901	First Stock Market Crashes				
1904	Russo-Japanese War				
1906	Rolls-Royce Limited				
1908	FORD MASS PRODUCTION,				
1909	General Motors, Suzuki				
1910	US first synthetic plastic			USA	**The First US Forecasting industry**
1911	Nuclear model of atom				
1912	CULMINATION OF EUROPEAN MILITARISM				
1913					

RESUME

In summary, *in 16th to 18th* centuries, *wide-range forecasts* were only used to improve general decision making and to anticipate future trends. Before this time, forecasting was used more or less *as the natural need of human being, against fear of the future.* In *19th century*, in the age of the *Industrial revolution*, forecasting became more focused and short-term orientated also on social sciences. *In early 20th century in the age of laissez faire*, forecasting included mainly trend extrapolations and some social indicators (Saritas, 2007). The first *forecasting industry* was developed in the *USA* between *1910 and 1930,* but much of it was destroyed by the *Great Depression* (1930-1938). These efforts created later the basis for systematic forecasts, afterwards there were also the first foresight activities performed, but these already create the Second part of globalisation.

REFERENCES:

1. Prachár, I. (2005): *Globalizácia núti meniť prístup k prognózovaniu vývoja v národných ekonomikách*, Ekonomický časopis, Vol. 53, No. 4, pp. 347-363.
2. Nayyar, D. (2006): *Globalisation, history and development: a tale of two centuries*, Cambridge Journal of Economics, 30, pp. 137-159.

3. Huff, G. (2007): Globalization, natural resources, and foreign investment: a view from the resource-rich tropics, *Oxford Economic Papers*, 59, str. i127-i155.
4. UNCTAD: *Handbook of International Trade and Development Statistics, Handbook of Statistics, World Investment Report and* WORLD BANK: *World Development Indicators,* different years.
5. UNIDO (2005): *Technology foresight manual*, Volume 1 and 2.
6. Andreff, W. (2006): *The new global strategy of transnational corporations*, Presented Conference Paper: New theory of economics and business management, VŠE in Prague.
7. Saritas (2007): *What is Foresight?,* Presentation at the University of Economics in Bratislava.
8. Saritas, O., Taymaz, E., Tumer, T., (2006): *Vision 2023: Turkey's National Technology Foresight Program – a contextual description and analysis*, ERC Working Papers in Economics, Economic Research Centre, Middle East Technical University, Turkey.
9. Oxford dictionary, (2008): Online dictionary, <http://www.askoxford.com>, May 2008.
10. eHistory (2008): *Oracle of Delphi*, [on-line], <http://ehistory.osu.edu/World/articles>, January 2008

VYUŽÍVANIE OUTSOURCINGU V OZBROJENÝCH SILÁCH
USING OUTSOURCING IN THE ARMED FORCES

Soňa Jirásková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
outsourcing, external provider, the armed forces

ABSTRAKT

This article deals with outsourcing in the armed forces. Positive results of outsourcing in private sector encouraged departments of defence of various countries to introduce outsourcing in armed forces, especially in logistics and administration. Outsourcing is one of several alternatives how to provide various services in the armed forces. The main strategy is to eject responsibilities for non military businesses out of army and transfer responsibilities to the private sector. The primary goal of outsourcing in the armed forces should always consist in achieving the highest value for money.

ÚVOD

Outsourcing vojenských podporných služieb je v poslednom období jedným z najnápadnejších znakov reformy a transformácie ozbrojených síl mnohých krajín. Využívanie zdrojov podnikateľského sektora na zabezpečenie obrany sa využívalo v rôznych podobách od 50. rokov predovšetkým v USA a v posledných 20 rokoch vo Veľkej Británii. Impulzom, prečo armáda začala využívať na zabezpečenie podporných činností súkromné firmy, prípadne vládne agentúry, bola všeobecná verejná nespokojnosť s hospodárnosťou a efektívnosťou týchto činností zabezpečovaných centrálne.

Po rozpade Varšavskej zmluvy začalo dochádzať k transformácii jednotlivých armád v štátoch strednej Európy, pričom ozbrojené sily týchto krajín sa začali postupne stávať členmi vojenského obranného zoskupenia NATO s ambíciami stať sa modernými armádami. V súvislosti so vstupom do NATO boli zaznamenané nové požiadavky na štruktúry, spôsobilosti, zodpovednosti a právomoci jednotlivých armád, čo malo odraz v zmene spôsobov riadenia ozbrojených síl.

VYMEDZENIE OBRANY, OBRANNÉHO SYTÉMU A OZBROJENÝCH SÍL

Teória ekonomiky obrany identifikovala podstatu obrany ako verejného statku. Obrana predstavuje čistý verejný statok, pričom ide o verejnú službu, ktorá, ak je vytváraná pre jeden ekonomický subjekt, je zároveň poskytovaná všetkým. Pretože nie je možné zabrániť občanom, ktorí nechcú platiť za národnú obranu v používaní výhod s ňou spojených, tento statok musí poskytnúť vláda a zaplatiť zaň zo systému všeobecných príjmov, pretože v opačnom prípade by tento statok nebol poskytovaný vôbec. Pri verejnom zaisťovaní verejného statku, t. j. i obrany, vláda, ako tvorca rozhodnutí, je poverená stanovením dopytu po verejnom statku, ktorý je následne hradený z daní. V praxi však vyvstáva problém, či občan za svoje peniaze odvedené vo forme daní dostáva zodpovedajúce výkony. V oblasti verejného sektora totiž v mnohých oblastiach neexistuje žiadna súťaž, a tým pádom ani žiadni konkurenti. Občan nemá pre veľký počet verejných služieb (vrátane obrany) slobodu voľby, takže horší alebo lepší poskytovaný výkon nemôže byť sankcionovaný trhom. Otázkou zostáva určenie množstva/úrovne obrany, ktoré by podľa ekonomickej teórie bolo optimálne vtedy, ak by sa hraničné úžitky vyplývajúce z obrany rovnali hraničným nákladom na jej zabezpečenie (Šefčík, Vítková 2007).

[1] Ing. Soňa Jirásková, jiraskova@aoslm.sk

Samotný fenomén obrany je spájaný s existenciou vojny ako špecifickým druhom konfliktu, v ktorom zúčastnené strany používajú vojenské prostriedky na dosiahnutie určitých politických cieľov (Krč, 2001). Nebezpečenstvo vojenského napadnutia zo strany agresora podnietil vznik a vývoj vojenského systému štátu, ktorý plní obrannú funkciu štátu, a to v podmienkach vojny i v období mieru. Obranný systém demokratického štátu môžeme podľa Šefčíka (1999) definovať ako „vonkajšími a vnútornými podmienkami vyvolaný komplex vzájomne prepojených prvkov zahŕňajúcich organizačné štruktúry, materiálne a finančné prostriedky a ľudské zdroje zabezpečujúce efektívne fungovanie síl a prostriedkov vyčlenených pre obranu, predovšetkým pre ozbrojené sily, ale zároveň i vzťahy vznikajúce vo sfére obrany".

Obranný systém štátu v sebe zahŕňa vzájomne prepojené prvky, ktorých jadrom sú ozbrojené sily ako vlastný vojenský podsystém. Ozbrojené sily sú bohato vnútorne štruktúrovaný a relatívne otvorený systém, ktorý patrí k špecifickým inštitúciám verejného sektora. Ozbrojené sily, v teórii označované aj pojmom armáda, možno považovať sa subjekt trhu finálnej produkcie, pričom poskytujú verejný statok v podobe požadovanej úrovne národnej obrany a bezpečnosti. Profesionálna armáda ako ekonomický subjekt verejného sektora sa zaoberá „špecifickou výrobou", ktorej obsahom je premena vzácnych výrobných zdrojov na výstup v podobe národnej obrany a bezpečnosti. Transformácia výrobných zdrojov sa uskutočňuje špecifickou technológiou, vojenským výcvikom, ktorý môže mať charakter všeobecného alebo špecifického výcviku.

Fungovanie obranného systému štátu a jeho efektívnosť závisí od zdrojov, ktorými disponuje štát. Množstvo a kvalita týchto zdrojov závisí od úrovne rozvoja výrobných faktorov v danom štáte, pričom sa spoločnosť musí rozhodnúť, koľko zdrojov je ochotná vynaložiť na zabezpečenie obrany (vychádza sa pritom z teórie popisujúcej hranicu produkčných možností a teórie hraničnej užitočnosti).[2] Rozhodovanie ovplyvňuje i fakt, do akej miery sa spoločnosť cíti ohrozená a akú mieru bezpečnosti si môže dovoliť. Otázka koľko finančných prostriedkov postačí na zabezpečenie obrany reprezentuje významnú súvislosť medzi bezpečnostnou politikou (zaoberajúcou sa ohrozením životne dôležitých záujmov) a fiškálnou politikou (zaoberajúcou sa prideľovaním finančných zdrojov spoločnosti). Znamená to, že rozhodujúcim faktorom ovplyvňujúcim výdavky na obranu je kombinácia hrozieb (zvýšili alebo znížili sa hrozby?) a nákladov (umožňuje stav zdrojov zvýšenie alebo zníženie výdavkov?) (Šefčík, 1999). Výdavky na obranu sú podľa Krča, Odehnala (1998) všeobecne určené na to, aby národu poskytovali pomoc pri dosahovaní cieľov národnej bezpečnosti. Ciele národnej bezpečnosti daného národa sú však ovplyvňované spotrebou obrany u iných národov. Mnoho nákladov na zabezpečenie obrany a potenciálnych výhod národnej bezpečnosti sa zakladá na vzájomnej závislosti rozhodnutí, ku ktorým dochádza na území mimo štátu. Externé úspory v spotrebe obrany teda vznikajú, ak spojenec zvýši náklady na obranu, zatiaľ čo externé straty vznikajú, ak výdavky na obranu zvýši protivník. Zmeny v úrovni či štruktúre výdavkov tak u spojencov ako i u protivníkov, môžu následne vyvolať zmeny v úrovni výdavkov na obranu v danom štáte. Reakcia štátov na zmeny vo výdavkoch u spojencov a protivníkov je podobná stratégiám, ktoré používajú oligopoly. V týchto prípadoch hovoríme o medzinárodných externalitách v spotrebe v oblasti obrany (Krč, Odehnal).

Určenie celkového objemu výdavkov na obranu predstavuje zložitú analyticko-prognostickú a optimalizačnú úlohu, pričom na otázku o konkrétnej výške vojenského rozpočtu nie je možné jednoznačne odpovedať. Je nepravdepodobné, že akýkoľvek ekonomický model umožní osobám povereným rozhodovaním o výške výdavkov na zabezpečenie obrany mechanicky stanoviť spôsoby, akými by mala spoločnosť využívať

[2] Bližšie pozri: ŠEFČÍK, V.: Ekonomika a obrana státu. Praha: Avis, 1999. s. 69, ISBN 80-7278-014-X

svoje vzácne zdroje na zabezpečenie obrany a bezpečnosti. Hodnotenie sa musí vždy vzťahovať ku konkrétnej situácii a konkrétnym úlohám, ktoré od ozbrojených síl očakáva vedenie štátu. Rozhodnutia o výške vyčlenených verejných zdrojov určených na zabezpečenie obrany sa dotýkajú predovšetkým priorít zahraničnej politiky, ekonomiky, geografických a geopolitických podmienok, ľudských zdrojov daného štátu a úrovne existujúcich rizík, a to nielen vojenského ale i nevojenského charakteru. Výdavky na národnú bezpečnosť tvoria značnú časť národného produktu, a preto efektívna alokácia zdrojov (ako v rámci obranného sektora, tak aj medzi obrannými a mimoobrannými statkami) môže značne ovplyvniť aj systém sociálneho zabezpečenia obyvateľov (Lašček a kol., 2006). Ak je do popredia dávaná snaha o maximalizáciu sociálneho blahobytu v štáte, následne môže dôjsť k poddimenzovaniu výdavkov na obranu.

Štruktúra jednotlivých druhov a prvkov ozbrojených síl a výber konkrétnych zbraňových systémov závisí predovšetkým od pravdepodobného rozsahu a lokalizácie bezpečnostných rizík. Faktickým vyjadrením pomeru medzi potrebami na zabezpečenie bezpečnosti a ekonomickými možnosťami daného štátu predstavuje rozpočet rezortu obrany. Tento je pripravovaný na základe cieľov stanovených v základných strategických dokumentoch upravujúcich činnosť ozbrojených síl (Rektořík a kol., 2002).

DÔVODY VYUŽÍVANIA OUTSOURCINGU V OZBROJENÝCH SILÁCH

So zreteľom na spotrebu zdrojov určených na zabezpečenie obrany a bezpečnosti sa hľadajú metódy a nástroje manažmentu, ktoré by zabezpečili ich hospodárne, účinné a efektívne využitie. Jedným z týchto nástrojov sa javí byť i realizácia outsourcingu v prostredí ozbrojených síl. Hlavný dôvod zavedenia outsourcingu v ozbrojených silách súvisí s ujasnením si primárneho predmetu činnosti ozbrojených síl. V podnikateľských subjektoch sa aktivity manažmentu zameriavajú na jadro podnikania, identicky aj ozbrojené sily sa zameriavajú na svoje kľúčové kompetencie, t.j. na zabezpečenie obrany a bezpečnosti štátu, a podporné činnosti sú postupne prenechávané na zabezpečenie súkromným firmám.

V európskych podmienkach, hlavne v armádach bývalého komunistického bloku, sa v poslednom desaťročí realizovali reformy ozbrojených síl ako odozva prechodu postkomunistických krajín od centrálne plánovanej ekonomiky k trhovej ekonomike. V týchto krajinách boli roky budované početné ozbrojené sily štruktúrované pre veľkú pozemnú vojnu, pričom boli vyzbrojované prevažne sovietskou, na súčasné pomery už značne zastaranou, nevyhovujúcou vojenskou technikou. Vojenskú výzbroj je preto nutné modernizovať, prípadne obstarať novú s vyhovujúcimi technickými parametrami, čo je náročné na finančné zdroje. Ďalšie nároky súvisia s členstvom krajín v Európskej únii a NATO. Ozbrojené sily už nezabezpečujú len vlastnú bezpečnosť a obranu daného konkrétneho štátu, ale sú nútené plniť i medzinárodné záväzky, čo je taktiež náročné na zdroje. Uvoľniť potrebné kapitálové zdroje na modernizáciu, prípadne na výmenu vojenskej techniky je možné i realizáciou outsourcingu podružných činností v ozbrojených silách.

V dôsledku vykonávaných reformných krokov v jednotlivých armádach došlo k podstatnému úbytku nielen vojenského ale i civilného personálu. Ukončenie brannej povinnosti so sebou prinieslo celý rad ekonomických aspektov, ktoré museli byť brané do úvahy pri tvorbe a realizácii reforiem. V ozbrojených silách sa postupne zrušila povinná vojenská služba a ozbrojené sily členských štátov NATO začali fungovať ako plne profesionálne armády. Pomocné činnosti, ako napr. upratovanie, stráženie vojenských objektov, pomocné práce v stravovacích zariadeniach a iné, boli v období pred reformami zabezpečované prevažne vojakmi povinnej vojenskej služby, ktorí boli pre tieto činnosti v ozbrojených silách cieľavedome pripravovaní. Po uskutočnení reforiem začali byť problémy s ich vykonávaním, a to z dôvodu nedostatočných počtov vlastného personálu ozbrojených síl (nedostatok ľudských zdrojov interne)(Pernica, 2006).

Ďalšie súvislosti s rozhodnutím outsourcovať pomocné činnosti, možno hľadať i v skutočnosti, že neustále narastajú osobné náklady na vojenských príslušníkov ozbrojených síl. Plat profesionálneho vojaka je totiž nepomerne vyšší ako mzda občianskeho zamestnanca vykonávajúceho svoju činnosť v ozbrojených silách, prípadne ako mzda pracovníka súkromnej firmy. Ďalšie osobné náklady vznikajú i na vojenské výsluhové dôchodky. Ak dôjde k nahradeniu činnosti profesionálneho vojaka pracovníkom outsourcingovej firmy, žiadne nároky na vojenské výsluhové dôchodky do budúcnosti nevzniknú. Z tohto dôvodu tak dochádza k stále väčšiemu zapájaniu civilných osôb do plnenia vojenských úloh, vrátane vojenských zahraničných misií (Krč, Picka, 2006). V procese regrutácie a využívania ľudských zdrojov musia byť plne rešpektované ekonomické hľadiská, to znamená že pomocné činnosti, ktoré priamo nesúvisia so zabezpečením obrany a bezpečnosti, je nevhodné zabezpečovať profesionálnymi vojakmi.

Záverom je možné zhrnúť, že medzi dôvody, ktoré viedli k rozhodnutiu realizovať outsourcing v ozbrojených silách patrí:

1. zameranie sa na zabezpečenie primárnej činnosti ozbrojených síl – obrany a bezpečnosti štátu,
2. možnosť vyššieho sústredenia sa veliteľov na hlavnú činnosť vojenskej jednotky,
3. nedostatok zdrojov (finančných i ľudských),
4. uvoľnenie zdrojov pre iné účely súvisiace so základnými bojovými procesmi (predovšetkým na modernizáciu výzbroje),
5. snaha o zvýšenie kvality služieb,
6. zdieľanie rizík s dodávateľmi.

OSOBITOSTI PROCESU OUTSOURCINGU V OZBROJENÝCH SILÁCH

Praktická aplikácia outsourcingu predstavuje opatrenie, ktorého zmyslom je dosiahnutie vyššej efektívnosti určitého ekonomicky činného subjektu. Osobitosti realizácie outsourcingu v ozbrojených silách vyplývajú zo zvláštností špecifického vojenského prostredia, odlišných podmienok riadenia i z odlišných princípov ekonomického riadenia v organizáciách verejného sektora, ktoré môžu samotný proces realizácie outsourcingu ovplyvniť. To znamená, že skúsenosti s realizáciou procesu outsourcingu v podnikoch a postupy zavádzania tohto manažérskeho nástroja v podnikateľskom prostredí nie je možné v ozbrojených silách aplikovať mechanicky.

Hlavnou odlišnosťou medzi podnikom a ozbrojenými silami reprezentovanými vojenským útvarom, je výsledok ich činnosti. Ak výsledkom činnosti podniku je vyprodukovaný výrobok alebo poskytovaná služba, „produkt“ ozbrojených síl môžeme chápať ako „permanentne vyrábanú a spoločnosti k dispozícii neustále poskytovanú schopnosť pre požadovaný, resp. nutný výkon obrany“ (Krč, 2005). Základnou kategóriou, ktorá motivuje subjekty trhového sektora k racionálnemu správaniu je dosiahnutie zisku. Zisk tak v podnikovom prostredí plní funkciu kritéria úspešnosti prijatých opatrení v riadení, to znamená, že sa môže využiť i pri hodnotení úspešnosti zavedenia outsourcingu. V prostredí obrany ale kategória zisku nepôsobí ako ukazovateľ efektívnosti, pretože je nemožné finančne vyjadriť rozdiel medzi celkovými výnosmi produkovanými armádou a celkovými vynaloženými nákladmi na jej fungovanie (Pomazalová, 2005). Produkt armády označovaný ako „celkový vojenský výkon“ sa nepredáva na trhu za trhovú cenu, nemá trhovú hodnotu v bežnom zmysle slova, a tak je ho ťažké oceniť. V organizáciách verejného sektora sa na hodnotenie výstupov používajú také pojmy, ako sú efekty a úžitky.[3]

[3] Bližšie pozri: OCHRANA, F.: Manažerské metody ve veřejném sektoru. 2. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 80-86929-23-X, OCHRANA, F.: Nákladově užitkové metody ve veřejném sektoru. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-96-3

Zavádzanie outsourcingu ovplyvňuje aj rozhodovací proces pri posudzovaní rôznych alternatív stanovenia organizačných štruktúr v rámci ozbrojených síl. Ozbrojené sily majú v porovnaní s podnikmi omnoho rozsiahlejšiu organizačnú štruktúru, ktorá zasahuje územie celého štátu. Porovnateľným prvkom ozbrojených síl a podniku, čo sa týka organizačnej štruktúry, je vojenský útvar. V dôsledku implementácie outsourcingu sa splošťuje organizačná štruktúra, čím sa zjednodušuje riadiaca práca veliteľov. Nevýhodou však je, že vojenské útvary sú dislokované neraz i v takých oblastiach, kde je slabo rozvinutá infraštruktúra, to znamená, že vznikajú problémy s externým zabezpečovaním služieb, z dôvodu, že v danej oblasti neexistuje, prípadne je malý výber dodávateľov schopných zabezpečiť poskytovanie danej aktivity pre ozbrojené sily. Touto skutočnosťou sú niektoré vojenské útvary znevýhodnené.

V porovnaní s podnikmi je škála rozmanitých činností vykonávaných v armádnom prostredí odlišná, niektoré aktivity sa v civilnom prostredí v podnikoch nevykonávajú vôbec. Outsourcovať sa môžu len tie aktivity, ktorých zabezpečenie je dostupné na trhu. Základným krokom využívania externých zdrojov v prostredí armády je analýza činností/služieb, ktoré patria do oblasti prevádzky ozbrojených síl a následne je to analýza vlastných nákladov na jednotlivé činnosti. Pri určovaní oblastí činností, ktoré budú určené na outsourcovanie sa vychádza zo základných legislatívnych noriem upravujúcich poslanie a činnosť ozbrojených síl a z organizačných štruktúr ozbrojených síl s charakteristikou funkčnej náplne každého organizačného prvku. Pri výbere činností vhodných pre outsourcing v ozbrojených silách sa najprv určia funkcie ozbrojených síl, ktoré majú strategický charakter. Činnosti, ktoré nespadajú do tejto oblasti sa následne môžu stať potenciálnymi adeptmi na outsourcovanie. Pri výbere činností platí zásada, že externé zdroje sa nezapájajú do zabezpečenia funkcií, ktoré tvoria jadro vojenskej činnosti. Ako potenciálne vhodné oblasti na outsourcovanie v ozbrojených silách sa javia: výskum a vývoj zbraňových systémov, starostlivosť o nehnuteľnosti, vojenské priestory a ich údržba, ubytovacie služby, údržba a prevádzka elektrických, tepelných a vodovodných zariadení a systémov, opravy a údržba vojenskej techniky, prevádzka a údržba osobných motorových vozidiel, školiace, vzdelávacie a výcvikové aktivity, prevádzka rozličných výcvikových zariadení a simulátorov, stráženie vojenských objektov, prevádzka skladov a skladísk, zásobovanie a prevádzka kuchýň a obslužných zariadení (čistiarní, práčovní, tlačiarní a pod.), administratívne, finančné a účtovné činnosti, nemocničná a rehabilitačná starostlivosť, automatické spracovávanie dát, vývoj a programovanie informačných systémov, protipožiarna prevencia a ochrana a pod.

Za najvhodnejšiu oblasť pre outsourcingové aktivity v ozbrojených silách možno považovať logistiku. Prevedenie úloh v oblasti logistiky na súkromné firmy nepredstavuje pre ozbrojené sily úplne novú situáciu, pretože existujú skúsenosti a dlhodobá rozsiahla spolupráca v tejto oblasti s civilnými firmami, zvyčajne však v parciálnych oblastiach.

Veľmi dôležitým faktorom, ktorý vplýva na osobitosti realizácie outsourcingu vo vojenskom prostredí, je otázka vystavovania pracovníkov súkromných firiem bojovým rizikám. V minulosti dodávatelia plnili svoju podpornú rolu prevažne v tyle, no v súčasnosti v globálnej vojne proti terorizmu nemožno vychádzať z konvenčných predstáv o bojisku, v súvislosti s časom a priestorom. Tým je podľa Cempírka (2007) negovaný koncept relatívnej bezpečnosti tylového priestoru, čo musí byť brané do úvahy pri plánovaní využívania outsourcingu v podmienkach nelineárneho bojiska. Z hľadiska bezpečnosti sa dodávatelia nesmú vystavovať rovnakému riziku ako vojaci, a preto by nemali byť rozmiestňovaní v priestoroch, kde sa predpokladá bojová činnosť. Povinnosťou ozbrojených síl je zabezpečiť patričnú ochranu zamestnancov externých dodávateľov a z tohto dôvodu je nutné riešiť otázku, či hodnota, ktorú dodávateľ prináša v prospech ozbrojených síl je adekvátna ďalším vynaloženým nákladom súvisiacich s jeho ochranou. Bojové riziká vplývajúce na dodávateľa negatívnym spôsobom ovplyvnia i požadovanú cenu za

poskytovaný výkon. Platí priama úmera: čím vyššie riziko, tým vyššia požadovaná cena a tým nižšie efekty z využitia outsourcingu.

ZÁVER

Implementácia outsourcingu v ozbrojených silách sa javí ako jeden z perspektívnych nástrojov na zvýšenie efektívnosti vynakladaných finančných prostriedkov na zaistenie obrany štátu. Ide o nástroj, ktorý sa úspešne využíva v hospodárskej praxi, no pri jeho realizácii v prostredí ozbrojených síl je nutné brať do úvahy i určité špecifiká vyplývajúce z odlišných podmienok riadenia a samozrejme riziká, ktoré úspešný outsourcing môžu negatívne ovplyvniť.

Využitím schopností a skúseností súkromných firiem zabezpečujúcich určité služby pre potreby ozbrojených síl dochádza i k zmenám v kultúre a spôsobe riadenia vo vojenských útvaroch. Ak sa ozbrojené sily chcú uchádzať o prívlastok moderné, musia byť nielen vybavené najmodernejším materiálom, vojenskou technikou a zbraňami, ale musia sa stať modernými aj svojou vnútornou organizáciou a spôsobom riadenia zameraného na efektívne splnenie hlavných úloh.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. CEMPÍREK, M.: Wykorzystanie dostawców cywielnych w operacjach. Zeszyty naukowe, nr. 2(67)A, number specjalny, 2007. ISSN 0867-2245
2. KRČ. M.: Nástin dějin ekonomiky obrany. Praha: AVIS, 2001. ISSN 80-7278-100-6
3. KRČ, M.: Teoretické a metodologické předpoklady efektivní alokace zdrojů v obraně. In: Sborník z konference „Teoretická a metodologická východiska odpovědnosti za náklady a výkony v podmínkách ozbrojených sil“. Brno: Univerzita obrany, 2005. ISBN 80-7231-172-1
4. KRČ, M. – ODEHNAL, L. a kol.: Ekonomika obrany státu. Brno: Vojenská akademie v Brně, 1998. ISBN 80-85960-06-00
5. KRČ, M. – PICKA, J.: Přístup k outsourcingu v ozbrojených silách USA a některé doporučení pro AČR. Vojenské rozhledy roč.15, 2006, č.1, ISSN 12010-3292
6. LAŠČEK, L. – KRČ, M. – KUSTROVÁ, M.- JIRÁSKOVÁ, S. – ŠTANCL, Ľ. – FRIANOVÁ, V. – MORONG, S. – SPODNIAKOVÁ, V. – ŠUBJAK, J.: Vybrané kapitoly z ekonómie. Liptovský Mikuláš: Akadémia OS gen. M. R. Štefánika, 2006. ISBN 80-8040-297-3
7. OCHRANA, F.: Manažerské metody ve veřejném sektoru. 2. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 80-86929-23-X
8. PERNICA, B.: Problém privatizace vojenských činností a veřejného podnikání v odvětví obrany. Vojenské rozhledy, roč. 15, 2006, č.2, ISSN 1210-3292
9. POMAZALOVÁ, N.: Možnosti a perspektívy outsourcingu v AČR. Zborník z konferencie „Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky“. Žilina: Žilinská univerzita, 2005. ISBN 80-8070-464-3
10. REKTOŘÍK, J. – a kol.: Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru. Brno: Ekopress, 2002. ISBN 80-86119–60-2
11. ŠEFČÍK, V.: Ekonomika a obrana státu. Praha: AVIS, 1999. ISBN 80-7278-014-X
12. ŠEFČÍK, V. – VÍTKOVÁ, M.: Je outsourcing možným nástrojem zvýšení efektivnosti a dosažení úspor nákladů v AČR? In: Sborník z konference s mezinárodní účastí „Outsourcing v ozbrojených silách“. Brno: Univerzita obrany, 2007. ISBN 978-80-7231-189-7

Využitie ukazovateľa EVA na meranie a hodnotenie finančnej výkonnosti v spoločnosti SLOVNAFT, a. s.

Application of the „Economic Value Added“ indicator in order to measure and evaluate financial performance of the company SLOVNAFT, a. s.

Dana Jurenková[1]:

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Financial analysis, Economic Value Added – EVA, Average Capital Employed - ACE, Weighted Average Cost of Capital - WACC, Earnings Before Interest and Taxes - EBIT

ABSTRAKT

The Economic Value Added indicator is being used to evaluate financial performance. Its construction is variable and in The Slovak Republic it meets with a lot of problems. I used EVA in Slovnaft, which is a petrochemical refinery processing crude oil. Calculation of EVA in SLOVNAFT, a.s. is made in standard way. Value of WACC is estimated by the company main analyst. I used adjustments of EVA. NOPAT was adjusted by the real tax rate and ACE was adjusted by amortized assets which are still in use by the company. This adjustment caused increase of ACE and decline of NOPAT.

ÚVOD

Neustále zmeny trhového prostredia a snaha podnikov o prežitie, núti podniky prispôsobovať sa týmto podmienkam zavádzaním moderných a flexibilných technológií, ktoré zaistia vysokú kvalitu vyrábaných výrobkov a budú zodpovedať potrebám zákazníkov. Úspešnosť podniku je rovnako závislá od stabilnej finančnej situácie. Prostredníctvom nej je podnik schopný predchádzať finančným problémom.

Pravidelnou finančnou analýzou zameranou na finančnú stabilitu a výkonnosť podniku možno zhodnotiť jeho finančnú situáciu v určitom okamihu, odhaliť jeho silné a slabé stránky.

1 Ing. Dana Jurenková, email: djurenkova@centrum.sk

CHARAKTERISTIKA SLOVNAFT, a. s.

SLOVNAFT, a. s. so sídlom v Bratislave, je rafinérsko-petrochemická spoločnosť. Charakterom činnosti patrí medzi podniky chemického priemyslu. Vďaka rozsiahlym investíciám patrí v súčasnosti medzi tri najmodernejšie rafinérie v Európe. Od roku 2000 je súčasťou nadnárodnej Skupiny MOL, ktorá sa podľa trhovej kapitalizácie zaraďuje medzi šesť najväčších spoločností v strednej a východnej Európe.

Hlavným predmetom činnosti je spracovanie ropy, výroba a distribúcia, veľkoobchodný ako i maloobchodný predaj výrobkov z ropy.

Najväčším akcionárom Slovnaftu je maďarská spoločnosť MOL Rt (98,4 %). Okrem nej vlastnia akcie rozličné súkromné ako aj právnické osoby.

EXTERNÉ FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE HOSPODÁRENIE SLOVNAFTU

Za všetky sledované obdobia boli hlavným externými faktormi, ktoré ovplyvňovali hospodárenie spoločnosti Slovnaft, a. s., cena ropy a výmenné kurzy (USD, EUR, keďže väčšina tržieb je založená na cenotvorbe odvíjajúcej sa od USD), crack spready autobenzínov a motorovej nafty

EKONOMICKÁ PRIDANÁ HODNOTA POČÍTANÁ SLOVNAFTOM

Slovnaft ako jedna z mála spoločnosti na Slovensku využíva ukazovateľ EVA predovšetkým na meranie finančnej výkonnosti, ale aj na odmeňovanie vrcholového manažmentu. Pri jeho výpočte vychádza z nasledujúceho vzorca:

EVA = EBIT x (1 – daňová sadzba) – (WACC x ACE) vzorec č.1

, kde:

- **EBIT –** Slovnaft stotožňuje EBIT s prevádzkovým ziskom, ktorý získava priamo z Výkazu ziskov a strát. Na tejto úrovni neuskutočňujú žiadne úpravy. Takto získaný EBIT je zdanený aktuálnou daňovou sadzbou (v súčasnosti 19 %);
- **ACE (Avarage Capital Employed) –** je priemerný použitý kapitál, ktorý sa vypočíta ako jednoduchý vážený aritmetický priemer použitého kapitálu (CE – Capital Employed) za bežné a minulé obdobie. Použitý kapitál vypočítame nasledovne:

  CE = celkové aktíva – nedokončené investície – finančné investície – peniaze a peňažné ekvivalenty – krátkodobé neúročené záväzky vzorec č. 2

- **WACC -** Slovnaft stanovuje WACC ako ich plánovanú úroveň. Plánuje úroveň nákladov vlastného kapitálu vždy na niekoľko rokov (v roku 2006 bola plánovanú úroveň na 15 %, v roku 2005 na 12 %, v roku 2004 na 13 %, v roku 2003 na 14 %).

Ako je vidieť v nasledujúcej tabuľke ukazovateľ EVA dosiahol najvyššiu hodnotu v

roku 2004. Možno to vysvetliť ako mimoriadne dobrý rok pre všetky rafinérie po celom svete vďaka pozitívnemu vývoju externého prostredia. Táto skutočnosť ovplyvnila vývoj prevádzkového zisku, ktorý vzrástol viac ako 4-násobne z hodnoty 2,891 mld. Sk na 12,289 mld. Sk. Od roku 2004 vykazuje Slovnaft klesajúcu tendenciu ukazovateľa EVA. V roku 2006 dokonca dosiahla zápornú hodnotu.

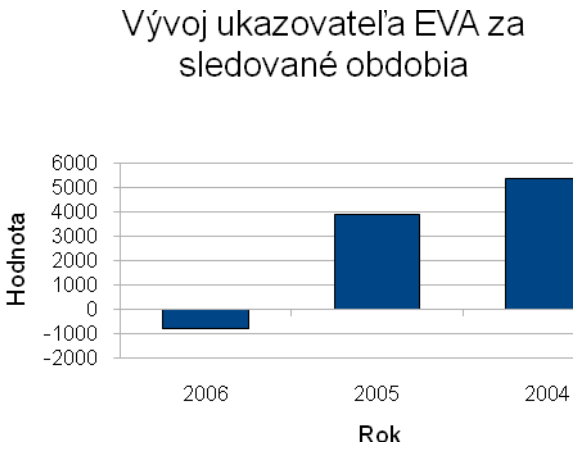
Tabuľka č. 1 - Výpočet ukazovateľa EVA podľa metodiky Slovnaftu

Výpočet ukazovateľa EVA za jednotlivé roky v mil. Sk

	2006	**2005**	**2004**	**2003**
EBIT	**7987**	**11091**	**12289**	**2819**
daň z EBIT	1518	2107	2335	705
celkové aktíva	68737	73146	64865	56446
nedokončené investície	-2242	-1662	-5806	-4504
finančné investície, z toho:	**-1637**	**-1646**	**-1512**	**-163**
podiely v pridružených spoločnostiach	-97	-103	-150	-146
finančné aktíva určené na predaj – krátkodobé	-102	-1	-2	-17
finančné aktíva určené na predaj – dlhodobé	-1438	-1542	-1360	0
peniaze a peňažné ekvivalenty	-3085	-1872	-7313	-4614
krátkodobé neúročené záväzky, z toho:	**-14149**	**-18899**	**-14361**	**-12671**
záväzky z OS	-9845	-14006	-8202	-8199
iné krátkodobé záväzky	-3845	-4364	-4395	-3353
rezervy na záväzky a poplatky	-459	-529	-1764	-1119
CE (Capital employed)	47624	49067	35873	34494
ACE (Average capital employed)	**48345,5**	**42470**	**35183,5**	**x**
WACC	**15,00%**	**12,00%**	**13,00%**	**14,00%**
EVA	**-782**	**3887**	**5380**	**x**

Prameň: Autor

Graf č. 1 – vývoj ukazovateľa EVA podľa metodiky Slovnaftu



Prameň: Autor

V roku 2005 poklesol ukazovateľ EVA o 28 %. Možno to vysvetliť výrazným rastom CE o 37 %. Tento rast bol spôsobený viac ako 4 mld. Sk dokončených investícií, rastom hodnoty dlhodobých aktív o 6,5 mld. Sk (poskytnutím vnútroskupinovej pôžičky spoločnosti MOL) a nárastom zásob o viac ako 2 mld. Sk (čo mali za následok vyššie kótované ceny ropných produktov a tiež odlišná štruktúra výroby a predaja v porovnaní s predchádzajúcim rokom). Okrem výrazného rastu CE, na pokles EVA pôsobila aj zmena prevádzkového zisku (EBIT). Ten sa znížil o 10 % oproti predchádzajúcemu obdobiu. Bolo to spôsobené nižšou produkciou ovplyvnenou odstávkami, posilňovaním slovenskej koruny voči americkému doláru, ako aj pokutou vyrubenou Ministerstvom financií SR vo výške 1,3 mld. Sk.

V roku 2006 dosiahol ukazovateľ EVA zápornú hodnotu -782 mil. Sk. Nastal pokles o 120 %. Tento negatívny vývoj bol zapríčinený hlavne znížením prevádzkového zisku približne o 3 mld. Sk. Ziskovosť negatívne ovplyvnili zmeny v stave zásob, nižšie marže ostatných rafinérskych produktov a predovšetkým vývoj výmenných kurzov, ktorý bol spôsobený neustále sa posilňujúcou slovenskou korunou. Negatívny vývoj EVA tiež ovplyvnilo zvýšenie plánovanej úrovne WACC na 15 %, čím vzrástli náklady na použitý kapitál.

NAVRHOVANÝ VÝPOČET UKAZOVATEĽA EVA

Odborníci odporúčajú pri výpočte ukazovateľa EVA urobiť len 5 až 15 korekcií. Preto možno povedať, že jednoduchosť výpočtu je dôležitá, ale nemala by byť uprednostňovaná na úkor správnosti.

Ukazovateľ EVA je možné vypočítať aj na základe nasledujúceho vzorca

EVA = EBIT x (1 – skutočná daňová sadzba) – (ACE x WACC) vzorec č. 3

, kde:

- **EBIT –** v tomto prípade EBIT (údaj prevádzkový zisk z Výkazu ziskom a strát) stotožníme s NOPAT, ktorý je zdanený skutočnou daňovou sadzbou. Túto daňovú sadzbu je možné vypočítať na základe vzorca:

skutočná daňová sadzba (v %) = (daň z príjmov / zisk pred zdanením) x 100

vzorec č. 4

- **ACE –** je priemerný použitý kapitál, ktorý možno vypočítať:

  použitý kapitál = celkové aktíva – nedokončené investície + plne odpísaný majetok, ktorý sa stále v spoločnosti používa – finančné investície – peniaze a peňažné ekvivalenty – krátkodobé neúročené záväzky *vzorec č. 5*

- **WACC –** sme sa rozhodli ponechať na plánovanej úrovni, ktorá bola stanovená v Slovnafte. Tým, že mieru nákladov plánuje, zohľadňuje aj očakávania vlastníkov podniku. Nemusí sa teda zaoberať pomerne zložitými výpočtami na stanovenie výšky WACC, ktoré v slovenskom prostredí aj tak narážajú na bariéry spôsobené nefunkčným kapitálovým trhom. Slovnaft tým tiež obišiel zvyčajný problém pri výpočte WACC, a to určenie váh jednotlivých zložiek kapitálu. Pri výpočty by sa totiž mali používať vypočítané z trhových hodnôt. Tu vo väčšine prípadov vzniká problém, pretože je potrebné poznať trhovú hodnotu vlastného kapitálu, ktorá je vlastne výsledkom oceňovacieho procesu. Ďalší postup je tak podmienený znalosťou konečného výsledku. Jedným z možných riešení tohto problému, je určenie cieľovej štruktúry kapitálu, ktorá je už v plánovanej výške WACC zohľadnená.

Takto vypočítaný ukazovateľ EVA by nám mal poskytovať presnejšie výsledky, no stále nebude výsledkom tzv. TRUE EVA (pravá EVA). TRUE EVA by mala zahŕňať všetky úpravy, ktoré je možné uskutočniť na základe účtovných postupov a metód. V podnikovej praxi sa však ukazovateľ EVA na tejto úrovni nezvykne vykazovať. A to z dôvodu, že by to bolo príliš komplikované a mnohé položky, ktoré by mali podliehať úpravám, sú zvyčajne na nízkej úrovni a konečnú hodnotu ukazovateľa EVA by tak výrazne neovplyvnili.

Pri výpočte ukazovateľa EVA je nevyhnutné uvedomiť si existujúci vzájomný vzťah medzi použitým kapitálom a NOPAT. Keď sa spoločnosť rozhodne zahrnúť nejaký majetok do použitého kapitálu, tak musí výnosy z neho plynúce a náklady naň vynaložené zahrnúť aj do NOPAT. Ak je nejaký výnos alebo náklad plynúci z určitého majetku započítaný do NOPAT, mal by byť tento majetok zahrnutý súčasne do použitého kapitálu. Slovnaft nedodržal tento princíp pri využívaní majetku, ktorý je úplne odpísaný, ale naďalej sa používa. Nevykazuje tento majetok v Súvahe, keďže je už úplne odpísaný a netvorí tak ani súčasť použitého kapitálu. Výnosy z neho plynúce sú však započítané do výsledku hospodárenia z prevádzkovej činnosti. Z tohto dôvodu, by bolo podľa nášho názoru, správne zahrnúť tento majetok do použitého majetku. Čo je aj uvedené pripočítaním majetku, ktorý je úplne odpísaný, ale naďalej používa v spoločnosti, vo vzorci č. 31 plusovým znamienkom. Na základe konzultácie v Slovnafte, kde nám bolo povedané, že daný odpísaný majetok bude používaný maximálne 2 roky, sme sa ho rozhodli zahrnúť do CE vo výške 5 % z nadobúdacej hodnoty (napr. v roku 2006 je to 5 % zo 16 868 mil Sk).

Výpočet NOPAT je v Slovnafte správny, pretože sa vychádza z prevádzkového zisku, ktorý je výsledkom základnej činnosti. V tomto bode by sme odporučili využiť daňovú konverziu, t. j. prevádzkový zisk zdaňovať tzv. skutočnou daňovou sadzbou podľa vyššie uvedeného vzorca č. 4.

Na základe uskutočneného prepočtu podľa nasledujúcej tabuľky je vidieť, že nastali rozdiely medzi takto vypočítanou hodnotou EVA a hodnotou podľa prepočtu využívaného v Slovnafte. Je to spôsobené tým, že nami navrhovaná úprava zvyšuje používaný kapitál (v roku 2006 o 843 mil. Sk ,t.j. o 1,8 %, roku 2005 o 726 mil. Sk, t.j. o 30 % a roku 2004 o 741 mil. Sk, t.j. o 2,1 %) a zároveň znižuje NOPAT (v roku 2006 o 20 %, 2005 o 21 %, 2004 o 198,8 %). Toto zníženie NOPAT je spôsobené skutočnosťou, že sa uvažuje s daňovou konverziou.

Je vidieť, že skutočne zaplatená daň je o niečo vyššia ako zákonom stanovená daňová sadba (napr. v roku 2006 bola zákonom stanovená daň vo výške 1606 mil. Sk a daň po konverziu bola 1611 mil. Sk, t.j. nárast o 6 %).

Napriek týmto uskutočneným úpravám je vidieť, že výrazne klesajúci trend ukazovateľa EVA zostal zachovaný.

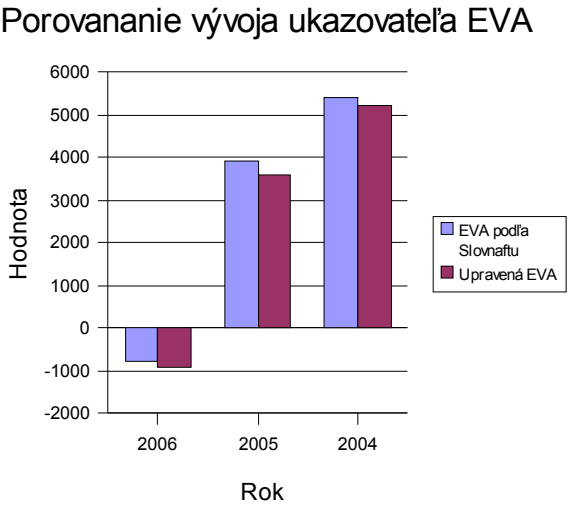
Tabuľka č. 2 – Prepočet ukazovateľa EVA podľa vlastnej metodiky

Prepočítaný ukazovateľ EVA za jednotlivé roky podľa vlastnej metodiky				
	2006	**2005**	**2004**	**2003**
EBIT	**7 987**	**11 091**	**12 289**	**2 819**
daň z príjmu	-1 606	-2 441	-2 477	-1 123
zisk pred zdanením	7 962	11 432	12 499	3 494
skutočná daňová sadzba	20	21	20	32
daňová konverzia	1 611	2 368	2 435	906
NOPAT	**6 376**	**8 723**	**9 854**	**1 913**
celkové aktíva	68 737	72 501	64 865	56 446
nedokončené investície	-2 242	-1 662	-5 806	-4 504
finančné investície, z toho:	**-1 637**	**-1 646**	**-1 512**	**-163**
podiely v pridružených spoločnostiach	-97	-103	-150	-146
finančné aktíva určené na predaj – krátkodobé	-102	-1	-2	-17
finančné aktíva určené na predaj – dlhodobé	-1 438	-1 542	-1 360	0
peniaze a peňažné ekvivalenty	-3 085	-1 872	-7 313	-4 614
krátkodobé neúročené záväzky, z toho:	**-14 149**	**-18 899**	**-14 361**	**-12 671**
záväzky z OS	-9 845	-14 006	-8 202	-8 199
iné krátkodobé záväzky	-3 845	-4 364	-4 395	-3 353
rezervy na záväzky a poplatky	-459	-529	-1 764	-1 119
úplne odpísaný majetok, ktorý sa v podniku naďalej využíva	843	726	741	641
CE (Capital employed)	48 467	49 148	36 614	35 135
ACE (Average capital employed)	**48 808**	**42 881**	**35 874**	**x**
WACC	**0**	**0**	**0**	**0**
EVA	**-945**	**3 577**	**5 190**	**x**

Prameň: Autor

ZÁVER

Graf č. 5 – Porovnanie vývoja ukazovateľa EVA podľa metodiky Slovnaftu a vlastnej metodiky



Prameň: Autor

Na základe grafu je vidieť, že nastali rozdiely medzi upravenou hodnotou EVA podľa nami navrhnutej metodiky a hodnotou podľa prepočtu využívaného v Slovnafte. Je to spôsobené tým, že nami navrhované úpravy zvyšujú používaný kapitál (CE sme navýšili o majetok, ktorý je úplne odpísaný, ale naďalej sa používa) a zároveň znižuje NOPAT. Toto zníženie NOPAT (v roku 2006 o 20 %, v roku 2005 o 21 %, v roku 2004 o 19,8 %) je spôsobené skutočnosťou, že sa uvažuje s daňovou konverziou. Je vidieť, že skutočne zaplatená daň je o niečo vyššia ako zákonom stanovená daňová sadzba. Napriek týmto uskutočneným úpravám je vidieť, že klesajúci trend ukazovateľa EVA zostal zachovaný.

Nevýhodou ukazovateľa EVA je rozdielnosť jeho konštrukcie, ktorá je daná množstvom uskutočnených úprav. Pri výpočte ukazovateľa EVA podľa nami navrhnutej metodiky dochádza približne k 7 % rozdielu oproti metodike spoločnosti SLOVNAFT, a. s. Je to spôsobené skutočnosťou, že sme v roku 2006 znížili NOPAT o 20 % v dôsledku tzv. daňovej konverzie a zvýšili hodnotu použitého kapitálu o 1,8 % (prirátaním majetku, ktorý je úplne odpísaný, ale sa naďalej používa).

POUŽITÁ LITERATÚRA

Maříková, P., Mařík, M.: Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňovaní podniku. EKOPRESS, Praha, 2001, ISBN 80-86119-36-X

Neumaierová, I.:, Neumaier, M.: Výkonnost a tržní hodnota firmy. Grada Publishing, Praha, 2002, ISBN 80-247-0125-1

Neumaierová, I.:, Neumaier, M.: Řízení hodnoty podniku. Profess consulting, s. r. o., Praha, 2005, ISBN 80-7259-022-7

Zalai, K. a kolektív: Finančno-ekonomická analýza podniku. Sprint vfra, Bratislava, 2006, ISBN 80-88848-89-1

Interné informácie zo spoločnosti SLOVNAFT, a. s.

Maříková, P., Mařík M.: Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňovaní podniku. EKOPRESS, Praha, 2001, ISBN 80-86119-36-X

Der demografische Wandel in Deutschland: Hintergründe, Auswirkungen und Anforderungen an Staat, Gesellschaft, Wirtschaft und Unternehmen.

1. Einführung

Die in Europa kontinuierlich fortschreitende demografische Entwicklung bringt neben dem positiven Effekt einer höheren Lebenserwartung für die Gesellschaft, die Länderregierungen und vor allem für die Wirtschaften in Europa neue Herausforderungen mit sich. Der demografische Wandel wird eine massive Veränderung der Bevölkerungszusammensetzung in der europäischen Union bewirken. Die jüngsten Prognosen der EU-Kommission haben ergeben, dass der Anteil der über 80-Jährigen in der europäischen Union von gegenwärtig 18,8 auf 34,7 Millionen Menschen bis 2030 anwachsen wird.[1] Zusätzlich liegen in allen europäischen Mitgliedstaaten die Geburtenraten unter dem Reproduktionsniveau von 2,1 Kindern pro Frau und sind sogar in vielen Mitgliedstaaten unter 1,5 Kinder pro Frau gefallen.[2] Vor allem die südeuropäischen Länder oder die neuen EU-Mitgliedstaaten [z. B. Italien (Geburtenrate = 1,2), Slowakische Republik (Geburtenrate = 1,3)][3] weisen sehr niedrige Fertilitätszahlen auf. Durch den demografischen Wandel wird der Abbau der Bevölkerungszahl in einigen EU-Mitgliedsländern bis zum Jahr 2050 bis zu 15 % betragen, bei einem gleichzeitigen Anstieg des EU-Durchschnittsalters von gegenwärtig 41 auf 48 Jahre.[4]

Die Bundesrepublik Deutschland ist mit 82,5 Millionen Einwohnern das Land mit der höchsten Bevölkerungszahl unter den 25 EU-Staaten. Die Geburtenrate in Deutschland beträgt seit Jahren nur 1,4 Kinder pro Frau. Gleichzeitig steigt die Lebenserwartung kontinuierlich an und liegt gegenwärtig im Durchschnitt bei 80,8 Jahren bei Frauen und 74,8 Jahren bei Männern. Deutschland ist somit ein Spiegelbild der demografischen Entwicklung in Europa. Aufgrund der steigenden Lebenserwartung und der niedrigen Geburtenrate wird die Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland in den nächsten Jahren nachhaltig beeinflusst. Dies bewirkt unter anderem, dass der Anteil an älteren Erwerbspersonen stark zunehmen wird. Heute, im Jahr 2008, befinden sich bereits mehr Arbeitnehmer in der Altersgruppe der über 50-Jährigen (24 %) als in der Altersgruppe der 15- bis 29-Jährigen (22 %). Bis zum Jahr 2020 wird in

[1] Vgl. Spidla V.: 35 Million People Over 80. p. 14.
[2] Vgl. Europäische Kommission: Grünbuch demografischer Wandel. S. 2.
[3] Eurostat: Demographie in Europa. S. 4.
[4] Vgl. Europäische Kommission: Grünbuch demografischer Wandel. S. 22.

Deutschland der Anteil der über 50-jährigen Erwerbspersonen 1,5-mal größer sein als jener der 15- bis 29-Jährigen.

Zielsetzung dieser Ausarbeitung ist es, am Beispiel der Bundesrepublik Deutschland die Hintergründe der demografischen Entwicklung zu beleuchten und deren vielfältige Auswirkungen auf Gesellschaft, Wirtschaft und Unternehmen in Deutschland darzustellen. Zum Abschluss des Beitrages wird ein Resümee dargelegt, in dem zukünftige Anforderungen an Staat, Gesellschaft, Wirtschaft und Unternehmen gestellt werden, sodass mit deren Berücksichtigung ein erfolgreicher Umgang mit dem demografischen Wandel möglich wird.

2. Grundlagen zum demografischen Wandel

Der Begriff „Demografie“ wurde bekanntlich zum ersten Mal von dem französischen Statistiker Achille Guillard im Zusammenhang mit Bevölkerungsstatistik verwendet.[5] Das Wort „Demografie“ leitet sich von den griechischen Wortbedeutungen démos (= Volk) und graphé (= Schrift, Beschreibung) ab und bezeichnet die Bevölkerungswissenschaft.[6] Die Demografie ist eine Wissenschaft, die Strukturen (Alter, Geschlecht etc.), Bewegungen (Mobilität, Fertilität etc.) und Entwicklungen (z. B. Bevölkerungszahl, Alterzusammensetzung etc.) der menschlichen Bevölkerung untersucht.[7]

Neben retrospektiven Analysen (historische Demografie) und der Erfassung des Status quo beschäftigten sich gegenwärtige demografische Untersuchungen vor allem mit den Prognosen der zu erwartenden Bevölkerungsentwicklungen in den kommenden Jahren und Jahrzehnten (z. B. 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes).[8] Unter den Fachbegriffen „demografischer Wandel“ bzw. „demografische Entwicklung“ wird eine Bevölkerungsentwicklung verstanden, bei der die Geburtenzahlen unter das Reproduktionsniveau sinken und das durchschnittliche Lebensalter ansteigt. Zusätzlich steigt die Bevölkerungsheterogenität kulturell, bildungs- und einkommensmäßig und wird räumlich mobiler.[9] Nachstehend wird dazu auf die wesentlichen Determinanten des demografischen Wandels eingegangen und ein Ausblick auf die zukünftige Alters- und Bevölkerungsentwicklung in Deutschland gegeben.

[5] Vgl. Mackensen R.: Ursprünge des Begriffs Demographie. S. 2.
[6] Vgl. Brockhaus: Der neue Brockhaus. S. 536.
[7] Vgl. http://www.uni-bielefeld.de/gesundhw/ag8/definition.html (27.09.2008).
[8] Vgl. Pohlmann S.: Das Alter im Spiegel der Gesellschaft. S. 45.
[9] Vgl. Tivig T.: Deutschland im Demografischen Wandel. S. 4.

2.1 Sinkende Geburtenraten

Wenn die Migration in Deutschland unberücksichtigt bleiben würde, schrumpft bereits seit Mitte der 70er-Jahre die deutsche Bevölkerung.[10] Die deutsche Geburtenrate war bereits zu diesem Zeitpunkt unter den Bevölkerungsbestandserhalt sichernden Reproduktionswert von 2,1 Kindern pro Frau gesunken. Den vorläufigen Tiefpunkt der Geburtenraten erreichte Deutschland im Jahr 1994 mit 1,24 Kindern pro Frau.[11]

Hauptgrund dafür war die niedrige Geburtenrate in den neuen Bundesländern, die von 1990 bis 1994 auf 0,77 Kinder pro Frau sank und damit die geringste Geburtenrate darstellte, die jemals in der Welt registriert wurde.[12] Seit dem Tiefstpunkt 1994 passen sich die Geburtenraten in den neuen Bundesländern denen der alten Bundesländer an, und die gesamtdeutsche Geburtenrate pendelt geringfügig um 1,4 Kinder pro Frau. Im internationalen Vergleich gehört Deutschland mit einer Geburtenrate von 1,38 zu den Ländern mit den niedrigsten Geburtenraten weltweit. Die geringsten Geburtenraten in der EU werden derzeit von ost- und südeuropäischen Ländern wie Tschechien (1,18) und Spanien (1,23) belegt.[13]

Gründe für die niedrigen Geburtenraten in Deutschland sind sich verändernde Lebensformen und mangelnde Unterstützung von Familien und Alleinerziehenden.[14] [15] Ehe und Familie haben ihre ursprüngliche Rolle zur Altersversorgung verloren, und das traditionelle Bild hat sich in Deutschland gewandelt (vgl. hierzu Birg[16], BiB[17], Bähr[18], Kaufmann[19], Konietzka u. Kreyfeld[20]). Scheidungen, Anzahl der Ledigen und kinderlose Doppelverdiener nehmen zu, und Kinderlosigkeit ist ein akzeptierter Lebensentwurf.[21] Aufgrund von langen Ausbildungszeiten und dem damit verbundenen späten Berufseinstieg wird der Kinderwunsch aufgeschoben oder irgendwann in einem gewissen Alter ganz verworfen.[22] Neben persönlichen Präferenzen (z. B. Unabhängigkeit, Karriere etc.) sind finanzielle Einbußen ein weiterer Grund für einige Paare, kinderlos zu bleiben. Sind bei den kinderlosen Paaren 90 % Doppelverdiener, so sinkt die Quote mit zunehmender Kinderzahl auf 55 %, bedingt durch mangelnde Be-

[10] Vgl. Strange N.: Keine Angst vor Methusalem. S. 18.
[11] Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschlands bis 2050. S. 13.
[12] Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB): Bevölkerung. S. 22.
[13] Vgl. ebd. S. 23.
[14] Vgl. Tivig T.: Deutschland im Demografischen Wandel. S. 14.
[15] Vgl. Hoem J.: Mehr Kinder durch richtige Familienpolitik. S. 7.
[16] Vgl. Birg H.: Auswirkungen d. demographischen Alterung u. d. Bevölkerungsschrumpfung. S. 67-74.
[17] Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB). S. 1-70.
[18] Vgl. Bähr J.: Bevölkerungsgeographie. S. 181-206.
[19] Vgl. Kaufmann F.: Schrumpfende Gesellschaften. S. 116-126.
[20] Vgl. Konietzka D. u. Kreyfeld M.: Mütter zwischen finanzieller Unabhängigkeit und Gefährdung. S. 1.
[21] Vgl. Tivig T.: Deutschland im Demografischen Wandel. S. 14-29.
[22] Vgl. Spiegel: Land ohne Lachen. http://www.spiegel.de/spiegel/0,1518,280431,00.html (05.01.2004).

treuungsmöglichkeiten für Kinder.[23] Niedrige Steuervergünstigungen und geringe Kinderzuschläge tragen zusätzlich nicht zu einer finanziellen Besserstellung von Familien bei.

2.2 Höhere Lebenserwartungen

Reduzierte Säuglingssterblichkeit und ansteigende Lebenserwartungen resultieren aus Fortschritten in medizinischer Versorgung, Gesundheitswesen, Hygiene, Arbeitsbedingungen und Wohnsituation (vgl. hierzu Adenauer[24], BiB[25], Roloff,[26] Strange[27]). In den letzten 160 Jahren ist in vielen Ländern die Lebenserwartung von Frauen um ca. drei Monate pro Jahr gestiegen.[28] Im internationalen Vergleich weist die Spitzenlebenserwartung bei Männern in Island 78,0 Jahre und in Japan bei den Frauen 84,2 Jahre auf. Da bis heute noch keine eindeutigen Aussagen dahin gehend getroffen werden können, welche Stellhebel letztendlich zur steigenden Lebenserwartung führen, wo die maximale biologische Grenze der Lebenserwartung ist und wie sich neuere Technologien (Nano- und Stammzellenforschung) auf die Lebenserwartung auswirken, sind alle Prognosen zur Lebenserwartung mit Unsicherheiten behaftet.[29] Um den möglichen Entwicklungen bei den Prognosen zur Lebenserwartung gerecht zu werden, legt z. B. das deutsche Statistische Bundesamt unterschiedliche Annahmen zugrunde, die zu verschiedenen Szenarien führen. Unter den grundverschiedenen Szenarien wird vom Statistischen Bundesamt der Anstieg der Lebenserwartungen von heute bis zum Jahre 2050 für neugeborene Jungen auf 81,1 Jahre und bei Mädchen auf 86,6 Jahre als am wahrscheinlichsten gehalten.[30] Im Vergleich dazu prognostiziert Eurostat die Entwicklung der Lebenserwartung für Frauen bis zum Jahre 2050 mit 86,9 und Vaupel auf 94 +/-2,8 Jahre.[31]

2.3 Einfluss von Migration

Um allein durch die Zuwanderung Jüngerer das Schrumpfen und die Überalterung der deutschen Bevölkerung auszugleichen, müssten bis zum Jahr 2050 theoretisch 188 Millionen Menschen (3,76 Millionen pro Jahr) einwandern.[32] Eine so hohe Zahl ist notwendig, da jüngere Einwanderer nur kurzfristig den Alterquotienten senken, bevor sie selbst zur Gruppe der Älteren gehören. Die Migration nach Deutschland hat in den letzten Jahren stark geschwankt

[23] Vgl. Spiegel: Land ohne Lachen. http://www.spiegel.de/spiegel/0,1518,280431,00.html (05.01.2004).
[24] Vgl. Adenauer S. u. a.: Demografische Analyse und Strategieentwicklung in Unternehmen. S. 9.
[25] Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB). Bevölkerung. S. 45 u. 46.
[26] Vgl. Roloff J.: Demographischer Faktor. S. 15.
[27] Vgl. Strange N.: Keine Angst vor Methusalem. S. 17.
[28] Vgl. Schirrmacher F.: Das Methusalem-Komplott. S. 21.
[29] Vaupel J. u. a.: Immer neue Rekorde und kein Ende in Sicht. S. 3.
[30] Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschlands bis 2050. S. 20.
[31] Vaupel J. u. a.: Immer neue Rekorde und kein Ende in Sicht. S. 3.
[32] Vgl. Spiegel: Land ohne Lachen. http://www.spiegel.de/spiegel/0,1518,280431,00.html (05.01.2004).

aufgrund sich ändernder Einflüsse (z. B. Jugoslawienkrieg) und geänderter Rahmenbedingungen (z. B. Anwerberabkommen). Im Durchschnitt betrug das Netto-Einwanderungssaldo nach Deutschland 200.000 Personen. Dies verdeutlicht anhand des Zahlenverhältnisses der theoretisch notwendigen Einwanderung zur Einwanderung der letzten Jahre (19 zu 1), dass es nicht möglich ist, den demografischen Wandel in Deutschland durch Zuwanderung auszugleichen. Das Statistische Bundesamt nimmt für die Bevölkerungszuwanderung nach Deutschland bis 2050 drei unterschiedliche Szenarien an. Aus den Szenarien ergibt sich ein kumulierter Zuwanderungsgewinn, der zwischen 5,66 bis 14,46 Millionen Personen schwankt.[33]

2.4 Zukünftige Alters- und Bevölkerungsentwicklung in Deutschland

Trotz der reduzierten Säuglingssterblichkeit wird aufgrund der geringen Geburtenraten in Deutschland die Differenz zwischen den sterbenden und neugeborenen Säuglingen in Zukunft weiter wachsen. Die Zuwanderung wird diese Entwicklung nicht kompensieren können. Aufbauend auf den möglichen Entwicklungen und den daraus abgeleiteten Annahmen (Lebenserwartung, Geburtenentwicklung u. Migration), hat das deutsche Statistische Bundesamt neun Varianten zur Bevölkerungsvorausberechnung erarbeitet. Die Schätzungen für die deutsche Gesamtbevölkerung im Jahre 2050 liegen je nach Variante zwischen 67 und 81 Millionen Menschen. In der Literatur wird am häufigsten die mittlere Variante der Prognosen zitiert.[34] Deren Entwicklung wird in Abbildung 1 dargestellt und soll im Folgenden nochmals genauer erörtert werden.

Die Bevölkerungsanzahl in Deutschland wird noch bis zum Jahre 2010 auf 83,10 Millionen Bundesbürger ansteigen. Danach schrumpft sie wieder langsam bis 2030 auf 81,20 Millionen, bevor sie dann zwischen 2030 und 2050 stärker abnimmt und sich auf 75,10 Millionen reduziert. Die Altersgruppe der bis 20-Jährigen wird sich vom Jahre 2001 bis zum Jahre 2050 auf 12,09 Millionen (-4,80 %)[35] verringern, die der 20- bis 59-Jährigen auf 35,40 Millionen (-7,80 %). Der Anteil der Altersgruppe der 60-Jährigen und Älteren wird auf 27,56 Millionen (+8,20 %) steigen. Das Durchschnittsalter in Deutschland erhöht sich von heute 40,60 Jahre bis 2050 auf 48 Jahre.[36]

Der Altenquotient, der das Verhältnis der Bevölkerung im Rentenalter zur Bevölkerung im Erwerbsalter misst, wird in Deutschland bis zum Jahr 2050 fortdauernd ansteigen. Gegenwär-

[33] Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschlands bis 2050. S. 22 u. 23.
[34] Vgl. Strange N.: Keine Angst vor Methusalem. S. 15.
[35] Anmerkung des Autors: Prozentangaben bezogen auf die prozentuale Abnahme bzw. Zunahme in der deutschen Gesamtbevölkerung
[36] Vgl. Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschlands bis 2050. S. 30.

tig verteilen sich auf 100 Personen im erwerbstätigen Alter 44 im Rentenalter. Im Jahr 2050 kommen auf 100 Personen im erwerbstätigen Alter bereits 55 im Rentenalter.[37]

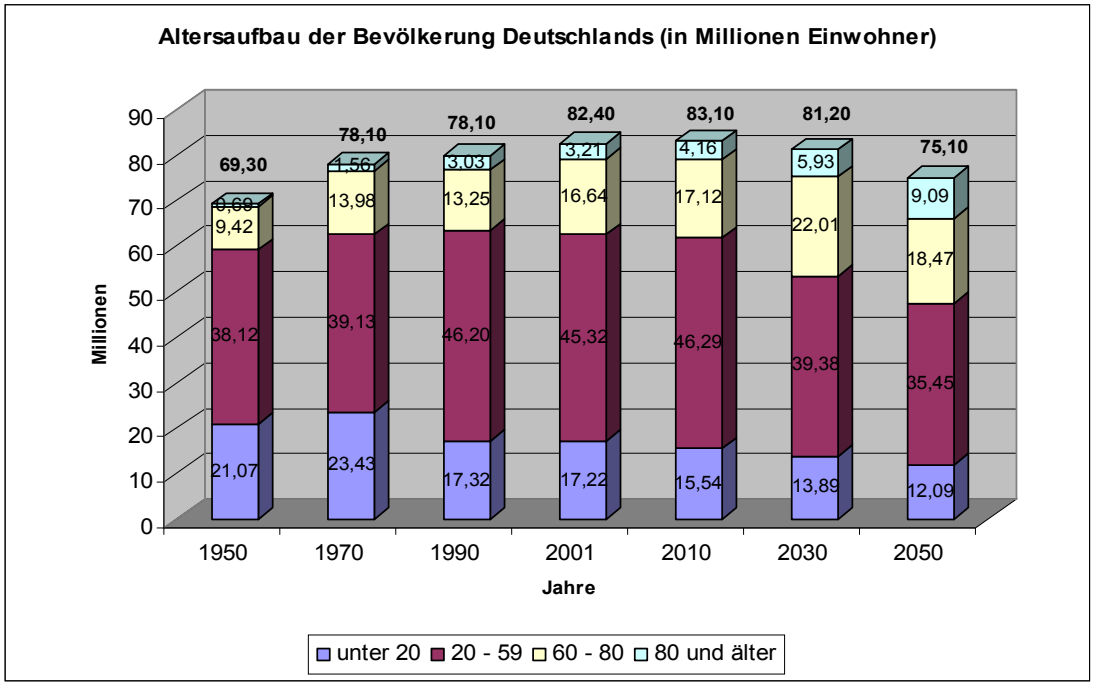


Abbildung 1: Altersaufbau der Bevölkerung Deutschlands[38]

3. Auswirkungen des demografischen Wandels

Im Nachfolgenden werden die Auswirkungen des demografischen Wandels auf Staat, Gesellschaft, Wirtschaft und Unternehmen dargestellt. Dabei ist zu beachten, dass die einzelnen Komponenten Staat, Gesellschaft, Wirtschaft und Unternehmen eng miteinander verknüpft sind und Rückkopplungseffekte bestehen.

3.1 Auswirkungen auf Staat und Gesellschaft

Konservative Vorausberechnungen des Ifo-Institutes prognostizieren, dass – bedingt durch den demografischen Wandel – die Sozialbeiträge ohne weitere Reformen bis zum Jahre 2050 von heute 40,4 % auf 45,5 % des Bruttogehalts in Deutschland ansteigen werden.[39] Dabei würden die Beiträge zur Rentenversicherung um 4,10 %, die zur Krankenversicherung um 2,90 % und die zur Pflegeversicherung um 2,10 % zunehmen. Lediglich die Beiträge zur Arbeitslosenversicherung könnten um 4,00 % fallen. Diese Beitragsentwicklungen würden aber den Standort Deutschland, der gegenwärtig schon aufgrund der hohen Lohnnebenkosten für Arbeitgeber unattraktiv ist, in Zukunft noch weniger interessant gestalten. Um dieser Ent-

[37] Vgl. ebd.
[38] Vgl. Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschlands bis 2050. S. 31.
[39] Vgl. Baethge H. u. Hübner R.: Enges Zeitfenster. S. 22.

wicklung entgegenzusteuern, sind bereits umfangreiche Reformen zur Veränderung des deutschen Sozialsystems eingeleitet worden bzw. noch in der Planung.

Das gegenwärtige deutsche Rentensystem basiert seit der Rentenreform 1957 auf dem Umlageverfahren[40], bei dem kein Kapitalstock aufgebaut wird.[41] Das bedeutet, dass die auszuzahlenden Renten unmittelbar von den Erwerbstätigen durch Beiträge zur Rentenversicherung erwirtschaftet werden und direkt in die Renten zurückfließen. Dieses Verfahren stützt sich aber auf die Annahme, dass sich der Anteil der zu versorgenden Rentner im Rahmen hält. Bedingt durch die Entwicklungen des demografischen Wandels, ist es notwendig gewesen, das bestehende deutsche gesetzliche Rentensystem zu reformieren. Zusätzlich gilt es, die Versorgungslücke des Rentensystems bei einem für 2006 geschätzten Defizit von 600 Millionen Euro in der Rentenkasse weiter zu schließen.[42] Zu den hierzu bereits verabschiedeten Reformen gehörten das Anpassen der Rentenformel (Nachhaltigkeitsfaktor), der Beschluss keiner Erhöhung der gesetzlichen Renten bis 2016, das Abschaffen des Frührentenalters und der Altersteilzeit bis 2008 und das schrittweise Anheben der gesetzlichen Altersgrenze von 65 auf 67 Jahre von 2012 bis 2029 (vgl. hierzu Baethge u. Hübner[43], Geier[44], Wilke[45] u. mann[46]). Ergänzend wurde noch am 1. Januar 2002 die Riester-Rente als kapitalgedeckte private Zusatzrente eingeführt. Mit den oben genannten Reformen ist laut deutschen Wirtschaftsexperten die Rente weitgehend demografiesicher.[47, 48] Um die gesetzliche Rente aber in Zukunft finanzierbar zu halten, ist sie nur noch als Basissicherung zu verstehen, und die Bürger sind dazu angehalten, zusätzlich noch eine private Altersvorsorge abzuschließen.[49, 50]

In den Bereichen Kranken- und Pflegeversicherung ist die Reformierung des deutschen Sozialsystems trotz großen Bedarfs noch nicht so weit fortgeschritten wie bei den Renten.[51] Aufgrund steigender Lebenserwartung steigt auch das Risiko an chronisch degenerativen Erkrankungen oder von Demenz. Bereits in den Jahren 1992 bis 2000 sind die Gesundheitsausgaben um 34 % gestiegen und betrugen im Jahr 2000 rund 11 % des deutschen Bruttoinlandpro-

[40] Anmerkung des Autors: Eine Alternative zum Umlageverfahren ist das Kapitaldeckungsverfahren. Dieses legt die Versicherungsbeiträge der Versicherten am Kapitalmarkt an und bildet für den einzelnen Versicherten ein Deckungskapital (kapitalgedeckte Finanzierung), das die zuzahlenden Leistungen im Alter abdeckt.
[41] Vgl. Roloff J.: Demographischer Faktor. S. 73-77.
[42] Vgl. Geier A.: Wie sich unser Leben verändert. S. 10.
[43] Vgl. Baethge H. u. Hübner R.: Enges Zeitfenster. S. 22.
[44] Vgl. Geier A.: Was wird aus unseren Renten. S. 8.
[45] Vgl. Wilke C.: Die ökonomischen Auswirkungen des demographischen Wandels in Bayern. S. 12.
[46] Vgl. Hoffmann M.: Mit Mühe – Schlupflöcher gefährden im neuen Gesetz den Erfolg der Rente mit 67. S. 111.
[47] Vgl. Baethge H. u. Hübner R.: Enges Zeitfenster. S. 22.
[48] Vgl. Rürup B.: Sichere Renten gibt es nicht. S. 33.
[49] Vgl. Rürup B.: So sieht die Zukunft der Renten aus. S. 2.
[50] Vgl. Jochims D.: Die Zukunft sichern. S. 118.
[51] Vgl. Rürup B.: Sichere Renten gibt es nicht. S. 33.

dukts.[52] Allein der Anteil an Demenzkranken soll Prognosen zufolge bis zum Jahr 2040 von heute 1,3 Millionen Menschen um 50 % auf 2,8 Millionen ansteigen.[53]

Außerdem steigt mit zunehmender Lebenserwartung das Risiko, pflegebedürftig zu werden. So sind 35 % der 80-Jährigen und 60 % der 90-Jährigen heute pflegebedürftig.[54] Bis zum Jahr 2050 wird prognostiziert, dass die Anzahl der Pflegebedürftigen von heute 1,86 Millionen auf 3,17 bis sogar 5,88 Millionen Menschen anwachsen könnte.[55] Heute werden ca. 70 % der Pflegebedürftigen zu Hause versorgt.[56] Diese Pflege erfolgt größtenteils durch nähere Angehörige oder in seltenen Fällen durch Freunde und Bekannte.[57] Etwa 80 % der Pflegenden sind Frauen.[58] Aufgrund sich ändernder Randbedingungen und dem Wandel des Familienlebens steht einer in Zukunft steigenden Anzahl pflegebedürftiger ein geringeres familiäres Pflegepersonal gegenüber. Ursachen dafür sind Zunahme der Frauenerwerbsquote, Rückgang der Heiratsneigungen, spätere Hochzeiten und steigende Scheidungsraten. Die 1995 eingeführte Pflegeversicherung ist zwar ein wichtiger Schritt in die Richtung zunehmender Anzahl Pflegebedürftiger, wird aber den zukünftigen Anforderungen nicht standhalten.

Die Arbeitslosenversicherung ist die einzige Versicherung, die – bedingt durch die demografische Entwicklung – von der Reduzierung der Erwerbsbevölkerung profitieren kann. Es besteht die Chance, dass die Arbeitslosenquote sich weiter reduzieren wird und langfristig die Beitragssätze fallen werden. Prognosen zufolge könnte ab 2030 bis spätestens 2035 mit Vollbeschäftigung gerechnet werden. Ein automatischer Rückgang der Arbeitslosigkeit ist aber nicht zu erwarten. Ungewissen Einfluss haben hierauf das Entstehen des europäischen Arbeitsmarktes, Anpassung der Unternehmen an alterungsbedingte Verschiebung der Nachfrage und die Entwicklung der Lohnnebenkosten.[59]

3.2 Auswirkungen auf Wirtschaft und die Unternehmen

Die demografischen Veränderungen der Bevölkerungsstruktur haben zwangsweise auch einen Einfluss auf das Erwerbspotenzial, die Unternehmen, das Nachfrageverhalten und den Kapitalmarkt. Aufgrund der altersstrukturellen Veränderung kommt es zu einer Umschichtung der

[52] Vgl. Roloff J.: Demographischer Faktor. S. 52.
[53] Vgl. Geier A.: Alzheimer – das schleichende Sterben. S. 10.
[54] Vgl. Roloff J.: Demographischer Faktor. S. 59.
[55] Vgl. Enquête-Kommission Demographischer Wandel: Herausforderungen unser älter werdenden Gesellschaft an den einzelnen und die Politik. S. 235.
[56] Vgl. Geier A.: Pflege daheim. Der Weg der Zukunft. S. 10.
[57] Vgl. Enquête-Kommission Demographischer Wandel: Herausforderungen unser älter werdenden Gesellschaft an den einzelnen und die Politik. S. 237.
[58] Vgl. Roloff J.: Demographischer Faktor. S. 53.
[59] Vgl. Esche A. u. a.: Arbeitsmarkt: Vollbeschäftigung ab 2035 in: Der Methusalem- Profit. Baethge H. u. Hübner R. S. 19.

Alterzusammensetzung und langfristig zu einer Reduzierung des Erwerbspotenzials in Deutschland (vgl. Abbildung 2).

In den Jahren 2000 bis 2020 findet die stärkste Altersumschichtung statt. Erstmals übersteigt der Anteil der über 50-jährigen Erwerbstätigen den der Gruppe der bis 34-Jährigen. Das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen wird von heute 39 Jahre auf 44 Jahre bis 2050 anwachsen.[60] Im Jahre 2020 hat die Altersgruppe der 50- bis 64-Jährigen mengenmäßig den Spitzenwert mit 19 Millionen Erwerbstätigen erreicht. Ab dem Jahre 2020 sinkt dann das Gesamterwerbspotenzial.

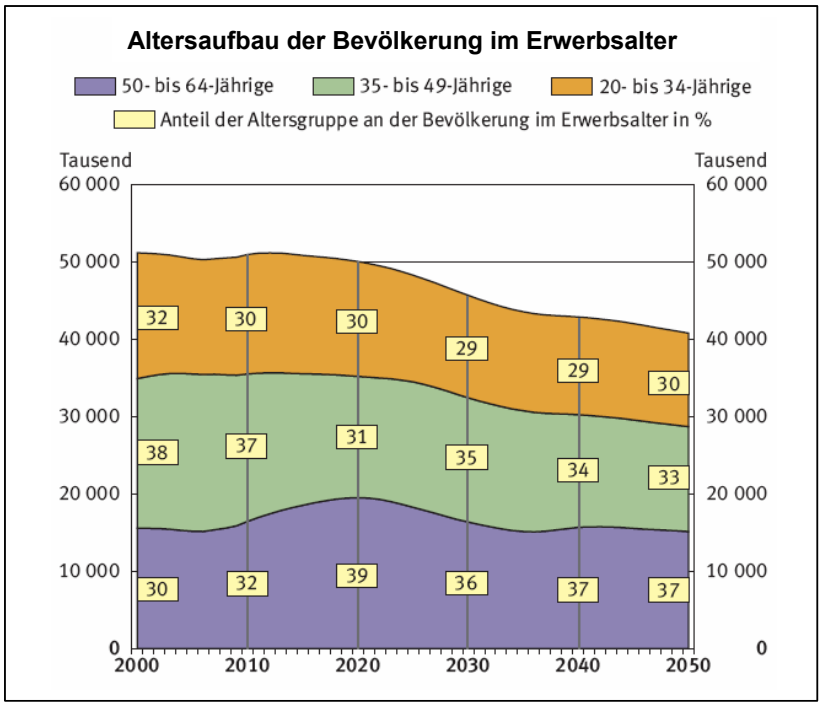


Abbildung 2: Altersaufbau der Bevölkerung im Erwerbsalter[61]

Die Abnahme des Gesamterwerbspotenzials bis 2050 hängt stark davon ab, inwieweit sich die Erwerbstätigenquote von Frauen verändert, das Arbeitskräfteangebot Älterer eingebunden wird, sich Ausbildungszeiten reduzieren und die Zuwanderung entwickelt.[62] Legt man zugrunde, dass die zukünftige Wirtschaftsentwicklung in den industriellen Ländern von der Zunahme des Humankapitals und des Wissenskapitals abhängt, so könnte der Erwerbspersonenrückgang durch gut ausgebildet Arbeitskräfte in gewissem Umfang kompensiert werden.[63]

[60] Vgl. Börsch-Supan A.: Gesamtwirtschaftliche Folgen des demographischen Wandels. S. 5.
[61] Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschlands bis 2050. S. 35.
[62] Vgl. Höfer M.: Zerplatzte Illusion. S. 23.
[63] Vgl. Kaufmann F.: Schrumpfende Gesellschaften. S. 90.

Als Folge kann nicht pauschal von einem Erwerbspersonenrückgang auf eine schlechtere wirtschaftliche Entwicklung geschlossen werden.[64]

Aufgrund der Altersumschichtung werden die Unternehmen einer Veränderung der betrieblichen Altersstrukturen ausgesetzt. Dies kann eine Gefährdung der Innovationsfähigkeit der Unternehmen zur Folge haben. Der globale Wettbewerb kann gegenwärtig als Wettbewerb zwischen wissensbasierten Gesellschaften beschrieben werden.[65] Gerade für den Hochtechnologie- und Hochlohnstandort Deutschland ist nachhaltige Innovationsfähigkeit von besonderer Bedeutung.[66] Aufgrund geringer Geburtenraten werden in den nächsten Jahren weniger qualifizierte Fachkräfte nachrücken und viele qualifizierte aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Außerdem wird der Bedarf an qualifizierten Fachkräften in Zukunft weiter steigen und der für geringer qualifizierte Mitarbeiter abnehmen.[67] Die Forderungen der Unternehmen nach kürzeren Ausbildungszeiten und liberaleren Einwanderungsmöglichkeiten für qualifizierte Fachkräfte sind angesichts dieser Entwicklungen berechtigt.[68] Zusätzlich werden aber bisherige Personalstrategien der Unternehmen nicht mehr erfolgreich sein. Gegenwärtig ist ein gängiger Ansatz, sich neues Wissen über Berufsanfänger zu beschaffen.[69] Derzeit sind ältere Mitarbeiter in den Unternehmen vornehmlich bei solchen Produkten und Dienstleistungen eingesetzt, die schon länger am Markt sind. Das Feld der neuen und innovativen Produkte wird den jüngeren Mitarbeitern überlassen.[70] Die steigende Anzahl an älteren Mitarbeitern wird die Unternehmen auch dazu zwingen, sich vermehrt mit alterspezifischen Einflüssen auf die Mitarbeitereigenschaften, Gesundheit und menschliche Leistungsfähigkeit auseinanderzusetzen.

Prognosen zur Entwicklung der Arbeitsproduktivität von 2010 bis 2040 schwanken zwischen einem Zuwachs von 1,2 % und einer Steigerung um 1,9 %. [71] Im Mittel wird für die nächsten Jahre ein Zuwachs der Arbeitsproduktivität von 1,5 % unterstellt.[72] Unbestritten ist jedoch, dass sich mit einem abnehmenden Arbeitskräftenachwuchs ein Produktivitätswachstum schwieriger realisieren lässt. Für das reale Volkseinkommen wird eine Entwicklung von 1,2

[64] Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft. S. 67.
[65] Vgl. Mühlbradt T. u. Schultetus W.: Auswirkungen des demographischen Wandels. S. 3.
[66] Vgl. Reinberg A. u. Hummel M.: Fachkräftemangel bedroht Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. S. 3.
[67] Vgl. Reinberg A. u. Hummel M.: Fachkräftemangel bedroht Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. S. 5.
[68] Vgl. Buck H.: Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel- Ziele und Herausforderungen. S. 11.
[69] Vgl. Mühlbradt T. u. Schultetus W.: Auswirkungen des demographischen Wandels. S. 3.
[70] Vgl. Richenhagen G.: Länger gesünder arbeiten – Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen im demographischen Wandel. S. 9.
[71] Vgl. Prognoso AG: Schätzungen jährlicher Produktivitätssteigerung. S. 43.
[72] Vgl. Börsch-Supan A.: Gesamtwirtschaftliche Folgen des demographischen Wandels. S. 5.

bis 2,1 % jährlichen Wachstums angenommen.[73] Es kann hieraus abgeleitet werden, dass bei steigenden Sozialabgaben der Nettoeinkommenszuwachs sich zwar reduziert, aber das Nettoeinkommensniveau konstant bleibt und es zu keinen Wohlstandseinbußen kommt.[74]

Ferner hat der demografische Wandel Einfluss auf die Nachfrage ~~i~~in Deutschland. Die Entwicklung der Konsumenten entspricht jener der Bevölkerungsstruktur. Die Anzahl der Verbraucher wird bis 2010 noch leicht ansteigen, bevor sie dann bis 2050 kontinuierlich abnimmt und eine Abnahme der Gesamtnachfrage bewirken kann. Im Weiteren wird die Anzahl der älteren Nachfrager stetig steigen. Bereits gegenwärtig ist jedoch festzustellen, dass sich das Konsumverhalten unter den älteren Generationen unterscheidet. Während bei der zweiten Weltkriegsgeneration noch eine zurückhaltende Nachfrage beobachtet wird, ist die Nachkriegsgeneration wesentlich konsumfreudiger.[75] Zusätzlich bestimmt bereits heute die Altersgruppe der über 50-Jährigen mit einer Kaufkraft von 90 Milliarden Euro pro Jahr mehr und mehr das Marktgeschehen.[76] Außerdem verändern sich mit dem Alter Nachfragegewohnheiten und Nachfrageverhalten. Ältere Kunden sind wesentlich markentreuer, wollen intensivere Beratung und bevorzugen es, von Gleichaltrigen bedient zu werden.[77] Altersbedingt wandelt sich die Nachfrage für bestimmte Konsumausgaben. So wird beispielsweise in Zukunft die Nachfrage in Deutschland für Produkte zum Thema „Gesundheit“ zunehmen und die für Verkehrsleistungen tendenziell sinken.[78] [79] Einer Untersuchung von Börsch-Supan zufolge werden in Zukunft rückkopplungsbedingt durch die Änderung des Nachfragewandels 18 % der Arbeitsplätze in Deutschland von weniger gefragten zu nachgefragten Sektoren umgeschichtet werden.[80]

Außerdem nimmt bei einer alternden Gesellschaft die Sparquote langsam ab, da junge Menschen im Durchschnitt 11 % ihres Einkommens sparen und ältere nach Beendigung der Erwerbsphase nur noch 5 %.[81] Für Deutschland ergibt sich ein Rückgang der Sparquote von heute 8,5 % bis 2050 auf ungefähr 5 %.[82] Dabei wird entscheidend sein, welche Auswirkung der Rückgang der Sparquote auf die Kapitalrendite hat.

[73] Vgl. Prognoso AG: Schätzungen jährlicher Produktivitätssteigerung. S. 91.
[74] Vgl. Kaufmann F.: Schrumpfende Gesellschaften. S. 92.
[75] Vgl. Wiskow J.: Im besten Alter. S. 55.
[76] Vgl. Contoli M. u. Sammet S.: 50 plus. S. 184.
[77] Vgl. Wiskow J.: Im besten Alter. S. 57
[78] Vgl. Börsch-Supan A.: Gesamtwirtschaftliche Folgen des demographischen Wandels. S. 9.
[79] Vgl. Klesse J. u. a.: Frischer Wind. S. 47.
[80] Vgl. Börsch-Supan A.: Gesamtwirtschaftliche Folgen des demographischen Wandels. S. 9.
[81] Vgl. Wilke C.: Die ökonomischen Auswirkungen des demographischen Wandels in Bayern. S. 10.
[82] Vgl. Börsch-Supan A.: Demographie und Kapitalmärkte. S. 10.

In diesem Zusammenhang wird häufig die Asset-Meltdown-Hypothese angeführt. Sie beschreibt den Renditeeinbruch am Kapitalmarkt, bedingt durch starkes Entsparen, welches durch den Rentenübergang der Babyboomer-Generation[83] verursacht wird.[84] [85] Diese Hypothese hat ihre Berechtigung für den amerikanischen Kapitalmarkt, bei dem die gesetzliche Rentenquote nur bei 46 % liegt und 95 % der erwerbstätigen Aktien oder Fonds halten. Nicht jedoch für Deutschland, wo 82 % der Altersbezüge von der gesetzlichen Rente kommen und nur 16 % der Haushalte an der Aktiebörse investieren.[86] So prognostiziert Börsch-Supan einen alterungsbedingten Renditerückgang für Deutschland mit Diversifizierung des Kapitals mit dem Ausland bei kleiner als 1 % und ohne Diversifizierung bei weniger als 1,5 %.[87] [88] Immobilienrenditen sind im Allgemeinen etwas stärker von der demografischen Entwicklung betroffen. Dabei kommt es in Zukunft verstärkt auf die Lage an, ob die Immobilie also in wirtschaftlich prosperierenden oder eher schwachen Gebieten situiert ist.[89] Die durch die schrumpfende Bevölkerung sinkende Wohnungsnachfrage wird teilweise kompensiert durch einen steigenden Anteil an Singlehaushalten und dem Trend zu mehr Wohnraum.[90]

4. Resümee

Zukünftig betrachtet werden sich die Mitglieder der Europäischen Union nicht dem weltweit in den entwickelten Ländern fortschreitenden demografischen Wandel entziehen können. Die niedrigen Geburtenraten und die kontinuierlich ansteigende Lebenserwartung, basierend auf sich ändernden Lebensformen, ungünstigen Randbedingungen für Familien und permanent fortwährendem medizinischen Fortschritt, bilden die Basis für den demografischen Wandel. Am Beispiel der Migration der Bundesrepublik Deutschland wird deutlich, dass durch die Einwanderung jüngerer Menschen aus anderen Ländern die demografische Entwicklung nicht gestoppt werden kann.

Aufgrund der sich aus dem demografischen Wandel ergebenden umfassenden Entwicklungen in Form von möglicherweise ansteigenden Sozialbeiträgen, reduzierten Sozialleistungen, An-

[83] Anmerkung des Autors: Als Babyboomer-Generation werden die geburtenstarken Nachkriegsjahrgänge in den westlichen Industrieländern bezeichnet. Der Beginn der steigenden Geburtenraten fing mit dem Ende des Zweiten Weltkrieges an und endet mit dem sogenannten Pillenknick in den 60er-Jahren. In den Vereinigten Staaten war der Hochpunkt des Babybooms in den 50er-Jahren, in Europa in den 60er-Jahren erreicht.
[84] Vgl. Deutsches Institut für Altersvorsorge (DIA): Entwertet der demographische Wandel das Vorsorgekapital der Rentner. S. 1.
[85] Vgl. Börsch-Supan A.: Gesamtwirtschaftliche Folgen des demographischen Wandels. S. 13, 14 u. 16.
[86] Vgl. Jochims D.: Die Zukunft sichern. Serie Demografie-Wandel. S. 118.
[87] Deutsches Institut für Altersvorsorge (DIA): Entwertet der demographische Wandel das Vorsorgekapital der Rentner. S. 1.
[88] Vgl. Börsch-Supan A.: Demographie und Kapitalmärkte. S. 11.
[89] Vgl. Michal W. u. Steinhilber B.: Regionen der Zukunft. S. 106-114.
[90] Vgl. Unbekannter Autor: Immobilien zurück in die Städte. S. 118.

stieg älterer Arbeitnehmer, gefährdeter Innovationsfähigkeit und geändertem Nachfrageverhalten müssen sich die einzelnen EU-Mitgliedstaaten auf diese einstellen. Die Anforderungen an Staat, Gesellschaft, Wirtschaft und Unternehmen sind vielfältig. Diese werden im Folgenden für die Bundesrepublik Deutschland zusammengefasst, können aber auch zum größtenteils auf andere EU-Mitgliedstaaten übertragen werden.

Die deutsche Bundesregierung hat hierzu mit der Reformierung des Rentensystems in Deutschland erste Schritte eingeleitet. Wichtig ist es, dass die verabschiedeten Beschlüsse konsequent umgesetzt werden und nicht im Sinne der gewünschten Verlängerung der Legislaturperioden von Parteien oder durch einen Machtwechsel an der Regierungsspitze wieder abgeschafft werden. Längerfristig muss sich in Deutschland darauf eingestellt werden, dass die staatliche Gesundheitsversorgung weiter reduziert wird. Zukünftig müssen zusätzliche gesundheitliche Absicherungen über private Zusatzversicherungen erfolgen. Die Anforderungen an künftige Gesundheitsreformen bestehen darin, ein Gleichgewicht zwischen dauerhafter bedarfsgerechter gesundheitlicher Versorgung aller Mitglieder der Gesellschaft und anderseits der Stabilisierung der Gesundheitsausgaben zu schaffen (vgl. hierzu Enquête-Kommission[91], Rolloff[92]). Ziel muss es sein, Beitragszahlungen auf einem vertretbaren Niveau zu halten. Erste Schritte in diese Richtung sind hierzu die Praxisgebühr und erhöhte Zuzahlungen bei Medikamenten. Im Weiteren ist es notwendig, die häusliche Pflege zukünftig stärker zu unterstützen und das Pflegeangebot zu erweitern. Hierzu gehören beispielsweise flexiblere Arbeitszeiten für erwerbstätige Pflegende oder bezahlter Pflegeurlaub. Ferner ist es erforderlich, eine bessere Qualitätssicherung im Pflegebereich zu gewährleisten, die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Leistungsbereichen zu verbessern und zusätzlich die Versorgungsstrukturen auszubauen und weiterzuentwickeln (vgl. hierzu Enquête-Kommission[93], Geier[94] u. Roloff[95]).

Das deutsche Sozialsystem kann den Herausforderungen des demografischen Wandels nur gerecht werden, wenn eine Reduzierung der Sozialleistungen in Kauf genommen wird und die Gesellschaft mehr auf selbstständige Versorgung setzt. Es gilt, weitere notwendige Reformen bis spätestens zum Jahre 2015 durchzuführen. Sonst steht ein Großteil derjenigen, der sie be-

[91] Vgl. Enquête-Kommission Demographischer Wandel: Herausforderungen unser älter werdenden Gesellschaft an den einzelnen und die Politik. S. 179.
[92] Vgl. Roloff J.: Demographischer Faktor. S. 53.
[93] Vgl. Enquête-Kommission Demographischer Wandel: Herausforderungen unser älter werdenden Gesellschaft an den einzelnen und die Politik. S. 266 -268.
[94] Vgl. Geier A.: Die moderne Pflegekraft. S. 10.
[95] Vgl. Roloff J.: Demographischer Faktor. S. 62 u. 63.

willigt, kurz vor dem Renteneintrittsalter, und es besteht dann die Gefahr, dass Einschnitte bei der Versorgung nicht mehr akzeptiert werden würden.[96]

Um Vollbeschäftigung zu ermöglichen, ist es notwendig, die Regulierungsdichte am Arbeitsmarkt weiter abzubauen, Ausbildungszeiten zu verkürzen und die Frauenerwerbsquote zu erhöhen. Bei der zukünftigen wirtschaftlichen deutschen Entwicklung wird es nicht nur auf die pure Quantität, sondern vor allem auf die Qualität des Nachwuchses ankommen. Es ist deshalb erforderlich, dass die Bundesregierung eine breite und qualitativ hochwertige Qualifizierung für den Nachwuchs aus allen Schichten zugänglich macht. Die Beschäftigungsquote von Frauen in Familien mit Kindern kann hauptsächlich durch mehr Kinderbetreuungsplätze und Ganztagschulen erhöht werden. Im Weiteren ist es nötig, mehr finanzielle Anreize für Familien mit Kindern zu schaffen in Form von z. B. weiteren Steuervergünstigungen und höheren Kinderzuschlägen.

Ferner wird die zukünftige Entwicklung der deutschen Wirtschaft entscheidend davon beeinflusst, wie innovativ und produktiv die deutschen Unternehmen sein werden und ob sie es schaffen, sich auf ältere Arbeitnehmer und die veränderte altersbedingte Nachfrage einzustellen. Die zukünftige Anforderung an die Personalpolitik der Unternehmen besteht darin, ergänzend zu verwaltenden Tätigkeiten vermehrt strategische Aufgaben zu übernehmen bzw. diese forcierter zu erfüllen. Um für eine strategische Personalpolitik (Humanresourcemanagement) die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen, muss diese auf Ebene der Geschäftsführung betrieben werden. Dabei ist es im Hinblick auf die demografische Entwicklung notwendig, lange Planungshorizonte von fünf bis zehn Jahren zu berücksichtigen. Bei Produktionserweiterungen oder Neuaufbauten ist auf eine demografische ausgewogene Altersstruktur zu achten. Dieser Altersmix muss geschaffen und erhalten werden. Dessen ungeachtet ist bei einer strategischen Personalpolitik zu untersuchen, ob zu bestimmten Zeitpunkten hohe Verrentungen bevorstehen und wie notwendiger Wissenstransfer und die Stellennachbesetzung auszusehen haben. Zusätzlich ist es erforderlich, die demografische Entwicklung im Unternehmen zu kommunizieren und Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern abzubauen.

Da bisherige Rekrutierungs- und Personaleinsatzstrategien den zukünftigen demografischen Anforderungen nicht gerecht werden, muss die betriebliche Personalpolitik hierbei umdenken. Bei dem bevorstehenden Wettbewerb um Fachkräfte ist es erforderlich, dass Unternehmen offensiver und aktiver auftreten und intensivere Kooperationen mit universitären und berufs-

[96] Vgl. Baethge H. u. Hübner R.: Enges Zeitfenster. S. 21.

begleitenden Bildungseinrichtungen eingehen. Zusätzlich müssen die Unternehmen ihre bisher niedrige Bereitschaft[97] erhöhen, alternatives Erwerbspotenzial wie ältere Mitarbeiter und Frauen bei Einstellungen zu berücksichtigen.

Unternehmerische Innovationen sind künftig mit einer alternden Belegschaft zu realisieren. Hierzu gilt es, für diese weitere Beschäftigungsmöglichkeiten zu sichern.[98] Älteren Mitarbeitern sind Entwicklungsperspektiven zu bieten, um die Motivation im Alter aufrechtzuerhalten. Aufgrund des wissensbasierten Wettbewerbes ist es für Unternehmen verpflichtend, zukünftig auch die Gruppe der über 50-Jährigen vermehrt auf Fort- und Weiterbildungen zu schicken. Dabei ist von der Personalabteilung in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen der langfristig Wissensbedarf für das Unternehmen und dessen Mitarbeiter abzuleiten und der daraus konkrete Bedarf für zukünftige Stellenbesetzung und Weiterbildung zu planen. Dies ermöglicht, jüngere qualifizierte Fachkräfte durch entsprechende Laufbahngestaltung langfristig an das Unternehmen zu binden und so Konzepte zu lebenslangem Lernen zu etablieren (vgl. hierzu Adenauer[99], Buck[100], Köchling[101] u. Rump[102]).

Im Weiteren müssen die Unternehmen alternsgerechte Arbeitsbedingungen schaffen. Bestimmende Faktoren zur Schaffung alternsgerechter Arbeitsbedingungen sind ein integriertes betriebliches Gesundheitsmanagement und eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung. Aufgrund des im Alter bestehenden höheren Risikos für chronische Erkrankungen und einer zwar branchenabhängigen, aber mit dem Alter tendenziell ansteigenden Arbeitsunfähigkeit wird ein betriebliches Gesundheitsmanagement eine wesentlich beeinflussende Determinante übernehmen können. Neben der Wiederherstellung der Gesundheit müssen die primären Zielsetzungen für das betriebliche Gesundheitsmanagement, der dauerhafte Erhalt und die Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern sein.[103] Es ist nötig, dass Unternehmen ein betriebliches Gesundheitsmanagement als Aufgabe für Management, Sozialpartner, Krankenkassen, Fachabteilungen und Mitarbeiter definieren.[104] Da die Lebensführung von Mitarbeitern erheblichen Einfluss auf die Gesundheit im Alter hat und Unternehmen da-

[97] Vgl. Tivig T.: Deutschland im Demografischen Wandel. S. 76.
[98] Vgl. Bullinger H.-J.: Zukunft der Arbeit. S. 24.
[99] Vgl. Adenauer S.: Personalpolitik mit demografischer Brille. S. 29.
[100] Vgl. Buck H.: Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. S. 66-69.
[101] Vgl. Köchling A.: Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen. S. 42-49.
[102] Vgl. Rump J.: Der demografische Wandel: Konsequenzen und Herausforderungen für die Arbeitswelt. S. 55-57.
[103] Vgl. Hilla W.: Einsatz arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. S. 221.
[104] Vgl. Marschall. B.: Alter, Gesundheit, Leistungsfähigkeit – Arbeitsmedizinische Aspekte. S. 37.

rauf nur bedingt Einfluss nehmen können, ist es den Unternehmen aber durch ein betriebliches Gesundheitsmanagement möglich, zu sensibilisieren bzw. gezielt einzuwirken.
Die Ansprüche an alternsgerechte Arbeitsgestaltung beinhalten, älteren Mitarbeitern Beschäftigungsmöglichkeiten zu bieten und gleichzeitig die Arbeitskraft von jüngeren Arbeitnehmern über das gesamte Erwerbsleben zu erhalten. Übermäßige einseitige Anforderungen an die Mitarbeiter sind dabei zu vermeiden. Bei der Gestaltung von Arbeitsanforderungen ist darauf zu achten, dass Mitarbeiter bei ihren Tätigkeiten mental gefordert werden und zusätzlichen, durch begleitende Weiterbildungen ergänzenden Lernanreizen ausgesetzt sind. Dabei müssen Konzepte zum lebenslangen Lernen der Mitarbeiter implementiert und etabliert werden. Ferner sind der Austausch in altersgemischten Teams, alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung und der Wechsel zwischen Arbeitsplätzen zur Belastungsreduzierung und Horizonterweiterung zu unterstützen. Bei der Gestaltung von alternsgerechten Arbeitsplätzen ist zwischen den nicht gewerblichen und dem gewerblichen Bereich zu unterscheiden. Im nicht gewerblichen Bereich genügen meist triviale Anpassungen der Büroeinrichtung in Form von intensiverer Beleuchtung oder höhenverstellbaren Schreibtischen. Der gewerbliche Bereich erfordert aufgrund altersspezifischer Veränderungen der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter teilweise erhebliche ergonomische Anpassungen bei der zukünftigen Arbeitsplatzgestaltung. Hierbei gilt es, besonders der verminderten Belastbarkeit des Stütz- und Bewegungsapparates älterer Mitarbeiter Sorge zu tragen (vgl. hierzu Buck[105], BAUA[106], Neuhaus[107]).

Durch die Umsetzung und Berücksichtigung der vorstehenden aufgeführten Aspekte kann die demografische Entwicklung in Deutschland und ganz Europa für die einzelnen Staaten, Wirtschaften und Unternehmen eine Chance und ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein. Durch das rechzeitige Einstellen auf die Herausforderungen durch den demografischen Wandel können sich Deutschland und die Europäische Union einen entscheidenden Vorsprung gegenüber anderen Ländern und Weltwirtschaften (z. B. Japan, USA etc.) sichern, die ebenfalls der demografischen Entwicklung ausgesetzt sind. Die Gesellschaften in den einzelnen Mitgliedstaaten der Europäischen Union haben dann die Möglichkeit, von erfolgreichen Wirtschaften und Unternehmen durch höhere Einkünfte zu profitieren, und können sich gleichzeitig an einer höheren Lebenserwartung erfreuen.

[105] Vgl. Buck H.: Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. S. 69-83.
[106] Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA): Mit Erfahrung die Zukunft meistern, S. 49-57.
[107] Vgl. Neuhaus R.: Erhaltung der Leistungsfähigkeit durch Arbeitsgestaltung. S. 75-78.

Abstract

The ongoing demographic change in Europe will strongly influence the EU member states, the societies, the economies and the companies. Considering the example of Germany the background and the reasons for the demographic change will be explained in this paper. Furthermore the impacts and the risks of the demographic change in Germany will be demonstrated. The elaboration ends with a discussion of requirements which have to be fulfilled from state, society, economy and companies to meet the challenges of the demographic change in Germany.

Literatur

Adenauer S. u. a.: Demografische Analyse und Strategieentwicklung in Unternehmen. Institut für angewandte Arbeitswissenschaften e. V. (Hrsg.). Wirtschaftsverlag Bachem : Köln 2005.

Adenauer S.: Personalpolitik mit demografischer Brille. In: Angewandte Arbeitswissenschaft Nr. 184. Jahrgang 2005. Köln, 2005.

Baethge H., Hübner R.: Enges Zeitfenster. Serie Demografie-Wandel. Sozialsystem. In: Capital 06/2005. Jahrgang 2005. Köln, 2005.

Birg H.: Auswirkungen der demographischen Alterung und der Bevölkerungsschrumpfung. Plenarvorträge der Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Demographie an der Universität Bielefeld. Birg H. (Hrsg.) LIT VERLAG : Münster, 2005.

Brockhaus: Der neue Brockhaus, erster Band A-EIC. 5. Auflage : Wiesbaden, 1975.

Buck H. u. a.: Demographischer Wandel in der Arbeitswelt – Chancen für innovative Arbeitsgestaltung. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit : Stuttgart, 2002.

Buck H.: Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel – Ziele und Herausforderungen. In: Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Bullinger H.-J. Bullinger H.-J. (Hrsg.) : Stuttgart, 2001.

Bullinger H.-J.: Die Zukunft der Arbeit – die Arbeit der Zukunft. In: Im Portrait. Fraunhofer-Gesellschaft (Hrsg.). München, 2002.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA): Mit Erfahrung die Zukunft meistern. Altern und Ältere in der Arbeitswelt. 2. Auflage : Dortmund, 2004.

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BIB): Bevölkerung. Fakten – Trends – Ursachen – Erwartungen. Die wichtigsten Fragen. 2. Auflage : Wiesbaden, 2004.

Bundesministerium für Wirtschaft: Wirtschaftspolitische Implikationen eines Bevölkerungsrückgangs. Zitiert in: Schrumpfende Gesellschaften. Vom Bevölkerungsrückgang und seinen Folgen. Kaufmann F. 1. Auflage. Suhrkamp Verlag : Frankfurt am Main, 2005.

Bähr J.: Bevölkerungsgeographie. 4. Auflage. Verlag Eugen Ulmer : Stuttgart, 2004.

Börsch-Supan A.: Gesamtwirtschaftliche Folgen des demographischen Wandels. Mannheimer Forschungsinstitut Ökonomie und Demographischer Wandel (MEA). Mannheim, 2004.

Börsch-Supan A. u. a.: Demographie und Kapitalmärkte. Zitiert in: Die ökonomischen Auswirkungen des demographischen Wandels in Bayern. Beitrag für die Vollversammlung des BayLFA des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen am 22.03.2006. Mannheimer Forschungsinstitut Ökonomie und Demographischer Wandel (MEA). Mannheim, 2006.

Contoli M. u. Sammet S.: 50 plus … da fängt das Leben an. In: Focus. 13/2004. München, 2004.

Deutsches Institut für Altersvorsorge (DIA): Entwertet der demographische Wandel das Vorsorgekapital der Rentner. http://www.dia-vorsorge.de/pm000022c.htm (17.12.06).

Enquête-Kommission Demographischer Wandel: Herausforderungen unser älter werdenden Gesellschaft an den einzelnen und die Politik. (Schlussbericht). Deutscher Bundestag (Hrsg.). Referat Öffentlichkeitsarbeit. Berlin, 2002.

Esche A. u. a.: Arbeitsmarkt: Vollbeschäftigung ab 2035. Zitiert in: Der Methusalem-Profit. Serie Demografie-Wandel. Baethge H. u. Hübner R. In: Capital 05/2005. Jahrgang 2005. Köln, 2005.

Europäische Kommission: Grünbuch demografischer Wandel. Angesichts des demografischen Wandels – eine neue Solidarität zwischen den Generationen. Brüssel, 2005.

Eurostat: Demographie in Europa. Bevölkerungszahl in der EU25 im Jahr 2004 um 0,5 % gestiegen. Eurostat Pressemitteilung. Luxemburg, 2005.

Geier A.: Alzheimer – das schleichende Sterben. Serie Zukunft Alter. Wie sich unser Leben verändert. In: Münchner Tageszeitung (tz). Jahrgang 2006. München, 22.03.2006.

Geier A.: Die moderne Pflegekraft. Serie Zukunft Alter. Wie sich unser Leben verändert. In: Münchner Tageszeitung (tz). Jahrgang 2006. München, 15.03.2006.

Geier A.: Was wird aus unseren Renten. Serie Zukunft Alter. Wie sich unser Leben verändert. In: Münchner Tageszeitung (tz). Jahrgang 2006. München, 17.03.2006.

Geier A.: Wie sich unser Leben verändert. Serie Zukunft Alter. Wie sich unser Leben verändert. In: Münchner Tageszeitung (tz). Jahrgang 2006. München, 11.03.2006.

Geier A.: Pflege daheim. Der Weg der Zukunft. Serie Zukunft Alter. Wie sich unser Leben verändert. In: Münchner Tageszeitung (tz). Jahrgang 2006. München, 16.03.2006.

Hilla W.: Einsatz arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. In: Montageprozesse gestalten. Fallbeispiele aus Ergonomie und Organisation. Landau K. (Hrsg.). Ergonomia Verlag : Darmstadt, 2004.

Hoem J.: Mehr Kinder durch richtige Familienpolitik. Bevölkerungsexperte verweist auf die deutlich höheren Geburtenraten in Skandinavien. Interview Berth F. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 281. Jahrgang 2006. München, 2006.

Hoffmann M.: Mit Mühe – Schlupflöcher gefährden im neuen Gesetz den Erfolg der Rente mit 67. Wirtschaftswoche Nr. 48. Jahrgang 2006. Düsseldorf, 2006.

Höfer M.: Zerplatzte Illusion. Weil die Zahl der Erwerbstätigen demografiebedingt schrumpft, sollen ältere Arbeitslose die Lücke füllen. Doch die Hoffnung trügt. In: GELDidee 06/2005. Jahrgang 2005. Hamburg, 2005.

Jochims D.: Die Zukunft sichern. Serie Demografie-Wandel. Geldanlage. In: Capital 07/2005. Jahrgang 2005. Köln, 2005.

Kaufmann F.: Schrumpfende Gesellschaften. Vom Bevölkerungsrückgang und seinen Folgen. 1. Auflage. Suhrkamp Verlag : Frankfurt am Main, 2005.

Klesse J. u. a.: Frischer Wind. Wirtschaftswoche Nr. 28. Jahrgang 2006. Düsseldorf, 2006.

Konietzka D. u. Kreyfeld M.: Mütter zwischen finanzieller Unabhängigkeit und Gefährdung. Familienformen in Ost- und Westdeutschland verschieden. In: Demografische Forschung. Aus erster Hand. Jahrgang 2005. Nummer 2.

Köchling A.: Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen. Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierung mbH Volkholz und Partner (Hrsg.). 3. Auflage : Dortmund, 2006.

Mackensen R.: Ursprünge des Begriffs Demographie. In: Mitteilungen der deutschen Gesellschaft für Demographie e. V. (DGD). Jahrgang 2002, Nummer 1.

Marschall B.: Alter, Gesundheit, Leistungsfähigkeit – Arbeitsmedizinische Aspekte. In: Demografischer Wandel in der Arbeitswelt – Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit erhalten und fördern – Tagung des Gesundheitswesen der Volkswagen AG in Kooperation mit der Bundesanstalt für Arbeitschutz und Arbeitsmedizin und dem Projektträger im DLR – Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen und mit Unterstützung durch das M4-Institut. Konferenzband : Wolfsburg, 2004.

Michal W. u. Steinhilber B.: Regionen der Zukunft. Deutschland 2020. In: GEO 04/2004. Jahrgang 2004. Hamburg, 2004.

Mühlbradt T. u. Schultetus W.: Auswirkungen des demographischen Wandels. In: Angewandte Arbeitswissenschaft Nr. 179. Jahrgang 2004. Köln, 2004.

Neuhaus R.: Erhaltung der Leistungsfähigkeit durch Arbeitsgestaltung. In: Demografische Analyse und Strategieentwicklung in Unternehmen. Institut für angewandte Arbeitswissenschaften e. V. (Hrsg.). Wirtschaftsverlag Bachem : Köln 2005.

Pohlmann S.: Das Alter im Spiegel der Gesellschaft. Böhm G. (Hrsg.). 1. Auflage. Schulz-Kirchner Verlage GmbH : Idstein, 2004.

Prognoso AG: Schätzungen der jährlichen Produktivitätssteigerung. Perspektiven der gesetzlichen Rentenversicherung vor dem Hintergrund veränderter politischer und ökonomischer Rahmenbedingungen. 1995. Zitiert in: Schrumpfende Gesellschaften. Vom Bevölkerungsrückgang und seinen Folgen. 1. Auflage. Suhrkamp Verlag : Frankfurt am Main, 2005.

Reinberg A. u. Hummel M.: Fachkräftemangel bedroht Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) : Bonn, 2004.

Richenhagen G.: Länger gesünder arbeiten – Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen im demographischen Wandel. In: Arbeitsschutz. Demographischer Wandel in Unternehmen. Bundesarbeitsblatt Nr. 12. Jahrgang 2004. Verlag W. Kohlhammer : Berlin, 2004.

Roloff J.: Demographischer Faktor. Wissen 3000. Knülling C. (Hrsg.). Europäische Verlaganstalt : Hamburg, 2003.

Rump J.: Der demographische Wandel: Konsequenzen und Herausforderungen für die Arbeitswelt. In: Angewandte Arbeitswissenschaft Nr. 181. Jahrgang 2004. Köln, 2004.

Rürup B.: Sichere Renten gibt es nicht. Interview Peine E. In: €URO Nummer 09/06. Jahrgang 2006. Hamburg, 2006.

Rürup B.: So sieht die Zukunft der Renten aus. In: Münchner Tageszeitung (tz). Jahrgang 2006. München, 21.04.2006.

Schirrmacher F.: Das Methusalem-Komplott. 24. Auflage. Karl Blessing Verlag GmbH: München, 2004.

Spidla V.: 35 Million People over 80. Interview with EU Commissioner Vladimir Spidla About the Aging Process in Europe. In: Fokus 04/11. Munich, 2005.

Spiegel: Land ohne Lachen. Der SPIEGEL 2/2004. http://www.spiegel.de/spiegel/0,1518,280431,00.html (05.01.2004).

Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 10 koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Statistisches Bundesamt (Hrsg.) : Wiesbaden, 2003.

Strange N.: Keine Angst vor Methusalem. Warum wir mit dem Altern unserer Bevölkerung gut leben können. Klampen Verlag : Springe, 2006.

Tivig T.: Deutschland im Demografischen Wandel, Rostockerzentrum zur Erforschung des demografischen Wandels. Rostock, 2005.

Unbekannter Autor: Immobilien zurück in die Städte. Serie Demografie-Wandel. Geldanlage. In: Capital 07/2005. Jahrgang 2005. Köln, 2005

Universität Bielefeld: http://www.uni-bielefeld.de/gesundhw/ag8/definition.html -(02.12.2006).

Vaupel J. u. a.: Immer neue Rekorde und kein Ende in Sicht. Der Blick in die Zukunft lässt Deutschland grauer aussehen als viele erwarten. In: Demografische Forschung aus erster Hand. Jahrgang 2005. Nummer 2.

Wilke C.: Die ökonomischen Auswirkungen des demographischen Wandels in Bayern. Beitrag für die Vollversammlung des BayLFA des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen am 22.03.2006. Mannheimer Forschungsinstitut Ökonomie und Demographischer Wandel (MEA). Mannheim, 2006.

Wiskow J.: Im besten Alter. Serie Demografie-Wandel. Produktmärkte. In: Capital 08/2005. Jahrgang 2005. Köln, 2005.

RELEVANT ASPECTS OF BALANCED SCORECARD APLICATION IN SLOVAK ORGANIZATIONS

Ľudmila Karabašová[1]

KEY WORDS: balanced scorecard, performance, measurement system, strategy implementation, measures

ABSTRACT

The article deals with own looking of the author at significance of performance measurement systems for Slovak manufacturing organizations as well as intended research work focused especially on well-known tool called Balanced Scorecard (BSC). In the beginning of this contribution, the BSC as research object of PhD students in Slovakia is presented. Followed by fundamental theoretical aspects of this methodology, the author analyzes projected future research in Slovak great-sized manufacturing organization using case study as research method. Consequently, after developing trial of BSC implementation in mentioned company, brief market survey of manufacturing firms within different industry segments in Slovakia will take place. The most important aim of entire research work is to contribute to easier performance measurement system application into Slovak organizations.

INTRODUCTION

Organizations in current highly competitive environment filled by rapid changes constantly search after new systems, tools and methods in order to obtain competitive advantage to outrun their competitors.

The theory and consequently research studies deal with different possible models how to measure organization performance with the purpose of modification of relevant business factors. Actually, there are merely few Slovak companies which discovered well known conception of organizational performance measurement called Balanced Scorecard. This tool was developed by Robert Kaplan and David Norton in 1992 and revolutionized conventional thinking about performance metrics.

The article is divided into three main chapters covering the idea of Balanced Scorecard methodology as research object of doctorate students at universities with economic direction in Slovakia in the beginning. Second chapter deeply explains the essence and consequential key factors of the BSC functioning. Well-known names of researchers and thus their significant thoughts as well as research findings are involved. Concerning poor research experience in the area of Balanced Scorecard implementation of the author as PhD student, proposed recommendations of famous researchers will be followed and examined. Final chapter of that article contents own points of view and expected progress steps during research execution.

The major objective of entire research work is to contribute to unexplored possibility of implementation of performance measurement system The Balanced Scorecard into Slovak great-sized manufacturing organizations and thus exploitation of its advantages. In general, many Slovak companies use only traditional financial measures of their performance and do not have complex image about their functioning. Aim of our research is to change this situation!

[1] Ing. Ľudmila Karabašová, e-mail: mtz@odeva.sk

BALANCED SCORECARD AS RESEARCH OBJECT IN SLOVAK ENTREPRENEURIAL ENVIRONMENT

The Balanced Scorecard is recently favourite chosen theme of young research students elaborated in their academic dissertation thesis at universities in Slovakia. There are many possible directs to select and therefore focus on particular Balanced Scorecard segments. Some PhD students execute concrete BSC perspective or concentrate their attention on special organizational department and build the model for it. Others made market research of BSC implementation in Slovak firms.

Numerous opinions and arguments exist against detailed research in Balanced Scorecard area made on specified sample of organizations. According to executed past studies significant time period, generally one year, is needed to implement this measurement system into company. Other obstacle might rise from standard doubts of firm's managers that sensitive information about their business will be published and they become weak in relation to competitors. Finally, several research studies were realized however mostly in west countries of Europe or in birthplace of BSC in the USA.

Nevertheless, even there are many relevant rationales against research of BSC comprehensive application into organizations sample in Slovakia, we stated this subject as primary objective of our research work within academic dissertation thesis. Various authors engaged to Balanced Scorecard research (Bititci, 2000; Hudson, 2001; McAdam and Bailie, 2002; Medori and Steeple, 2000; Neely, 2000) stated that more empirical research is needed to describe and understand the variety of implementation processes that organizations follow.

FUNDAMENTAL THEORETICAL ASPECTS OF BSC

The Balanced Scorecard is generally known as managerial system for measurement of business performance. Despite of that, a lot of organizations perceived BSC as the **tool of which greater usage is associated with improved performance**. Paradoxical research results were obtained, when on one hand survey of 66 Australian manufacturing companies confirmed significant influence of BSC application on greater performance. On the other hand set hypothesis of Dutch researchers Braam and Nijssen (2004) meaning "Measurement-focused BSC use will be positively related to company performance" was upon results of regression analysis rejected. If Balanced Scorecard implementation into company means certain great increase of performance, then every organization would apply this tool. These authors presented as example large financial institution in Netherlands which made three attempts of BSC application and only last one was successful. After all, when designed and used mechanistically, BSC use may result in overbureaucratization and focus on details rather than on the overall picture and strategic direction. When management sees implementation and usage of the BSC as an "end" rather than a "means" to a goal, performance may be harmed rather than helped.

Other managers of companies perceive Balanced Scorecard as **strategy implementation tool** which helps to align actions to strategic objectives and to improve the quality of information for managerial decision making (Braam, Nijssen, 2004). We would rather agree with that explanation forasmuch as BSC divides business strategy into operational goals and thus implement firm strategy through particular performance measures.

Finally and initially, Balanced Scorecard was developed in 1992 as **comprehensive performance management tool**. Ultimate sense of BSC was to create complex performance measurement system based on generated particular performance measures within different departments of the organization in order to manage all processes, especially in current change-filled entrepreneurial environment.

With reference to Niven (2002) the BSC as a measurement system is represented by set **performance measures**. In comparison to other measurement indicators BSC highlights primarily non-financial measures as drivers of future economic performance, or so called *lead indicators*. These measures complement generally used financial indexes which are also named *lag indicators* as they are outcomes of actions already previously taken. What really separates the Balanced Scorecard from other performance management systems is the notion of cause and effect (Niven, 2002). Significant linkage of measures throughout the BSC is constructed with a series of "if-then" statements: *If* we increase training, *then* cycle times will lower. *If* cycle times lower, *then* loyalty will increase. *If* loyalty increases, *then* revenue will increase.

This deceptively simple methodology translates an organization's strategy into performance objectives, measures, targets and initiatives in **four balanced perspectives**: financial, customer, internal processes, and employee learning and growth (Niven, 2002). Additionally, Kaplan and Norton (1996) suggest that the four perspectives: "S*hould be considered a template, not a straitjacket*". Many organizations have followed this advice and developed perspectives for innovation, research and development, environment, suppliers, leadership, and the community. To identify to what extent information was measured in the four perspectives of the BSC a simple formula was developed by Braam and Nijssen (2004):

$$\left(100 - \sum_{i=1}^{4} \left| Score\left(i\right) - 25 \right| \right)$$

A high score reflects a situation where all four aspects are equally taken into accounting (score = +100), suggesting comprehensive measurement, whereas a low score indicates an extremely unbalanced use with 100 percent focus on a single perspective (score = -50).

Finally, to one of all relevant factors for successful BSC application definitely belongs idea of developing powerful **Balanced Scorecard software**. Fortunately for all of us (Niven, 2002), the software industry has answered our call for efficient reporting tool with a great number of products to fit every BSC implementation. Sharing information from across an entire organization using low-tech solutions is exceedingly difficult. Therefore knowledge sharing and improved decision making result from the manipulation of data presented in the right context to the right people at the right time!

PLANNED METHODOLOGY OF BALANCED SCORECARD RESEARCH

In framework of our research of Balanced Scorecard application into Slovak organizations we agreed upon steps progression concerned in that chapter. Actually, our research work is in early beginning stage of elaboration. We are already going to launch cooperation with one manufacturing company functioning in garment industry in eastern Slovakia. That organization employs 530 people and one of top managers is interested in trial of BSC application to the company. We intend to exploit that opportunity and examine all phases of BSC implementation within half a year. According to Bourne (2000) the development of a performance measurement system may conceptually be separated into **phases of design, implementation, and use**:

1. The design phase is about identifying key objectives and designing measures. The appropriate measures are derived in several rounds to review and revise the measures.
2. In the implementation phase, systems and procedures are put in place to collect and process the data that enable the measurements to be made regularly.
3. In the use phase, managers review the measurement results to assess whether operations are efficient and effective, and the strategy is successfully implemented.

Forasmuch as we have no experience in any Balanced Scorecard implementation or even some part of that work, we will follow recommendations of authors who already elaborated this measurement tool in hundreds of companies within done research work. After reading different literature resources concerning BSC application we decided to pursue steps set by Neely (1995) or modify them according to current situation in researched company:

1. Clearly define the firm's mission statement.
2. Identify the firm's strategic objectives using the mission statement as a guide (profitability, market share, quality, cost, flexibility, dependability, and innovation).
3. Develop an understanding of each functional area's role in achieving the various strategic objectives.
4. For each functional area, develop global performance measures capable of defining the firm's overall competitive position to top-management.
5. Communicate strategic objectives and performance goals to lower levels in the organization. Establish more specific performance criteria at each level.
6. Assure consistency with strategic objectives among the performance criteria used at each level.
7. Assure the compatibility of performance measures used in all functional areas.
8. Use the performance measurement system.
9. Periodically re-evaluate the appropriateness of the established performance measurement system in view of the current competitive environment.

Consequently, our research work will be based on a **case study as the research method** of BSC realization in Slovak garment firm. Case study was chosen as the research method, because the objective was to gather data on the process of developing and implementing performance measurement systems in a real-life setting (Voss, 2002). A single case study is in view of Wouters and Sportel (2005) the appropriate methodology for such investigation, because this is exploratory research and we are seeking to open up a stream of future work.

What we suspect as **relevant research obstacles** is long-term knowledge of complicated business processes as well as special performance measures creation seeing that it is a great-sized company. Great deal of such experience are showing research findings of Wouters and Sportel (2005) who found that much attention (time) is paid to discovering and documenting existing reports and initiatives. Even in a medium-sized company, this was not an easy process because the knowledge was scattered across different people in different departments, and at different levels in the organization. Knowledge about existing measures was local, and building an understanding of what is already there required time and attention even in a medium-sized company. Furthermore, their findings suggest that the revision process is a continuous activity rather than a periodic review with the performance measurement system being frozen in-between those official reviews.

Regarding to **performance measures creation** in mentioned garment company we admire to join suggested business documents which already include applied performance indicators. Paul Niven (2002) recommend to gather background information of the organization and consider potential sources of information: annual reports, mission statement, values, vision, strategic plan, project plans, consulting studies, performance reports, competitor data, organizational histories, analyst reports, trade journals and news articles or benchmarking reports. According to McKinnon and Bruns (1992) some characteristics of many existing reports are, that these are informal, are distributed frequently, have been developed locally, contain a mix of local and centralized data, report operating information with a very short period of time (a week, a day, or less), status information (up-to-date accumulations of bits of operating data, e.g. inventory-level reports and backlog reports), and comparisons (for example, compared to budget, planning, a previous period).

We suppose that after great experience of BSC implementation in mentioned company, where will we most likely discover many traps as well as good practices of whole process progression, we will **address specified sample of organizations** from different industry segments in Slovakia. Our aim is to realize market survey by sending short electronic questionnaire about BSC importance for managers of organizations within different segments of Slovak economy with valuable reference to realized Balanced Scorecard in garment company. We intend to concentrate on great-sized manufacturing organizations and cover approximate survey sample of 100 firms. Expectable results of this market survey are these four possibilities:

1. no received response from addressed organization,
2. organization replies and states reasons why it is not interested in executed survey,
3. organization only fills up the BSC questionnaire sent electronically, or
4. addressed organization agrees upon joining to our research and permit to realize trial BSC implementation within whole company or special department.

When there will be only few organizations interested in Balanced Scorecard realization in their company, what is highly presumable, it is actually excellent result for our research as we are not able to perform BSC trial application to many firms within short time of elaborating dissertation thesis. Another aspect is significant top-management sponsorship to great project concerning to BSC realization, otherwise entire work is unprofitable for the company. In fact, senior management commitment is necessary for a number of reasons including understanding of strategy, decision rights or commitment.

Following research work in addressed organizations which are interested in BSC implementation testing will embody initial presentation of our Balanced Scorecard research experience. After adjustment of CEOs of the firm we will start working on creation of BSC team of key employees, or at worst we require at least one universal assistant responsible for BSC application into business practice. Horváth & Partners (2001) say that extremely important when implementing BSC conception is to perceive and accept following assumption: who is in want of BSC application must take into account that BSC will change actual management system.

Concerning to our potential valuable research experience BSC development might tend in smooth progress and highly contribute to organization performance measurement system, also to overall survey within manufacturing organizations of Slovak economy, as much as to our academic work on dissertation thesis titled "*Implementation of entrepreneurial strategies by application of Balanced Scorecard methodology*".

CONCLUSION

The Balanced Scorecard is actually known and used tool for several years in many western organizations. For instance, so widely accepted and effective has the Balanced Scorecard been that the Harvard Business Review hailed it as one of the 75 most influential ideas of the twentieth century. On the other hand, findings of many research studies confirm that much more research is necessary in order to eliminate implementation gaps between theory recommendations and practice. Therefore, much research work might be executed within organizational environment of manufacturing firms in Slovakia, what we perceive as great opportunity for young researchers at Slovak universities.

LITERATURE

BITITCI, U. – TURNER, T. – BEGEMANN, C.: *Dynamics of performance measurement systems*. In: WOUTERS, M. – SPORTEL, M.: *The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems*. In: *International Journal of Operations & Production Management*, roč. 25, 2005, č. 11, s. 1066. ISSN 0144-3577

BOURNE, M. – MILLS, J. – WILCOX, M. – NEELY, A. – PLATTS, K.: *Designing, implementing and updating performance measurement systems*. In: WOUTERS, M. – SPORTEL, M.: *The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems*. In: *International Journal of Operations & Production Management*, roč. 25, 2005, č. 11, s. 1065. ISSN 0144-3577

BRAAM, G. J. M. – NIJSSEN, E. J.: *Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience*. In: *Long Range Planning*, 2004, č. 37, s. 335-349. ISSN 0024-6301

HORVÁTH & PARTNERS: Balanced Scorecard v praxi. Praha : Profess Consulting, 1. vyd. v ČR, 2001. ISBN 3-7910-1813-2

HUDSON, M. – SMART, A. – BOURNE, M.: *Theory and practice in SME performance measurement systems*. In: WOUTERS, M. – SPORTEL, M.: *The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems*. In: *International Journal of Operations & Production Management*, roč. 25, 2005, č. 11, s. 1066. ISSN 0144-3577

KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P.: *The Balanced Scorecard*. In: NIVEN, P. R: Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results. Somerset, NJ, USA : John Wiley & Sons, 2002, s. 13-98. ISBN 0-471-07872-7

McADAM, R. – BAILIE, B.: *Business performance measures and alignment impact on strategy-the role of business improvement models*. In: WOUTERS, M. – SPORTEL, M.: *The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems*. In: *International Journal of Operations & Production Management*, roč. 25, 2005, č. 11, s. 1066. ISSN 0144-3577

MEDORI, D. – STEEPLE, D.: *A framework for auditing and enhancing performance measurement systems*. In: WOUTERS, M. – SPORTEL, M.: *The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems*. In: *International Journal of Operations & Production Management*, roč. 25, 2005, č. 11, s. 1066. ISSN 0144-3577

NEELY, A. D. – GREGORY, M. – PLATTS, K: *Performance measurement system design*. In: WOUTERS, M. – SPORTEL, M.: *The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems*. In: *International Journal of Operations & Production Management*, roč. 25, 2005, č. 11, s. 1065. ISSN 0144-3577

NEELY, A. D. – MILLS, J. – PLATTS, K. – RICHARDS, H. – GREGORY, M. – BOURNE, M. – KENNERLEY, M.: *Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach*. In: WOUTERS, M. – SPORTEL, M.: *The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems*. In: *International Journal of Operations & Production Management*, roč. 25, 2005, č. 11, s. 1066. ISSN 0144-3577

NIVEN, P. R: Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results. Somerset, NJ, USA : John Wiley & Sons, 2002, s. 13-98. ISBN 0-471-07872-7

VOSS, C. – TSIKRIKTSIS, N. – FROHLICH, M: *Case research in operations management*. In: WOUTERS, M. – SPORTEL, M.: *The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems*. In: *International Journal of Operations & Production Management*, roč. 25, 2005, č. 11, s. 1067. ISSN 0144-3577

WOUTERS, M. – SPORTEL, M.: *The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems*. In: *International Journal of Operations & Production Management*, roč. 25, 2005, č. 11, s. 1062-1082. ISSN 0144-3577

Vplyv zmeny deficitu štátneho rozpočtu na menový kurz
The impact of fiscal deficit on the exchange rate

Miroslava Katonová[1]

Kľúčové slová:

Deficit štátneho rozpočtu – fiscal deficit, menový kurz – exchange rate, teoretické poznatky – theoretical findings, makroekonomické veličiny - Factors that influence

ABSTRAKT

Príspevok sa zaoberá analýzou vplyvu deficitu štátneho rozpočtu na menový kurz v danej ekonomike. Dôraz sa kladie na vzájomné väzby medzi spomínanými veličinami, na faktory ovplyvňujúce vzťahy týchto makroekonomických veličín ako aj na teoretické poznatky jednotlivých ekonómov. Poukázali sme na nejednoznačné výsledky, ktoré sme dostali empirickým skúmaním vývoja deficitu štátneho rozpočtu a menového kurzu v jednotlivých krajinách, ale i skúmaním vzťahu medzi rozpočtovým deficitom a menovým kurzom síce za jednu krajinu, ale v rôznych obdobiach. Príčina takéhoto vývoja spočíva v tom, že na výmenný kurz pôsobí veľké množstvo rôznych vplyvov, pričom deficit štátneho rozpočtu je len jedným z nich.

ABSTRACT

This allowance analyses the impact of fiscal deficit on the exchange rate in a given economy. The emphasis is put on mutual relations between these variables, on factors that influence them as well as on theoretical findings of individual economists. I have highlighted the ambiguous results obtained by empirical research of fiscal deficit and exchange rate developments both in individual countries and in the same country in different periods. This is based on the fact that there are many factors exerting influence upon the exchange rate and the fiscal deficit is only one of them.

ÚVOD

Deficit štátneho rozpočtu sa stal v druhej polovici 20. storočia neoddeliteľnou súčasťou väčšiny štátnych rozpočtov a zároveň jednou z najdiskutovanejších ekonomických otázok. Jeho existencia je spojená s financovaním verejného sektora a tiež s vplyvom na jednotlivé makroekonomické ukazovatele. Jedným z týchto ukazovateľov je práve menový kurz. Napriek tomu, že je rozpočtový deficit súčasťou ekonomickej reality väčšiny vyspelých zmiešaných ekonomík, v ekonomickej teórii nájdeme na jeho existenciu a vplyv na jednotlivé ukazovatele množstvo často diametrálne rozdielnych názorov.

[1] Ing. Miroslava Katonová,, externá doktorandka Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, mkatonova@vub.sk

V príspevku sa snažíme poukázať na vzájomný vzťah medzi deficitom štátneho rozpočtu a menovým kurzom, definovať hlavné väzby medzi nimi a na základe ich poznania vysloviť závery o makroekonomických a mikroekonomických dôsledkoch rozpočtového deficitu na menový kurz.

ZMENY DEFICITU ŠTÁTNEHO ROZPOČTU A MENOVÝ KURZ

Pri skúmaní vzťahu deficitu štátneho rozpočtu a menového kurzu môžeme uvažovať tak so znížením, ako aj so zvýšením deficitu štátneho rozpočtu a jeho vplyvu na menový kurz. Pre zjednodušenie výkladu budeme v ďalšom texte skúmať vplyv zníženia deficitu štátneho rozpočtu na menový kurz. V rámci analýzy je menový kurz reprezentovaný jeho konkrétnou formou v podobne reálneho efektívneho menového kurzu (REER).

Vplyv zníženia deficitu štátneho rozpočtu na menový kurz

Vo všeobecnosti medzi súčasnými ekonómami vládne zhodný názor na účinky zníženia rozpočtového deficitu a štátneho dlhu na vývoj úrokových mier. Kým zníženie rozpočtového deficitu a štátneho dlhu pôsobí v smere zníženia úrokových mier, účinky na vývoj menového kurzu sú stále predmetom diskusie. Doterajšie skúsenosti aj z vývoja reálnych ekonomík nevypovedajú o jednoznačnom vzťahu medzi rozpočtovým deficitom a menovým kurzom a ani ekonomická teória nedáva na túto otázku jednoznačnú odpoveď.

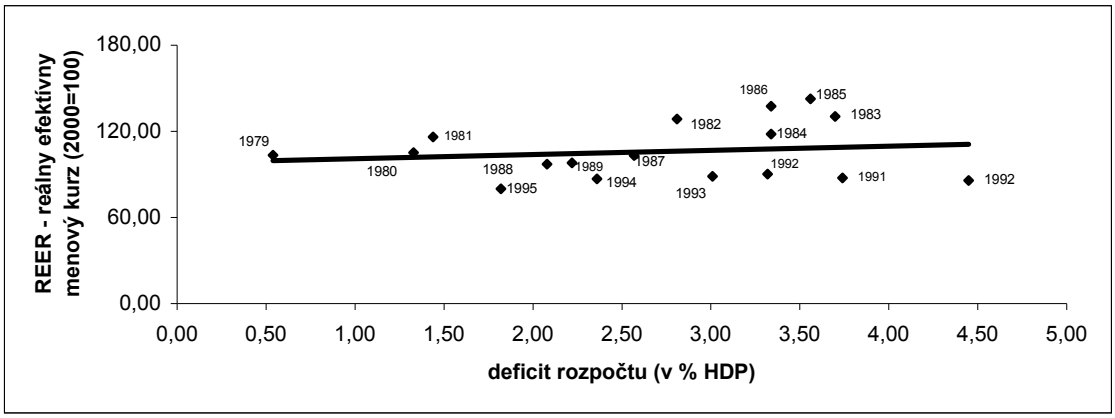
Vzťah medzi znížením deficitu a menovým kurzom sa stal predmetom diskusií aj medzi poprednými svetovými ekonómami. Môžeme spomenúť názor bývalého predsedu Federálneho rezervného systému USA Greenspana a guvernéra Bank of Canada Thiessena, ktorí vyslovili názor, že zníženie deficitu by viedlo k zhodnoteniu meny. Na druhej strane Feldstein a Krugman (1995) presadzujú názor, že zníženie rozpočtového deficitu viedlo niekedy k oslabeniu. Tento spor o vzťahu medzi znížením deficitu a menovým kurzom pramení jednak z toho, že doterajšie skúsenosti z praxe nie sú ani zďaleka jednoznačné, a za druhé z toho, že i teória je v tejto otázke rozporuplná. História ukazuje, že zníženie deficitu viedlo niekedy k oslabeniu, inokedy k posilneniu meny. Teória sa jednoznačne nestavia k tomuto problému hlavne z toho dôvodu, že zníženie deficitu pôsobí na menový kurz niekoľkými rôznymi kanálmi. Niektoré vplyvy vedú k posilneniu meny, kým iné vplyvy majú tendenciu ju skôr oslabiť.

Z grafu č. 1 a 2[2] je vidieť, že zníženie deficitu vedie v niektorých krajinách k oslabeniu meny, v iných k jej posilneniu. Na grafe č. 1 je zachytený podiel deficitu štátneho rozpočtu na HDP a index reálneho efektívneho menového kurzu pre USA a pre Nemecko v rokoch 1979 - 1995. Plná čiara predstavuje regresnú priamku, ktorá vyjadruje vzťah medzi menovým kurzom a deficitom štátneho rozpočtu. Aj keď tento vzťah nie je dokonalý, rastúca regresná priamka naznačuje v obidvoch prípadoch, že kurz ako doláru, tak aj marky sa obvykle s rastom rozpočtového deficitu posilňuje. Skúsenosti týchto krajín teda podporujú názor, že závislosť medzi rozpočtovým deficitom a menovým kurzom je pozitívny.

[2] Údaje z grafov č. 1 - 10 sú čerpané z údajov Medzinárodného menového fondu

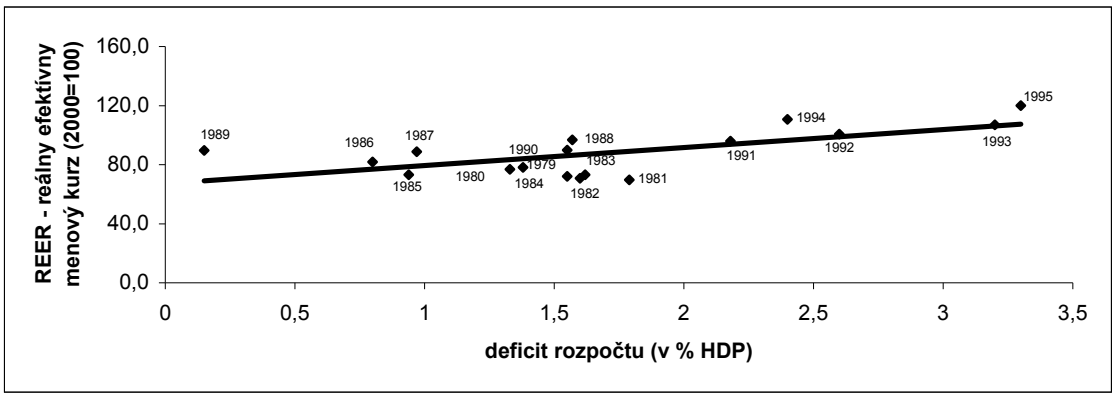
GRAF č. 1: Pozitívny vzťah medzi rozpočtovým deficitom a reálnym efektívnym menovým kurzom

USA v rokoch 1979 - 1995



prameň: International Financial Statistics, IMF

Nemecko v rokoch 1979 – 1995

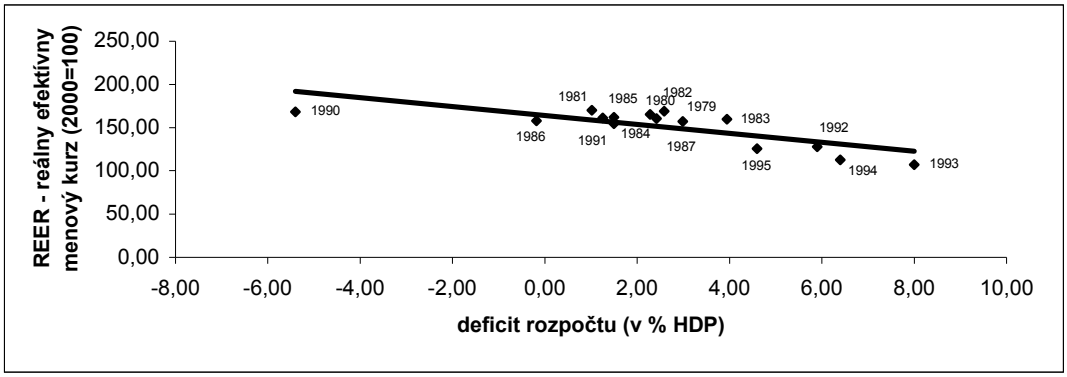


prameň: International Financial Statistics, IMF

Oproti tomu klesajúca regresná priamka na grafe č. 2 ukazuje, že kurz fínskej marky a švédskej koruny s rastom rozpočtového deficitu obvykle klesá. Skúsenosti Švédska a Fínska v uvedenom období naopak naznačujú existenciu záporného vzťahu medzi rozpočtovým deficitom a menovým kurzom.

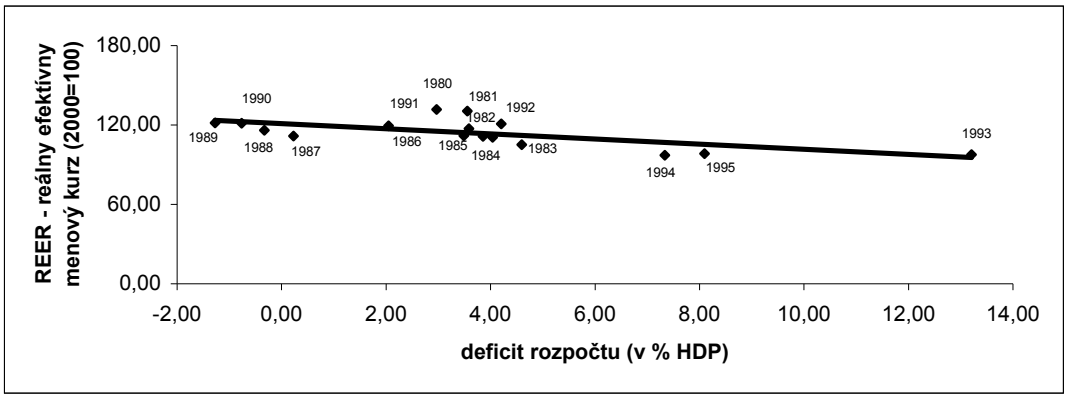
GRAF č. 2: Negatívny vzťah medzi rozpočtovým deficitom a reálnym efektívnym menovým kurzom

Fínsko v rokoch 1979 – 1995



prameň: International Financial Statistics, IMF

Švédsko v rokoch 1979 - 1995

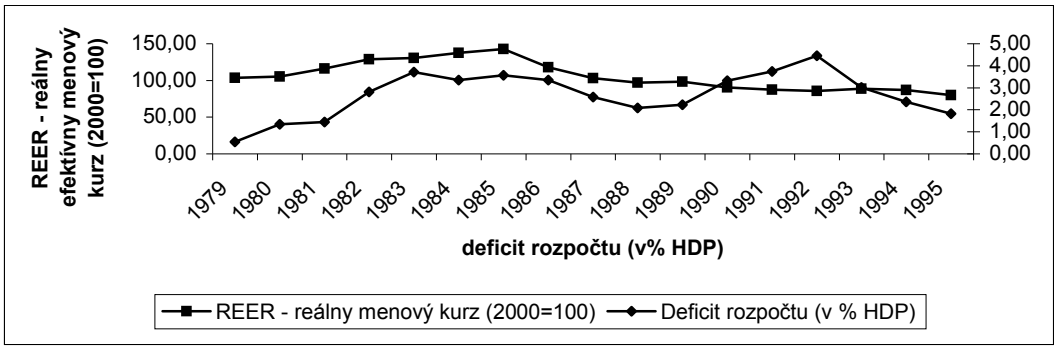


prameň: International Financial Statistics, IMF

Nejednoznačné výsledky však dostaneme aj vtedy, keď budeme študovať empirické údaje o vzťahu medzi rozpočtovým deficitom a menovým kurzom síce za jednu krajinu, ale v dlhodobom období. Na grafe č. 3 je zachytený deficit rozpočtu ako podiel na HDP a index reálneho efektívneho menového kurzu (REER) USA v rokoch 1979 – 1995. Na počiatku 80. rokov kurz dolára rástol spolu s rastom deficitu. V rokoch 1989 až 1993 bola závislosť medzi vývojom kurzu a vývojom deficitu negatívna. A od roku 1993 je táto závislosť opäť pozitívna.

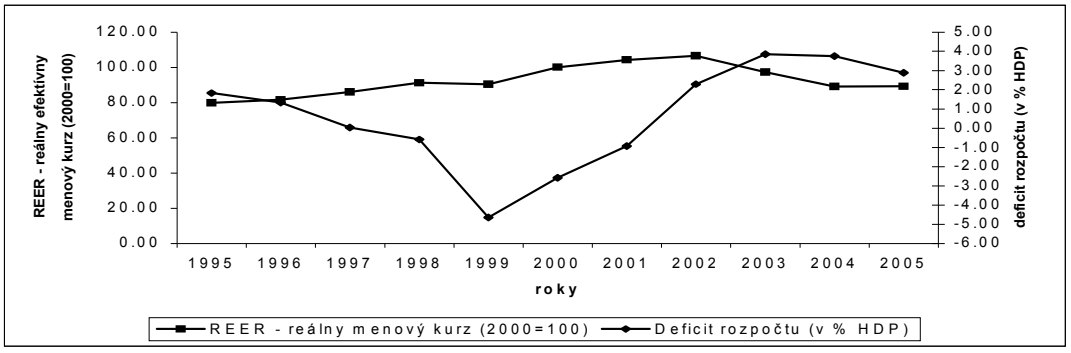
Na grafe č. 4 je zachytený deficit rozpočtu a reálny efektívny menový kurz (REER) USA za roky 1995 – 2005.

GRAF č. 3: Pozitívny a negatívny vzťah medzi rozpočtovým deficitom USA a reálnym efektívnym menovým kurzom za roky 1979 - 1995



prameň: International Financial Statistics, IMF

GRAF č. 4: Pozitívny a negatívny vzťah medzi rozpočtovým deficitom USA a reálnym efektívnym menovým kurzom za roky 1995 – 2005



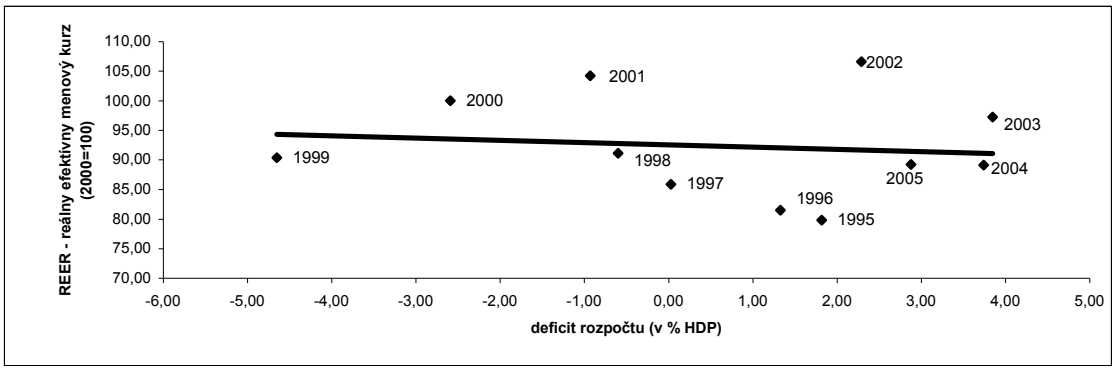
prameň: International Financial Statistics, IMF

Z grafu č. 4 vyplýva, že od roku 1995 do roku 1999 sa deficit štátneho rozpočtu znižuje, kým reálny efektívny menový kurz mierne stúpa. Kurz sa zhodnocuje. Od roku 1999 do roku 2003 reálny efektívny menový kurz i deficit štátneho rozpočtu USA rastie. Od roku 2003 sa deficit štátneho rozpočtu i reálny efektívny menový kurz znižuje. Keď sa pozrieme na graf č. 5, vidíme, že v rokoch 1995 až 2005 sa vzťah medzi rozpočtovým deficitom a kurzom stal v priemere negatívnym, kým v rokoch 1979 – 1995 bol pozitívny. Môžeme teda povedať, že deficit štátneho rozpočtu sa v rokoch 1995 až 2005 v USA zvyšoval, čo spôsobilo, že kurz sa oslaboval.

Podobným príkladom, kde došlo ku zmene vzťahu je aj Fínsko, ktoré v rokoch 1979 – 1995 vykazovalo negatívny vzťah medzi deficitom štátneho rozpočtu a menovým kurzom, pričom ako vidieť z grafu č. 6, v rokoch 1995 – 2005 je tento vzťah pozitívny.

GRAF č. 5: Negatívny vzťah medzi rozpočtovým deficitom a reálnym efektívnym menovým kurzom

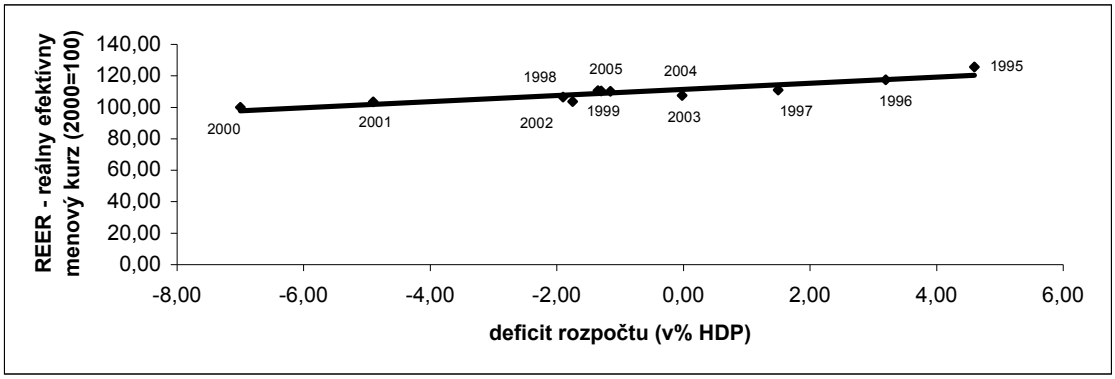
USA v rokoch 1995-2005



prameň: International Financial Statistics, IMF

GRAF č. 6 Pozitívny vzťah medzi rozpočtovým deficitom a reálnym efektívnym menovým kurzom

Fínsko v rokoch 1995 – 2005

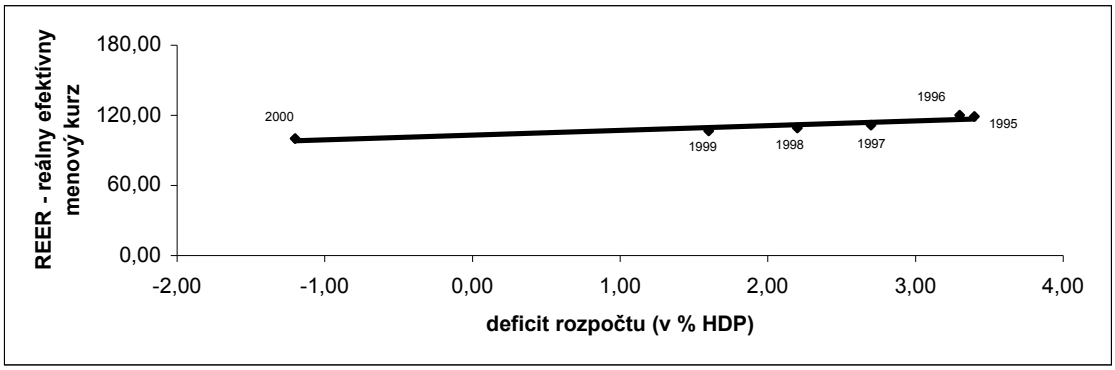


prameň: International Financial Statistics, IMF

Iným príkladom sú krajiny Nemecko a Švédsko zachytené na grafe č. 7 a 8. Nemecko vykazovalo v rokoch 1979 – 1995 pozitívny vzťah medzi rozpočtovým deficitom a reálnym efektívnym menovým kurzom, pričom v rokoch 1995 – 2000 tento vzťah zostal nezmenený. To isté platí aj pre Švédsko, ktoré v rokoch 1979 – 1995 vykazovalo negatívny vzťah medzi rozpočtovým deficitom a reálnym efektívnym menovým kurzom a v rokoch 1995 – 2005 sa tento vzťah nezmenil.

GRAF č. 7 Pozitívny vzťah medzi rozpočtovým deficitom a reálnym efektívnym menovým kurzom

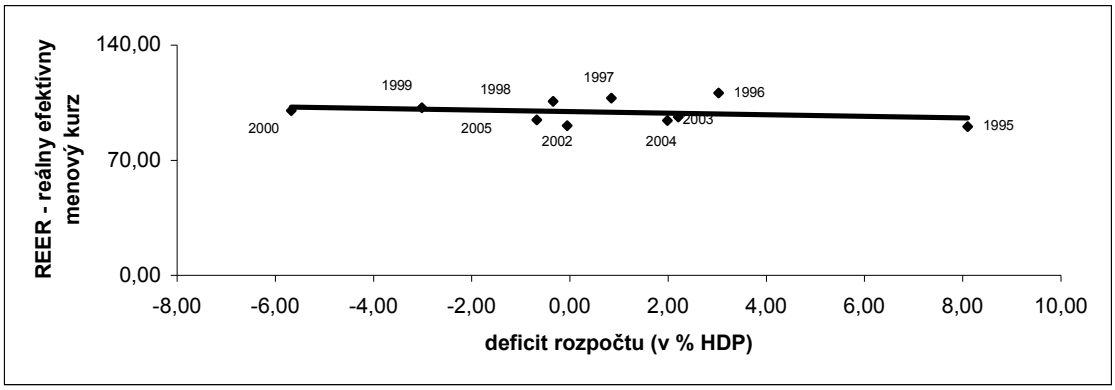
Nemecko v rokoch 1995 – 2000



prameň: International Financial Statistics, IMF

GRAF č. 8 Negatívny vzťah medzi rozpočtovým deficitom a reálnym efektívnym menovým kurzom

Švédsko v rokoch 1995 – 2005



prameň: International Financial Statistics, IMF

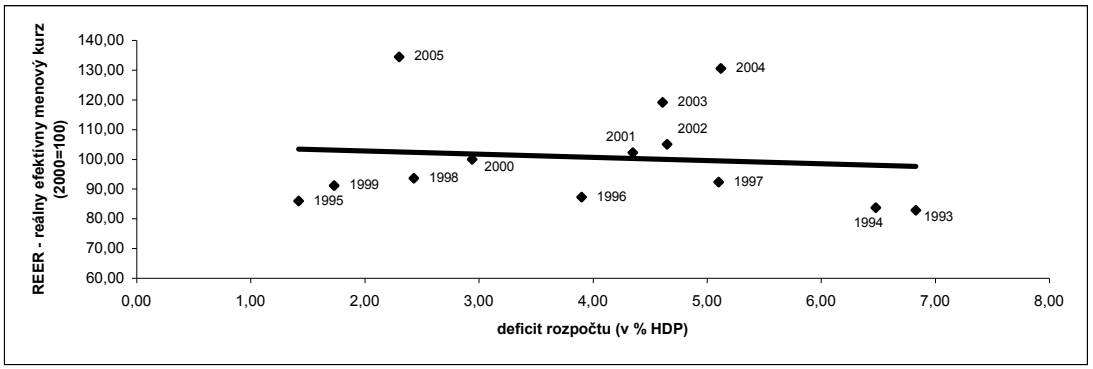
Zdanlivá nejasnosť empirického vzťahu medzi znížením rozpočtového deficitu a menového kurzu by pre nás nemala byť veľkým prekvapením. I teória totiž hovorí o protichodných efektoch. Zníženie deficitu má na menový kurz niekoľko rôznych dopadov, z ktorých niektoré vedú k posilneniu meny a iné k jej oslabeniu. A čo je dôležitejšie: na výmenný kurz pôsobí množstvo faktorov, ktorých vplyv môže byť silnejší ako vplyv rozpočtového deficitu.

Vplyv rozpočtového deficitu SR na výmenný kurz slovenskej koruny

Skúmať izolovaný vplyv rozpočtu na kurz je problematické, vzhľadom na množstvo vplyvov, ktorým je kurz vystavovaný. Súhrnne možno tento vplyv za obdobie rokov ilustrovať nasledovným grafom:

GRAF č. 9: Vzťah medzi deficitom štátneho rozpočtu a reálnym efektívnym menovým kurzom

Slovenská republika v rokoch 1993 – 2005

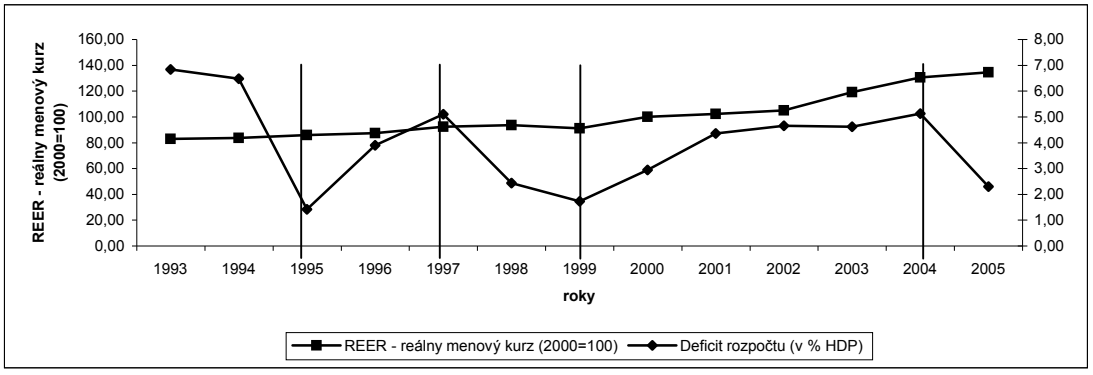


prameň: International Financial Statistics, IMF

Ako vidieť z grafu č. 9, vzťah medzi deficitom štátneho rozpočtu a reálnym efektívnym výmenným kurzom (REER) od roku 1993 do roku 2005 je – ako tendencia vyjadrená trendovou priamkou – negatívny[3]. Rozmiestnenie bodov na grafe však naznačuje, že závislosť obidvoch veličín pravdepodobne nie je tesná, a teda, že vzťah nemusí byť jednoznačný.

Tento predpoklad potvrdzuje iný typ grafu na ktorom ilustrujeme dynamiku a smer vývoja obidvoch veličín v skúmanom období. Z grafu č. 10 je zrejmé, že vývoj vzťahu rozpočtového deficitu a reálneho efektívneho výmenného kurzu je rozporuplný a môžeme ho rozdeliť do niekoľkých etáp:

GRAF č. 10: Pozitívny a negatívny vzťah medzi deficitom štátneho rozpočtu Slovenska a reálnym efektívnym menovým kurzom za roky 1993 – 2005



prameň: International Financial Statistics, IMF

1. etapa – roky 1993 až 1995

Vývoj v týchto rokoch je charakterizovaný klesajúcim deficitom štátneho rozpočtu a rastúcim reálnym efektívnym výmenným kurzom.

[3] V rokoch 1993 – 1998 bol v SR uplatňovaný režim fixného kurzu, tzn. Centrálna banka ho bránila. Napriek tomu sme analyzovali aj toto obdobie z hľadiska vplyvu rozpočtového deficitu na výmenný kurz, a to z týchto dôvodov: a) výmenný kurz slovenskej koruny skúmame v podobe reálneho efektívneho výmenného kurzu, ktorý zaznamenával určitý pohyb aj pri fixovanom nominálnom kurz, b) analýzou poukazujeme na to, akým spôsobom sa darilo udržiavať fixný kurz aj pri rôznom vývoji rozpočtového deficitu a ďalších faktorov.

2. etapa – roky 1996 – 1997

V tomto období sa obidve veličiny vyvíjali rovnakým smerom, tak ako deficit štátneho rozpočtu tak aj reálny efektívny výmenný kurz rástol.

3. etapa – roky 1998 – 1999

Reálny efektívny výmenný kurz sa v zásade nezmenil, keď v prvom roku mierne rástol a následne mierne poklesol. Deficit štátneho rozpočtu v obidvoch rokoch zaznamenal výrazný pokles.

4. etapa – roky 2000 – 2004

V tejto etape bol vývoj obidvoch veličín charakterizovaný tendenciou k rastu, aj keď deficit štátneho rozpočtu v roku 2003 v porovnaní s predchádzajúcim rokom mierne poklesol, čo však uvedenú tendenciu významne nenarušilo.

5. etapa – rok 2005

V tomto roku deficit štátneho rozpočtu výrazne poklesol a výmenný kurz pokračoval v raste.

Môžeme konštatovať, že aj keď celkovo za roky 1993 – 2005 bola vyššia úroveň deficitu štátneho rozpočtu spojená s nižšou úrovňou reálneho efektívneho výmenného kurzu[4], za týmto hodnotením sa skrýva nejednoznačný vývoj obidvoch veličín v jednotlivých etapách skúmaného obdobia[5].

Dominantným znakom, ktorý charakterizuje graf č. 10 je jednoznačná tendencia zhodnocovania kurzu pri akomkoľvek vývoji rozpočtového deficitu. Dá sa teda povedať, že deficit štátneho rozpočtu nemusí byť pre vývoj menového kurzu v SR určujúcou veličinou. Vývoj menového kurzu je ovplyvňovaný množstvom makroekonomických a mikroekonomických ukazovateľov a rozpočtový deficit je len jedným z nich. Nie je teda celkom presné tvrdiť, že keď sa deficit štátneho rozpočtu zvyšuje, kurz sa znehodnocuje a naopak, hoci priemerná tendencia tomu nasvedčuje. Potrebný je vždy podrobnejší analytický pohľad.

ZÁVER

Názory na makroekonomické dôsledky rozpočtového deficitu na menový kurz, a teda aj na celkovú makroekonomickú rovnováhu patria medzi najspornejšie otázky ekonómie. Rôzne teoretické prístupy poskytujú protirečivé stanoviská jednotlivých autorov, pričom žiadne z nich nemožno považovať za definitívne potvrdené alebo vyvrátené. Svedčia o tom aj poznatky našej analýzy.

Zmeny deficitu štátneho rozpočtu majú priame a nepriame dopady na dopyt po finančných aktívach a tie sa rôznym spôsobom prejavujú na vývoji ďalších veličín a v konečnom dôsledku na vývoji menového kurzu. Pôsobenie mnohých faktorov spôsobuje, že zníženie rozpočtového deficitu vedie niekedy k oslabeniu menového kurzu a v inej situácii k jeho posilneniu. Zníženie deficitu môže viesť k oslabeniu meny tým, že zníži dopyt po finančných aktívach zo strany vlády, alebo môže menu posilniť tým, že zníži očakávanú

[4] Pozri graf č. 9
[5] Pozri graf č. 10

infláciu, zníži prémiu za menové riziko alebo zvýši očakávanú výnosnosť domácich aktív po zdanení.

V práci sme analyzovali vzťah rozpočtového deficitu a menového kurzu na konkrétnych empirických údajoch z databázy Medzinárodného menového fondu. Vyššie spomínaný vzťah sme posudzovali na príkladoch krajín ako sú USA, Nemecko, Fínsko, Švédsko a Slovensko.

Podrobnejšia analýza ukázala, že deficit štátneho rozpočtu ovplyvňoval vývoj menového kurzu rôznym spôsobom nielen v rôznych krajinách, ale aj v jednotlivých krajinách v rôznych časových obdobiach. Napr. v USA v rokoch 1979 – 1995 bol vplyv deficitu štátneho rozpočtu na menový kurz pozitívny, čo znamená, že kurz dolára sa pri znižovaní rozpočtového deficitu oslaboval a s rastom rozpočtového deficitu posilňoval (rovnako sa situácia vyvíjala v Nemecku). V rokoch 1995 – 2005 sa však tento vzťah v USA stal negatívnym, čo znamená, že kurz dolára sa s rastom rozpočtového deficitu znehodnocoval. V Nemecku sa tento vzťah nezmenil a naďalej zostal pozitívnym. Vo Fínsku v prvom období kurz pri znižovaní deficitu posilňoval (rovnako aj vo Švédsku) a pri jeho raste oslaboval. V druhom období sa vo Fínsku vzťah zmenil, zatiaľ čo vo Švédsku zostal nezmenený.

Osobitným prípadom je vývoj vzťahu rozpočtového deficitu a výmenného kurzu v Slovenskej republike. Od vzniku SR až po súčasnosť je vývoj v jednotlivých etapách charakterizovaný jednoznačnou tendenciou zhodnocovania kurzu pri akomkoľvek vývoji rozpočtového deficitu.

Ekonomická prax tak ukazuje, že zníženie deficitu vedie v niektorých krajinách k posilneniu a v iných k oslabeniu menového kurzu, pričom v čase sa môže uvedený vzťah meniť. Konkrétny vývoj závisí od špecifickej situácie v krajine, ktorá je vymedzená pôsobením veľkého množstva rôznych vplyvov ako sú napr. platobná bilancia, intervencie centrálnych bánk alebo domáce ekonomické a politické podmienky.

.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ARTIS, M. J.: Deficit financing Keynes, The keynesians and the new approach with special reference to the UK
2. FRENKEL, J. A.: Exchange Rates and International Macroeconomics. University of Chicago Press, 1983
3. HAKKIO, C.: Vliv snížení rozpočtového deficitu na měnový kurz, FINANCE A ÚVĚR 48/1998, č. 9, s. 567 - 581
4. HLAVATÁ, I.: Menová analýza a prognóza, ES EU, Bratislava 1995
5. HONTYOVÁ, K.: Štátny rozpočet, mena a medzinárodné ekonomické vzťahy, IURA EDITION, Bratislava 2000
6. IZÁK, V.: Makroekonomické souvislosti rozpočtových deficitů, POLITICKÁ EKONOMIE, 5, 2002, s. 647 – 657

7. MOKRÝ, V.: Úvaha o deficite štátneho rozpočtu a jeho krytí, BIATEC, ročník 8, 2/2000, s. 7 - 9
8. MÚČKOVÁ, V.: Ekonomické účinky rozpočtového deficitu, Výskumný ústav národohospodársky EU, 1993
9. NEMEC, M.: Finančné programovanie, EKONÓM, Bratislava 2000
10. PILCH, C.: Slovenská mena od svojho vzniku po dnešok, odborný časopis FINANČNÉ TRHY, máj 2005
11. VÍT, K.: Vliv rozpočtového deficitu na devízový kurz, POLITICKÁ EKONOMIE č. 3/2005, s. 305 - 321
12. PAPULOVÁ, E. a kol.: Úvod do podnikania a manažmentu. KARTPRINT, Bratislava 2006

Ekonomická univerzita v Bratislave

Fakulta podnikového manazmentu

PhD-studies for foreign students

Scientific Article

Subject:

Great economists of the last three centuries

Tokyo / Japan, October 10th, 2008

PhD-student: Christian Kellner

Mobil: 0049 (0) 160 8676008

Address: Urbanstraße 84, 70182 Stuttgart / Germany

Email: christian.kellner@daimler.com and christian.kellner@gmx.de

Index

1 INTRODUCTION 4

2 ADAM SMITH 5

2.1 Personal data 5

2.2 Basic principle 6

2.2.1 Division Labour 6

2.2.2 Economic system 6

2.2.3 Natural freedom 7

2.2.4 Smith’s political economy 8

2.3 Comparisons 8

3 KARL MARX 9

3.1 Personal data 9

3.2 Basic principle 10

3.2.1 Commodity and money 10

3.2.2 The transformation of money into capital 11

3.2.3 The production of absolute-surplus value 11

3.2.4 The production of relative-surplus value 11

3.2.5 The production of absolute and relative surplus-value 11

3.2.6 Wages 12

3.2.6.1 Time wage 12

3.2.6.2 Piece wage 12

3.2.6.3 National differences of wages 12

3.2.7 The process of accumulation of capital 13

3.3 Today´s influence 13

4 JOHN MAYNARD KEANES..... 14

4.1 Personal data 14

4.2 Basic principle 15

4.2.1 The demand of goods define the level of production and employment 15

4.2.2 Investments determine the national income and saving 15

4.2.3 Flexible prices and wages can not influence the national income..... 16

4.2.4 Economic conclusion..... 16

4.3 Forecast 17

5 ABSTRACT 18

1 Introduction[1]

Economists are sometimes not very loved people. There is a certain corny joke: Economists know all the prices of goods – but they do not know the value about. Also scientist for other sciences think, economists talk to much about things they do not understand. Perhaps this was the truth (at least a little bit). But in the last three centuries, the economic science have done a big defelopment. Nowadays the economic science is much closer to the problemens and the people. That's means economists do realy help today! Facts instead of former dogmas.

The reason for this improvement is for example the game theory and the intensive experimental research. But all the new tools, are more or less already based on the history of economic science. And the history is very much based on the brilliant economists of the last few century. Their analysis is the foundation of the modern microeconomics.

In the following article I would like to introduce you three of the greatest economists from the last three centuries. Enjoy the jorney!

[1] https://www.schaeffer-poeschel.de/download/978-3-7910-2635-0/einfuehrung_ockenfels.pdf

2 Adam Smith[2]

Citation:

"It is not from the benevolence of the butcher, the brewer, or the baker that we expect our dinner, but from their regard to their own interest."

2.1 Personal data

Adam Smith was borne 1723 in Kirkcaldy/Scotland and he is still seen as one of the founder of the classical economics. He was one of the leading moralist and economists in the 18th century.

He studied from 1737 till 1740 at the University of Glasgow/Scotland and continued studying with a scholarship till 1746 at the Balliol College in Oxford/England. Graduated back in Scotland, he started in Edinburgh 1748 to give successful public lectures for English literature, philosophy and law (this was in the 18th century a necessary prerequisite to become an official university-professor). Only three years later 1751 he could join the University of Glasgow/department of logic, as a very young professor in philosophy of moral, political economy and ethics.[3]

Because he had a very highly reputation in the field of economics, he was 1763 recommended to become the personal tutor for Henry Scott (3rd Duke of Buccleuch). During his time as a

[2] Citation: The Wealth of Nations, Book *I*

[3] Gerhard Streminger, Title: Adam Smith, Page: 23, Rowohlt, Hamburg, 1989

tutor, he travelled with Henry Scott a lot across Europe. 1778 he was announced as the new Scottish-tax-commissioner in Edinburgh. In the age of 77 he died unmarried 1790 in Edinburgh.

2.2 Basic principle

Adam Smith worked also a lot the field of ethics ("Theory of moral sentiments") but in this section I will go into more details with his very well known epoch-making-book "An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations". I also like to explain the basics from the "invisible-hand"-theory, witch is part of the "wealth of nations"-book.

2.2.1 Division Labour[4]

Blue-Collar worker know how to do things best/easy. They know because they did it with there own hands and they know it even better, if they are an expert in a special field. That also works even better in small niches and big cities. But if there is not enough demand for small niches in the surrounding areas (e.g. small villages or in the countryside), than the market hast to be bigger. That's the reason why Adam Smith was so much in favour for free-trade and open-markets. That leads on the one hand side to a particular dependence on each other and on the other side to a uniform kind of work. The role of transportation is very important, because the hole system will only work as long as the additional-cost of transportation (for goods and services) are lower than the benefit of a specialised-labour-force.

2.2.2 Economic system

Adam Smith stressed the advantage of bartering. Especially with money! He divided the price for goods and services into two sections: Natural price and market price. The natural price was determinate by wages, capital-costs and the costs of land. I will explain this in an easy example: The natural price for a piece of bread in the bakery is the sum of the wages for the baker/farmer, the price from the landowner (for the land) and the expected return of the

[4] D. D. Raphael, Title: Adam Smith – Einführung, Page: 59, campus, Frankfurt/New York, 1991

entrepreneur. The market price is determined by market supply and demand.[5] For the elements of the natural price (capital cost, wages and land) is it the same procedure – supply and demand. The special interest from Adam Smith was in particular the supply and demand of wages.

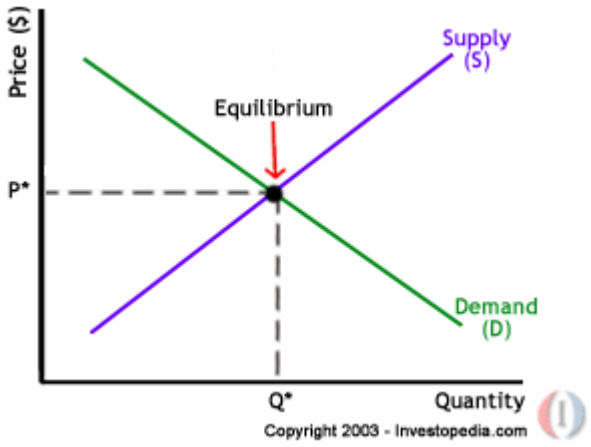


Figure left:

- Supply (blue-line)

As higher the price as higher the quantity.

- Demand (green-line)

As higher their price as lower the quantity.

- Equilibrium point

Supply and demand are in balance.

[6]

2.2.3 Natural freedom

The maximisation of the personal advantage is the engine for the national-economic development. The "invisible hand" pushes each individual for the overall benefit (invisible hand in this content has nothing to do with religion – it is only pictured described). In general he preferred Laissez-faire. During that time the government limited certain topics, which was also criticised by Smith:[7]

- Restriction in competition
- Restriction in the mobility of the workforce
- Restriction in free-trade

But in all the restricted fields, Adam Smith tried to find a pragmatic way, e.g. restriction in free-trade and exception in protection for the important shipping-industry in England. Other important factors: Subsidies, duties and import-embargoes. On the other side, he had a very clear understanding for the ideal state duties and responsibilities:

---

[5] Gerhard Streminger, Title: Der natürliche Lauf der Dinge, Page: 161, Metropolis, Marburg, 1995

[6] http://www.investopedia.com/university/economics/economics3.asp

[7] D. D. Raphael, Title: Adam Smith – Einführung, Page: 89, campus, Frankfurt/New York, 1991

- National defence
- Introduction judicature
- Establishment and maintenance of public facilities

But the state duty and responsibility should only be used, when there is not enough stimulus for private investment. Or it is in the national interest like national defence.

2.2.4 Smith's political economy

The political economy is divided into two sections. The first section is how to increase the wealth of a nation and the second section is how the government can be financed. In the second section he also looks at the subject of tax. Tax has to be for him:[8]

- Reliable and not randomly
- Proportional to the income
- Customer-oriented
- With less administration expenses

2.3 Comparisons[9]

Adam Smith is still seen as one of the founder of the free market economy and the economical science. His picture of the "invisible hand" is also today an argument for the success of market mechanism. His idea of the free market without trade barriers is still very popular in liberal circling.

In the 18.century Adam Smith was one of the first author he who combined the classical sociology with the political economic.[10] Adam Smith was at the end also on of the preparer of Marx.

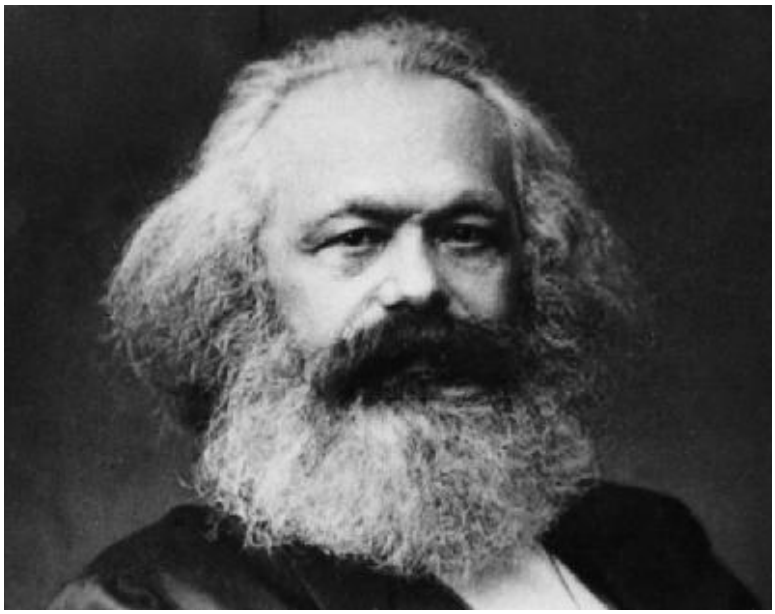
---

[8] D. D. Raphael, Title: Adam Smith – Einführung, Page: 95, campus, Frankfurt/New York, 1991

[9] D. D. Raphael, Title: Smith, in Three Great Economists, Page: 78, Oxford, Oxford/New York, 1997

[10] Gerhard Streminger, Title: Adam Smith, Page 149, rowohlt, Hamburg, 1989

3 Karl Marx[11]



Citation:
"Die Gesellschaft findet nun einmal nicht ihr Gleichgewicht, bis sie sich um die Sonne der Arbeit dreht."

3.1 Personal data

Karl Marx was born 1818 in Trier/Germany as the eldest of eight siblings. He is still very well known as one of the most influencing philosopher and economists in the 19th century (despite the happend injustice in the 19th/20th century). His name is still a synonym for Marxism.
First of all he was Jewish, but in 1824 he was baptised because of his father's limited career opportunities as a Jewish-lawyer. He went to school in Trier and studied afterwards law in Bonn/Germany and Berlin. 1841 he did his PhD in Jena/Germany in the field of philosophy.[12] Then he started to work for the newspaper "Reihnischen Zeitung für Politik, Handel und Gewerbe" in Cologne/Germany, first as a journalist and later as the chief editor. After a while with him as the leader, the newspaper was prohibited because of its ultra-left-content. 1843 he married his fiancée Jenny von Westphalen and the following year they got their first daughter Jenny (their other kids: Laura was born 1846, Eleanor was born 1855 and there son's Edgar and Guido died very young).

[11] Marx 1875, MEW 18/570

[12] Bernd Ternes, Title: Karl Marx – Eine Einführung, Page: 45, UVK, Konstanz, 2008

In the following years he lived and worked as a journalist in Paris, Brussels and Cologne. Because of his radical-communistic-activities, France and Belgium expelled him as well as Germany declared him stateless. In London he located his exile. The last years in his live he had several diseases like skin disease, witch affected him a lot. Karl Marx died 1883 in the age of 65 in London.

3.2 Basic principle

Karl Marx worked as a journalist in many fields besides his extra-well known book "The Capital" (three books in total). But in the following section I will only explain the very, very basics of the first book of "The Capital" with the Title, "Der Produktionsprozess des Kaptitals".[13] The first book was published in the year 1867. After Karl Marx died, his partner Friedrich Engels published (with the unpublished manuscript of Karl Marx) the second book (1885, Title: "Der Zirkulationsprozess des Kapitals") and the third book (1895, Title: "Der Gesamtprozess der kapitalistischen Produktion").

3.2.1 Commodity and money

Firstly he describs the value of a commodity. The two main determinations are Quality and Quantity. The corresponding value is more or less the exchange value of the commodity. His critical point of capitalistic markets was, that in these markets products are only produced because of the possibility for the owner to get rich. That’s the reason why commoditys are losing there “own” value.

The members in the exchange process are the seller and the buyer. A necessary prerequisite for this is, that it is possible to have the right of propertys. But the negativ point of ownership is the deviation of supply and demand and the need for a certain currency (money).

The purpose of the money is not the extension of desirable products. Poor people are poor and stay poor because they only use there money to buy consumber goods. But to get rich, it is more appropriate to buy goods just for selling-purpose (investment).

[13] Karl Marx und Friedrich Engels, Title: Das Kapital und Manifest der kommunistischen Partei, Page: 7ff., Capital-Buch/FinanzBuch, München, 2006

3.2.2 The transformation of money into capital

There is a simple formula for capitalists: M – G – M (Money, Goods, Money). This means the capitalist buys with money a certain good and trys to sell that good with profit and the same starts again. The opposite of the capitalist is the worker with his physical mental strengths. These strengths are be used to produce the goods. Because these people do not have financial ressources, they can´t use the capitalistic formula.

3.2.3 The production of absolute-surplus value[14]

The operating process contains in Karl Marx few three things: the human work, the original article and the tools. He calls it the metabolism between human and nature. The capitalist is in that scenario a very important person. He owns all the three things of the operating process. His critical point here is, that the product does not belong to the producer. The capitalist is not interested to produce a certain commodity. He also does not like to produce value. He likes to produce surplus.

3.2.4 The production of relative-surplus value[15]

One of the key-points in comparison with the absolute-surplus value is, that the relative-surplus value looks more at the advanced productivity. A simple example: If a worker have to work longer hours than bevor (extra output!), than it is an absolute-surplus value. But if the same worker have to work less hours – with the same outout (increasing productivity by division of labour, extra maschines, etc.), than it is an relative-surplus value.
But the benefit for the capitalist is only as long as the productivity-surplus is in his company exclusive. As long as it is exclusive, he has got a extra-surplus. But when his competitors gets the same productivity-surplus he will los his extra-surplus and the hole economy will get the surplus-rate.

3.2.5 The production of absolute and relative surplus-value

see chapter 3.2.3 and 3.2.4

[14] Bernd Ternes, Title: Karl Marx – Eine Einführung, Page: 184, UVK, Konstanz, 2008

[15] http://de.wikipedia.org/wiki/Relativer_Mehrwert

3.2.6 Wages[16]

3.2.6.1 Time wage

Time wage is always determinate by the amount of working-time, eg. hour, day, week, month, etc.. But the amount of money for a certain time-periode can differ from one worker to another worker. The reason can be, because of different skills. It is possible that the daily wage will be stable although the price of work is decreasing. How is that possible? A easy example: A worker got 100€ a day and the the day had 8 hours. Because of certain circumstances the amount of time per day increased from 8 hours to 10 hours. The daily wage will be the same – 100€. But the worker have to work 2 extra hours. In that example the price of work will decrease from 12€ to 10€.

3.2.6.2 Piece wage

The piece wage is similar to the time wage. But there is a certain calculation at the beginning. The piece wage is determinate by the outcome of the work and not by the amount of hours. Piece wage is more common in an industrial enviroment and the worker can influence his wage much more by his personal effort than with the time wage.
A big advantage for the capitalist is, that he do not have to supervise the worker, because he is not interessted how much time the worker need. Also a advantage is, that it is for the capitalist easyer to calculate his profit in advance.

3.2.6.3 National differences of wages

Beside the differenz in the wage between high-skilled-worker and low-skilled-worker there are also huge differenzes in the wage between different countries. Usually if the level of wages is high, also the prices are higher than in a low-wage-country. J.W. Cowell, member of

[16] Karl Marx und Friedrich Engels, Title: Das Kapital und Manifest der kommunistischen Partei, Page: 623, Capital-Buch/FinanzBuch, München, 2006

the facory-commission made an analysis between England, Swiss, Austria, Saxony, Belgium, France and Prussia. He got interessting results.

3.2.7 The process of accumulation of capital[17]

Karl Marx calendered the name primitive accumulation of capital. Its purpose is to help to explain how the capitalist work. Capital is money that makes more money: Value in search of surplus-value. In other words, it is money that gets reinvested. It originates in the activity of buying goods in order to resell them with a profit. First emerges in commercial trade connecting different economic communities, whose production is not yet capitalist. The existence of usury capital, bank capital, rentier capital and merchant capital historically precedes capitalist industry.

3.3 Today´s influence[18]

Karl Marx main focus is the economical theory. But he tried to combine it with philosophic topics. As a theoriser he was one of the founders of the modern sociology. His meaning of "social integration" is also today relevant. The economy is from his point of view a very important point in the social science. His analysis of commodities, money, capital, international division of labour and international markets was also the basis for the theory of globalisation. His economy is very much based on industrial labours. But the influence of industrial labours is today decreasing because of the modern knowledge society. But it is still possible to transfer Karl Marx's ideas into today's environment. In Karl Marx's sense of equitableness, he is much more driven by labouring classes and not so much by the allocation of the goods (which is more in today's focus).

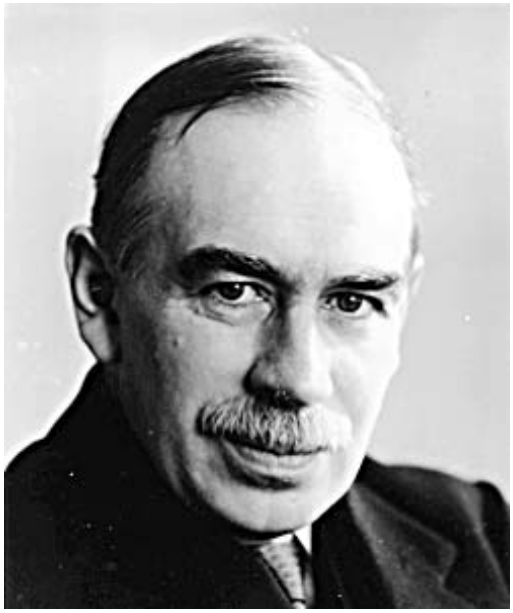
His mistake was to think, that the capitalism is a closed system which can only be changed by his own destruction. The history showed him something else. He was also wrong about the future of the socialism. But that doesn't mean that everything in the capitalistic system is right. Karl Marx can help us to think about.

---

[17] http://de.wikipedia.org/wiki/Urspr%C3%BCngliche_Akkumulation#.E2.80.9EDie_sogenannte_urspr.C3.BCngliche_Akkumulation.E2.80.9C_im_.E2.80.9EKapital.E2.80.9C

[18] Johannes Rohbeck, Title: Marx, Page: 15, Reclam, Leipzig, 2006

4 John Maynard Keanes[19]



Citation:

"The ideas of economists and political philosophers, both when they are right and when they are wrong, are more powerful than is commonly understood. Indeed the world is ruled by little else."

4.1 Personal data

John Maynard Keynes was born 1883 in Cambridge/England. Today he is still known as one of the biggest economists in the 20th century. His name is still very much a synonym for the so called Keynesianism.

He had one brother (Geoffrey was well-known as a surgeon) and one sister (Margaret). His parents/ancestry's where a very wealthy family in Cambridge. Until 1902 he went to a public school in Eton/England and could show a remarkable performance. Afterwards he could start studying with a scholarship at King's college in Cambridge. His main focus was maths, history and economics. He could finish his time at university very successfully in 1906.[20] Between 1906 and 1908 he worked for the government-India-ministry in the field of transport, tax and trade. The next step in his career was back in Cambridge. Until 1914 he was a don for finance, money and tax. From 1920 on he was for the rest of his life professor in Cambridge.

[19] Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes, Kapitel 24

[20] Marie-Antoinette Gall, Title: John Manard Keynes-Leben/Werke/Epcoche, Page: 20, ibidem, Stuttgart, 2002

During the first World War Maynard Keynes also worked for the government-Treasury. His responsibility was the pound-exchange rate, credits for the ally's and the federal gold reserve. After the first World War he was a member in the delegation of the Versailles-peace negotiations. His moderate pro-German-attitude was not conform with the prime minister Lloyd George. So he quitted disappointed his job in the delegation a short time before the Versailles-contract was signed.[21] He refused to do a similar job during/after the second World War. John Maynard Keynes died 1947 in the age of 63.

4.2 Basic principle

Keynes finished 1936 his main work/book "The general theory", which is also called the "keynsian revolution". His general theory of employment, interest and money is below very rough described.

4.2.1 The demand of goods define the level of production and employment

The amount of employees in a national economy is determine by the expected amount of goods and services which will be sold in the future. That is the reason because at the end it is essential, how big the "effective demand" is. The "effective demand" is divided by the domestic- and the foreign-market.
Only with full employment, the level of production is limited by the available amount of employees.[22]

4.2.2 Investments determine the national income and saving

The demand from private households for consumer goods is the biggest category in the general demand. Basically it is determined by the households-income (wages, interest, and additional earnings). But for the economical dynamic it is even more important to look at the capital investments in fixed assets. When the capital-interest-rate is higher than the expected revenue from the asset-investment, the asset-investments would decrease. This decrease

[21] Marie-Antoinette Gall, Title: John Manard Keynes-Leben/Werke/Epcoche, Page: 50, ibidem, Stuttgart, 2002
[22] http://www.keynes-gesellschaft.de/Hauptkategorien/GeneralTheory/Kernaussagen.html

would lead to an underemployment in the market for investment goods. Therefore the underemployed people would also decrease there private consume. The same prince ple from the investment-goods-market would occur in the privat-consumer-market. (Of course it works also the other way around). This procedure will occur as long as the capital-interest-rate is higher than the expected revenue. This is also called the “neoclassical model”.

4.2.3 Flexible prices and wages can not influence the national income

John Maynard Keynes thinks there is no possibility for the private sector to influence the undulation investment good market - neither with flexible wages, nor with lower prices. Against the classical and neoclassical models, in his opinion lower wages do not lead to more employment and therefore this could not be a tool to adjust the employment policy. Germany tried 1931 to decrease the unemployment-rate in the “Brüning´sche”-emergency decree (Weimarer-republic) by lowering the agreed wages (nominal) and the syndicate-prices by 10%. But the result was that next to the nominal-wages also the real-wages went down.[23]

4.2.4 Economic conclusion

Because there is not enough stabilisation through the market for capital investments in fixed assets, Keynes thought it is not possible for the private sector and not possible for the monetary policies to keep the economical system on track. Especially for the monetary policies: It can not be enough to lower the interest rate (although it is the right way to do in a economical crises) without major investments in goods. Therefore government purchases and investments have to be a tool to influence the business cycle and to control income and employment. This was not new during that time, but John Maynard Keynes was the first economist how could prove it within a model/theory. For this reason, he tries to control the capacity of state-investment. The demand management have to be part in private consume, private investment, export and import.

Because of the permanent high unemployment-rate in England between the two world wars, Keynes though it is not enough to have a active state-investment-policy. In addition he requested for a higher income at the low-income-party (low-income-party = relatively high

[23] http://www.keynes-gesellschaft.de/Hauptkategorien/GeneralTheory/Kernaussagen.html

consumption). Furthermore he requested for a high consumption-quote and a lower interest-level.

4.3 Forecast[24]

With the increasing inflation, the need for Keynes decreased and the attractiveness for the counterrevolution (monetarism) increased. This new counterrevolution promised two things: Stability and only light inflation. The core statement for the government was, “do nothing else than increase the amount of money with a constant low rate” (monetary policies). That’s exactly the opposite of Keynes. Keynes wanted a fiscal policy. But at the end both policies (fiscal and monetary) are affecting the business activity of a country (therefore the national income and the unemployment-rate). Today we know that the monetary policies affect the business activity much more on the long run, than the fiscal policy. But one of the pivotal questions is still the question, if Smith’s “invisible hand” is strong enough to control the market.

Any great economic theory is false and right at the same time. But if we look a bit more in the certain circumstances than there are certain advantages and disadvantages for the one or the other economic theory. Keynes-theory could be effective in a depression or in a deflation with a low demand. On the other side the classical theory could be successful in inflation.

For Keynes it was always one of the most important points that the policy has to specify boundaries for the economy.

[24] Gerhard Willke, Title: John Maynard Keynes – Einführung, Page: 165, Campus, Frankfurt/New York, 2002

5 Abstract

I have chosen Adam Smith, Karl Marx and John Maynard Keynes for this composition “Great economists of the last three centuries” although no one got the Nobel price (of course there is no “real” Nobel price for economic science (at least until 1968), but I think you know what I mean). Sure there where many other economists. But I think the two main directions capitalism and communism are reflected best by Adam Smith and Karl Marx. As the third branch, John Maynard Keynes shows a good right-wing compromise between both.

I know that composition can only be a very small overview about these three economists. All of them, they worked for years on their theory/science and it was quite difficult to get in touch with that very balky subject. But after a while I think I could catch the essentials about it very well.

KOMUNIKÁCIA CENY A JEJ VPLYV NA VNÍMANÚ HODNOTU TOVAROV A SLUŽIEB SPOTREBITEĽOM. PRICE COMMUNICATION AND ITS INFLUENCE ON THE PERCEIVED VALUE OF GOODS AND SERVICES.

Jakub Kintler[1]

KEY WORDS:
perceive value, price communication, value oriented consumer, consumer behavior

ABSTRACT

Target of this article is to show interaction between price and communication on the value of sold goods and services. Values that consumers get through shopping experience are shown after their usage. Achieved value is generally shown as a quality level. Consumers are really sensitive on the level of quality and price. They perceive that higher price is connected with higher quality and on the other hand lower price is connected with lower quality. The necessary assumption to recognize getting these values is their right communication to the consumers.

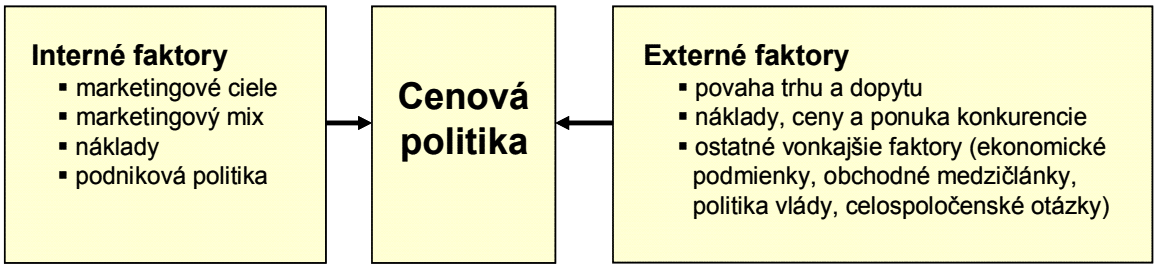
ÚVOD

Spotrebitelia uskutočňovaním nákupných akcií, získavajú hodnoty, ktoré sa prejavujú pri spotrebe jednotlivých tovarov a služieb. Hodnota ktorú spotrebiteľ získa je spravidla vyjadrená vo forme kvality. Nevyhnutným predpokladom uvedomenia si získavania týchto hodnôt je ich správna komunikácia spotrebiteľovi.

HODNOTOVO ORIENTOVANÁ CENOVÁ STRATÉGIA

Cenová stratégia firmy je úzko spojená s druhom predávaného produktu alebo poskytovanej služby. Zároveň táto stratégia úzko súvisí so špecifikáciou trhového segmentu, ktorý sa predmetná spoločnosť rozhodla obsluhovať. Na základe týchto predpokladov a faktorov ovplyvňujúcich cenovú politiku firmy, ktoré pôsobia na tvorbu cien, sa firma rozhoduje pre uplatnenie jednej z možných cenových stratégií. Výber cenovej stratégie bude mať, preto signifikantý vplyv na úspešnosť podnikania danej firmy v neustále sa meniacom trhovom prostredí a zosilňujúcom sa konkurenčnom boji.

Obrázok č. 1: Faktory ovplyvňujúce rozhodovanie o cenovej politike firmy



Na základe predpokladov o budúcom vývoji daného trhového segmentu a analýzy súčasného stavu s prihliadnutím na externé a interné faktory, manažment podniku v cenovej oblasti stojí pred základným rozhodnutím o výbere cenovej stratégie. Rozhoduje sa medzi

[1] Kintler Jakub, Ing., jakub.kintler@euba.sk

tradičnými a modernými prístupmi v oceňovaní svojich produktov a služieb. Medzi tradičné prístupy k tvorbe cien zaraďujeme: nákladovo, konkurenčne a spotrebiteľsky orientovanú tvorbu cien. Medzi moderné prístupy k tvorbe cien zaraďujeme: hodnotovo orientovanú tvorbu cien, tvorbu cien na základe metódy ABC (activity based costing) a iné. Hlavným moderným a rýchlo sa rozvíjajúcim trendom v cenotvorbe je práve hodnotovo orientovaná tvorba cien. Jej význam a výnimočnosť spočíva najmä v zmene myslenia tvorcov cien a manažérov vôbec. Transformuje celý proces postupnosti tvorby ceny od výrobcu smerom k spotrebiteľovi. Uvedená transformácia sa prejavuje v tom, že firma ktorá implementovala uvedený spôsob cenotvorby v prvom rade obracia svoju pozornosť na spotrebiteľa, jeho nákupné preferencie, správanie a vnímanie hodnoty. Zisťovanie hodnoty tovaru alebo služby vnímanej spotrebiteľom môžeme uskutočniť pomocou nasledovných metód:

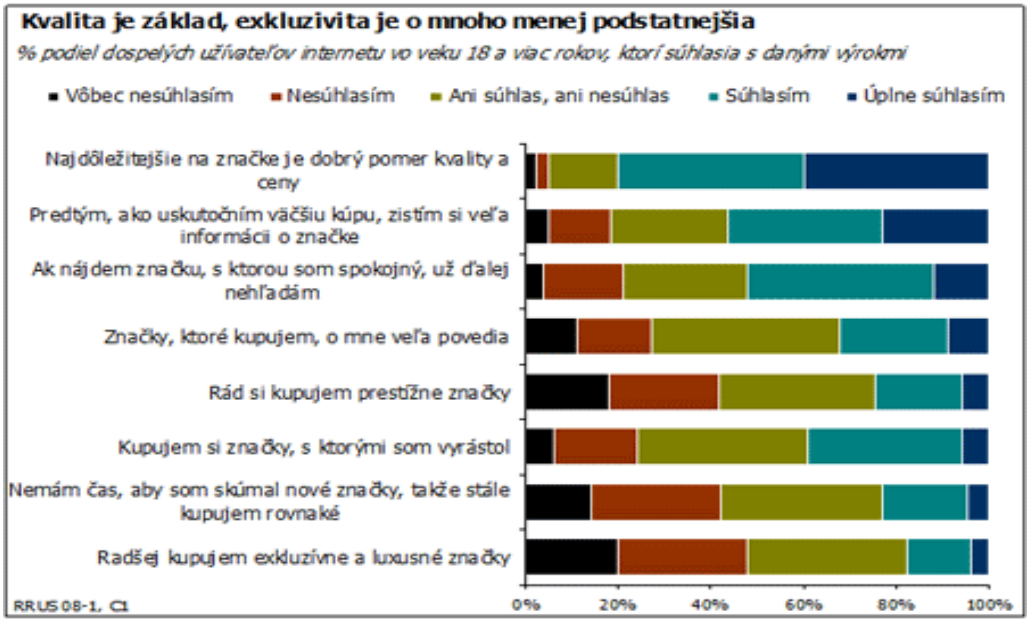
- **metóda priameho cenového porovnávania** – každému zo skupiny spotrebiteľov sa predloží produkt (prípadne viac produktov), pre ktorý sa navrhuje cena podľa ich názoru zodpovedajúcej hodnoty produktu.
- **metóda priameho porovnávania vnímaných hodnôt** – do skupiny hodnotených produktov sa zaradí produkt, ktorý sa už na trhu predáva (referenčný produkt). Spotrebiteľ má k dispozícii 100 bodov, ktoré priradí jednotlivým produktom. Hodnotí spravidla 2-5 produktov, medzi ktorými je aj referenčný produkt. Následne sa určia priemerné bodové hodnoty každého produktu. Cena a bodové hodnotenie referenčného produktu slúžia ako báza pre ocenenie ostatných produktov.
- **diagnostická metóda** – vychádza z ohodnotenia úžitkových vlastností produktu, prisudzovaných spotrebiteľmi. Uvedená metóda sa uplatňuje pri hodnotení zložitejších produktov, ktoré sa hodnotia ako súbor rôznych parametrov ponuky. Jednotlivým parametrom sa prideľujú váhy na základe ich relatívnej dôležitosti. Na základe takto pridelených váh sa následne zisťuje celkové hodnotenie porovnávaných produktov.

HODNOTOVÉ VNÍMANIE SPOTREBITEĽA

Vnímanie hodnoty tovaru alebo služby spotrebiteľom je závislé od subjektívnych preferencií jednotlivých zákazníkov a je úzko späté s vnímaním pomeru kvality a ceny. Tieto dve kategórie významným spôsobom ovplyvňujú hodnotové preferencie spotrebiteľa. Ďalším významným faktorom pri posudzovaní hodnoty tovaru je jeho príslušnosť k obchodnej značke. Spotrebitelia sú náchylní prisudzovať vyššiu hodnotu drahším a kvalitnejším tovarom alebo službám. Vychádzajú z predpokladu, že vyššia cena sa zároveň spája aj s vyššou kvalitou predmetného produktu. Zároveň predpokladajú nižšiu kvalitu pre lacnejšie produkty alebo poskytované služby. Obrázok č. 2 poukazuje na fakt, že spotrebiteľ veľmi citlivo vníma pomer kvality a ceny. Takmer 80% respondentov odpovedalo kladne na vyššie uvedený výrok. Zároveň viac ako 50% respondentov skúma a zbiera informácie o značke predpokladanej kúpy.

Výsledky nižšie uvedeného prieskumu reprezentované obrázkom č. 2, podporujú teórie o racionálnom spotrebiteľovi, ktorý okrem výhodnej ceny predpokladá dôležitosť aj ďalších faktorov a ich vplyv na budúcu kúpu. Napriek tomu najdôležitejším faktorom ostáva v prvom rade cena. Racionálny spotrebiteľ svoje správanie teda orientuje na maximalizáciu úžitku, ktorý získa pri spotrebe, zakúpením predmetného produktu alebo získaním služby pri minimalizácii nákladov a maximalizácii spokojnosti. Spokojnosť zákazníka je vyjadrená najmä kvalitou spotrebovaného produktu alebo služby. Na základe uvedených faktov možno konštatovať, že spotrebiteľ prisudzuje hodnotu jednotlivým produktom a službám na základe predpokladanej miery uspokojenia svojich potrieb ich spotrebou.

Obrázok č. 2: Prieskum spotrebiteľských preferencií o značke, kvalite a cene tovaru



KOMUNIKÁCIA CENY SPOTREBITEĽOVI

Cena je jednou z najdôležitejších súčastí spotrebiteľovho rozhodovania. Vzhľadom na tento fakt, väčšina obchodníkov pristupuje s obavou k zvyšovaniu cien. Ich obava vychádza z predpokladu, že zvýšenie ceny spôsobí pokles dopytu a na základe týchto rastúcich tendencií stratia svoju pozíciu na danom trhovom segmente, čo v konečnom dôsledku ovplyvní celkový hospodársky výsledok firmy. Naopak pokles ceny, vyvolá opačné tendencie a v konečnom dôsledku pozitívne ovplyvní hospodársky výsledok firmy. Tento predpoklad by bol správny v prípade, že spotrebitelia orientujú svoje nákupné preferencie výlučne podľa úrovne cien.

Hodnotovo orientovaný spotrebiteľ nemusí reagovať vyššie uvedeným spôsobom. Pre hodnotovo orientovaného spotrebiteľa je cena dôležitým, ale nie rozhodujúcim faktorom k uskutočneniu nákupnej akcie. Týmto spôsobom orientovaný zákazník kupuje tovary a služby na základe ním priznanej, alebo predpokladanej hodnoty. Neoddeliteľnou súčasťou spotrebiteľského vnímania je správna komunikácia hodnoty konkrétneho tovaru alebo služby predávajúcim. Spotrebiteľ orientovaný na hodnotu nenakupuje len tovary alebo služby, ale ich kúpou zároveň komunikuje svojmu okoliu určitú správu, ktorá je vyjadrením hodnoty uskutočnenej kúpy. Na ilustráciu uvádzam niekoľko príkladov, kedy spotrebiteľ kúpou získava neviditeľnú hodnotu a v prípade jej správnej komunikácie predávajúcim, môže zvýšenie ceny pozitívne ovplyvniť spotrebiteľove rozhodovanie:

- zlatník nepredáva len zlato, striebro alebo drahé kamene, ale predáva tiež: „wow, teba ale musí tvoj manžel milovať“.
- plastický chirurg nepredáva len kožu, ale predáva mladosť a krásu.
- univerzita neposkytuje len vedomosti, cvičenia, prednášky a diplomy, ale poskytuje možnosť získať lepšiu budúcnosť na základe vyššej kvalifikácie.

Hodnota je teda neviditeľná entita, ktorú spotrebiteľ získa kúpou daného produktu alebo služby. Význam takto získanej hodnoty stúpa jej správnou komunikáciou. V prípade, keď sa spotrebiteľ identifikuje prednostne s komunikovanou hodnotou nakupovaného tovaru alebo služby, nevyhnutný rast ceny spravidla nespôsobí pokles výnosov, ale naopak vedie k ich ďalšiemu rastu. Je nutné povedať, že firma po zvýšení úrovne cien pravdepodobne stratí

časť svojich zákazníkov, táto strata ale bude vykrytá zvyšujúcim sa ziskom z predaja v dôsledku nárastu ceny. Firma v takomto prípade môže pristúpiť k zvýšeniu úrovne cien, bez obavy významnejších strát. Nebezpečenstvo hodnotovo orientovanej firme skôr hrozí v prípade znižujúcej sa kvality a rastúcej tolerancii ku chybám a nepodarkom.

ZÁVER

Cieľom hodnotovo orientovanej firmy je poskytovať svojim spotrebiteľom okrem tovarov a služieb aj dodatočnú hodnotu spojenú s ich spotrebou. Hodnotovým vyjadrením spotreby je spravidla vhodný pomer kvality a ceny. Predpokladom dosiahnutia pozitívneho hospodárskeho výsledku firmy, je správna komunikácia hodnôt predávaných produktov a služieb svojim zákazníkom.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Cibáková V., Bartáková G., Základy Marketingu, Bratislava: Iura Edition 2007, s. 171 ISBN: 978-80-8078-156-9
2. Fendeková E.: Oligopoly a regulované monopoly, Bratislava: Iura Edition 2006 ISBN: 80-8078-080-3
3. Kotler P., Armstrong G., Marketing, Praha: Grada Publishing, 2004, s. 488 ISBN: 80-247-0513-3
4. http://www.gfk.sk/sk/default.asp
5. http://ezinearticles.com/?Communicating-Price-Increases&id=105584

EFEKTÍVNOSŤ KONKURENCIE, JEJ FORMY A VPLYV NA ÚSPEŠNOSŤ PODNIKU

COMPETITION IN ECONOMICS, MARKET STRUCTURES AND THE EFFECT FOR THE CATEGORY OF THE FIRM

Jana Kissová [1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
competition, market structures, firm, consumer, analysis, perfect competition, monopoly, oligopoly, monopolist competition

ABSTRAKT

Competition in economics is the term that encompasses the notion of individuals and firms striving for a greater share of market to sell or buy goods and services. It mean in business as „the effor of two or more parites acting independently to secure the business of a third party by offering the most favorable terms“. Seen as the pillar of capitalism in that it may stimulate innovation, encourage efficiency, or drive down prices, competition is touted as the foundation upon which capitalism is justified. According to microeconomic theory, causes commercial firms to develop new products, services and Technologies. This gives consumers greater selection and better products. The greater selection typically causes lower prices for the products comparered to what the price would be if there was no competition (monopoly) or little competition (oligopoly).

ÚVOD

V súčasnosti sa podnikateľské prostredie a fungovanie trhového mechanizmu vyznačuje čoraz silnejším konkurenčným tlakom. Pre každý podnik je dôležitým determinantom úspešnosti okrem iného analýza, poznanie a sledovanie súperiacich subjektov na trhu resp. analýza jeho konkurencie. Cieľ vyplývajúci z tejto analýzy je nájsť vlastnú konkurenčnú výhodu, správne zvolenie, nasmerovanie ponuky a neustále zlepšovanie postavenia medzi konkurenčnými podnikmi. Poznanie slabých, silných stránok konkurentov, je aj motivujúcim faktorom a teda hnacím motorom napredovania podniku a jeho úspechu.

[1] Ing. Jana Kissová – odborný asistent, EU Bratislava, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, e-mail: jana.kissova@euba.sk

DEFINOVANIE KONKURENCIE

Vo všeobecnosti je možné konkurenciu chápať ako určitú formu súťaženia ekonomických subjektov o dosiahnutie toho istého cieľa, pričom nie všetci môžu v rovnakej miere tento cieľ dosiahnuť. Z tohto dôvodu je často považovaná za hrozbu i napriek tomu, že je významným faktorom fungovania trhového prostredia. [2]

Tento pojem sa používa najmä v dvoch významoch:

1/ ako proces, v ktorom ponúkajúce subjekty súťažia o kúpyschopný dopyt a dopytujúce subjekty o vzácne zdroje
2/ ako stav (štruktúra) trhu

V podmienkach trhovej ekonomiky je existencia konkurencie prevenciou pred stagnáciou ekonomiky, zaostalosťou a nízkym stupňom uspokojovania potrieb spotrebiteľov. Pre výrobcov má konkurencia motivačný charakter, je hnacou silou ich inovačnej aktivity v oblasti zvyšovania produktivity práce a rozširovania výroby. Pre spotrebiteľov je konkurencia dobrá, pretože je nástrojom kontroly ceny, ktorú podniky požadujú a zároveň im umožňuje výber zo širšieho spektra ponúkaných výrobkov a služieb.

Pre existenciu konkurencie na trhu musia byť splnené nasledovné podmienky:

- na trhu je súčasne viac subjektov (predávajúcich aj kupujúcich) a žiadny z nich nemôže ovládať trh a diktovať na ňom podmienky
- vstup a výstup z trhu je voľný a neobmedzený
- subjekty na trhu majú neobmedzený prístup k informáciám

Z mikroekonomického hľadiska je samotná existencia konkurencie žiaduca pre rozvoj, neustále zlepšovanie výrobcov, ako poskytovateľov služieb a na druhej strane dáva väčšiu možnosť výberu pre spotrebiteľa a tým aj lepšie uspokojovanie jeho potrieb. V zdravo fungujúcej trhovej ekonomike, v prípade nedokonalej konkurencie, existujú na trhu, s výnimkou monopolu, minimálne dve firmy, ktoré sa snažia uspokojiť rovnakú potrebu spotrebiteľa. Aby preferencie spotrebiteľa boli naklonené práve k jeho produktom resp. službám, snaží sa ich neustále vylepšovať.

Veľmi dôležitou súčasťou zdravého konkurenčného boja by malo byť aj sledovanie vývoja konkrétnej potreby spotrebiteľa a s tým súvisiaca inovácia portfólia svojich výrobkov a služieb. Toto predstavuje v konečnom dôsledku výhodu najmä pre samotného spotrebiteľa, ktorý má možnosť rozhodnúť sa pre taký produkt resp. službu, ktorá v maximálnej miere uspokojí jeho potreby.

Konkurenciou pre podnik nemusia byť len podniky s homogénnymi výrobkami a službami, ale i podniky ponúkajúce na trhu substitúty, čiže produkty, ktoré uspokojujú potreby zákazníkov rovnako ako produkty daného podniku.

Ďalšou podstatnou skutočnosťou v rámci konkurencie je, že nie každé odvetvie je rovnako príťažlivé pre všetky subjekty na trhu. Pre poznanie konkurencie je nevyhnutné neustále mapovať jej aktivity, činnosti na trhu, poznať počet a silu konkurentov, analyzovať ich silné a slabé stránky. Je dôležité mať pravidelný prísun aktuálnych informácií o ich najpodstatnejších aktivitách, ktoré sú podkladom k tvorbe vhodnej konkurenčnej stratégie.

---

[2] Klečka J., Mišovský L., Synek M.: Struční slovník tržní ekonomiky. Praha: ALEKO, 1991

KONKURENCIA A JEJ FORMY

Na trhu v žiadnom sektore nie sú rovnaké podmienky konkurencie. Forma konkurencie nezávisí len od počtu firiem, ale aj od počtu kupujúcich.

Medzi základné formy konkurencie sú zaraďované:[3]

A/ Úplná (dokonalá) konkurencia je teoretická abstrakcia alebo ideálny stav, ktorý reálne na trhu neexistuje a nemôže existovať, pretože jej predpoklady nie sú splniteľné. Pojem dokonalá konkurencia je odvodený od faktu, že jedinou formou zvyšovania zisku je úspora nákladov, nakoľko cena je stanovená a nedá sa ovplyvňovať.

Je charakteristická nasledovnými piatimi spoločnými predpokladmi (znakmi):

- veľký počet kupujúcich a predávajúcich
- žiaden z nich nemá dominantné postavenie na trhu a nemôže ovplyvniť cenovú úroveň
- homogénnosť výrobkov
- dokonalá informovanosť na trhu
- neexistujúce bariéry vstupu a výstupu z odvetvia

Dokonalá konkurencia je ideálnou formou konkurencie, ktorá neexistuje a je to jeden z extrémov trhu.

B/ Nedokonalá (neúplná) konkurencia je forma konkurencie, ktorá reálne existuje na trhu. Firma v podmienkach nedokonalej konkurencie môže do určitej miery ovplyvňovať cenu, pretože výrobky a služby sú odlišné a každá firma má inú pozíciu na trhu.

Príčinou nedokonalej konkurencie je výrobná a nákladová štruktúra výroby, bariéry vstupu a odchodu podniku z trhu, výrobková diferenciácia, ale aj rozsah, v akom firmy vstupujú do kolúzií.

V rámci nedokonalej konkurencie existujú formy:

1/ Monopol je definovaný ako pravý opak dokonalej konkurencie a druhý extrémny prípad formy trhu a dominuje v ňom len jediný výrobca, pre ktorého výrobku neexistujú žiadne substitúty. Na druhej strane je tu vysoký počet zákazníkov a tak sa monopol snaží dosiahnuť maximalizáciu svojho zisku a určuje cenu výstupov, tak aby bol tento cieľ splnený.

2/ Monopolistická konkurencia tvorí prechod medzi dvomi formami konkurencie, ktoré predstavujú extrém a to medzi monopolom a medzi úplnou konkurenciou. Zahŕňa prvky obidvoch, existuje tu veľa firiem ako v prípade dokonalej konkurencie a každá predáva diferencovaný výrobok, čiže prvok monopolu. Pri tvorbe cien sa nemôžu riadiť reakciami konkurencie a to hlavne z dôvodu ich veľkého počtu. Na trh je voľný vstup aj výstup z neho.

3/ Oligopolná konkurencia (oligopol*)* je tvorená menším počtom väčších a významnejších firiem a aj relatívne vysokým počtom kupujúcich. Ich výrobky sú identické alebo len nepatrne diferencované. Konkurencia je neúplná hlavne z dôvodu vysokej kontroly. Každú podnikovú aktivitu konkurenti sledujú, aby mohli na ňu úspešne reagovať. Pre oligopoly sú typické cenové súťaže. Často je tu realizovaná kooperácia medzi podnikmi a to na základe otvorených alebo v tichosti tolerovaných dohovorov.

Firmy ponúkajúce vzájomne ľahko zastupiteľné výrobky sa nazývajú odvetvím. V podmienkach dokonalej konkurencie sú ním súperiace firmy vyrábajúce homogénny výrobok. V podmienkach monopolu sú firma a odvetvie totožné. Odvetvie je charakterizované počtom výrobcov a stupňom diferenciácie, stupňom globalizácie, vertikálnou integráciou, nákladovou štruktúrou a bariérami vstupu a výstupu z odvetvia.

---

[3] Fendeková E. – Strieška Ľ.: Mikroekonómia. Bratislava: EKONÓM, 2003

Ďalšie formy trhovej konkurencie môžu byť: [4]

1/ Konkurencia medzi spotrebiteľmi – nazývaná aj konkurencia na strane dopytu, predstavuje záujem spotrebiteľa kúpiť, čo najviac a zároveň čo najlacnejšie, a to aj na úkor ostatných spotrebiteľov. Táto forma konkurencie sa najviac prejavuje v období, keď dopyt prevyšuje ponuku, teda keď nie je na trhu dostatok istého tovaru.

2/ Konkurencia medzi výrobcami (poskytovateľmi služieb) resp. konkurencia na strane ponuky, predstavuje záujem predávajúcich čo najviac a najvýhodnejšie predať. Cieľom je maximalizácia zisku a posilnenie pozície na trhu. Prejavuje sa v období, keď ponuka prevyšuje dopyt.

V rámci tejto konkurencie môže ísť o cenovú a necenovú konkurenciu:

a) **cenová konkurencia** využíva nastroj konkurenčného boja práve cenu. Výrobcovia dobrovoľne znižujú cenu tovarov, čím nenapĺňajú svoj základný cieľ maximalizáciu zisku, ale sledujú cieľ prilákať spotrebiteľov a tým ovládnuť trh a získať tak právo určovať podmienky na trhu a to aj pri určovaní cien výrobkov. Hlavne z tohto dôvodu sú ochotní dočasne v krátkodobom rozmere vzdať sa svojho zisku.
b) **necenová konkurencia** využíva iné nástroja konkurenčného boja ako je cena. Sú to napr. propagácia, reklama, vyššia kvalita, nový dizajn, praktický obal, výhodnejší popredajný servis, možnosť financovania leasingom alebo úverom.....

3/ Konkurencia medzi ponukou a dopytom – predstavuje kompromis medzi dvomi protichodnými záujmami. Na jednej strane sa snaží podnik predať svoj výrobok s čo najväčším ziskom pri čo najnižších nákladoch a na druhej strane sa spotrebiteľ snaží kúpiť čo najlacnejšie a čo najviac.

VPLYV KONKURENCIE NA ÚSPEŠNOSŤ PODNIKU

Poznanie konkurencie je nevyhnutnou podmienkou úspechu na trhu. Podnik by mal neustále porovnávať svoje výrobky a služby, ceny distribučné cesty a spôsoby propagácie so svojimi konkurentmi. Zmyslom analýzy konkurencie je „priniesť informácie o súčasnej a potenciálnej rivalita medzi firmami poskytujúcimi ten istý produkt, ale aj o miere ohrozenia tými podnikmi, ktoré ponúkajú alternatívne spôsoby uspokojenia danej potreby.“[5] Napriek tomu, že získavanie a vyhodnocovanie týchto informácií môže byť časovo náročné, prináša podniku cenné znalosti v podobe silných a slabých stránok jeho konkurentov a umožňuje tak definovať vlastnú výhodu, ktorá mu umožní získať si zákazníkov.

Od úspešných konkurentov sa podnik môže mnoho naučiť. Aby sa však podnik od nich líšil a získal konkurenčnú výhodu, mal by neustále inovovať ponúkané výrobky a služby, prístup k zákazníkom, vnútornú organizáciu....

V rámci konkurenčnej analýzy by pozornosť mala byť venovaná cieľom a stratégiám každého konkurenta, jeho zdrojom a schopnostiam, ako aj jeho silným a slabým stránkam.

---

[4] Lisý J. a kolektív: Ekonómia – všeobecná ekonomická teória. Bratislava: IURA EDITION, 1998
[5] Horáková I.: Marketing v současné světové praxi. Praha: GRADA, 1992

Konkrétne by obsahom analýzy konkurencie mala byť:

1/ identifikácia aktuálnych a potenciálnych konkurentov - počet súčasných a potenciálnych konkurentov je často väčší, ako sa na prvý pohľad zdá, preto pri ich identifikácií by nemalo dochádzať k ignorovaniu aj tých najmenších konkurenčných podnikov.

Konkurenciu je možné identifikovať na štyroch úrovniach:

- za konkurentov môžu byť považované len tie podniky, ktoré ponúkajú podobný výrobok alebo službu rovnakým zákazníkom, používajú rovnakú technológiu (konkurencia značiek)
- konkurentmi môžu byť všetky podniky ponúkajúce tú istú produktovú radu (konkurencia v odvetví)
- konkurentmi môžu byť všetky podniky ponúkajúce výrobky a služby, ktoré uspokojujú tú istú potrebu (konkurencia formy)
- v najširšom chápaní tvoria konkurenciu všetky podniky súperiace u spotrebiteľa o použitie jeho kúpnej sily (konkurencia rodu)

2/ identifikácia cieľov konkurentov – jednotlivé konkurenčné podniky sledujú viaceré ciele, ktorým pripisujú rozdielnu dôležitosť. Sú to najmä ciele: cash – flow, technické vodcovstvo, rast trhového podielu, vodcovstvo v kvalite služieb, celkové trhové vodcovstvo

3/ hodnotenie stratégií, ktoré konkurenti presadzujú – medzi najčastejšie patria: celkové nákladové vodcovstvo, diferenciácie, koncentrácia

4/ posúdenie silných a slabých stránok konkurentov – je ťažiskom dobre spracovanej konkurenčnej stratégie. Zahŕňa informácie o tržbách, cash-flow, trhovom podiele, výrobných postupoch, kvalite služieb, podnikovej kultúre, ľudských zdrojov, okruhu zákazníkov, distribučných kanáloch, finančnej situácii, úrovni nákladov a zisku konkurenčných podnikov

5/ identifikovanie pravdepodobných reakcií konkurentov na zmeny na trhu – zahŕňa poznanie jeho reakcie na celkové zmeny v externom prostredí a na konkrétnom trhu, reakcie na špecifické aktivity iných podnikov, ako aj pravdepodobnosti iniciovania agresívneho útoku spolu s jeho možnou podobou.

Sú známe sa štyri profily reagovania konkurenta: [6]

- *Pomalý konkurent* nereaguje na aktivity iných podnikov na trhu dostatočne rýchlo z dôvodu nedostatku zdrojov alebo neschopnosti tieto zmeny postrehnúť, predpokladá, že spotrebiteľ je lojálny, alebo pomalý v zaznamenaní zmeny iniciatívy na trhu
- *Selektívny konkurent* – reaguje len na určité typy útokov. Poznanie toho, na čo reaguje kľúčový konkurent dáva návod na najúčinnejší typ útoku na trhu
- *Útočný konkurent* – reaguje ostro na akýkoľvek útok, je pripravený bojovať do konca a signalizuje , že iná firma by sa mala radšej vyhnúť snahe o útok
- *Stochastický konkurent* – je ťažko predvídateľný, nedá sa predpokladať ako bude reagovať pri zmene na trhu

Analýzou konkurencie podnik získa nielen informácie o slabých a silných stránkach svojich konkurentov a faktorov, ktoré ich robia zraniteľnými, aby tieto mohol využiť pre ich elimináciu na trhu, ale zároveň je to pre podnik možnosť a príležitosť v učení sa od vlastných konkurentov.

[6] Kotler P.: Marketing Management, Prenntice Hall, Englewood Cliffs, 1991

ZÁVER

Množstvo a charakter subjektov pôsobiacich na trhu má výrazný vplyv na podnikateľské prostredie a vytvára špecifický konkurenčný priestor. Ich rivalita a súperenie nadobúda viaceré formy, má svoj význam a plní mnohé funkcie v odvetví.

Úspešnosť podniku je podmienená potrebou poznania svojej konkurencie. Pre definovanie vlastnej konkurenčnej výhody je potrebná analýza cieľov, stratégie, síl a slabostí svojich súperov na trhu.

Podniky sú vystavené pôsobeniu zo strany vonkajšieho prostredia a to všetky rovnakou intenzitou. Rozdiel je však v schopnostiach konkrétneho subjektu správnym spôsobom reagovať na tieto vplyvy. Vhodnou analýzou, syntézou externých a interných predpokladov môže podnik dospieť k východisku pre určenie svojej pozície v konkurenčnom prostredí a pre vykonanie rozhodnutí za účelom jej zlepšenia a dosiahnutia úspešnosti na trhu.

Príspevok je súčasťou riešenia výskumnej úlohy VEGA č. 203 (zodpovedný riešiteľ doc. Ing. Ľ . Strieška, CSc.)

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] Fendeková E. – Strieška Ľ.: Mikroekonómia. Bratislava: EKONÓM, 2003
[2] Horáková I.: Marketing v současné světové praxi. Praha: GRADA, 1992
[3] Klečka J., Mišovský L., Synek M.: Struční slovník tržní ekonomiky. Praha: ALEKO, 1991
[4] Kotler P.: Marketing Management, Prenntice Hall, Englewood Cliffs, 1991
[5] Lisý J. a kolektív: Ekonómia – všeobecná ekonomická teória. Bratislava: IURA EDITION, 1998

EMPIRICKÝ VÝZKUM STYLŮ ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU
EXPERIC RESEARCH STYLES OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

Aleš Klusák[1]

KLÍČOVÁ SLOVA: analyse, information technology, explicit knowledge, tacit knowledge, knowledge culture

ABSTRAKT
Many years corporation tryed more effective treyd knowledge management, primary motivation is improved business exploit. Therefore no all style of knowledge management may be like each other effective. System oriented styles participates of knowledge exclusively through information system, style oriented to human being again participates knowledge pure through persons and their interpersonal instrumentaly. Passive system straddle problems of knowledge at all and dynamic try support how sharing through information system so interpersonal instrumentality. In this entry there're introduced results analyse, as the variety style of knowledge management interact exploit.

ÚVOD

Pro analýzu bylo vybráno 54 firem jako základ pro empirický test. Přišlo se na to, že metody znalostního managementu mohou být rozděleny do čtyř stylů:

- dynamický
- systémově orientovaný
- lidsky orientovaný
- pasivní

Styly znalostního managementu podle B.Choie a H.Leeho[3]

[1] Ing. Aleš Klusák, klusak@fbm.vutbr.cz

SYSTÉMOVĚ ORIENTOVANÝ STYL

Systémově orientovaný styl nejvíce investuje do IT a je zaměřený na:

- hledání specializovaných znalostí
- komunikaci mezi uživateli
- používání specializovaných technologií pro skupinovou práci
- sdělovací systémy
- plní funkci úschovny

Náklady a časová náročnost na rozvíjení, údržbu a správu znalostí jsou velmi vysoké. Je nutné si uvědomit, že musíme mít stále aktuální znalosti, protože bez tohoto nám knowlege management (dále jen KN) nepřináší žádnou konkurenční výhodu. Tento styl však nemá téměř žádné investice do řízení lidských zdrojů. Hlavním důvodem je přijmutí standardního výcviku. Například jedna nejmenovaná pojišťovací společnost investovala do sběru a úschovy dat a získala tak zákazníky prostřednictvím „database marketing". Navíc tak byl vyvinut nový systém znalostního managementu vycházející ze systému Lotus, který byl pojmenován „IBPS". V tomto systému již dnes probíhá vyhledávání a zpracování všech dokumentů. Společnost investovala 1 milion US$ do rozvoje systému znalostního managementu. Tato společnost má však málo zaměstnanců a má malou podporu ve výcviku zaměstnanců. Náklady a časová náročnost na rozvíjení, údržbu a správu znalostí jsou velmi vysoké. Je nutné si uvědomit, že musíme mít stále aktuální znalosti, protože bez tohoto nám KM nepřináší žádnou konkurenční výhodu. Tento styl však nemá téměř žádné investice do řízení lidských zdrojů. Tento styl je nejrozšířenější, protože v dnešní době má téměř každá firma vybudovanou počítačovou síť.

KM ORIENTOVANÝ NA ČLOVĚKA

Hlavním důvodem použití informačních technologií ve společnosti, kde je KM orientovaný na člověka, je usnadnění výměny skrytých znalostí. Nicméně to vyžaduje vybírat zaměstnance s mimořádnou pečlivostí. Tyto firmy přijímají zaměstnance, kteří používají jejich analytické a tvůrčí schopnosti v jedinečných a komplexních problémech. Nad tento rámec bývá ve společnosti zaměstnán člověk, který se věnuje učení a neformálnímu výcvikovému programu. Praktické zkušenosti hrají důležitou roli ve sdílení a vytváření znalostí. Styly orientované na člověka jsou doménou některých odvětví, jako je věda a výzkum.

PASIVNÍ STYL

Protože firmy s pasivním typem KM se příliš o znalosti nezajímají, jsou v důsledku investice do IT a do lidských zdrojů nízké. V praxi se jedná převážně o firmy s nedostatkem financí, které nemají prostředky na rozvoj IS a na zavedení patřičných organizačních změn.

DYNAMICKÝ STYL

Dynamický styl - klade důraz na zvládnutí jak skrytých tak vyjádřitelných znalostí. Firmy, které využívají dynamický styl, investují vysoké částky do rozvoje IT i lidských zdrojů. Je jednou z nejnáročnějších forem, u které je nutné podpořit růst vyjádřitelných i skrytých znalostí v maximální míře. Tato metoda zahrnuje vysoké investice do IS, důsledný výběr zaměstnanců a jejich časté školení.

Důraz dynamického stylu je na:

- používaní opakovaných znalostí skrze informační technologie
- znalosti sdílené skrze neformální diskuze mezi zaměstnanci

Dynamický styl má za následek vyšší výkonnost. Styly lidsky orientované a systémově orientované nevykazují žádné rozdíly při zjišťování sdílených znalostí. Pasivní styl je méně efektivní. Tento výsledek je shodný s předchozími pozorováními. Ty dávají oběma druhům znalostí tedy skrytým, i vyjádřitelným, velkou důležitost.

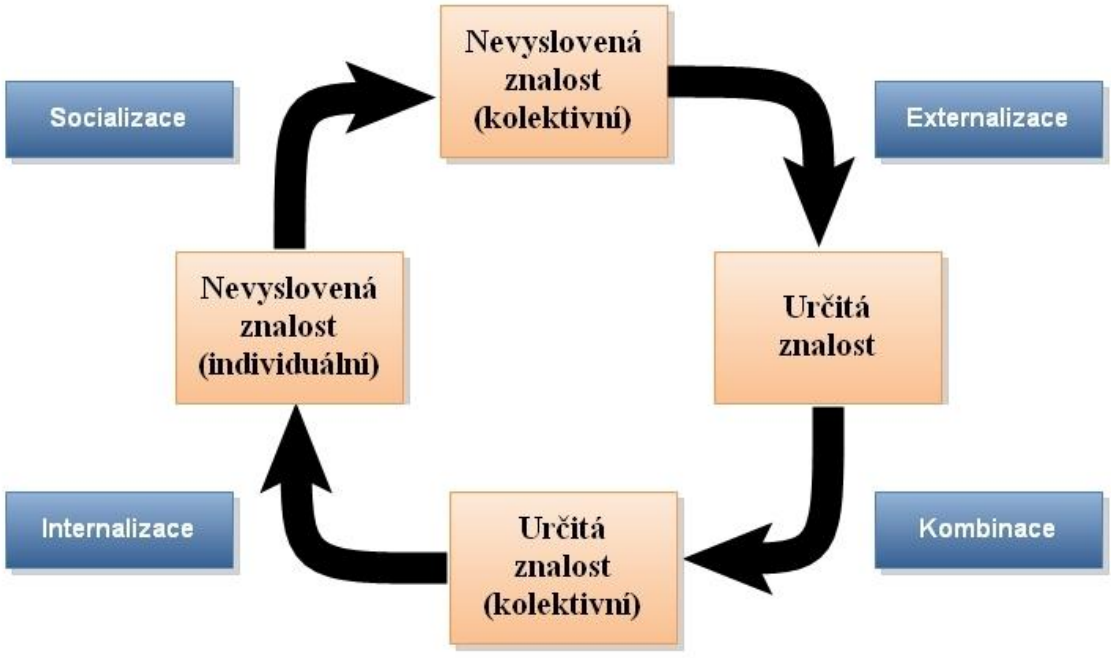
V literatuře lze narazit na několik rozdělení podle kombinování systémově orientovaných a lidsky orientovaných stylů:

- **styly orientované dynamicky** - v této skupině autoři navrhují, aby organizace svou znalostní strategii měnily v souladu s charakteristikami úkolů, které je nutné v organizaci řešit, nebo se jí dotýkají. Není stanoveno, který styl bude převažovat, ale poměr mezi jednotlivými styly se přizpůsobuje současně s měnícími se úkoly.

- s**tyly orientované na jeden konkrétní druh strategi**e – v této skupině autoři doporučují specializovat se na jeden styl, ať už bude systémově orientovaný nebo lidsky orientovaný. Autoři v této skupině obvykle upřednostňují jeden styl před druhým a popisují řadu výhod a nevýhod u jednotlivých stylů.

- **styly vyvážené** – již podle názvu zde autoři doporučují, aby organizace nalezly rovnováhu mezi systémově orientovaným a lidsky orientovaným stylem.

Organizace vytváří znalosti vzájemným ovlivňováním explicitních a tacitních znalostí. Tomuto procesu převodu mezi dvěma druhy znalostí říkáme konverze znalostí. Prostřednictvím procesu konverze tacitní i explicitní znalosti expandují jak v kvalitě, tak i v kvantitě.



Tvorba znalostí procesem SECI

ROZLIŠUJEME ČTYŘI REŽIMY KONVERZE ZNALOSTÍ:

- Socializace: Je převod znalostí z tacitní do tacitní formy. Jednotlivec může získat novou tacitní znalost ve styku s jinými lidmi, dokonce bez užití jazyka. Klíčovým příkladem tohoto přínosu je případ učně, který se učil se svým mistrem prostřednictvím pozorování, napodobování a praxe.

- Externalizace: Je převod znalostí od tacitní k explicitní. Jedná se o tvoření koncepční znalosti s hypotézami, modely, metaforami nebo analogiemi.

- Kombinace: Přesun formy znalostí od explicitní k explicitní. Je vytvářena systémová znalost. Tato změna se může dít prostřednictvím schůzek, dokumentů, konverzací atd.

- Internalizace: Dochází k posunu formy znalostí od explicitní k tacitní. Probíhá vytváření operačních znalostí pomocí zkušeností.

ZÁVĚR

V poslední době projevuje mnoho společností zájem o zavádění systému řízení znalostí, ale většina z nich má nedůvěru v zavádění svých vlastních programů znalostního managementu. Nicméně metody znalostního managementu se mění v závislosti na typu a organizační struktuře, ale hlavní motivací je zlepšení ekonomické výkonnosti. Spravovat znalosti efektivně není jednoduchý úkol, některé společnosti jsou schopné přijmout za vlastní již vyzkoušené metody znalostního managementu a zvýšit výkonnost podniku, ale ne všechny metody, jsou stejně efektivní.

Manažeři by měli tyto metody sladit s jejich podnikovou kulturou. Management se zaměřuje zejména na vyvíjející se výhody nad konkurenty. Metody znalostního managementu mohou být rozděleny dle následujících kritérií:

- Soustředit se na „vyjádřitelné znalosti“(explicit knowledge) a zaměřit se na vytvoření, schraňování, sdílení a explicitní užívání zdokumentovaných znalostí.
- Soustředit se na „skryté znalosti“ (tacit knowledge) a zdůrazňovat znalost sdílením vzájemným mezilidským působením.

Minulé studie o těchto metodách byly rozděleny na dva tábory. Některé navrhují společnostem, aby sledovaly buď vyjádřitelné, nebo skryté znalosti. V kontrastu s tímto tvrzením jsou jiné studie, které říkají, že společnosti mohou implementovat vyjádřitelné a skryté znalosti současně.

POUŽITÁ LITERATURA

[1.] Awad, E. M., Ghaziri, H. M.: *Knowledge Management Pearson Education* Inc., New Jersey, 2004, ISBN: 0-02864-239-2

[2.] Barták J.: *Knowledge management : k rozvoji lidských zdrojů v prostředí změn,* Praha 2006, Vysoká škola J.A. Komenského, 135 s, ISBN: 80-86723-18-6

[3.] Horibe, F.: *Managing Knowledge Workers. J. Wiley & Sons*, 1999, ISBN 80-85943-97-2

[4.] Bergeron, B.: *Essentials of Knowledge Management*. J. Wiley & Sons, New York, 2003

[5.] Berka, P. *Dobývání znalostí z databází*. Academia, Praha, 2003

[6.] Borghoff, U. M., Pareschi, R. (eds.): *Information Technology for Knowledge Management.* Springer-Verlag, Berlin, 1998 ISBN 3-540-63764-8

[7.] Bureš, V.: Znalostní management a proces jeho zavádění,Praha Grada 2007, 978-80-247-1978-8

[8.] Cortada, J. W., Woods, J. A. (eds.): *The Knowledge Management Yearbook 1999-2000.*, ISBN 3-540-63764-8

[9.] Crainer, S.: *Moderní management – základní myšlenkové směry*. Management Press, Praha, 2000

[10.] Dalkir, K.: *Knowledge Management in Theory and Practice.* Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, MA, 2005

[11.] Davenport, T.H., Prusak, L. Working Knowledge. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1998. ISBN 1-57851-301-4

[12.] Davenport, T.H., Prusak, L. Working Knowledge. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1998. ISBN 1-57851-301-4

[13.] Choi,B., Lee, H. An Empirical Investigation of KM Styles and Their Effect on Corporate, Information & Management 40 (2003) 403–417

[14.] MLÁDKOVÁ L., *Management znalostí v praxi,* Professional Publishing, Praha 2004, ISBN 80-86419-51-7

[15.] Holsapple, C. W. (ed.): *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters.*,Springer, Berlin, 2003, Handbook on Knowledge Management 2: Knowledge Directions. Springer, Berlin, 2003, ISBN 978-3-540-20019-2

VÝVOJ CIEN NEHNUTEĽNOSTÍ NA SLOVENSKU

EVOLUTION OF PRICES ON THE REAL MARKET IN SLOVAKIA

Daniel König[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
REAL ESTATE, PRICE MONITORING, THE MAIN FACTORS OF PRICE EFFECT, FINANCIAL CRISIS, OVERESTIMATED PRICES, PRICE BUBBLE.

ABSTRAKT

The article attends evolution of prices on the real estate market in Slovakia during last 6 years. In order to show its evolution and current state, it's necessary to focus on the main factors, which influence this segment. The main factors are: standard of living, growth of real wages, interest rate on the market, the availability of mortgage credit, the amount of supply and demand on the real estate market, debt of population, demographic evolution. We are trying to find out, if the prices are overestimated or not.

ÚVOD

Trh nehnuteľností je súčasťou globálneho trhu investícií. V príspevku sa budeme zaoberať domácim vývojom cien nehnuteľností. Aby sme mohli adekvátne zachytiť jeho vývoj a momentálny stav, je potrebné, aby sme zmonitorovali faktory, ktoré na tento segment pôsobia. Ide o tieto faktory: životná úroveň obyvateľstva, rast reálnych miezd, úroková miera na trhu, dostupnosť hypotekárnych úverov, veľkosť ponuky a dopytu, úroveň zadĺženosti obyvateľstva, demografický vývoj. Zistíme aj to, či môžme identifikovať na domácom trhu nehnuteľností cenovú bublinu.

MAPOVANIE CIEN DOMÁCEHO TRHU NEHNUTEĽNOSTÍ

Rozvoj realitného trhu na Slovensku si vynútil celospoločenskú požiadavku mapovania cien nehnuteľnosti. Tieto údaje zisťuje a poskytuje pre Národnú banku Slovenska (ďalej len NBS) Národná asociácia realitných kancelárií Slovenska (ďalej len NARKS). Ako možno dokumentovať údajmi zverejnenými NBS, ceny nehnuteľností v celej našej krajine v dlhodobom horizonte rastú.

Na základe tabuľky č. 1 môžme zhodnotiť vývoj obytných nehnuteľností. Kým v roku 2002 stál meter štvorcový obývateľnej plochy 17 832,- Sk, o 6 rokov neskôr, k 2. kvartálu roka 2008 sa vyšplhala jeho priemerná cena na viac ako trojnásobok s absolútnym vyjadrením 46 658,- Sk/m^2. Cena samozrejme nerástla rovnomerne, ale naopak, jej rast bol sprevádzaný výkyvmi, dokonca aj miernym poklesom. Najdrahšou

[1] Ing. Daniel König, interný doktorand FPM, daniel.konig@pobox.sk

bytovou jednotkou je 1-izbový byt, ktorého priemerná cena dosiahla v 2. kvartáli roku 2008 hodnotu 56 432,- Sk/m^2, čo predstavovalo nárast v porovnaní s rokom 2002 o 220 %.

Kým v roku 2007 bola drahším obývateľným objektom už len vila, v roku 2008 zaplatíte za m^2 obytnej plochy vily menej ako za 1-izbový byt, v priemere hodnotu 53 581,- Sk/m^2 (údaj za 2. kvartál roku 2008). V porovnaní s rokom 2002 to predstavuje nárast o 147,5 %. Môžme tvrdiť, že 1-izbový byt dosahoval najvyšší priemerný nárast cien za posledných 5 rokov. Naopak počas sledovaného obdobia dosahuje najnižší nárast a najnižšiu priemernú cenu za m^2 obytný dom s priemernou cenou 38 620,- Sk/m^2 k 2. kvartálu roku 2008. Oproti roku 2002, kedy by Vás meter štvorcový obytného domu vyšiel na 17 361,- Sk/m^2 vzrástla jeho priemerná cena len o 122,5 %. Najlacnejšou bytovou jednotkou z pohľadu priemernej ceny obývateľnej nehnuteľnosti je 4-izbový byt, ktorého cena je najnižšia v porovnaní s ostatnými bytovými jednotkami počas sledovaného obdobia.

Na jeseň v roku 2004 predpovedali prezident NARKS Kardoš spolu s Holickým, že ceny novostavieb už nemajú prečo rásť, a že ceny starých bytov budú pomaly klesať.[2] Teraz môžeme trvdiť, že mali pravdu, i keď iba čiastočne. Pokles v cenách môžeme pozorovať už začiatkom roka 2005. Úroveň cien z roku 2004 sa po miernom poklese v roku 2005 dosahovala opäť až v polovici roka 2006, od ktorého cena za m^2 obývateľnej nehnuteľností opäť už iba rástla (viď tabuľku č. 1).

Tabuľka č. 1: Ceny nehnuteľností na bývanie podľa typu bytu a domu (v Sk/m^2)

		v tom:						v tom:		
Rok/štvrťrok	**Byty**	**1i**	**2i**	**3i**	**4i**	**5i +**	**Domy**	**Dom**	**Vila**	**Byty, domy spolu**
2.Q 2008	*48 772*	*56 432*	*51 049*	*44 962*	*43 140*	*43 194*	*38 925*	*38620*	*53 581*	*46 658*
1.Q 2008	*46 846*	*54 010*	*49 864*	*43 579*	*42 058*	*42 250*	*38 140*	*37 841*	*50 530*	*44 463*
2007	**38 446**	**43 766**	**40 819**	**36 236**	**34 850**	**39 356**	**34 056**	**33 603**	**52 127**	**37 306**
4.Q 2007	*43 926*	*50 446*	*46 451*	*41 439*	*39 764*	*40 540*	*36 268*	*35 902*	*51 007*	*41 893*
3.Q 2007	40 139	46 693	42 320	37 574	36 400	39 788	34 803	34 339	52 865	38 728
2.Q 2007	36 335	41 215	38 606	34 000	33 488	38 863	33 090	32 599	51 938	35 552
1.Q 2007	33 386	36 710	35 900	31 933	29 748	38 234	32 064	31 572	52 698	33 050
2006	**30 080**	**32 176**	**32 005**	**28 896**	**27 945**	**33 071**	**30 252**	**29 887**	**48 294**	**30 114**
4.Q 2006	31 900	34 732	34 275	30 537	29 163	35 799	30 793	30 489	44 963	31 628
3.Q 2006	31 012	33 186	32 641	30 050	29 081	34 557	30 527	30 138	48 922	30 888
2.Q 2006	29 288	30 965	30 826	28 333	27 438	31 145	30 147	29 748	50 845	29 511
1.Q 2006	28 122	29 821	30 277	26 664	26 099	30 783	29 538	29 172	48 448	28 429
2005	**25 326**	**26 650**	**26 092**	**24 684**	**23 576**	**28 348**	**27 569**	**27 136**	**45 117**	**25 780**
4.Q 2005	26 556	28 348	27 652	25 515	24 811	25 151	28 245	27 824	45 682	26 920
3.Q 2005	25 658	27 838	26 807	24 860	22 780	25 172	28 069	27 663	45 955	26 186
2.Q 2005	24 526	25 192	24 977	24 033	23 278	35 129	27 139	26 809	43 445	25 014
1.Q 2005	24 565	25 223	24 930	24 327	23 436	27 940	26 825	26 248	45 384	24 999
2004	**28 072**	**31 747**	**30 375**	**26 758**	**25 036**	**21 901**	**29 420**	**29 509**	**27 289**	**28 746**
2003	**24 538**	**26 718**	**26 411**	**23 438**	**23 148**	**21 579**	**25 264**	**25 076**	**29 775**	**24 901**
2002	**18 132**	**17 635**	**19 695**	**18 215**	**17 015**	**18 652**	**17 532**	**17 361**	**21 645**	**17 832**

Zdroj Národná banka Slovenska

[2] Holický, Ján: Trh s bytmi sa upokojil. In: Investor, 2004, roč. 5., č. 9, s. 36

Z tabuľky č. 2 možno skonštatovať, že najdrahším krajom z pohľadu priemernej ceny nehnuteľnosti na bývanie na meter štvorcový je jednoznačne Bratislavský kraj. Tu dosiahla cena v 2. kvartáli 2008 hodnotu 56 432,- Sk/ m^2, čo predstavovalo nárast oproti roku 2002 o 140,6 %. Naopak najnižšia cena je v Košickom kraji, ktorá v tom istom období zaznamenala hodnotu 38 620,- Sk/m^2 a nárast oproti roku 2002 o 177,8 %. Veľký skok v cene pozorujeme v Nitrianskom kraji, keď priemerná cena za 4. kvartál 2006 dosahovala absolútnu hodnotu 12 435,- Sk/m^2 (bol vtedy najlacnejším krajom) a medziročne vzrástla trojnásobne o 233,3 % na 41 439,- Sk/m^2. Za týmto dynamickým rastom stojí boom veľkých developerských projektov vo forme priemyselných investícii, ako napríklad presun výroby spoločnosti Sony z Trnavy do Nitry, postavenie niekoľkých shopping centier, business centra a ďalších administratívnych priestorov. Naopak najnižší medziročný nárast, o 18 % zaznamenal Bratislavský kraj.

Tabuľka č. 2: Ceny nehnuteľností na bývanie podľa krajov (v Sk/m^2)

		v tom:							
Rok, štvrťrok	**SR spolu**	**BA**	**TT**	**NR**	**TN**	**ZA**	**BB**	**KE**	**PO**
2.Q 2008	*48 772*	*56 432*	*51 049*	*44 962*	*43 140*	*43 194*	*38 925*	*38620*	*53 581*
1.Q 2008	*46 846*	*54 010*	*49 864*	*43 579*	*42 058*	*42 250*	*38 140*	*37 841*	*50 530*
2007	**38 446**	**43 766**	**40 819**	**36 236**	**34 850**	**39 356**	**34 056**	**33 603**	**52 127**
4.Q 2007	*43 926*	*50 446*	*46 451*	*41 439*	*39 764*	*40 540*	*36 268*	*35 902*	*51 007*
3.Q 2007	38 728	51 803	24 139	16 586	18 895	22 874	22 333	25 990	22 742
2.Q 2007	35 552	47 808	23 927	14 306	17 557	20 478	19 233	22 526	20 511
1.Q 2007	33 050	45 123	22 371	13 135	16 556	17 485	16 337	19 896	21 714
2006	**30 114**	**41 464**	**21 449**	**11 652**	**14 262**	**15 275**	**15 410**	**17 489**	**18 425**
4.Q 2006	31 628	43 661	21 511	12 435	15 762	16 341	16 280	18 273	19 005
3.Q 2006	30 888	42 613	21 653	11 828	14 478	15 034	15 770	18 064	17 489
2.Q 2006	29 511	40 656	21 305	11 190	14 605	15 031	14 831	17 483	18 386
1.Q 2006	28 429	38 925	21 325	11 153	12 202	14 695	14 761	16 136	18 818
2005	**25 780**	**34 594**	**19 535**	**11 005**	**10 395**	**13 612**	**12 711**	**15 740**	**17 842**
4.Q 2005	26 920	36 358	20 254	10 923	12 015	14 093	14 206	15 941	17 703
3.Q 2005	26 186	34 946	19 863	10 643	9 732	13 975	13 622	16 238	17 155
2.Q 2005	25 014	33 364	19 138	11 303	10 403	13 407	11 530	15 491	19 039
1.Q 2005	24 999	33 707	18 884	11 149	9 431	12 974	11 488	15 291	17 472
2004	**28 746**	**38 704**	**19 845**	**17 248**	**18 986**	**13 231**	**15 209**	**23 460**	**15 204**
2003	**24 901**	**35 554**	**12 055**	**12 205**	**13 175**	**15 182**	**14 211**	**14 762**	**14 007**
2002	**17 832**	**23 457**	**11 142**	**10 876**	**13 757**	**12 171**	**10 730**	**13 904**	**10 808**

Zdroj Národná banka Slovenska

Tabuľka č. 3 nám udáva, ako sa menila cena nehnuteľnosti na bývanie oproti roku 2002, ako aj ich medziročné zmeny. Najvyšší medziročný rast zaznamenal rok 2003, kedy tento vzrast oproti roku 2002 predstavoval 39,6 %. Naopak medziročný pokles bol zaznamenaný v roku 2005, keď medziročná zmena dosiahla hodnotu 89,7 % v porovnaní s rokom 2004.

Tabuľka č. 3:Bázický a medziročný index cien nehnuteľností na bývanie za SR

Rok, štvrťrok	Cena v Sk/m2	Zmeny celkových cien v %	
		Rok 2002 = 100	Medziročná zmena
2.Q 2008	*46 658*	*261,7*	*131,2*
1.Q 2008	*44 463*	*249,3*	*134,5*
2007	**37 306**	**209,2**	**123,9**
4.Q 2007	*41 893*	*234,9*	*132,5*
3. Q 2007	38 728	217,2	125,4
2.O 2007	35 552	199,4	120,5
1.Q 2007	33 050	185,3	116,3
2006	**30 114**	**168,9**	**116,8**
4.Q 2006	31 628	177,4	117,5
3.Q 2006	30 888	173,2	118,0
2.Q 2006	29 511	165,5	118,0
1.Q 2006	28 429	159,4	113,7
2005	**25 780**	**144,6**	**89,7**
4.Q 2005	26 920	151	
3.Q 2005	26 186	146,9	
2.Q 2005	25 014	140,3	
1.Q 2005	24 999	140,2	
2004	**28 746**	**161,2**	**115,4**
2003	**24 901**	**139,6**	**139,6**
2002	**17 832**	**100**	**-**

Zdroj Národná banka Slovenska

FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE CENY NEHNUTEĽNOSTÍ

Na cenu nehnuteľností vplývajú už spomínané základné faktory: životná úroveň obyvateľstva, rast reálnych miezd, úroková miera na trhu, dostupnosť hypotekárnych úverov, veľkosť ponuky a dopytu, úroveň zadĺženosti obyvateľstva, demografický vývoj.

Životná úroveň poskytuje materiálnu prosperitu, t.j. množstvo a kvalitu dostupných statkov a služieb. Najčastejšie sa meria prostredníctvom úrovne reálneho príjmu na osobu, množstva spotrebovaných statkov a služieb alebo vybavením domácností určitými statkami.[3] Pozrime sa na úroveň reálneho príjmu. Reálne mzdy od roku 2002 po rok 2007 rástli v priemere o 3,4 % ročne.[4] Môžme tvrdiť, že rast životnej úrovne podporuje dopyt aj po nehnuteľnostiach.

Vplyv na ceny nehnuteľností má aj Národná banka Slovenska. Tá určuje výšku základnej úrokovej sadzby. Prostredníctvom nej reguluje množstvo objemu peňazí na trhu. Keď úrokovú sadzbu znižuje, peňažné prostriedky sú ľahšie dostupnejšie tak pre banky, ako aj pre ďalšie ekonomické subjekty. Inak povedané zníženie základnej úrokovej sadzby má za následok zväčšenia objemu peňazí v ekonomike a to pozitívne vplýva na zvýšenie dopytu po nehnuteľnostiach a tým aj na rast ich cien. Podľa dlhodobého monitoringu podnikateľského prostredia Podnikateľskou alianciou Slovenska

[3] Kišš, Š., Šiškovič, M.: Porovnanie životnej úrovne v rokoch 1989 – 2005. Inštitút finančnej politiky, MF SR, Bratislava 2006

[4] http://www.statistics.sk/pls/elisw/casovy_Rad.procDlg

sa práve prístup k finančným zdrojom neustále zlepšuje z kvartálu na kvartál a dosahuje tak najväčšie pozitívum v oblasti podnikania.[5] Podstatným faktom je aj to, že v podmienkach bankovej ekonomiky sa bonita klienta, ktorý žiada o hypotekárny úver, mapuje podrobne, a pokiaľ by klient bankovému finančnému inštitútu nepreukázal dostatočne schopnosť splácať svoj záväzok, klient by úver nedostal. U nás by sa teda nemalo stať to, čo čiastočne zapríčinilo finančnú a hospodársku krízu v USA. Americký finančný trh disponoval veľkým množstvom likvidity čo podnecovalo finančné inštitúcie k ich alokovaniu. Rozhodli sa pre trh nehnuteľností. Americké banky začali poskytovať hypotekárne úvery komukoľvek a častokrát klient ani nepotreboval zdokladovať svoju bonitu. Bankovým inštitúciám stačilo, aby klient založil predmetnú kupovanú nehnuteľnosť. Keď potom Americká centrálna banka zvýšila základnú úrokovú sadzbu, začal byť problém. Mnohým zadĺženým Američanom vzrástla ročná úroková miera z pôvodných 5 až 9 percent na 11 až 13 percent, čo bolo pre nich neúnosné. Banky im museli siahnuť na založenú nehnuteľnosť, ktorú potrebovali zlikvidniť, aby sa im vrátili požičané prostriedky. Avšak mnohokrát len tie požičané prostriedky, bez ceny kapitálu, nakoľko poskytovali hypoúvery až do výšky 100 percent hodnoty založenej nehnuteľnosti. Týmto procesom sa pomerne rýchlo zvýšila ponuka na trhu obývateľných nehnuteľností a ich ceny začali klesať. Svoju úlohu tu zohralo nielen zvýšenie množstva nehnuteľností na strane ponuky, ale aj samotný fakt zvýšenia základnej úrokovej sadzby, ako nástroj na zamedzenie inflačných tlakov prostredníctvom zmenšenia množstva peňazí v obehu. Požičané peňažné prostriedky teda neboli adekvátne kryté a dochádza k vysokým stratám. Podľa doc. Ing. Petra Staneka Csc. Z Ekonomického ústavu SAV[6] sa celková výška problematických úverov pohybuje v rozmedzí od 2,5 bilióna USD do 4 biliónov USD.

Samotná ponuka obývateľných nehnuteľností je na Slovensku nedostatočná. Zaostáva za dopytom. Baby boom na konci 70.tych a na začiatku 80.tych rokov má za následok, že keď potrebujú títo mladí už ekonomicky činní ľudia bývať, niet bytov, a ak tak väčšine z nich sú najmä novostavby cenovo nedostupné. Na druhej strane predaj starých bytov poklesol, nakoľko ich ceny sa koncom minulého roka vyšplhali veľmi vysoko a umelo. Trh s nimi sa zastavil a až po miernom asi 10 percentnom poklese sa začal opäť aktivizovať. Avšak voľných starých bytov je nedostatok. S novými bytmi je to podobne, nakoľko developeri ponúkajú len byty stredného a vyššieho štandardu, čo tlačí staré byty s cenami nahor a najmä neponúkajú byty v segmente nižšieho štandardu.

V prospech ďalšieho rastu cien nehnuteľností hrá aj samotná úroveň úverovej záťaže občanov SR. Tá bola za rok 2007 vo výške 18,5 % z HDP. Ide o jednu z najnižších úverových záťaží v EÚ. Naopak najvyššia úverová záťaž je v Španielsku (128 % z HDP) a potom v Anglicku (118 % z HDP). V konzervatívnom Nemecku je to 68 % z HDP. V živote "na dlh" prekvitajú USA s úverovou zadĺženosťou vo výške cca 160 % z HDP.

Všetky vyššie popísané faktory pozitívne vplývajú na rast cien nehnuteľností. Naskytá sa však otázka, či sa na našom domácom trhu nehnuteľností nenafukuje cenová bublina tak ako v USA. Ako sa už vyššie spomínalo, je dôležité mať na zreteli, že naša ekonomika je založená na inom bankovom systéme ako v USA. Aj proces zadĺžovania obyvateľstva prebieha prostredníctvom iných, konzervatívnejších metód. Na Slovensku

[5] http://alianciapas.sk/menu_pravidelne_indexipp.xls
[6] http://www.ta3.com/sk/relacie/30_reality/5407_vyvoj-cien-na-trhu-nehnutelnosti-v-dalsom-obdobi

sa nerobila žiadna oficiálna štúdia, či sa ceny nafukujú alebo nie. Vo všeobecnosti platí, že pokiaľ disponibilný príjem obyvateľstva rastie v danom regióne rýchlejšie alebo rovnomerne ako ceny nehnuteľností v danom regióne, nie je sa čoho obávať. Ako je to u nás? Podľa Štatistického úradu SR sa priemerná nominálna mzda zamestnanca za posledných 6 rokov zvyšuje v priemere o 6,95 % ročne. Ak si porovnáme rast priemernej nominálnej mesačnej mzdy (tabuľka č. 4) s rastom priemernej nominálnej ceny nehnuteľností (tabuľka č. 3), tak zistíme, že rast cien nehnuteľností je dvoj až trojnásobný oproti rastu miezd.

Tabuľka č. 4: Priemerná nominálna mesačná mzda zamestnanca v hospodárstve SR (v Sk)

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Mzda	13 511	14 365	15 825	17 274	18 761	20 146
Medziročný nárast (v %)	-	6,3	10,2	9,2	8,6	7,4

Zdroj: Štatistický úrad SR

Z toho vyplýva, že i u nás sa ceny nehnuteľností nafukujú a rastú do výšok, ktoré nemajú adekvátnu odozvu v ich spravodlivých cenách. Máme tu trhovú bublinu a je iba otázka času, dokedy bude schopná sa udržať. Prasknúť môže aj pod vplyvom finančnej a hospodárskej krízy USA, ktorá sa v rámci finančných globalizačných prepojení prelieva aj do európskeho trhového hospodárstva, čím môže spôsobiť a podľa ekonomických analytikov aj spôsobí prepad v spotrebe a dopyte. A nakoľko sme veľmi otvorenou ekonomikou, prudko klesajúci dopyt zo strany hlavných odberateľov, západoeurópskych krajín, po našich tovaroch a službách výrazne ovplyvní aj našu domácu ekonomiku.

ZÁVER

Cieľom príspevku bolo priblížiť a popísať vývoj cien nehnuteľností spolu so základnými faktormi vplývajúcimi na vývoj cien. Monitorovanie cien prebieha od roku 2002 Národnou asocáciou realitných spoločností. Zaujímavsťou a lákadlom pre investorov je už 6-ročný dvojciferný rast kapitálového výnosu z investície do nehnuteľností. Keď prirátame ku kapitálovému výnosu aj výnos z prenájmu, investícia je nadmieru zaujímavá. Avšak treba brať do úvahy podstupované riziko, ktoré môže spočívať na jednej strane v nafukovaní cien a na strane druhej v nerovnováhe medzi spravodlivou, teda vnútornou a trhovou hodnotou nehnuteľnosti.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Biatec č. 8/2008, NBS, Bratislava 2008
2. Eurobiznis č. 3,4/08, Media Kit, Bratislava 2008
3. Investor č. 9/2004, 7-8/2008, Ecopress, Bratislava 2008
4. Kišš, Š., Šiškovič, M.: Porovnanie životnej úrovne v rokoch 1989 – 2005. Inštitút finančnej politiky, MF SR, Bratislava 2006
5. www.alianciapas.sk
6. www.nbs.sk
7. www.statistics.sk
8. www.ta3.com

Využitie techniky reálnych opcií pri projektoch podniku
Using Real-Options Technique in Projects Evaluation

Stanislava Králiková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Real option, Project evaluation, Risk, Binomial Lattice, Aplication of technique

ABSTRAKT
Investment decision-making process can be regarded as a heart of whole decision making in company as this process directly affects its economic growth and future. This article explains how to use a technique called real-options analysis to evaluate a proposed project. This technique takes into consideration multiple options (decisions) which sponsors have during project lifetime. Traditional net present value (NPV) analysis cannot capture the value of these real options because NPV analysis involves only a single decision point and considers only the expected project cash flow. This article illustrates how real-options technique can be important because there are projects that appear to be unacceptable on the basis of traditional NPV analysis, but actually turn out to be acceptable when all the real options are taken into consideration.

ÚVOD

Výber investičných projektov možno chápať ako jadro rozhodovacích procesov, pretože od tohto výberu bezprostredne závisí ekonomický rast podniku. Podnik do investičných projektov investuje veľké sumy finančných prostriedkov, pričom príjmy z investícii plynú podniku v budúcnosti. Je nutné si však uvedomiť, že kým dnešná hodnota je istá, hodnota budúca je vždy neistá. S investovaním sú teda neodmysliteľne spojené dva pojmy, a to riziko a čas. Pri investičných projektoch je potrebné analyzovať a minimalizovať riziko, stanoviť trvanie investície a vyhodnotiť výšku možného výnosu. Doplnenie prístupov hodnotenia investícií o analýzu rizika investičných projektov prispieva k zvýšeniu pravdepodobnosti úspechu a naopak k zníženiu nebezpečia neúspechu plánu.

Podľa Fotra[2] by preto práca s rizikom a neistotou mala prechádzať celou prípravou podnikateľského projektu od jeho začiatku po záverečné rozhodnutie o prijatí projektu a jeho realizáciu, poprípade zamietnutie z toho dôvodu, že jeho ekonomická výhodnosť nás neuspokojuje, respektíve jeho riziko je príliš veľké. Primárne hodnotenie investičných projektov na základe základných ukazovateľov, ako je čistá súčasná hodnota (NPV), vnútorné výnosové percento (IRR), doba návratnosti (PB), je vhodné doplniť o alternatívne prístupy, ktoré zabezpečujú zohľadnenie rizika. Práve takýmto prístupom je technika reálnych opcií.

PODSTATA VYUŽITIA REÁLNYCH OPCII PRI PROJEKTOCH PODNIKU

Využitie reálnych opcií predstavuje spôsob zahrnutia rizika do analýzy investičných projektov. Vychádza z možnosti manažmentu meniť svoje minulé rozhodnutia ohľadne investičných projektov. Tradičný prístup hodnotenia projektov

[1] Ing.Stanislava Králiková, skralikova@gmail.com
[2] Fotr, J.: Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2 vyd. Praha: Grada Publishing, 1999.

(NPV) pracuje s predpokladom závislosti budúcich CF a kapitálových výdavkov na budúcich trhových podmienkach. Predpokladá, že manažéri nezmenia úroveň produkcie, prípadne neukončia produkciu, aj keď sa trhové podmienky zásadne zhoršia. Možnosť manažmentu zmeniť tieto minulé rozhodnutia môže byť modelovaná ako kúpna alebo predajná opcia. A keďže tieto opcie majú svoju hodnotu, je potrebné ju kvantifikovať a zahrnúť do hodnoty projektu.

Reálnymi opciami sa všeobecne rozumie „flexibilný prístup vo finančnom riadení firmy, kedy sa v rámci rozhodovacieho procesu uvažuje s možnosťou dodatočných zásahov do už začatých projektov“[3]. Tieto zásahy prichádzajú do úvahy vtedy, ak sa trhové podmienky vyvíjajú inak, ako sa pôvodne predpokladalo a keď sa pre podnik môžu vytvárať nové príležitosti, prípadne môžu byť eliminované možné negatívne dopady. Hodnota týchto možností býva označovaná ako opčná prémia a jej zahrnutie do hodnoty projektu vedie vo väčšine prípadov k prijatiu takých projektov, ktoré boli na základe tradičných metód zamietnuté. Inými slovami, čistá súčasná hodnota (NPV) projektu je daná aj možnosťami (opciami) v budúcnosti opustiť investičný projekt, rozšíriť ho, zúžiť ho apod. Tento prístup upravuje štandardnú statickú NPV o hodnotu opcie v budúcnosti a transformuje ju na tzv. strategickú NPV. Formálne to môžno zapísať nasledovne:

strategická NPV = statická NPV + hodnota reálnej opcie

ŠTANDARDNÉ TYPY REÁLNYCH OPCIÍ[4]

Opcie možno rozdeliť do dvoch základných kategórii: jednoduché opcie a zložené opcie. Štandardnými jednoduchými opciami pri projektoch sú:

- Odloženie projektu – táto opcia dáva právo posunúť začiatok projektu o *n* rokov, nepredstavuje však záväzok daný projekt realizovať. Táto opcia existuje pri každom projekte. Príkladom môže byť firma, ktorá si zaobstarala licenciu na ťažbu ropy na obdobie 20 rokov. Náklady na uvedenie ropného poľa do prevádzky budú 100 mil. USD a na základe odhadovaných ropných rezerv a súčasnej ceny ropy je čistá súčasná hodnota tohto projektu negatívna (vypočítaná metódou diskontovaného CF). Keďže sú ale ceny ropy vysoko volatilné a môžu sa v budúcnosti zvýšiť, opcia na odloženie projektu bude mať vysokú hodnotu a firma projekt nezavrhne, ale rozhodne sa ho realizovať v budúcnosti (keď bude cena ropy priaznivá).
- Rozšírenie projektu – je ďalším typickým príkladom, kde má podnik právo rozšíriť projekt dodatočnými investíciami v budúcnosti ak sa trhové podmienky vyvinú priaznivejšie ako podnik predpokladal.

Obe tieto opcie sú americké kúpne opcie, pri ktorých môže dôjsť k ich realizácii kedykoľvek počas ich trvania až do dňa ich expirácie.

- Zúženie projektu – pokiaľ sa trhové podmienky vyvíjajú menej priaznivo, možno znížiť pôvodný rozsah projektu predajom časti aktív.

[3] Čulík, M.: Možnosti ocenění projektu na bázi pasivních a flexibilních přístupů. Nové přístupy a finanční nástroje ve finančním rozhodování. VŠB-Technická Univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, katedra Financií, Ostrava 2004, str.299.

[4] viac viď. Kodukula, P. And Papudesu Ch.: Project Valuation Using Real Options: A Practitioner's Guide, J. Ross Publishing, 2006, Chapter 4.

- Opustenie projektu – je ďalším typom opcie, ktorá existuje pri každom projekte. Táto opcia dáva investorom právo predať všetky aktíva a ukončiť tak celý projekt kedykoľvek počas jeho životnosti. Príkladom môže byť podnik dodávajúci príslušenstvo na výrobu liečiv farmaceutickým firmám. Kvôli konkurenčným pomienkam na trhu je tento podnik znepokojený tým, že bude možno musieť uzavrieť jednu zo svojich hlavných prevádzok. Osud tohto priemyslu je vysoko neistý, najmä kvôli potenciálnemu novému zákonu, ktorý by mal byť efektívny v blízkej budúcnosti. Manažment podniku predpokladá, že súčasná vysoká neistota sa zníži v priebehu dvoch rokov. Preto použije opciu na opustenie projektu a tak získa čas na uskutočnenie lepšieho rozhodnutia pri lepšej informovanosti.

V spomínaných dvoch prípadoch ide o americké predajné opcie, kde sú exspiračnou cenou ušetrené kapitálové výdavky (zúženie projektu) alebo predajná zostatková cena aktív (opustenie projektu).

Zložené opcie sú typické pri viacfázových projektoch, kedy začiatok jednej fázy závisí od úspešného ukončenia predchádzajúcej fázy. Ich hodnota sa odvýja skôr od ďalších opcií ako od podkladového aktíva. Typickým príkladom je projekt vývoja nového produktu či lieku. Najprv je potrebné urobiť pilotný test, ktorý odstráni neistotu spojenú s technologickou stránkou projektu. Predstavenie výrobku na trhu sa potom odvíja od ukončenia tejto fázy. Pri zložených opciách existuje na konci každej fázy opcia pokračovať ďalšou fázou, opustiť projekt alebo odložiť pokračovanie v projekte do budúcnosti.

Špecifickým druhom sú tzv. dúhové opcie, ktoré môžu byť tak jednoduché ako aj zložité. Ide o také, pri ktorých existuje viacero zdrojov neistoty. Tá sa môže spájať s jedným alebo viacerými vstupnými parametrami použitými pri ocenení opcie alebo môže dôjsť k zmene samotnej neistoty počas životnosti opcie. Príladom môže byť projekt začatia ťažby ropy, ktorý sa spája s viacerými neistotami ako je množstvo ropných rezerv, ich kvalita či budúca cena ropy.

PRÍKLAD APLIKÁCIE TECHNIKY REÁLNYCH OPCIÍ[5]

Využitie techniky reálnych opcií možno ilustrovať na projekte zavedenia nového produktu na trh s možnosťou jeho posunutia o niekoľko rokov. Softvérová spoločnosť s etablovaným podielom na trhu chce predstaviť nový výrobok, ktorý bude dopĺňať existujúcu ponuku tejto spoločnosti. Na základe skúsenosti s podobnými výrobkami predpokladá , že uvedenie tohto produktu sa môže posunúť maximálne o 5 rokov bez poklesu jej príjmov. Použitím metódy diskontovaného CF bude súčasná hodnota budúcich CF projektu 160 mil. USD, zatiaľ čo kapitálové výdavky budú 200 mil.USD. Ďalej sa predpokladá, že ročná volatilita budúcich CF je 30% a bezriziková úroková miera počas trvania opcie (5 rokov) je 5% ročne. Hodnotu opcie posunutia začiatku tohto projektu možno vypočítať napríklad pomocou binomickej metódy.

Binomická metóda:

Základnými premennými sú aktuálna cena podkladového aktíva S_0 = 160 mil.USD, realizačná cena (rovnajúca sa kapitálovým výdavkom) S_t= 200 mil.USD,

[5] Spracované podľa Kodukula, P. And Papudesu Ch.: Project Valuation Using Real Options: A Practitioner's Guide, J. Ross Publishing, 2006, Chapter 5.

volatilita σ = 30%, bezriziková úroková miera r = 5%, čas do expirácie T = 5 rokov a sledovaný časový interval projektu δt = 1 rok.

Ďalším krokom je výpočet jednotlivých parametrov opcie. Tými sú parameter u (nárast) a parameter d (pokles), ktoré sú funkciou volatility podkladového aktíva a možno ich vypočítať nasledovne:

$$u = \exp(\sigma \sqrt{\delta t})$$

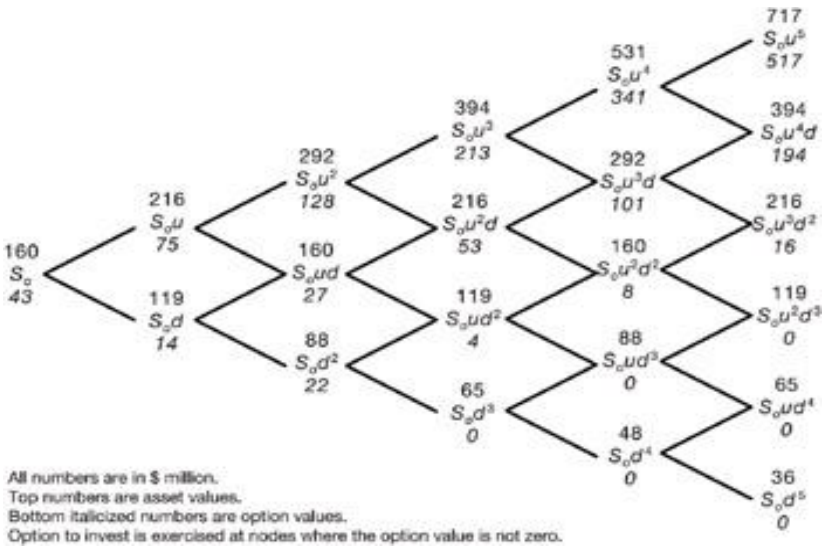
$$d = \exp(-\sigma \sqrt{\delta t})$$

S použitím týchto parametrov sa následne vypočíta bezriziková pravdepodobnosť p.

$$p = \frac{\exp(r\delta t) - d}{u - d}$$

Táto pravdepodnosť je akási pomocná matematická veličina, ktorá umožní diskontovať CF bezrizikovou úrokovou mierou.

Po dosadení hodnôt premenných do uvedených vzorcov bude u = 1.350, d = 0.741 a p = 0.510. Následne možno zostaviť binomický strom a vypočítať hodnotu projektu v každom uzle tohto stromu.



Východiskom je aktuálne cena, ktorá sa prenásobí parametrom u a parametrom d, čím sa získajú S_0u a S_0d, ktoré predstavujú hodnotu projektu v prvom uzle (pri odložení projektu o 1 rok). Aplikáciou rovnakého postupu sa ďalej získajú hodnoty projektu pre každý uzol binomického stromu (hodnoty uvedené navrchu).

Hodnoty uvedené dole v jednotlivých uzloch predstavujú hodnotu opcie v týchto uzloch a vypočítajú sa metódou spätnej indukcie. Pri tejto metóde sa vychádza z hodnôt vypočítaných pre posledné uzly stromu, tj. v uzle S_0u^5 je očakávaná hodnota projektu 717 mil.USD. Pri kapitálových výdavkoch v hodnote 200 mil. USD bude potom čistá hodnota projetku 517mil. USD. Ak by podnik posunul projekt do ďalšieho obdobia (6.rok), príjmy by boli nulové (opcia trvá 5 rokov a po uplynutí tohto obdobia je bezcenná). Racionálnym rozhodnutím v tomto čase teda bude investovať, nečakať do ďaľšieho obdobie a hodnota opcie bude 517 mil. USD. V uzle $S_0u^2d^3$ pri hodnote 119 mil.USD a kapitálových výdavkoch 200 mil.USD by bol čistý príjem z projektu záporný (-81 mil USD) a preto racionálnym rozhodnutím bude neinvestovať a hodnota opcie bude z tohto dôvodu nulová. Pri posune do ľava v binomickom strome sa počíta hodnota projektu pri ponechaní si opcie. Napríklad v uzle S_0u^4 je táto hodnota:

$$[p(S_o u^5) + (1 - p)(S_o u^4 d)] * \exp(-r\delta t)$$

$$= [0.510(\$517 \text{ million}) + (1 - 0.510)(\$194 \text{ million})] * \exp(-0.05)(1)$$

$$= \$341 \text{ million}$$

Ak by bola opcia realizovaná v tomto uzle, čistá hodnota projektu by bola 531mil.USD – 200 mil.USD = 331mil.USD. Keďže hodnota projektu pri ponechaní si opcie je vyššia (341 mil.USD), podnik sa rozhodne s investíciou počkať. Doplnením celého binomického stromu možno potom zistiť, že súčasná hodnota opcie posunutia investície v súčasnosti bude 43 mil.USD.

ZÁVER

Po zostavení binomického stromu možno sledovať očakávané hodnoty podkladového aktíva počas životnosti opcie v súčasných hodnotách (reprezentujú ich hodnoty uvedené navrchu), napríklad na konci druhého roku sa očakáva, že nový produkt vygeneruje medzi 88mil.USD až 292mil.USD. Čísla uvedené dole v binomickom strome reprezentujú hodnotu opcie za predpokladu maximalizácie investície (porovnáva sa výhodnosť rozhodnutia investovať ihneď alebo počkať ďalšie časové obdobie). Keďže na konci piateho roku už neexistuje možnosť ďalej investíciu posúvať, podnik môže opciu realizovať (ak je v peniazoch, teda ak očakávané CF je vyššie ako kapitálové výdavky 200mil.USD) alebo ju nechá vypršať (ak je mimo peňazí).

Ak je sledovaná investícia hodnotená striktne metódou diskontovaného CF, bude jej čistá súčasná hodnota záporná vo výške -40 mil.USD (160 mil.USD – 200 mil.USD). To by viedlo k zamietnutiu investície. Pri aplikácii techniky reálnych opcií však hodnota opcie posunutia 43 mil.USD pridá investícii dodatočnú hodnotu 83mil. USD, čo je rozdiel medzi 43mil.USD – (-40 mil.USD). V dôsledku tejto dodatočnej hodnoty sa tak podnik skôr rozhodne preskúmať možnosti projektu, ako od neho definitívne upustiť. Napríklad podnik môže jednoducho počkať ako sa vyvinie situácia na trhu (tzv. pasívne učenie) alebo môže uskutočniť malý prieskum trhu, ktorý zníži neistotu ohľadne dopytu po predstavovanom výrobku (tzv. aktívne učenie).

Z uvedeného príkladu využitia metodológie reálnych opcií je zrejmé, že tradičné metódy vedú k podhodnocovaniu projektov. Použitím opčnej metodológie môžu byť realizované projekty, ktoré by boli pri použití štandardných modelov zamietnuté. Možno konštatovať, že táto metodológia je už v zahraničí štandardne využívaná a preto možnosť získať poznatky a využiť skúsenosti zo zahraničia môže zásadne zlepšiť proces hodnotenia investičných projektov na Slovensku.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Čulík, M.: Možnosti ocenění projektu na bázi pasivních a flexibilních přístupů. Nové přístupy a finanční nástroje ve finančním rozhodování. VŠB-Technická Univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, katedra Financií, Ostrava 2004.
2. Fotr, J.: Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2 vyd. Praha: Grada Publishing, 1999.
3. Kodukula, P. And Papudesu Ch.: Project Valuation Using Real Options: A Practitioner's Guide, J. Ross Publishing, 2006.

KLASIFIKÁCIA DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA A POSTAVENIE OCHRANNEJ ZNÁMKY V DUŠEVNOM VLASTNÍCTVE

CLASSIFICATION OF INTELLECTUAL PROPERTY AND POSITION TRADE MARK IN THE INTELLECTUAL PROPERTY

Martin Križan[1], Michal Budinský[2]

KĽUČOVÉ SLOVÁ

Trade mark, intellectual property, property, value of intellectual property

ABSTRACT

Trade mark is legal protect of business mark. In point of law, trademark, commercial (or business) name and sign of products genesis belong to the unit of industrial rights for identification. The industrial rights mentioned above and author`s right create intellectual property together.

In the past, business success was connected with optimalization of material inputs especially. Nowadays immaterial (intellectual) property constitutes a significant part of business assets.

ÚVOD

Ochranná známka je v svojej podstate právne chránená značka podniku. Z hľadiska právneho, patrí ochranná známka spolu s označeniami pôvodu výrobkov a obchodnými menami do skupiny priemyselných práv na označenie, ktoré spolu s autorským právom sú zastrešené pod spoločný názov duševné vlastníctvo[3].

Duševné vlastníctvo tvorí v súčasnosti čoraz väčšiu časť majetku podnikov. Preto na rozdiel od minulosti, keď sa úspešnosť podnikania spájala predovšetkým s optimálnym využívaním materiálnych prostriedkov, sa v súčasnosti dostáva do centra pozornosti manažovanie nemateriálneho, resp. duševného vlastníctva, ktoré začína predstavovať stále významnejšiu položku v podnikateľskej bilancii rôznych firiem.

Duševné vlastníctvo možno definovať v najširšom slova zmysle ako právo k výsledkom tvorivej duševnej činnosti ľudí, ktorých sujetom môžu byť iba fyzické osoby. Ide o predmety nehmotné a teda ťažšie predstaviteľné. Je to niečo, čo nemožno chytiť do rúk, vidieť, vnímať zmyslami, ale napriek tomu má svoju peniazmi vyčísliteľnú hodnotu.

[1] **Ing. Martin Križan**
Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava
krizanmartin1@gmail.com
[2] **Ing. Michal Budinský**
Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava
budinsky.michal@gmail.com

[3] JAŠKO, J.: Ochranné známky. Verlag Dashöfer, vydavateľstvo s.r.o. 2006. 25 s.

KLASIFIKÁCIA DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA A POSTAVENIE OCHRANNEJ ZNÁMKY V DUŠEVNOM VLASTNÍCTVE

Názory na klasifikáciu v oblasti duševného vlastníctva nie sú jednotné. Predmety duševného vlastníctva však možno v zásade rozdeliť na **priemyselné vlastníctvo** a **autorské právo.**

Priemyselné vlastníctvo - podľa Parížskeho dohovoru na ochranu priemyselného vlastníctva sa priemyselným vlastníctvom „rozumie v najširšom poňatí a vzťahuje sa nielen na priemysel a obchod vo vlastnom zmysle slova, ale aj na poľnohospodársky a ťažobný priemysel a na všetky umelé alebo prírodné výrobky: napr.: víno, obilie, tabakové listy, ovocie dobytok, nerasty, minerálne vody, pivo, kvetiny, múku“[4].

Priemyselné vlastníctvo je podskupinou duševného vlastníctva, ktorá zahŕňa tie typy duševného vlastníctva, ktoré majú priemyselné využitie. Priemyselné právo je právom na ochranu predmetov priemyselného vlastníctva, ktoré sa vytvárajú tvorivou duševnou činnosťou.

Inak povedané priemyselné vlastníctvo zahŕňa tie typy duševného vlastníctva, ktoré majú priemyselné využitie a sú produktom mysle a intelektu. Tieto práva sú veľmi vzácne hodnoty, ktoré môžu úplne odlíšiť podnikanie daného podniku od jeho konkurencie, napr., že pomôžu podniku identifikovať jeho produkty a služby ako originálne u zákazníkov. Samozrejme sa nesmie zabúdať nato, že práva priemyselného vlastníctva dávajú ich držiteľom výhradný monopol na technické alebo estetické vynálezy a rozlišovacie znaky.

Priemyselné práva sú rôzne a iné, než sú vlastnícke práva existujúce v samotnom fyzickom produkte. Napríklad, ktokoľvek môže vlastniť automobil (fyzický predmet), ale nemôže vlastniť práva k značke, jednotlivým častiam, dizajnu a pod..

Mnoho z týchto práv a iných nehmotných hodnôt často tvoria základné kamene nového podnikania a formujú kľúčové časti dobrého a komplexného podnikateľského plánu. Ak je plán dobrý, tieto hodnoty sa môžu stať skutočne hodnotnými. Takže je dôležité si už od začiatku uvedomovať význam priemyselnoprávnych aktív a ubezpečiť sa o tom, že sa o ne čo najlepšie právne postaralo[5].

Priemyselné vlastníctvo sa zaoberá najmä:

- **technickými riešeniami**, ku ktorým patria[6]:
  - patenty,
  - úžitkové vzory,
  - dizajny**,**
  - topografie polovodičových výrobkov,
- **právami na označenie**:
  - ochranná známka – najstarší inštitút priemyselného vlastníctva,
  - označenia pôvodu,
  - obchodné meno,
- **súvisiacimi právami**:
  - odrody rastlín,
  - plemená zvierat,
  - obchodné tajomstvo,
  - know-how,
  - goodwill.

Ako možno z predošlého delenia postrehnúť, ochrannú známku zaraďujeme medzi

---

[4] ŠVIDROŇ, J.: Základy práva duševného vlastníctva. Bratislava: JUGA. 2000. 150 s. ISBN 80-85506-93-9

[5] Ochrana duševného vlastníctva. [cit. 2008-07-24]. Dostupné na internete: <http://www.ticpo.sk/index.php?clanok=42>

[6] ČADA, K.: Oceňování nehmotného majetku Praha: Oeconomica. 2007. 100 s. ISBN 978-80-245-1187-0

práva na označenie. V systéme priemyselného vlastníctva ide teda o také práva na označenie, ktoré nechránia výsledky tvorivej duševnej činnosti (ako je tomu pri priemyselných právach na výsledky tvorivej duševnej činnosti), ale ide o práva, ktoré sa viažu na používanie týchto predmetov predovšetkým v obchodnom (hospodárskom) podnikateľskom styku jednotlivých fyzických a právnických osôb a na odlíšenie ich výrobkov a služieb[7].

Osobitná priemyselnoprávna ochrana sa teda nevzťahuje na vytvorenie týchto predmetov. To znamená, že pre túto ochranu nie je rozhodujúce ako napr. bola vytvorená ochranná známka, resp. kto ju vytvoril – to je predmetom inej ochrany, iného právneho vzťahu.

K týmto právam na označenie možno ako právo obdobné zaradiť aj logo a doménové meno. Na mieste je potrebné sa zmieniť aj o tzv. jednoduchom údaji t.j. o pôvode výrobku z určitej krajiny označkovaný ako „Made in..“. Ide o obchodné označovanie pre všetky výrobky a tovar pochádzajúce z danej krajiny. Toto označenie nie je predmetom priemyselnoprávnej ochrany[8].

V praxi sa často tieto práva na označenie prelínajú, resp. sa používajú kombinovane. Súčasťou ochrannej známky (ďalej OZ) býva napr. obchodné meno, resp. obchodné meno sa priamo kryje so slovnou ochrannou známkou.

Okrem právneho významu, ktorý som v predošl7ch riadkoch naznačil, zohrávajú tieto práva na označenie ako jedna z podskupiny priemyselného vlastníctva dôležitý význam v trhovej ekonomike. Podieľajú sa na vytváraní zdravého konkurenčného prostredia a slúžia na vzájomné odlíšenie produktov súťažiteľov.

V súvislosti s výrobkami a službami práva na označenie v sebe stelesňujú vyjadrenie o určitých vlastnostiach, kvalite či úrovni výrobku alebo služby a zároveň predstavujú dôležitý prostriedok ochrany spotrebiteľa. Nesmieme sa zabudnúť zmieniť o ich značnom vplyve na rozvoj obchodu a podnikania[9].

Autorské právo – môžeme vymedziť ako „súhrn právnych noriem, ktoré upravujú vzťahy vznikajúce v súvislosti s vytvorením a použitím literárneho a iného umeleckého diela a vedeckého diela tak, aby boli chránené práva a oprávnené záujmy autora“, inak povedané autorské právo zabezpečuje autorom výhradné práva na využívanie ich vlastných diel alebo na poskytnutie oprávnenia na ich používanie iným osobám, a tým získanie finančného ohodnotenia. Navyše práva súvisiace s autorským právom zabezpečujú ochranu aj pre výkonných umelcov (napríklad hudobníkov a hercov), producentov a vysielateľov[10].

Toto právo podľa §15, ods.1 autorského zákona vzniká okamihom, keď je dielo vyjadrené v podobe vnímateľnej zmyslami bez ohľadu na jeho podobu, obsah, účel, alebo formu jeho vyjadrenia.

Na území Slovenskej republiky je autorské právo upravené zákonom č. 618/2003 Z .z. o autorskom práve a právach súvisiacich s autorským právom.

Z definície autorského práva je zrejmé, že predmetom ochrany tohto práva je literárne, iné umelecké dielo a vedecké dielo, ktoré je výsledkom vlastnej tvorivej duševnej činnosti autora, najmä[11] :

- slovesné dielo a počítačový program,
- ústne podané, predvedené alebo inak vykonané slovesné dielo, najmä prejav a prednáška,

---

[7] JAŠKO, J.: Ochranné známky. Dashöfer Holding, Ltd. &Verlag Dashöfer, vydavateľstvo s.r.o. 2006. 1 s.

[8] VOJČÍK, P. MIŠČÍKOVÁ, R.: Základy práva duševného vlastníctva. Typopress. 1. vydanie. 2004. 205 s. ISBN 80-89089-22-4

[9] JAŠKO, J.: Ochranné známky. Dashöfer Holding, Ltd. &Verlag Dashöfer, vydavateľstvo s.r.o. 2006. 1 s.

[10] VOJČÍK, P. - MIŠČÍKOVÁ, R.: Základy práva duševného vlastníctva. Typopress. 1. vydanie. 2004. 59 s. ISBN 80-89089-22-4

[11] Zákon č. 618/2003 Z: Z. o autorskom práve a právach súvisiacich s autorským právom

- divadelné dielo, predovšetkým dramatické dielo, hudobnodramatické dielo, pantomimické dielo a choreografické dielo, ako aj iné dielo vytvorené na zverejnenie,
- hudobné dielo s textom alebo bez textu,
- audiovizuálne dielo, predovšetkým filmové dielo,
- maľba, kresba, náčrt, ilustrácia, socha a iné dielo výtvarného umenia,
- fotografické dielo,
- architektonické dielo, predovšetkým dielo stavebnej architektúry a urbanizmu, dielo záhradnej a interiérovej architektúry a dielo stavebného dizajnu,
- dielo úžitkového umenia,
- kartografické dielo v analógovej alebo v inej forme.

Predmetom autorského práva je aj súborné dielo, najmä zborník, časopis encyklopédia, antológia, pásmo, výstava alebo iná databáza, ak je súborom nezávislých diel alebo iných prvkov, ktorý je spôsobom výberu alebo usporiadaním obsahu výsledkom vlastnej tvorivej duševnej činnosti autora[12].

Autorský zákon (zákon č. 618/2003 Z. z. o autorskom práve a právach súvisiacich s autorským právom) vo svojom § 15, ods. 1 ustanovuje vznik autorského práva nasledovne : „*vzniká okamihom, keď je dielo vyjadrené v podobe vnímateľnej zmyslami bez ohľadu na jeho podobu, obsah, účel, alebo formu jeho vyjadrenia*“.

Na rozdiel od priemyselného vlastníctva, ktoré chráni vlastný obsah priemyselne využiteľných myšlienok, tak autorské právo sa nimi zaoberá z hľadiska formy vyjadrenia. Napr. vynález môže byť opísaný v odbornom článku, t. j. vo forme vedeckého, literárneho alebo umeleckého diela. Tak autorské právo chráni autora článku len pred plagiátorstvom v inom článku[13].

Podľa autorského zákona (zákon č.618/2003 Z. z.) obsah autorského práva zahŕňa

- výhradné osobnostné práva
- výhradné majetkové práva

Spoločným znakom týchto práv je ich neprevoditeľnosť a nemožnosť vzdania sa týchto práv.

Výhradné osobnostné práva sú viazané na osobu, nemožno ich previesť, autor sa ich nemôže vzdať a smrťou autora zanikajú. V prípade smrti autora si nikto nesmie prisvojiť jeho autorstvo k tomuto dielu. Toto dielo možno použiť len spôsobom neznižujúcim jeho hodnotu a musí sa uviesť meno autora alebo jeho pseudonym, ak nejde o anonymné dielo. Ochrany sa môže domáhať ktorákoľvek autorovi blízka osoba, a to aj v prípade, ak zanikli majetkové práva k dielu. Rovnako sa tejto ochrany môže domáhať aj autorský zväz, profesijná komora a príslušná organizácia kolektívnej správy[14].

Súčasná úprava medzi osobnostné práva zaraďuje:

- právo na označenie diela,
- právo rozhodnúť o zverejnení diela,
- právo na nedotknuteľnosť diela.

Výhradné majetkové práva predstavujú právo autora použiť svoje dielo alebo udeľovať súhlas na každé použitie diela. Tieto práva udelením súhlasu autora nezanikajú, autor je len povinný strpieť použitie diela inou osobou v rozsahu udeleného súhlasu. Sú neprevoditeľné, autor sa ich nemôže vzdať a nemožno ich postihnúť súdnym výkonom rozhodnutia, ani exekúciou vedenou podľa osobitného predpisu.

To znamená, že bez súhlasu autora nesmie nikto použiť cudzie dielo, avšak z tohto existujú určité výnimky: ide napr. o vyhotovenie rozmnoženiny zverejneného diela, ktorú osoba môže vyhotoviť bez súhlasu autora pre svoju osobnú potrebu a na účel, ktorý nie je

---

[12] Zákon č. 618/2003 Z: Z. o autorskom práve a právach súvisiacich s autorským právom

[13] MALÝ. J.: Obchod nehmotnými statky. Praha: C.H. Beck. 2002. 56 s. ISBN 80-7179-320-5

[14] Autorské právo. Ústredný portál verejnej správy. [cit. 2008-07-24]. Dostupné na internete: <http://www.portal.gov.sk/Portal/sk/Default.aspx?CatID=41&etype=2&aid=988&Template=Print>

obchodný. Za také použitie nevzniká povinnosť uhradiť autorovi odmenu. Ďalšími príkladmi sú citácia diela, použitie diela na vyučovacie účely, použitie diela pre potreby zdravotne postihnutých, použitie v rámci občianskych a náboženských obradov, v rámci školských predstavení, použitie diela knižnicou alebo archívom atď[15].

Na rozdiel od osobnostných práv sú tieto práva predmetom dedičstva. Ak spoluautor nemá dedičov, jeho podiel pripadá ostatným spoluautorom. Pokiaľ ide o pohľadávky, relatívne majetkové práva, vzniknuté z týchto majetkových práv, sú naopak prevoditeľné, možno sa ich vzdať a podliehajú súdnemu výkonu rozhodnutia alebo exekúcii. Medzi majetkové práva autora teda zaraďujeme právo na[16]:

- použitie diela,
- primeranú odmenu za použitie diela,
- odmenu pri ďalšom predaji originálu diela výtvarného umenia,
- náhradu odmeny pri rozmnožovaní diela pre osobnú potrebu

Majetkové práva trvajú, ak nie je v autorskom zákone ustanovené inak, počas autorovho života a 70 rokov po jeho smrti. Trvanie majetkových práv sa počíta od prvého dňa roka nasledujúceho po skutočnosti rozhodujúcej na toto trvanie.

ZÁVER

Duševné vlastníctvo predstavuje v súčasnej spoločnosti významný a hodnotný majetok a tvorí neoddeliteľnú súčasť tržného hospodárstva Viaže sa na výsledky duševnej práce – práce ľudského umu, ktorá je výsledkom rozumovej aktivity v priemysle, vede, na literárnom, alebo umeleckom poli.

Podnikové portfólio, ktoré tvoria predmety duševného vlastníctva, tvorí kľúčové aktívum a významnú časť pridanej hodnoty podniku. Možno teda povedať, že tieto zložky majetku z dlhodobého hľadiska rozhodujú o úspechu alebo neúspechu podniku.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ČADA, K.: Oceňování nehmotného majetku Praha: Oeconomica. 2007. 100 s. ISBN 978-80-245-1187-0
2. JAŠKO, J.: Ochranné známky. Verlag Dashöfer, vydavateľstvo s.r.o. 2006. 25 s.
3. MALÝ. J.: Obchod nehmotnými statky. Praha: C.H. Beck. 2002. 56 s. ISBN 80-7179-320-5
4. VOJČÍK, P. MIŠČÍKOVÁ, R.: Základy práva duševného vlastníctva. Typopress. 1. vydanie. 2004. 205 s. ISBN 80-89089-22-4
5. ŠVIDROŇ, J.: Základy práva duševného vlastníctva. Bratislava: JUGA. 2000. 150 s. ISBN 80-85506-93-9
6. Autorské právo. Ústredný portál verejnej správy. [cit. 2008-07-24]. Dostupné na internete: <http://www.portal.gov.sk/Portal/sk/Default.aspx?CatID=41&etype=2&aid=988&Template=Print>
7. Ochrana duševného vlastníctva. [cit. 2008-07-24]. Dostupné na internete: <http://www.ticpo.sk/index.php?clanok=42>
8. Zákon č. 618/2003 Z: Z. o autorskom práve a právach súvisiacich s autorským právom

[15] Autorské právo. Ústredný portál verejnej správy. [cit. 2008-07-24]. Dostupné na internete: <http://www.portal.gov.sk/Portal/sk/Default.aspx?CatID=41&etype=2&aid=988&Template=Print>

[16] VOJČÍK, P. - MIŠČÍKOVÁ, R.: Základy práva duševného vlastníctva. Typopress. 1. vydanie. 2004. 83 s. ISBN 80-89089-22-4

BAZILEJ II A SÚČASNÁ SITUÁCIA NA FINANČNÝCH TRHOCH (BASEL II AND CURRENT SITUATION NA FINANCIAL MARKETS)

Tomáš Kubánek[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
BASEL II, CREDIT RISK, OPERATIONAL RISK, MARKET RISK, SUPERVISOR, MARKET DISCIPLINE, FINANCIAL CRISES, SLOVAKIA.

ABSTRAKT

The primary objective of this essay is to shortly summarize the Basel II accord, to describe current situation on financial markets and to outline next development in the regulation of banks. Basel II represents new standards for measurement and management of a risk in order to calculate minimal level of equity, which banks must maintain for risk mitigation. The main ambition of this accord has been to stabilize international financial system and to improve its security. Although Basel II is not presently valid in all countries, situation on financial markets obviously has proved that Basel II has not been able to prevent from further crisis. As many governments and central banks in the world have been struggling to bring back a trust in the banking industry, there is currently ongoing worldwide discussion how to enhance regulation of banks and how to make it effective.

ÚVOD

Hoci v roku 2007 ešte ani štandardy Bazilej II nezačali poriadne platiť, už sa objavili ich nedokonalosti, ktoré čím ďalej tým viac vyvolávajú otázky v radoch svetovej odbornej ale i laickej verejnosti o nevyhnutnosti prijať účinnejšie a tvrdšie pravidlá na reguláciu bankového sektora a nahradiť tak súčasný Bazilej II novou verziou. Čo je to Bazilej II?

Pravidlá **Bazilej II** predstavujú stále relatívne nový štandard pre meranie a riadenie rizika v bankách a pre stanovenie minimálnej hodnoty vlastného kapitálu, ktorú musia banky udržiavať na krytie potencionálnych rizík. Pravidlá mali byť reakciou na rýchlo sa rozvíjajúce finančné trhy a ich základným cieľom bolo medzi iným aj zvyšovanie bezpečnosti a stability finančného sektora, posilniť konkurenčné prostredie bankového podnikania a taktiež umožniť bankám, ako aj iným finančným inštitúciám, používanie presnejších a komplexnejších prístupov na meranie a riadenie rizika. Najväčším plusom tejto dohody pre banky malo byť efektívnejšie využívanie vlastného kapitálu. Podľa kvantitatívnej dopadovej štúdie, ktorú Národná banka citovala pre predkladaní novely zákona o bankách v roku 2006, sa požiadavky na vlastné zdroje bánk EÚ vo všeobecnosti mali znížiť o päť percent[2].

OBSAH A ŠTRUKTÚRA BAZILEJA II

Pre banky členských krajín Európskej únie začala dohoda Bazilej II platiť od začiatku roku 2007. Dohoda predstavila pravidlá pre výpočet kapitálovej primeranosti, ktoré stanovujú spôsob vyčísľovania rizika banky a kalkuláciu kapitálu potrebného na jeho krytie. Kapitálová

[1] Ing. Tomáš Kubánek – tomas.kubanek@erstegroup.com
[2] Mravcová, J. Prípravy na Bazilej II v bankách vrcholia. In: eTrend [on-line]. 2007-10-17 [cit.2008-10-04]. Dostupné na internete: < http://www.etrend.sk/firmy-a-trhy/financny-sektor/pripravy-na-bazilej-ii-v-bankach-vrcholia/114600.html>. ISSN 1336-2674.

primeranosť rieši otázky, aký má byť objem vlastného kapitálu banky v pomere k riziku, ktoré podstupuje pri vykonávaní svojej obchodnej činnosti.

V septembri 2005 návrh na nový rámec pre kapitálové požiadavky schválil Európsky parlament formou smerníc o požiadavkách na kapitálovú primeranosť[3]. V súčasnosti je nová dohoda implementovaná vo viac ako 100 krajinách po celom svete[4]. Nová dohoda reagovala v plnej miere na dynamické procesy vo svetom hospodárstve, finančné systémy nevynímajúc. Rastúca komplexnosť a zložitosť finančných aktivít začala neúnosne presahovať jednoduchý rámec pôvodnej Bazilej I, čím sa stala táto dohoda absolútne nepostačujúca.

Cieľom novej dohody je vo všeobecnosti prinútiť držať banky také množstvo vlastného kapitálu, ktoré zodpovedá ich individuálnemu rizikovému profilu[5]. Navyše táto dohoda sa zameriava nielen na sledovanie rizika v rámci individuálnej banky, ale zaujíma ju celá banková skupina, a taktiež aj konsolidované a subkonsolidované celky.

Nová dohoda o kapitálovej primeranosti je postavená na troch základných pilieroch. Pilier I sa zameriava na posilnenie minimálnych kapitálových požiadaviek stanovených v dohode z roku 1988, pričom sa snaží nastaviť minimálne kapitálové požiadavky na aktuálne riziko straty banky, kým druhý a tretí pilier predstavujú inovatívne prístupy ku kontrole nad kapitálom.

PILIER I – MINIMÁLNE KAPITÁLOVÉ POŽIADAVKY

Pilier I. stanovuje **minimálne kapitálové požiadavky** na krytie neočakávaných strát z vybraných rizík - úverového, operačného a trhového. Požiadavka z pôvodnej dohody zostala a preto aj v Bazileji II sa vyžaduje ***minimálne 8 %*** vlastného kapitálu k rizikovo váženým aktívam. Sofistikovanejšie a exaktnejšie meranie úverového rizika v súlade s novou dohodou malo priniesť úsporu vlastného kapitálu, ktorá by sa mala použiť práve na pokrytie rezervy proti operačnému riziku. Dohoda sa primárne zameriava na nasledujúce oblasti rizika:

1) ***Úverové riziko*** – je definované ako riziko, že si dlžník, resp. zmluvná protistrana nesplní svoje povinnosti vyplývajúce zo zmluvného vzťahu s bankou načas a v plnej výške,
2) ***Operačné riziko*** - ide o riziko strát v dôsledku neprimeranosti alebo zlyhania interných mechanizmov (ľudských zdrojov, informačných systémov, atď.), nevhodných resp. chybných vnútorných procesov alebo vplyvom vonkajších udalostí (prírodných katastrôf). Definícia **zahŕňa aj právne riziko** ako je porušenie alebo nenaplnenie zákonných predpisov bankou a nedostatky či pochybenie v právnych úkonoch urobených bankou. **Vylučuje** však **riziko strategické a reputačné**,
3) ***Trhové riziko*** - vyplýva zo zmien hodnôt súvahových a podsúvahových obchodných pozícií, ktoré sú spôsobené volatilitou trhových faktorov. Do trhového rizika patrí úrokové riziko, devízové riziko, akciové a komoditné riziko.

PILIER II. – PROCES KONTROLY ORGÁNOM DOHĽADU

Pilier II. – Proces kontroly orgánom dohľadu - táto časť sa snaží o zjednotenie a zjednodušenie postupov bankového dohľadu v jednotlivých krajinách. Vyžaduje od orgánov dohľadu zabezpečiť, aby každá banka mala zavedené správne interné postupy na hodnotenie

[3] Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2006/48/ES zo dňa 14.júna 2006 o začatí a vykonávaní činností úverových inštitúcií a Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2006/49/ES zo dňa 14.júna 2006 o kapitálovej primeranosti investičných spoločností a úverových inštitúcií.
[4] Teplý, P., Černohorská, L., Diviš, K. Implications of the New Basel Capital Accord for European Banks. In: E + M. Ekonomika a management, 2007, roč.10, č.2, str. 58. ISSN 1212-3609.
[5] Slovenská sporiteľňa. 2007. [on-line]. [cit.2008-10-05]. s.2. Dostupné na internete: <http://www.slsp.sk/downloads/bazilej2_sk.pdf>.

primeranosti svojho kapitálu na základe dôkladného hodnotenia podstupovaných rizík (tzv. Internal Capital Adequacy Assessment Process - ICAAP). Orgány dohľadu tak zodpovedajú za hodnotenie postupu bánk pri stanovovaní svojich kapitálových požiadaviek, t.j. interný proces podlieha kontrole orgánom dohľadu a v prípade potreby je možná intervencia zo strany orgánu dohľadu. **Dohliadajúci orgán má právo stanoviť dodatočnú kapitálovú požiadavku (nad 8 %), ak vlastný kapitál banky vzhľadom na podstupované riziko pri svojich obchodoch nie je adekvátny.**

PILIER III. – TRHOVÁ DISCIPLÍNA

Pilier III. – Trhová disciplína - cieľom je zvýšiť trhovú disciplínu prostredníctvom **zverejňovania údajov** bankami a tak súčasne aj **pozdvihnúť transparentnosť** celého sektoru. Predpokladom je, že banky zlepšia svoju trhovú disciplínu, ak budú mať povinnosť zverejňovať o sebe informácie v minimálne požadovanom rozsahu. Účelom zverejňovania údajov je zabezpečiť, aby účastníci trhu mali lepšie informácie o rizikovom profile banky a o primeranosti svojich kapitálových pozícií vzhľadom k podstupovaným rizikám.

Štruktúra novej dohody a metódy meranie rizika:

I. pilier – minimálne kapitálové požiadavky

1) Rizikovo vážené aktíva

a) Úverové riziko

- Štandardizovaný prístup
- Prístupy založené na interných ratingoch (základný a pokročilý)

b) Operačné riziko

- Prístup založený na základnom indikátore
- Štandardizovaný prístup
- Prístup založený na pokročilom meraní

c) Trhové riziko

- Štandardizovaný prístup
- Vnútro modelový prístup

II. pilier – proces kontroly orgánom dohľadu

III. pilier – trhová disciplína

SÚČASNÁ SITUÁCIA NA FINANČNÝCH TRHOCH

Súčasná situácia nielen na finančných trhoch, ale aj prakticky na všetkých ostatných trhoch, je charakterizovaná podľa vyjadrení zúčastnených ako **finančná kríza**, podľa dôvodu vzniku označovaná ako *„hypotekárna kríza“*. Všeobecne akceptovaná definícia finančnej krízy alebo recesie je pokles ekonomika dva štvrťroky po sebe. Napríklad eurozóna v druhom štvrťroku už pokles zaznamenala a predbežné vyhliadky podľa Lorenza Bini Smaghiho, člena Rady guvernérov ECB[6], pre tretí štvrťrok nedávajú veľa nádejí, že by mohol byť očakávaný pozitívny rast[7]. Celá situácia, ktorá je v súčasnosti označovaná niektorými významnými ekonómami ako najhoršia kríza od skončenia druhej svetovej vojny[8], má svoj začiatok v poskytovaní hypoték pre tzv. nízko príjmových klientov bankami v Spojených štátoch

[6] Európska centrálna banka

[7] TASR. EUROPEŇAŽENKA: Podľa člena Rady ECB Biniho Smaghiho Európa smeruje k recesii. 2008. [on-line]. [cit.2008-10-05]. Dostupné na internete: <http://www.tasr.sk/25.axd?k=20081003TBB00675>.

[8] SME. Wall Street sa obáva veľkej hospodárskej krízy. 2008. [on-line]. [cit.2008-10-04]. Dostupné na internete: <http://ekonomika.sme.sk/c/3780718/Wall-Street-sa-obava-velkej-hospodarskej-krizy.html>.

amerických (USA). Banky pod ťarchou silného konkurenčného boja nedostatočne overovali príjmy svojich klientov a poskytovali úvery aj takým, u ktorých bolo veľmi otázne, či budú schopní tieto záväzky aj načas a v plnej výške splácať. Banky boli schopné takéto úvery poskytovať aj z toho dôvodu, že vymysleli spôsob ako riziko vyplývajúce z pohľadávok prostredníctvom sekuritizácie diverzifikovať. Úvery sa začali meniť na balíčky vysokovýkonných cenných papierov, navyše ohodnocované významnými svetovými ratingovými agentúrami ako nízko rizikové, a takto boli ponúkané na predaj širokej palete investorom. Pri menšom objeme poskytnutých úverových pohľadávok banky vykazovali vyššie výnosy z aktív, čo v konečnom dôsledku viedlo aj k ich vyšším celkovým príjmom. Celý systém bol považovaný za vrchol moderného finančného inžinierstva až do momentu, kedy sa nezačali objavovať prvé problémy, ktoré následne poukázali na slabiny celého bankového systému. Tými problémami bola vyššia miera zlyhaných úverov v USA ako bolo plánovaná a následné ztransparetnenie celého procesu. Investori si zo dňa na deň uvedomili, že hodnota cenných papierov, ktoré držia v portfóliách, je odvodená z ich chybných očakávaní a nedostatočného zohľadnenia rizika. Výsledkom bol pád celého trhu, ktorého objem je ťažké vyčísliť, ale rádovo sa hovorí o biliónoch amerických dolárov. Mnohí finanční investori mali zrazu vo svojich aktívach cenné papiere vytvárané z balíčkov hypoték prakticky s nulovou hodnotou. Celým bankovým sektorom sa začal šíriť panika a subjekty na medzibankovom trhu si začali vzájomne nedôverovať. Tým pádom si prestali vzájomne požičiavať alebo len za cenu vysokých rizikových marží. Nikto totiž nevie, kto drží aký objem bezcenných papierov a koho to môže položiť. Banky si pred krízou požičiavali medzi sebou okolo 0,08 percentuálneho bodu nad oficiálnymi sadzbami, 30. septembra tohto roku boli ochotné zaplatiť za pôžičku viac ako štyri percentuálne body[9]. Medzibankový peňažný trh s 3 - , 6 – a 12 – mesačnými depozitmi prestal prakticky existovať a banky si musia požičiavať drahšie zdroje prostredníctvom overnights. Banky sa stali tak rizikovo averzné, že 30. septembra 2008 uložili rekordných 44 miliárd EUR do ECB, hoci by zarobili o dva percentné body viac, ak by ich požičali iným bankám[10].

Keďže bankový sektor predstavuje cievny obeh celého svetového hospodárstva, prvé odhady o negatívnych dopadoch na iné sektory ako aj na rozvoj celého svetového hospodárstva nenechali na seba čakať. Vlády a centrálne banky na celom svete, najmä však v USA a Európskej únie, ktorých banky sú celou situáciou najviac postihnuté, začali do bankového systému pumpovať miliardy v snahe obnoviť dôveru vo finančné trhy. Vysoké úrokové sadzby, resp. znížená schopnosť podnikov dostať sa k úverovým zdrojom z bánk totiž môžu zásadne ohroziť fungovanie tak veľkých ako aj menších spoločností. Vlády s vyspelým trhovým systémom sa bezprecedentne rozhodli znárodniť niektoré finančné inštitúcie (napr. britská hypotekárna banka Northern Rock) v snahe zabrániť kolapsu celého hospodárstva. Napríklad v Európe v priebehu troch dní museli vlády minulý týždeň pomáhať až piatim bankám (krajiny Beneluxu zachraňovali Fortis; Belgicko, Francúzsko a Luxembursko Dexiu; v Nemecku HypoReal Estate; Veľká Británia Bredford & Bingley a na Island pomáhal Glitniru)[11].

A práve celá táto situácia vedie politikov vo viacerých krajinách k snahám sprísniť najmä reguláciu bánk, ale aj iných finančných inštitúcii, aby sa dalo v budúcnosti takýmto

[9] The Economist. World on the edge. 2008. [on-line]. [cit.2008-10-05]. Dostupné na internete: < http://www.economist.com/opinion/displayStory.cfm?source=hptextfeature&story_id=12341996>.
[10] The Economist. Blocked pipes. 2008. [on-line]. [cit.2008-10-05]. Dostupné na internete: < http://www.economist.com/opinion/displayStory.cfm?source=hptextfeature&story_id=12342237>.
[11] The Economist. World on the edge. 2008. [on-line]. [cit.2008-10-0ť]. Dostupné na internete: < http://www.economist.com/opinion/displayStory.cfm?source=hptextfeature&story_id=12341996>.

krízam vyhnúť. Otázkou však zostáva rozsah regulácie a jej konečný pozitívny vplyv. Napríklad nositeľ Nobelovej ceny Joseph Stiglitz odporúča nasledujúce ***opatrenia***[12]:

- zmeniť motiváciu manažérov, aby sa vyhýbali výraznému riziku v krátkodobom horizonte,
- zriadiť komisiu na posudzovanie bezpečnosti finančných produktov,
- komisia na dohľad nad celým finančným systémom,
- zaviesť rýchlostný limit na expanziu úverov,
- lepšie zákony na ochranu spotrebiteľa,
- lepšie antimonopolné zákony, aby nikto nebol príliš veľký na krach.

Na pôde Európskej komisie je posudzovaný návrh na vytvorenie jedného orgánu dohľadu, ktorý by v značnej miere na seba preniesol zodpovednosť národných regulátorov. A podobných snáh a iniciatív sa denne rodí veľké množstvo.

SLOVENSKO

Na Slovensku sa finančná kríza neprejavila priamo v bankách, keďže tie mali žiadnu alebo len minimálnu expozíciu v cenných papieroch zabezpečených americkými hypotékami alebo v akciách problémových bánk. Banky na Slovensku taktiež takmer pri všetkých klientoch žiadajúcich o hypotéku overujú ich príjem a preverujú ich budúcu schopnosť splácať svoje záväzky. Na druhej strane všetky banky s výnimkou jednej sú vlastnené zahraničnými bankami a niektoré z nich, najmä talianske matky, majú v držbe rizikové cenné papiere. Ich prípadné finančné ťažkosti sa môžu prejaviť aj na fungovaní slovenských dcér, hoci predstavitelia Národnej banky Slovenska argumentujú dostatočnou kapitálovou primeranosťou a uspokojivými finančnými ukazovateľmi všetkých bánk na Slovensku. Kríza sa však čím ďalej tým viac prejavuje v iných odvetviach hospodárstva. Banky pod tlakom súčasnej situácie na peňažných trhoch zvyšujú úrokové marže a dotýka sa to napríklad developerov. Tí sú zvyčajne plne závislí na úverových zdrojoch a vyššie úrokové sadzby majú zásadný vplyv na rentabilitu projektov. Keďže Slovensko je krajina závislá na exporte, nižší dopyt v krajinách Európskej únie, ale aj iných častiach sveta, spôsobuje znižovanie objemu výroby a ťažkosti pre slovenské podniky. Tento trend sa začína prejavovať v automobilovom odvetví, ktorý je poznačený nižším dopytom po autách na rozhodujúcich trhoch.

ZÁVER

Otázka „Čo sa bude diať ďalej?“ momentálne zamestnáva takmer každú vládu a centrálnu banku na svete. Prvými obeťami krízy sa stali investičné banky alebo banky, ktoré sa financovali prevažne prostredníctvom peňažného trhu. Nikto si však nevie predstaviť, čo by sa stalo, ak by sa do problému dostali veľké retailové banky s obrovskými depozitmi od klientov. Ako napríklad taliansky Unicredit, ktorý 1. októbra 2008 ohlásil plány na zvýšenie svojho kapitálu odpredaj nehnuteľností. Problémom však zostáva fakt, že k súčasnej kríze určite prispeli svojou mierou aj regulátori. Bazilej II sa ukazuje ako nie účinný nástroj na stabilizáciu bankového sektora. Európske banky, ktoré už túto dohodu museli v súlade s legislatívou implementovať, majú problémy podobne ako ich americké kolegyne. Podľa určitých ukazovateľov dokonca vyzerajú európske banky viac zraniteľné ako ich americké. Americké banky, odhliadnuc od investičných, požičali 96 centov na každý jeden dolár depozitov, kým európske 1,40 EUR na 1 EUR depozít[13]. Objavujú sa názory, že Bazilej II je

[12] Baťo, R. Rady Josepha Stiglitza. In: Trend, 2008, roč.15, č.38, str. 99. ISSN 1335-0684.
[13] The Economist. World on the edge. 2008. [on-line]. [cit.2008-10-0ť]. Dostupné na internete: < http://www.economist.com/opinion/displayStory.cfm?source=hptextfeature&story_id=12341996>.

stále ešte príliš zamerané na úverové riziko a napríklad riziko nedostatočnej likvidity nerieši dostatočne. Pomôže teda silnejšia regulácia bánk, možno Bazilej III? Podľa môjho názoru žiadna ani sebalepšia regulácia nezabráni, aby sa takéto krízy opakovali. Banky, podobne ako iné spoločnosti v hospodárstve, sa budú snažiť vždy snažiť hľadať biele miesta v pravidlách, aby maximalizovali svoje výnosy a uspokojili svojich akcionárov a manažérov. Nedá sa vypracovať žiaden štandard, ktorý by sa nedal obísť. Na druhej strane prílišná regulácia by spôsobila zníženie efektívnosti procesov a v konečnom dôsledku rast nákladov, ale aj ceny pre zákazníkov bánk. A tým pádom aj možné spomalenie rastu hospodárstva.

Úlohou vlád a centrálnych bánk by malo byť určiť prostredníctvom regulácie základné pravidlá hry. Každý subjekt si musí byť vedomý týchto pravidiel a následkov v prípade ich porušenia. Všetko ostatné by malo zostať na trhu. Cestou je najmä zvýšenie transparentnosti vykazovania finančných ukazovateľov, a to napríklad celosvetovým zjednotením účtovných štandardov. To znamená dávať väčší dôraz na tretí pilier Bazilej II. Každý hráč na trhu, či už ide o inú finančnú inštitúciu, zákazníka alebo štát, by mal mať možnosť skontrolovať si kompletné finančné ukazovatele a najmä im aj úplne rozumieť. Tak aby sa mal dostatočné množstvo informácii potrebných na rozhodnutie a vedel aj ohodnotiť riziko, ktoré tým rozhodnutím na seba berie. A to neplatí len pre bankový sektor.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Bank for International Settlements. 2007. [on-line]. [cit.2008-06-10]. Dostupné na internete: <http://www.bis.org/bcbs/index.htm>.
2. Baťo, R. Rady Josepha Stiglitza. In: Trend, 2008, roč.15, č.38, str. 99. ISSN 1335-0684.
3. Belás, J. Manažment komerčnej banky, Trenčín: GC-TECH Ing. Peter Gerši, 2007. 315 s. ISBN 978-80-969189-7-3.
4. Chovanová, A. Bazilejské dohody a Slovenská republika. In: E + M. Ekonomika a management, 2005, roč.8, č.4, str. 99. ISSN 1212-3609.
5. Mravcová, J. Prípravy na Bazilej II v bankách vrcholia. In: eTrend [on-line]. 2007-10-17 [cit.2008-10-04]. Dostupné na internete: < http://www.etrend.sk/firmy-a-trhy/financny-sektor/pripravy-na-bazilej-ii-v-bankach-vrcholia/114600.html>. ISSN 1336-2674.
6. Slovenská sporiteľňa. 2007. [on-line]. [cit.2008-10-05]. 14 s. Dostupné na internete: <http://www.slsp.sk/downloads/bazilej2_sk.pdf>.
7. SME. Wall Street sa obáva veľkej hospodárskej krízy. 2008. [on-line]. [cit.2008-10-04]. Dostupné na internete: <http://ekonomika.sme.sk/c/3780718/Wall-Street-sa-obava-velkej-hospodarskej-krizy.html>.
8. TASR. EUROPEŇAŽENKA: Podľa člena Rady ECB Biniho Smaghiho Európa smeruje k recesii. 2008. [on-line]. [cit.2008-10-05]. Dostupné na internete: <http://www.tasr.sk/25.axd?k=20081003TBB00675>.
9. Teplý, P., Černohorská, L., Diviš, K. Implications of the New Basel Capital Accord for European Banks. In: E + M. Ekonomika a management, 2007, roč.10, č.2, str. 58. ISSN 1212-3609.
10. The Economist. Blocked pipes. 2008. [on-line]. [cit.2008-10-05]. Dostupné na internete: < http://www.economist.com/opinion/displayStory.cfm?source=hptextfeature&story_id=12342237>.
11. The Economist. World on the edge. 2008. [on-line]. [cit.2008-10-05]. Dostupné na internete: <http://www.economist.com/opinion/displayStory.cfm?source=hptextfeature&story_id=12341996>.

Business Intelligence a možnosti jeho využitia

Eva Kubovová

(Ing. Eva Kubovová, kubovova@gmail.com)

Kľúčové slová

Business Intelligence
Technology and tools
Strategy
Targets of company
Data
Information
Decision

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá potrebou využívania Business Intelligence v podniku. Business Intelligence je novodobý termín, ktorý nám prináša metódy a nástroje na lepší zber a využitie dát v našom podniku. Business Intelligence by mohol byť nástroj na dosiahnutie úspechu podniku. Základný zmysel Business Intelligence je zber dát zo správnych zdrojov a naučiť sa nakladať s dátami efektívne, aby sme mohli dosiahnuť stanovené ciele podniku. Je mnoho možností, kde sa dá Business Intelligence využiť.

Abstract

The contribution deals with necessity to use Business Intelligence in company. Business Intelligence is new term which provides us methods and tools for better gathering and using data in our company. The Business Intelligence could be a tool how to achieve the success in company. The main aim of Business Intelligence is collectting data from correct sources and company should learn itself how to use data effective for company targets. There is a lot of possibility where could be use Business Intelligence.

Úvod

V tomto príspevku Vám bude priblížený novodobý pojem Business Intelligence, ktorý v posledných rokoch často rezonuje v súvislosti s kvalitným využívaním, teda predovšetkým spracovaním informácií a dát. V akejkoľvek oblasti sa stretávame s množstvom informácií, ktoré sa často opakujú, sú znásobené v rôznych formátoch, systémoch, počítačoch a ďalších formách. Je niekedy ťažké sa v tom množstve informácií efektívne zorientovať bez straty času. Nemáme však dostatok času všetko prečítať, pochopiť a dať každé zdroje informácií do správnych súvislostí. Preto bola vyvinutá nová technológia Business Intelligence, ktorá má podnik nasmerovať k efektívnemu využívaniu informácií a dát.

Žijeme v dobe s veľkým dôrazom na znalostnú ekonomiku, dynamického rozvoja vedy a techniky, a preto sú o to väčšie nároky na jej využitie v bežnom živote, v efektívnom využívaní v podniku, či v iných oblastiach. Prečo sa teda Business Intelligence máme naďalej zaoberať? Pretože sa stáva neoddeliteľnou súčasťou podniku, a to buď v oblasti manažmentu pri rozhodovaní, stanovení strategických cieľov podniku, alebo efektívnom využívaní dát z účtovníctva v controllingu. Práve správne nakladanie s informáciami a dátami v podniku je predpokladom jeho úspechu.

Dôvody vzniku Business Intelligence

V Business Intelligence sa využíva znalostný manažment (Knowledge management), dátový sklad (Data warehouse), získavanie dát (Data mining) a finančné analýzy podniku. Business Intelligence vedie podnik k identifikovaniu a zlepšeniu jeho kľúčových procesov, ako aj k monitorovaniu trendov konkurencie na trhoch. Umožňuje podniku mať konkurenčnú výhodu, získať rýchlu popularitu a predovšetkým dobré výsledky a úspech. Základným zmyslom využívania Business Intelligence je naučiť sa pracovať s veľkým množstvom informácií a možnosť zmeniť ich na plnohodnotné informácie z dátového skladu podniku. V posledných rokoch sa stáva Business Intelligence jeden z najpoužívanejších zdrojov na získavanie informácií.

Budeme sa snažiť priblížiť zmysel Business Intelligence podniku v súvislosti s rozhodovaním a stanovením strategických cieľov podniku.

Využitie Business Intelligence v podniku

Treba si uvedomiť, že využitie Business Intelligence je mnohostranné, my sa budeme zameriavať na využitie Business Intelligence v podniku. Nástroje Business Intelligence umožňujú podniku vykonať kvalitné strategické rozhodnutia. Tu vstupujú do procesu rozhodovania rôzne záujmové skupiny, ktoré na rozhodovanie pôsobia. Medzi záujmové skupiny môžeme zaradiť zákazníkov, konkurenciu, obchodných partnerov, ekonomické prostredie a vnútorné podnikové procesy, ktoré pomáhajú obchodu podniku a kvalite manažmentu sa rozhodovať.

Každý podnik potrebuje zákazníkov, bez nich by nemohol prežiť, predávať produkty alebo poskytovať služby. Business Intelligence pomáha porozumieť zákazníkovi, jeho potrebám, preferenciám a požiadavkám. Business Intelligence môže pomôcť pri zbieraní a spracovaní dôležitých dát o zákazníkovi na trhu. Zber dát o zákazníkovi môže byť vykonávaný rôznymi cestami ako napr. POS (Point of sale), teda čo zákazník kupuje, aké produkty chce a naopak aké produkty ho nezaujímajú. Zvyky zákazníkov, ich preferencie sa dajú zistiť cez dotazníky alebo iným spôsobom zberu dát o zákazníkoch. Dnes sa na zber dát o správaní zákazníkov na trhu používajú marketingoví špecialisti, ktorí reportujú podniku ako zákazníci reagujú na ich produkty a služby na trhu. Množstvo zozbieraných dát môže byť enormné a práve Business Intelligence pomáha dané dáta usporiadať a používať ich ako kvalitný zdroj informácii pri rozhodovaní.

Trhový mechanizmus núti podnik sa dnes zameriavať vo väčšej miere aj na konkurenciu. Zákazník môže byť spokojný s našimi produktmi, či službami, avšak konkurencia sa bude snažiť požiadavky a potreby zákazníka uspokojiť podobným spôsobom a to môže viesť k tomu, že nás konkurencia môže predbehnúť. Dôležité je stanoviť stratégiu, ktorá bude viesť k efektivite. Môže to byť napríklad stratégia spolupráce s konkurenciou ako nášho strategického partnera. Business Intelligence môže pomôcť determinovať stratégiu podniku, napríklad stratégia, ktorá pomôže eliminovať konkurencii kradnúť zákazníkov podniku alebo pomáhať odlíšiť produkty a služby podniku od jeho najväčších konkurentov, dokonca môže pomôcť podniku dosiahnuť nárast zastúpenia na trhu.

Obchodný partner je základ úspechu podniku, či je to dodávateľ, banka alebo iný obchodný partner. Pomáha podniku vytvárať pocit istoty vyplývajúci z ich obchodných dohôd vo vzťahu k výrobe, či obchodu ako dôležitý strategický partner. Mať dodávateľa, ktorý nie je

schopný plniť požiadavky podniku včas, by mohlo viesť k znižovaniu kvality poskytovania jeho služieb alebo ponúkania jeho produktov zákazníkom. Alebo mať nespoľahlivého obchodného partner, ktorý poskytuje servis zákazníkom by mohlo viesť k takej nespokojnosti zákazníka, že by si náš produkt, či službu v budúcnosti nemusel vybrať. Teda ak chceme aby obchod išiel hladko a efektívne, všetci obchodní partneri by mali byť spoľahliví a v jednej línii so strategickými cieľmi podniku. Business Intelligence môže pomôcť podniku pri zdieľaní informácií medzi obchodnými partnermi podľa nastavených pravidiel. Napríklad ako dodávateľ podniku môže mať prístup k jeho informáciám o zásobách a plánovať ďalšiu dodávku zásob ako silný obchodný partner, na ktorého sa podnik môže spoľahnúť.

Ďalšia cesta ako Business Intelligence môže pomôcť podniku je sledovanie ekonomických indikátorov ako je inflácia, spotrebiteľské výdavky, nezamestnanosť, bod obratu ekonomickej aktivity atď. Business Intelligence pomáha spracovanie ekonomických informácií za účelom prispôsobenia podnikovej stratégie v danom ekonomickom prostredí.

Vnútorné procesy podniku sú zvyčajne dennodenné aktivity. Ak chce byť podnik úspešný musí poznať svoje silné a slabé stránky na dennom základe, aké sú jeho príjmy a záväzky. Bez správneho zhodnotenia príležitostí a ohrození, zlého predvídania a s prenáhlenými rozhodnutiami môže podnik nesprávne alokovať svoje finančné prostriedky, ktoré by mohli byť použité efektívnejšie. Business Intelligence nám umožňuje dať všetky zistené súvislosti dohromady a vytvoriť ideálne zhodnotenie podniku v danej situácií v akej sa momentálne nachádza s víziou do budúcnosti.

Po zhromaždení všetkých dostupných dát podniku nastupuje Business Intelligence s metodológiami, ktoré sú potrebné k analýze podniku. Business Intelligence umožňuje prejsť cez všetky dáta a poskytnúť najlepšie riešenie na každodenné obchodné problémy. Jedna z ciest ako nájsť najlepšie riešenie na stanovené úlohy podniku je využívanie nástroja Business Intelligence KPI (Key Performance Indicator). KPI je kľúčový indikátor výkonnosti, ktorý umožňuje analyzovať aktuálny stav, vybrať vhodnú stratégiu a spôsob ako dosiahnuť stanovené strategické ciele. KPI sa sledujú na dennej, mesačnej, ročnej báze alebo z dlhodobejšieho časového intervalu za účelom rýchlej reakcie zladiť nedostatky stratégie, prípadne predísť možným rizikám.

Počítače, databázy a iné analytické nástroje pracujú s Business Intelligence metódami. Každý podnik má svoju špecifickú Business Intelligence metódu prispôsobenú potrebám podniku. Sú rôzne spôsoby ako vypočítať pomocou nástrojov Business Intelligence KPI. Medzi najviac používané nástroje patrí: Goal Alignment Queries (Otázky na stanovenie cieľov podniku), Baseline Queries (Podklad pre otázky) and Metrics related Queries (Merateľnosť týkajúcich sa otázok).

Goal Alignment Queries je spôsob ako použiť Business Intelligence na stanovenie cieľov a vízií podniku. Manažment podniku si kladie otázky, či chce zväčšiť podiel na trhu alebo vykázať väčší zisk na produkt, osloviť nový segment zákazníkov, nájsť lepších obchodných partnerov.

Baseline Queries pomáha porozumieť prístupu podniku k zbieraniu, skladovaniu a nakladaniu s dátami. Posudzuje sa schopnosť podniku dané dáta monitorovať, aké zdroje na získanie dát používa, aká je ich kvalita, či silné a slabé stránky získaných dát. Napríklad, ak sa podnik chce priblížiť k zákazníkovi, pomocou Business Intelligence môže podnik vykonať prieskum alebo použiť POS systém (Point of sale).

Metrics related Queries umožňuje v Business Intelligence pozerať na dáta ako merateľné pomocou stanovených merných jednotiek, ktoré je možné porovnávať, presne analyzovať a poukázať na možné riešenia a potreby podniku. Podnik sa musí rozhodnúť aké merné jednotky využije pre svoje dáta a v prípade, že ide o veľké množstvo dát, aký systém by mal podnik použiť. Môžeme použiť benchmark na porovnanie našich stanovených štandardov oproti konkurencii.

Existujú ďalšie nástroje Business Intelligence ako Cost and risk queries (predvídať náš risk vo vzťahu k nákladom), Customer and Stakeholder queries (determinovať kto bude profitovať a kto bude platiť) a inými. Vidíme, že využitie Business Intelligence je mnohostranné. Business Intelligence je téma so širokou potrebou štúdia, avšak keď chce byť podnik úspešný, je dôležité porozumieť možnosti využitia Business Intelligence a metód Business Intelligence.

Na **záver** môžeme vyjadriť presvedčenie o dôležitosti sa ďalej zaoberať problematikou Business Intelligence na Fakulte podnikového manažmentu, Katedre podnikovohospodárskej. Treba si uvedomiť, že dnešná doba nás zásobuje množstvom informácií a taktiež rýchlym vývojom vedy a techniky. Teda je nevyhnutné spoznávanie a učenie sa nakladať s novými metódami a nástrojmi, ktoré môžu viesť k úspore času a k rýchlejšiemu a kvalitnejšiemu spracovaniu dát. Moja vedecká práca vo využívaní Business Intelligence bude ďalej smerovať v oblasti Controllingu, kde môžem použiť moje praktické skúsenosti z Controllingu. Ako vieme, práve Controlling je veľmi dôležitý prvok a zdroj informácií pre rozhodovací proces podniku a pomáha pri stanovovaní cieľov podniku, a to znamená že má veľký vplyv na jeho úspech.

Použitá literatúra:

http://www.bettermanagement.com
http://www.intelligententerprise.com
http://www.midasoracle.org

MONITORING KAPITÁLOVÝCH VÝDAVKOV PRI REALIZOVANÍ INVESTIČNÉHO PROJEKTU[1]

CAPITAL EXPENDITURE MONITORING IN EXECUTION OF CAPITAL PROJECT

Magdaléna Kubranová[2]

KEY WORDS: budget at completion, estimated at completion, planned value, actual cost, cost performance index, schedule performance index, earned value, methods for monitoring projects

ABSTRACT

The earned value management method integrates three critical elements of project managenent: scope management, cost management and time management. It requires the periodic monitoring of actual expenditures and physical scope accomplishments, and allows calculation of cost and schedule variances, along with performance indices. It allows forecasting of project cost and schedule at completion and highlights the possible need for corrective action. This paper shows the major aspects of monitoring in execution of capital project and presents earned value method also as a tools for assessing project performance trends. It provides logical extensions and useful simplifications to enhance the effective appplication of this important method in execution of capital project. Earned value is one of the most sophisticated and accurate methods for monitoring, measuring and controlling project schedules and budgets.

ÚVOD

Rozhodovanie o investíciách je typické tým, že ide o dlhodobé rozhodovanie, kde je nevyhnutné uvažovať s faktorom času a rizikom zmien počas životnosti projektu. Takáto aktivita výrazne ovplyvňuje efektívnosť celej činnosti podniku v dlhom časovom horizonte.

Mimoriadne dôležitú úlohu v kapitálovom plánovaní a investičnom rozhodovaní zohrávajú čas a riziko, pretože ide o kapitálovo náročné operácie s dlhodobým horizontom rozhodovania. Investícia vplýva na prevádzkové výsledky hospodárenia veľmi výrazne na niekoľko rokov dopredu (zisk, rentabilita, likvidita) a to všetko ovplyvňuje trhovú hodnotu podniku. Každá investícia je kapitálovým výdavkom a mala by zabezpečovať návratnosť vložených peňažných prostriedkov. Úspešnosť prevádzkovania novej investície je úzko spojená už s fázou realizácie investičného projektu. Uvedenie investície do prevádzky v požadovanej kvalite a v plánovanom termíne má dopad na budúce správanie sa peňažných tokov projektu a hospodársky výsledok podniku.

Cieľom príspevku je upriamiť pozornosť na význam monitorovania stavu projektu vo fáze realizovania a priblížiť techniku sledovania stavu projektu so zameraním na metódu vytvorenej hodnoty resp. metódu hodnoty prínosu (earned value), ktorá sa používa v riadení

[1]Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č.1/0165/08 „Interakcie rozpočtovo kapitálových a finančných rozhodnutí a ich vplyv na rast trhovej hodnoty podniku“

[2] Ing.Magdaléna Kubranová, odborný asistent, Katedra podnikových financií, Fakulta podnikového manažmentu kubranova@dec.euba.sk

a kontrole nákladov a kontrole harmonogramu projektu v tejto fáze. Investičné projekty predurčujú budúcnosť podniku, pretože ich cieľom je zvýšenie ziskovosti podniku.

MONITOROVANIE A KONTROLA PROJEKTU

Počas realizovania projektu je úlohou manažmentu monitorovať dodržiavanie rozsahu projektu, ale aj riadiť proces zmeny. Monitorovanie stavu investičného projektu je dôležitá avšak často podceňovaná časť manažmentu, ktorá môže rozhodnúť o jeho úspešnosti. **Proces monitorovania a kontroly je súhrnom všetkých aktivít,** ktoré sú zamerané na zisťovanie súladu výkonu realizačných zložiek projektu s projektovým plánom a to **z pohľadu času, nákladov, kvality a rizík projektu.**
Pri monitorovaní je potrebné sledovať množstvo rôznych činností avšak v konkrétnom projekte ich treba selektovať na sledovanie z hľadiska dôležitosti. Menej dôležité činnosti by sa mali spájať do väčších celkov.

Pre efektívne sledovanie projektu je dôležité zabezpečiť jeho zviditeľnenie v podniku a určiť stav, v ktorom sa nachádza. Určenie stavu, v ktorom sa projekt nachádza závisí od sledovaných charakteristických znakov projektu. Za hodnotiace prvky, ktoré slúžia na monitorovanie projektu sa považujú:

- **začiatok a koniec jednotlivých častí projektu –** najjednoduchší spôsob ako sledovať stav projektu podľa kontroly termínov; to či sa daná časť projektu dokončila načas rozhodne o posune začiatkov ďalších častí, ktoré sú závislé od jej dokončenia; určenie termínov je úzko previazané s plánom projektu,
- **zdroje pre danú časť projektu** – sledujú sa nielen finančné, ale aj ľudské zdroje a iné zdroje, ktoré vplývajú na priebeh činnosti; nedostatok každého zdroja v danom čase spôsobuje oneskorenie napriek dostatku iných zdrojov, pretože sú navzájom prepojené; problém môže paradoxne nastať aj pri prebytku zdrojov napr. ľudských , kedy nastávajú pri určitom počte ľudí v projektovom tíme komunikačné problémy,
- **kvalita –** hodnotí sa cez spätné sledovanie vývoja jednotlivých častí projektu, pretože nekvalitné výstupy predchádzajúcich častí môžu spôsobiť problémy v postupe prác na projekte.

Najdôležitejšie aspekty, na ktoré sa musí spätná väzba zamerať sú: sledovanie časového rozvrhu, sledovanie nákladov investičného projektu a jeho kvality. Čas a rozpočet sú kvantitatívne miery výkonnosti, ktoré sú ľahko dostupné aj v integrovaných informačných systémoch o projekte. Kvalitatívne miery overí až funkčnosť investičného projektu.

Kontrola rozsahu projektu

Predmet projektu obsahuje vymedzenie toho, čo je cieľom a výstupom projektu. Kontrola sa sústreďuje na **vstupné podklady** pre projekt, ktorými sú:[3]

- kontrakt a zmluva, ktorá obsahuje základné znaky plnenia predmetu projektu
- definícia predmetu projektu
- plán riadenia predmetu projektu s vybranými postupmi a metódami pre riadenie projektu
- podrobný rozpis prác
- poverenie k výkonu prác a priebežné hlásenia
- zoznam schválených a realizovaných zmien predmetu projektu
- zoznam hlavných míľnikov projektu podľa časového rozvrhu projektu
- plán riadenia kvality
- akceptačné kritériá, ktoré obsahujú konkrétne parametre na meranie výstupov

[3] Svozilová, A.: Pojektový management, Praha, Grada Publishing 2006

Výstupné dokumenty kontroly predmetu projektu predstavujú zápisy z rokovaní, návrhy zmien predmetu projektu, protokoly a aktuálnosť predmetu projektu.

Kontrola časového rozvrhu projektu

Realizačný proces projektu by sa mal uskutočňovať v súlade s harmonogramom, ktorý je v pláne projektu. Kvalitné kontrolné systémy poskytujú informácie o alternatívach a výhľadoch spôsobených zistenými odchýlkami oproti plánovaným predpokladom.
Časový rozvrh projektu sa kontroluje na základe **vstupných podkladov**, ktorými sú :

- kontrakt a zmluva
- plán projektu a harmonogram
- hlavné míľniky projektu
- podrobný rozpis prác
- zoznam schválených a realizovaných zmien s dopadom do časového rozvrhu projektu

Výstupné dokumenty obsahujú zápisy o rokovaniach, projektové hlásenia, návrhy kompenzačných opatrení a návrhy nevyhnutných zmien harmonogramu.

Kontrola rozpočtu projektu

Kontrola podľa rozpočtu projektu predpokladá, že je k dispozícii množstvo informácií z oblasti nákladového účtovníctva, cash flow projektu, stavu rozpracovanosti a integrovaného systému sledovania čerpania nákladov. Pre kontrolu podľa rozpočtu projektu sa používa niekoľko metód, ktoré sú založené na :

- jednoduchej **kontrole čerpania nákladov projektu,** tak ako sú uvedené v podnikových účtovných systémoch t.j. zaúčtovanie hodnôt po ukončení účtovného obdobia
- kombinovanej **kontrole čerpania nákladov projektu vrátane zohľadnenia rozpracovaných úloh** a hodnotenia časového postupu projektu

METÓDA VYTVORENEJ HODNOTY – EARNED VALUE

Kontrola nákladov projektu [4]

Systém riadenia nákladov je jednou zo zásadných funkcií projektového manažmentu v priebehu realizačnej fázy projektu. Predpokladáme, že každý účastník projektu vykazuje priebežne čas, ktorý odpracoval v súvislosti s plnením úloh. Cez nákladový účet a identifikačný kód je tento čas priradený k projektu a zaúčtovaný. Všetky druhy nákladov projektu sú tak priebežne sledované na špecifických účtoch projektu a porovnávané s plánovanými hodnotami. Aby bolo možné presne merať výsledky projektu je mu potrebné vytvoriť autonómne postavenie v rámci podniku s vlastnou účtovnou identifikáciou.
Odchýlka nákladov od rozpočtu :

$$CV = PV - AC$$

Kde: PV plánované náklady podľa rozpočtu
AC skutočné náklady podľa hlásenia o vykonanej práci
CV odchýlka nákladov od rozpočtu

Kontrola nákladov s hodnotením rozpracovanosti

Kontrola s hodnotením rozpracovanosti umožňuje vykonávať kombinovanú kontrolu čerpania nákladov projektu vrátane zohľadnenia rozpracovaných úloh a hodnotenia časového postupu projektu voči jeho plánu. Existujú **dva základné typy tejto kontroly.**
Projektová kontrola s využitím merania rozpracovanosti cez výpočty:

- miery rozpracovanosti

[4] Fiala,P.: Projektové řízení- modely, metody,analýzy ,Praha, Professional Publishing 2004

- hodnoty rozpracovanosti
- odchýlok skutočnosti oproti plánu

Projektová kontrola podľa konceptu vytvorenej hodnoty v čase (Earned Value) - hodnota prínosu EV

Je založená na kombinovanom hodnotení postupu projektu z pohľadu času a nákladov , t.j. porovnáva skutočne čerpané náklady s pohľadom na stav rozpracovanosti úloh vzhľadom k plánu, výpočty okamžitých odchýlok, hodnotiacich koeficientov, výhľadov a prognóz hospodárenia projektu podľa doterajšieho vývoja.

Koncept projektovej kontroly s využitím miery rozpracovanosti:

- poskytuje transparentný a konzistentný rámec pre súčasné meranie postupu, čerpania a účtovania nákladov projektu
- umožňuje reagovať na vzniknuté odchýlky skôr, než skončí časový úsek plnenia projektovej úlohy
- umožňuje predikovať celkové náklady projektu už v jeho priebehu
- zjednodušuje a sprehľadňuje formalizované výkazníctvo
- prispieva k vyššej efektivite projektu a zvyšuje šance na jeho celkovú úspešnosť

Miera rozpracovanosti hodnotí, aké množstvo práce bolo k danému dátumu dokončené. Prax používa niekoľko metód: pravidlo 0/100 t.j. rozpracované úkony sa prejavia v účtovníctve až po ukončení, pravidlo 20/80 t.j. keď je úloha začatá zaúčtuje sa 20% úkonov a 80% až po ukončení, resp. pravidlo 50/50, oproti predchádzajúcej má progresívnejšie koeficienty.

Hodnota rozpracovanosti (EV) je kombináciou predchádzajúcich plánovaných nákladov **(PV) a** skutočných nákladov **(AC) CV = EV– AC**

Kladná odchýlka znamená, že náklady sú menšie ako pôvodný odhad a záporná odchýlka zodpovedá stavu, kedy náklady sú väčšie ako pôvodný odhad nákladov. CV určuje rozdiel odhadovaných a reálnych nákladov na vykonanú prácu. Je snaha zachovať nulovú bilanciu, pretože záporná hodnota vytvára nepriaznivý stav.

Odchýlka od časového rozpisu : SV = EV – PV

SV určuje ako ďaleko sa projekt nachádza . Kladná odchýlka znamená, že projekt je v predstihu oproti plánu a záporná odchýlka zodpovedá zaostávaniu projektu za plánom.

Ďalšie hodnotiace koeficienty konceptu vytvorenej hodnoty sú indexy výkonnosti a sú to pomery, ktoré sa používajú pri určovaní stavu projektu.

$$\mathbf{CPI = EV/AC}$$

CPI - *index výkonu podľa nákladov* predstavuje premennú, ktorá určuje pomerné navýšenie nákladov oproti odhadovaným nákladom. Z jej hodnoty sa dajú predpovedať náklady na dokončenie celého projektu. Ak je hodnota indexu menšia ako jedna, potom sú náklady väčšie než vytvorená hodnota a mali by byť podniknuté nápravné opatrenia, pretože hrozí prekročenie rozpočtu.

$$\mathbf{SPI = EV/PV}$$

SPI – *index výkonu podľa časového rozvrhu*, čo je premenná ktorá pomerne určuje celkový priebeh projektu. Ak je hodnota indexu menšia ako jedna, potom sa projekt oneskoruje za plánom a mali by byť podniknuté nápravné opatrenia, pretože hrozí sklz oproti termínu dokončenia projektu

BAC – pôvodná celková výška rozpočtu projektu t.j. celkový rozpočet na dokončenie projektu

EAC – prognóza celkových nákladov projektu znamená opravený rozpočet vzhľadom k súčasnej výkonnosti

$$\mathbf{EAC = BAC/CPI}$$

VAC – rozpočtová odchýlka je rozdiel medzi pôvodným rozpočtom a upraveným rozpočtom. odchýlka prognózy celkových nákladov projektu, vyjadruje rozdiel medzi celkovými nákladmi a celkovými predpokladanými nákladmi:

$$VAC = BAC - EAC$$

Ak je rozpočtová odchýlka kladná, predpokladá sa nevyčerpanie rozpočtu, ak je však záporná signalizuje to prekročenie rozpočtu.

Odhad na dokončenie (Estimate to Compete) **ETC** je rozdiel medzi opraveným rozpočtom a skutočnými nákladmi:

$$ETC = EAC - AC$$

Toto je dôležitý ukazovateľ, pretože umožňuje porovnať ostávajúce rozpočtové zdroje s odhadovanými nákladmi na dokončenie projektu. Významné odchýlky signalizujú potrebu nápravných opatrení.

Vytvorená hodnota (Earned Value) **EV** je súhrn rozpočtových nákladov na skutočne realizované činnosti počas časového obdobia. Je mierou postupu v hodnote práce vytvorenej k danému momentu. Náklady a čas je možné brať súčasne do úvahy a prognózovať vytvorenú hodnotu. Ak nie sú žiadne odchýlky medzi hodnotami, znamená to, že projekt postupuje podľa plánu. Pre vytvorenú hodnotu platí:

$$EV = PC \times BAC$$

PC percento dokončenia projektu k danému momentu
BAC celkový rozpočet na dokončenie projektu

VPLYV KONCEPCIE VYTVORENEJ HODNOTY NA CASH FLOW Z INVESTIČNÉHO PROJEKTU

Každé oneskorenie v realizácii investičného projektu je nákladné a znamená oddialené dosiahnutie finančných výnosov, viazanie kapitálu, ktorý by mohol byť použitý inde a zníženie zisku o náklady spojené so získavaním dodatočného neplánovaného dofinancovania.

Investičný projekt by mal prispieť k dosiahnutiu stanovených prevádzkových cieľov, pretože projekt by mal byť orientovaný na určitý produkt resp. službu v rámci realizovanej podnikateľskej stratégie. Inovačné náklady, ktoré významne nezvýšia objem predaja a technologické náklady, ktoré neznížia variabilné náklady by mohli podniku spôsobiť aj stratu. Posudzovanie produktov z hľadiska ich významu iba podľa tržieb nezaručuje úplný obraz o tom, ako sa skutočne podieľajú na dosahovaní hlavných cieľov podniku. Existujú aj projekty, ktoré nie sú inovačné a technologické, ale podnik ich potrebuje napr. ako je technológia na spracovanie informácií v rámci jeho podnikateľských aktivít. Pri týchto projektoch vznikajú len náklady. Z tohoto dôvodu každý projekt musí byť vybavený vlastnou účtovnou identifikáciou.

Bez účtovnej autonómie sa investičný projekt rozplynie v režijných nákladoch a nepodarí sa získať finančné údaje o výnosoch a nákladoch s ním spojených. Podnik ju potrebuje k tomu, aby sa mohla vyhodnotiť celková efektivita projektu a aby fungovala spätná väzba, pretože aj na kvalitný plán investičného projektu pôsobí mnoho vonkajších vplyvov a rizík.

Projekt je potrebné analyzovať z časového hľadiska jeho realizácie k cene peňazí a časovania peňažných tokov. Základným cieľom každej investície je to, že za istú sumu, ktorú vyplatíme dnes, dostaneme za určité časové obdobie väčšiu sumu. V každom prípade podnik potrebuje urobiť dôkladné výpočty, aby bolo zabezpečené, že každý výdavok je

rentabilný. Sú však aj podniky, ktoré túto analýzu nerobia a púšťajú sa do investičných projektov len na základe nepodloženej úvahy. Veritelia a akcionári vyžadujú dôkladné realistické hodnotenie implikácií projektu.

Z výkazu peňažných tokov zistíme veľkosť a ich rozdelenie, pretože v okamihu, keď je investícia začatá začínajú aj reálne peňažné toky. Pri koncepcii projektu nie je dôkazom jeho potenciálneho prínosu iba zisk, ale podnik musí nevyhnutne vypracovať plán peňažných tokov. Plán peňažných tokov preukáže, či je projekt schopný produkovať hotovosť nevyhnutnú k tomu, aby projekt pri nulovej čistej súčasnej hodnote spĺňal kritériá vnútornej výnosovej miery. Bez zodpovedajúcich peňažných tokov je projekt neefektívny.

Základným kameňom procesu investičného rozhodovania v súvislosti s investičnými projektmi je peňažný tok. Záporné peňažné toky z projektu si môže dovoliť len podnik, ktorý má presne definovanú stratégiu peňažných tokov. Pri časovo citlivých projektoch napr. v období vysokých úrokových sadzieb je často podceňovaný význam toho, aby sa čistý prevádzkový CF rozprúdil čo najskôr a to aj pri slabšom ako plánovanom prevádzkovom zisku.

Metóda vytvorenej hodnoty (EV) je zameraná na nepretržité meranie aktuálnych výsledkov v projekte oproti harmonogramu činností tak, aby bolo možné predpokladať celkové náklady a dosiahnuté plánované výsledky pre projekt. Systém riadenia projektu nedokáže zabrániť prekročeniu nákladov a porušeniu harmonogramu, avšak využitie metódy EV poskytuje včasné varovné signály a umožňuje prijať nevyhnutné opatrenia.

Metóda EV vyžaduje nepretržité porovnávanie plánovaných nákladov pre plánovanú prácu, skutočných nákladov vykonanej práce a plánovaných nákladov za vykonanú prácu. EV umožňuje výpočet rozdielov nákladov a času založený na skutočne vykonanej práci a nie len spotrebovanými nákladmi počas určitého obdobia bez ich porovnania s prácou, ktorá bola dokončená.

Metódu EV vo fáze realizácie projektu alebo zmeny jeho zmluvného rozsahu je možné aplikovať pri monitorovaní skutočných nákladov za vykonanú prácu za každú skupinu činností resp. za projekt, pri analýze vývoja projektu, pri rozhodnutí o opatreniach, vyhodnocovaní činností resp. ukončení skupín činností. EV je skvalitnením tradičného porovnávania medzi predbežnou kalkuláciou a skutočnými nákladmi. Zameriava sa na vzájomný vzťah medzi vynaloženými skutočnými nákladmi oproti skutočne realizovaným prácam v projekte, za účelom získania ekonomickej hodnoty vykonanej práce t.j. hodnoty prínosu.

Záverečným vyhodnotením priebehu projektu od zadania až po odovzdanie užívateľovi sa začína proces ukončenia projektu. Zodpovednosť za naplnenie činností, ktoré sú súčasťou tejto projektovej fázy je rozdelená medzi podnikový manažment, manažéra projektu a finančného manažéra. Dodávateľ projektu je okrem iného povinný administratívne vysporiadať výstup projektu. Úlohou administratívneho vysporiadania výstupu projektu je:

- záverečná inventúra dokumentácie projektu
- overenie, že boli odovzdané všetky písomnosti a predmety, ktoré boli predpísané kontraktom, alebo niektorým zo záväzných projektových dokumentov a prípadné vysporiadanie zistených nedostatkov; takáto inventúra môže byť uskutočnená formou **záverečného auditu projektu** v súlade s metodikou podniku
- ďalšou úlohou spojenou s administratívnym uzatvorením projektu je uloženie dokumentácie spojené s realizáciou projektu
- súčasťou administratívneho vysporiadania výstupu projektu by mala byť aj aktualizácia záznamov a databáz o projektoch, ktorá zjednoduší prístupy k uloženej dokumentácii pre všetky nasledujúce projekty

Audit projektu vykonáva interný audit podniku, ktorý je nezávislý od členov projektového tímu a finančného manažéra. Interný auditor posudzuje účel, cieľ a stanovené priority

projektu a okrem toho sa zameriava aj na detailné prvky v projektovom cykle a kontroluje ich dodržiavanie v intenciách podnikovej stratégie. Kľúčovými otázkami pre audit projektu môžu byť:[5]

- ako bolo zabezpečené prevzatie riešenia projektu koncovým užívateľom
- či má podnik jednotnú metodológiu pre riadenie projektov
- ako je zabezpečená potrebná dokumentácia ku všetkým riešeniam
- aký je mechanizmus priraďovania zamestnancov k jednotlivým projektom
- ako je zabezpečená spätná väzba overujúca výsledky projektu v praxi
- ako je manažment informovaný o postupe realizácie projektu a odstraňovaní nedostatkov

ZÁVER

Ak chce podnik úspešne zvládnuť investičný projekt, je nevyhnutné sledovať priebeh jednotlivých jeho fáz, analyzovať konkrétne príčiny odchýlok a na ich základe s rozvahou priebežne citlivo modifikovať plán a tým aj eliminovať rizikové faktory. Vo fáze hodnotenia sa analyzujú výsledky a účinky projektu. Monitorovanie a hodnotenie však má začínať už počas fázy realizovania investičného projektu. V takom prípade sa hodnotenie použije k identifikácii a možnosti využiť nápravné opatrenia. Kontrola a hodnotenie, prípadne audit projektu po ukončení projektu má už len preventívny a odporúčací charakter pre skvalitnenie riadenia ďalšieho nového projektu.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Cleland, D.I.: Project management, strategic design and implementation. USA 1990, Tab Books, Inc., ISBN -8306-9290-8
2. Dolanský, V.- Měkota, V. – Němec,V.: Projektový management. Praha, Grada Publishing 1996, ISBN 80-7169-287-5
3. Dvořáček, J.: Audit podniku a jeho operací. Praha: C. H. Beck 2005, ISBN 80-7179-809
4. Fiala,P.: Projektové řízení –modely, metody, analýzy. Praha, Professional Publishing 2004, ISBN 80-86419-24-X
5. Kováčiková,M.: Earned Value Management. Pošta, telekomunikácie a elektronický obchod, roč.IV/2006, ISSN 1336-8281
6. Lientz, B.P.- Rea, K.P.: Project management for 21st century. London, Academic Press Inc,1995, ISBN 0-12-449965-1
7. Majtán, M.: Projektový manažment. Bratislava, Ekonóm, 2002 , ISBN 80-225-1553-1
8. Nemec, V.: Projektový management. Praha: Grada Publishing, a.s. 2002, ISBN 80-7179-809-6
9. Phillips, J.: Abeceda IT projektového manažmentu. eFocus roč VII., 2/2007, ISSN: 1336-1805
10. Rosenau, M.D., Jr.: Řízení projektu. Praha, Computer Press 2000, ISBN 80-7226-218-1
11. Svozilová,A.: Projektový management. Praha, Grada Publishing 2006, ISBN 80-247-1501-5
12. www.topregion.cz
13. http://eko.fsv.cvut.cz

[5] Dvořáček,J.: Audit podniku a jeho operacií, Praha, C.H. Beck 2005

Balanced Scorecard ako systém pre meranie a riadenie výkonnosti podniku

Balanced Scorecard as a system for measuring and managing performance of company

Martin Kudla[1]

Abstrakt

The Balanced Scorecard is a system which combines financial and non-financial measures of performance in one single scorecard. The most famous form of this card includes performance measures from four perspectives: financial, customer, internal business processes and learning and growth (innovation). It focuses on the link between business processes and decisions and results. The change that this concept brings is extension and interconnection of the measuring company´s activities. Balanced Scorecard allows connect the strategy with operation by measurable parameters and that way eliminates some of the intrigues that cause troubles while implementing the company´s strategy. Balanced Scorecard also helps in tracking the performance and providing quick feedback for kontrol and evaluation.

Key words: strategy, internal business processes, learning and growth (innovation), financial measures, business processes, aims, Balanced Scorecard

---

Ing. Ing. Martin Kudla, martin.kudla@slovnaft.sk

ÚVOD

Balanced Scorecard je zvláštnym druhom konkretizácie, znázornenia a sledovania stratégií. Pôvodný koncept bol vyvinutý začiatkom 90. rokov Robertom S. Kaplanom a jeho kolegom Davidem P. Nortonom na Harvard Business School. Jeho vznik bol vyvolaný poznatkom, že mnoho podnikov vyvíja výborné stratégie, ktoré sú ale spravidla realizované nedôsledne alebo iba čiastočne. Je bežnou praxou hodnotiť výkon spoločnosti ziskami, ktoré ho tvoria. Na prežitie potrebuje spoločnosť neustále vykazovať zisky. V skutočnosti používané meradlá výkonnosti ako zisková marža, ROI, ROE, výnos na akciu a pod. sú výsledkami, ktoré sa používajú na meranie výkonu spoločnosti. Bežnou praxou je overené, že dôraz sa nemá klásť iba na finančné zdravie výsledkov spoločnosti. BSC doplňuje finančné meradlá „minulej" výkonnosti a nové meradlá hybných síl budúcej výkonnosti. Ciele a meradlá BSC vychádzajú z vízie a stratégie podniku a sledujú jeho výkonnosť v štyroch perspektívach: finančná, zákaznícka, interné procesy, učenie sa a rast. Tieto štyri perspektívy tvoria BSC.

DÔVODY PRE IMPLEMENTÁCIU BALANCED SCORECARD

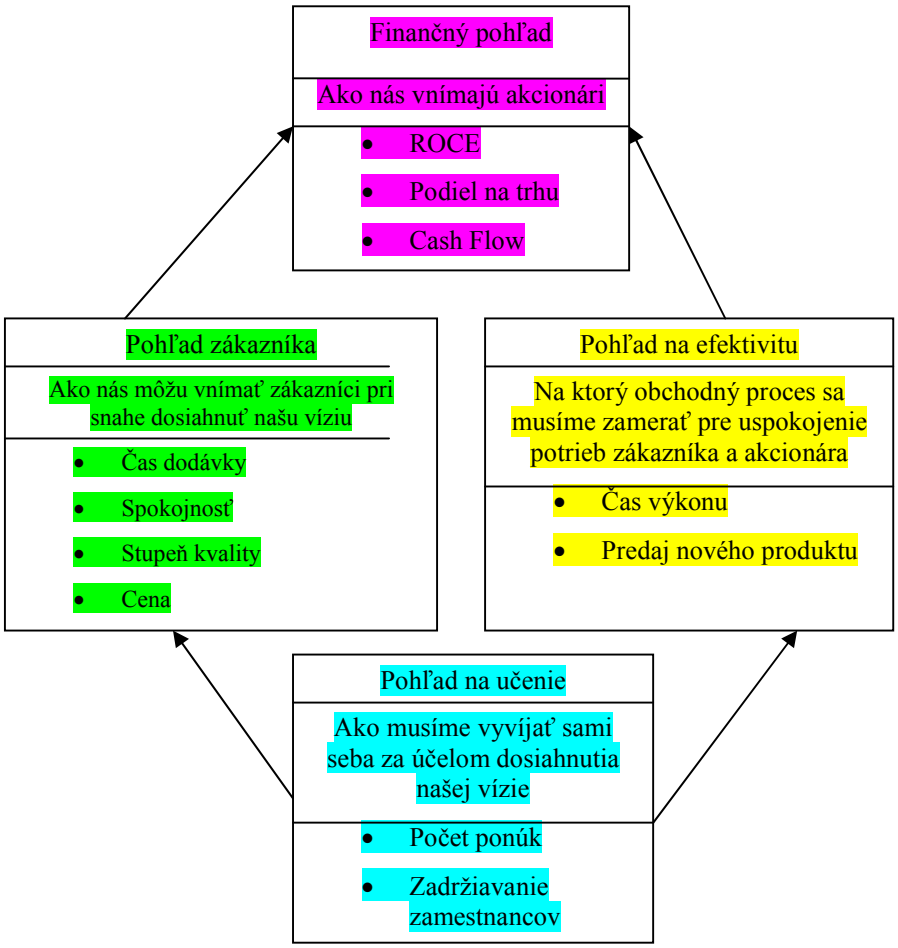
Aktuálne štúdie a analýzy ukazujú, že 90 % všetkých organizácií nie je úspešných pri realizácií svojich stratégii, že 95 % pracovníkov podnikovej stratégii nerozumejú alebo ju dokonca nepoznajú a že 70 % organizácií nepreväzuje svoje aktivity na nižších úrovniach riadenia so strategickými cieľmi a meradlami stanovenými vrcholovým vedením. Príčinou väčšiny týchto problémov býva najčastejšie nedôsledná komunikácia prijímaných strategických cieľov a zanedbaná diskusia o priebehu jej realizácie. Druhou závažnou príčinou uvedených problémov býva nedostatočné previazanie vysoko úrovňových strategických cieľov s cieľmi na nižších úrovniach. Hlavným dôvodom pre zavedenie BSC je dnes nutnosť zavedenia stratégie do bežnej praxe. Stredný manažment nemá často po zverejnení podnikovej stratégie jasnú predstavu o tom, čím musí prispieť k realizácii stratégie a aké hlavné úlohy má v rámci svojej pôsobnosti plniť. Stratégia teda nie je zrozumiteľná tým, ktorí ju majú realizovať. Ďalší problém nastáva, keď sa zmení stratégia. Obsahy plánov a správ potom zostanú bez zmeny, pretože chýba vhodné prepojenie medzi strategickým a operatívnym plánovaním, prípadne toto prepojenie nie je účelne usporiadané. Ďalším dôvodom je nespokojnosť podnikov s klasickým systémom ukazovateľov používaných pri riadení, ktoré býva založené iba na finančných údajoch. Tento systém by mal byť doplnený o nefinančné položky zahrňujúce napr. vysoko kvalitné výrobky a služby, motivovaných zamestnancov, pružné interné procesy, spokojní zákazníci a pod.

BALANCED SCORECARD AKO MANAŽÉRSKY SYSTÉM

Mnoho podnikov už vyvinulo systémy pre meranie výkonnosti, ktoré zahrňujú finančná, tak aj nefinančné meradlá. BSC zdôrazňuje, že finančné a nefinančné meradlá musia byť časťou informačného systému dostupného pre zamestnancov na všetkých podnikových úrovniach. Zamestnanci v predných líniách musia pochopiť finančné dôsledky vlastných rozhodnutí a svojich činov, vrcholový manažment musí rozumieť hybným silám zabezpečujúcim dlhodobý finančný úspech. BSC by mal previesť poslanie a stratégiu podniku do uchopiteľných plánov a meradiel. Meradlá predstavujú rovnováhu medzi vonkajšími meradlami – pre akcionárov a zákazníkov- a vnútornými meradlami kritických procesov, inováciami, učením sa a rastom. Meradlá znamenajú rovnováhu medzi výstupnými meradlami – výsledky minulého úsilia – a meradlami hybných síl budúcej výkonnosti.

BSC je viac ako taktický alebo operačný systém meradiel. Meracie vlastnosti BSC sú používané k realizácii kritických manažérskych procesov:

- k vyjasneniu a prevedeniu vízie a stratégie do konkrétnych cieľov,
- ku komunikácii a prepojeniu strategických plánov a meradiel,
- k plánovaniu a stanoveniu cieľov a zladeniu strategických iniciatív,
- k zdokonaleniu strategickej spätnej väzby a procesu učenia sa.



Obr. 1 – Perspektívy Balanced Scorecard [Zdroj: Kaplan]

VYJASNENIE A PREVEDENIE VÍZIE A STRATÉGIE

Proces BSC začína tímovou pracou vrcholového manažmentu, vykonaním stratégie podniku do konkrétnych strategických cieľov. Pri stanovení finančných cieľov musí tým zvážiť, či sa zameria na rast trhu a obratu, ziskovosť alebo vytvorenie cash flow. Ale obzvlášť v zákazníckej perspektíve musí byť manažérsky tým presný vo výbere zákazníckych a tržných segmentov, v ktorých sa rozhodol konkurovať. Ak sú definované finančné a zákaznícke ciele, potom podnik stanoví ciele a meradlá pre svoje vlastné interné procesy. To je jedna z významných inovácií a prínosov BSC. Tradičné systémy merania výkonnosti, dokonca i tie, ktoré používajú mnoho nefinančných meradiel, sa zameriavajú na zlepšovanie nákladovosti, kvality a doby trvania cyklov existujúcich procesov. BSC kladie dôraz na tie procesy, ktoré sú pre dosiahnutie zvratu výkonnosti pre zákazníkov a akcionárov

najdôležitejšie. Často tím odhalia nové interné procesy, v ktorých musí podnik dosahovať vynikajúcich výsledkov, aby jeho stratégia bola úspešná. Plnenie cieľov perspektívy učenia sa a rastu svedčia o tom, že investície do rekvalifikácie zamestnancov, informačných technológií, systémov a vyspelých organizačných postupov boli správne. Tieto investície – do ľudí, systémov a organizačných postupov – sú najdôležitejšími inováciami, znamenajú skvalitnenie interných procesov a sú významné tak pre zákazníkov, tak pre akcionárov. Počas procesu tvorby BSC sa vyjasňujú strategické ciele a identifikuje sa niekoľko kritických hybných síl, ktoré tieto ciele podporujú. Vývoj BSC nielenže odhaľuje nedostatok konsenzu a tímovej práce, ale tiež prispieva k riešeniu tohto problému. Pretože BSC spracováva vrcholové vedenie ako tímový projekt, vzniká model, ktorý zdieľa celý podnik a jeho okolie a na jeho riešení sa každý zúčastňuje. Za ciele, ktoré si BSC vytýčil, sa stáva zodpovedný celý tým, takže BSC slúži ako organizační rámec vymedzujúci široké tímové manažérske procesy. Vytvára tímový duch spolupráce medzi všetkými vyššími manažérmi, nehľadiac na predchádzajúce pracovné skúsenosti alebo špecializáciu.

PERSPEKTÍVY BALANCED SCORECARD

Ako už bolo uvedené, najčastejšie je možné sa v praxi stretnúť s perspektívami financií, zákazníkov, interných procesov a potenciálov. Nasledujúce kapitoly sa budú zaoberať náplňou týchto perspektív.

Finanční perspektíva

Tvorba BSC by mala vo firme viesť k prepojeniu jej finančných zámerov s celopodnikovou stratégiou. Finančné ciele sú stredom, do ktorého smerujú ciele a meradlá ostatných perspektív. Každá z perspektív by sa mala čo najviac snažiť o zvyšovanie finančnej výkonnosti podniku. BSC by mal predstavovať previazanosť jednotlivých stratégií, ktoré začínajú dlhodobými finančnými cieľmi prepojenými internými procesmi a starostlivosť o zákazníka a zamestnanca tak, aby bola dosiahnutá dlhodobá ekonomická výkonnosť. Finančná perspektíva BSC umožňuje manažmentu definovať nie len metódu, podľa ktorej bude posudzovať, či je podnikanie podľa dlhodobého hľadiska úspešné, ale tiež premenné nevyhnutné pre stanovenie a sledovanie dlhodobých cieľov. Hybné sily finančnej perspektívy je potrebné prispôsobiť odvetviu, konkurenčnému prostrediu a podnikovej stratégii.

Zákaznícka perspektíva

Tato perspektíva umožňuje stanoviť kľúčové zákaznícke meradlá príslušných cieľových zákazníkov a tržných segmentov, ako sú napr. spokojnosť zákazníkov, predpoklady ich udržania, získavanie nových zákazníkov a ziskovosť. Na základe týchto informácií musia manažéri zvoliť hodnotové výhody, ktoré budú mať pozitívny vplyv na daný objem obchodu s cieľovými zákazníkmi. Okrem tohto úsilia zameraného na uspokojenie potrieb zákazníkov musia manažéri podnikateľskej jednotky v zákazníckej perspektíve previesť strategické poslanie do konkrétnych, tržne a zákaznícky orientovaných cieľov.

Perspektíva interných procesov

Je najkritickejšou perspektívou pre úspech organizácie. Zahŕňa vnútorné podnikateľské procesy, ktoré zaisťujú najvyššiu kvalitu produktov a služieb. Sú naše podnikateľské procesy excelentné? Ktoré sú tie oblasti, ktoré potrebujeme zlepšiť? Manažéri by si mali byť istý, že ich podnikanie založené na interných procesoch prebieha dobre, a že firemné produkty a služby sa stretávajú so zákazníckymi požiadavkami a vytvárania pre nich hodnoty. Táto

perspektíva pomáha firme určiť jej kompetencie a procesy kde musí excelovať pri tvorbe uspokojenia potrieb zákazníkov. Kľúčové ciele sú: vylepšenie procesov a dodávateľské vzťahy. Procesy na určovanie meradiel sú: doba cyklu, kvalita výkonu, produktivita a po predajný servis.

Perspektíva učenia a rastu

Táto perspektíva sa zameriava na inovácie, kreativitu, kompetenciu a nadanie. Sme dosť inovatívny a kreatívny, aby sme nepretržite vytvárali hodnotu pre našich zákazníkov? Tiež sa to zameriava na ľudí- ich postoje, kultúru, vedomosti, rozvoj, a pod. a ich schopnosť učenia a rastu pre riadenie a udržanie zmeny a zlepšenia. Sú naši zamestnanci schopní nepretržitej pokračujúcej zmeny a zlepšenia? V každej organizácii hlavne v znalostnej organizácii sú ľudské zdroje najkritickejším zdrojom. V súčasnom prostredí rapídnych technologických zmien, sa zamestnanci potrebujú neustále učiť. Organizácia musí dbať na trénovanie a rozvoj zamestnancov, a manažérov a mala by sa uistiť, že venovala adekvátnu pozornosť učeniu a rozvoju zamestnancov. Kľúčové indikátory výkonnosti sú: spokojnosť zamestnancov, zamestnanecká spoluúčasť a produktivita zamestnancov.

IMPLEMENTÁCIA BALANCED SCORECARD

Pri zostavovaní Balanced Scorecard existuje päťfázový model, ktorý pri implementácii Balanced Scorecard vyvinula spoločnosť Horváth & Partner. V podstate je potrebné realizovať nasledujúce kroky:

- vytvoriť organizačné rámcové podmienky,
- objasniť stratégiu,
- vyvinúť Balanced Scorecard,
- vytvoriť postup pri procese rozšírenia Balanced Scorecard,
- zaistiť a optimalizovať trvalé používanie Balanced Scorecard.

Vytvorenie organizačných predpokladov

Organizačný rámec určuje a udržuje pochopenie pre BSC. Ako nevyhnutný predpoklad implementácie je považované stanovenie perspektív, rozhodnutia o tom, pre ktoré organizačné jednotky a úrovne podniku má byť BSC vytvorený, organizácia projektu, zaistenie potrebných informácií a komunikácie. Pri výbere perspektív prichádzajú vo väčšine prípadov v úvahu už zmienené perspektívy financií, zákazníkov, interných procesov a potenciálov. Ďalej je potrebné rozhodnúť, pre ktoré organizačné jednotky a úrovne podniku bude BSC určený. Rozsah použitia BSC je totiž rozmanitý. BSC môže byť využitý tak vo veľkom či malom podniku, v holdingu či dcérskej spoločnosti, tak i v jednotlivých podnikových oblastiach, funkciách či oddeleniach. Zabezpečenie organizácie projektu spočíva v určení času potrebného pre realizáciu projektu BSC a hneď na začiatku musia byť odvodené jasné a všetkým zúčastneným zrozumiteľné projektové ciele. Na tomto základe je postavený plán priebehu projektu, ktorý podrobne popisuje jednotlivé fázy a pracovné kroky. Aby proces zostavenia BSC i samotný výsledný BSC boli úspešné, je potrebné zabezpečiť informácie a komunikáciu. To znamená nie len efektívne prepojenie projektu so súčasnými projektmi, ale tiež, aby sa téma BSC stalo súčasťou pracovnej náplne zamestnancov. Súčasne je nutné, aby všetci zamestnanci, vrcholový manažment a predstavenstvo porozumeli stratégii. Pri zavádzaní BSC je dôležitá ešte jedna vec: postupovať vždy „top - down“ (zhora na dol).

Objasnenie stratégie

Proces tvorby BSC začína tímovou pracou vrcholového manažmentu, prevedením poslania a stratégie spoločnosti do konkrétnych strategických cieľov. Pri stanovení finančných cílů je nutné zvážiť či sa zamerať na rast trhu a obratu, ziskovosť nebo vytvorenie toku (cash flow). Dôležité je tiež presne zvoliť správnu cieľovú skupinu zákazníkov a tržných segmentov. Ak sú definované finančné a zákaznícke ciele, spoločnosť si stanoví ciele a meradlá pre svoje vnútorné procesy a tiež v oblasti učenia sa a rastu. Ciele v oblasti učenia sa a rastu sú predovšetkým v investíciách do vzdelávacích, informačných technológií, systémov a postupov – investície do ľudí, systémov a organizačných postupov sú najdôležitejšími inováciami – sú dôležité nie len pre zákazníkov, ale aj pre samotných majiteľov alebo členov spoločnosti. Po definovaní cieľov je potrebné si uvedomiť, že za ciele, ktoré si prípravný tím vytýčil, je tím tiež zodpovedný, takže BSC zároveň slúži ako organizačný rámec – vytvára súlad a nadväzuje ducha tímovej spolupráce.

Tvorba Balanced Scorecard

Samotné vytvorenie BSC sa skladá z nasledujúcich krokov:

- Odvodenie strategických cieľov

Strategické ciele tvoria jadro BSC. Ich odvodenie slúži k redukcii veľkého počtu potenciálnych strategických cieľov a výberu niekoľkých, pre podnik skutočne strategicky významných, cieľov. Týmto procesom sa konkretizuje stratégia a ciele priraďujú jednotlivým perspektívam.

- Vybudovanie vzťahov príčin a následkov

Prepojením strategických cieľov vznikajú vzťahy príčin a následkov medzi jednotlivými cieľmi v rámci jednej perspektívy a medzi perspektívami. Reťazec príčin a následkov (tzv. strategické mapy) objasňujú vzájomné účinky pri dosiahnutí cieľov, podporujú spoločné porozumenie celej stratégie a ukazujú, ako musia rôzne oblasti spolupôsobiť, aby bolo možné realizovať stratégiu. Až na základe vzťahov príčin a následkov vznikne zo súhrnu strategických cieľov koncepcia, ktorá popisuje požadované zmeny a základné zameranie podniku.

- Výber meradiel

Meradlá slúžia k jasnému a nezameniteľnému vyjadreniu strategických cieľov, a zároveň umožňujú sledovať úroveň ich dosahovania. Meranie strategických cieľov má umožniť ovplyvňovať chovanie požadovaným smerom.

- Stanovenie cieľových hodnôt

Strategický cieľ je úplne popísaný vtedy, keď je stanovená jeho cieľová hodnota. Správne cieľové hodnoty by mali byť náročné, ale vierohodné a dosiahnuteľné a mali by mať vzťah k realite.

- Určenie strategických akcií

Pri stanovení strategických akcií sa zvolia tie činnosti a projekty, ktoré prispievajú k dosiahnutiu cieľových hodnôt. Ku každej strategickej akcií musí byť tiež stanovená zodpovednosť, pretože až potom sa ovplyvní chovanie a strategická akcia bude účinná.

Postup pri procese rozšírenia

Fáza „roll-out“ neznamená nič iné, ako aplikácia postupu 3. fáze na viac organizačných jednotiek podniku. Rozšírenie BSC prebieha v dvoch smeroch:

- horizontálne – prepojenie ďalších podnikových na rovnakej úrovni,
- vertikálne – prepojenie ďalších úrovní riadenia (tzv. rozšírenie zhora nadol).

Rozšírenie BSC na ďalšie organizačné jednotky podniku by malo byť prevedené na základe konkrétnej podnikovej filozofie, štýlu riadenia a podnikových potrieb. Či sa BSC využije len na úrovni riadenia celého podniku, alebo sa prenesie na ďalšie hierarchické úrovne, je možné posúdiť len na základe konkrétnych podmienok, v nich podnik pôsobí.

Zabezpečenie kontinuálneho nasadenia Balanced Scorecard

V tejto fáze je nutné BSC prepojiť s manažérskymi systémami riadenia. To znamená integrovať BSC do strategického a operatívneho plánovania za účelom plynulého prispôsobovania novej stratégie a presného prevedenia operatívnych cieľov a strategických akcií do ročných plánov a rozpočtov. Je potrebné tiež integráciu do systému reportingu, aby bolo možné priebežné sledovanie cieľov, a integrácie do systému riadenia ľudských zdrojov, ktoré slúžia k zakotveniu operatívnych cieľov a strategických akcií do prerokovaných osobných cieľov. A dôležitý je tu i controlling, ktorý sleduje dôslednú realizáciu strategických akcií stanovených v BSC. Poslednou dôležitou úlohou pri implementácii BSC je vytvorenie vhodnej podpory informačnými technológiami, ktoré predstavujú významný podporný nástroj Balanced Scorecard.

ZÁVER

BSC sa zavádza z rozličných dôvodov, napríklad z dôvodu zamerania sa na zmeny, vývoja vodcovských schopností a ich koordinácia. Pre účinné využitie BSC v riadení výkonnosti je nevyhnutné prepojenie jednotlivých perspektív definovaním vzťahov medzi jednotlivými ukazovateľmi, čo predstavuje neľahkú úlohu. Zvedenie systému BSC do riadenia podniku splní svoj cieľ vtedy, ak prinúti manažment podniku jasne stanovovať ciele a hľadať cesty na ich dosiahnutie tak, aby sa zabezpečila dlhodobá efektívna existencia podniku.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. FÍBROVÁ, J., ŠOLJAKOVA, L.: *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1 vyd. Praha: ASPI, a.s., 2005. ISBN 80-7357-084
2. HORVÁTH&PARTNERS.: *Balanced Scorecard v praxi.* 2. vyd. Praha: Profess Consulting,s.r.o., 2001. 386 s. ISBN 80-7259018-9
3. KAPLAN, R.S, NORTON, D.P.: Balanced Scorecard, Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2000. 261 s. ISBN 80-761-032-5.
4. MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK,M.: Moderní metódy hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní hodnota. 1.vyd. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2001,70 s. ISBN 80-86119-36-2.
5. NEUMAIEROVÁ, INKA.: Řízení hodnoty podniku, nedělejme z podniku záhadu. Praha: Profess Consulting s.r.o. 2005,232 s. ISBN 80-7259-022-7.
6. SLÁVIK, S.: Strategický manažment. Bratislava: Ekonóm, 1997. ISBN 80-225-0816

MOTÍVY A PODMIENKY CENOVEJ DISKRIMINÁCIE V KONKURENČNOM PROSTREDÍ

IVETA KUFELOVÁ[1]
NORA MIKUŠOVÁ[2]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
price discrimination, monopoly market power, profit motivation of discrimination, terms of pricing discrimination

ABSTRAKT
We can say that the price discrimination is a process of using monopoly power to create price of goods and services for assess optimal profit by maximizing the supply and demand in it self. Price discrimination brings profit to company, because consumers allocate value to different products, and than they are willing to pay more for them.

ÚVOD

Na trhu nedokonalej konkurencie majú firmy voľnosť vlastnej cenovej politiky. V konkurenčnom prostredí existujú firmy, ktoré ponúkajú totožné produkty. Ich snaha predať svoje produkty za vyššiu cenu ako je trhová cena môže viesť spotrebiteľa hľadať iné možnosti.

V priestore monopolizovaného trhu existuje však len jedna firma, ktorá predáva daný produkt. V prípade, že by monopolná firma chcela zvýšiť cenu svojho produktu, neprišla by o všetkých zákazníkov, ale len o určitú časť. Pre firmu, ktorá má určitý stupeň monopolnej sily sa otvára viac možností ako pre firmy, ktoré fungujú v dokonalom konkurenčnom prostredí. Aj na základe toho, že monopolná firma má už svoje postavenie na trhu s produktmi, sa predpokladá, že bude výsledok svojej činnosti predávať, ponúkať svojim zákazníkom za rovnakú cenu. Monopol uskutočňuje svoju činnosť na neefektívnej úrovni produkcie už len preto, že svoju produkciu obmedzuje na rozsah, pri ktorej sú ľudia ochotní zaplatiť za dodatočnú jednotku produkcie viac, ako koľko stojí výroba. V takomto procese sa marginálne náklady rovnajú marginálnym výnosom. V taktom prípade monopolista nemá záujem vyrábať takýto dodatočný produkt z dôvodu, že by stlačil cenu nadol. Skutočnosť je však iná. Pre zvýšenie a prehĺbenie svojej monopolistickej sily sú monopolné firmy ochotné pristúpiť k predaju svojich produktov zákazníkom za rôzne ceny. Takýto stav nazývame cenová diskriminácia, prípadne rozlišovanie cien.

Cenovú diskrimináciu môžeme charakterizovať aj ako proces uplatnenia trhovej sily monopolu na kreovanie ceny tovaru pri stanovení optimálneho zisku maximalizujúcej kombinácie svojej ponuky a ceny dopytu. Pre monopol je dôležité, aby vedel rozdeliť zákazníkov do skupín. Medzi týmito skupinami nesmie existovať možnosť presunu tovarov.

[1] *Ing. Iveta Kufelová, Katedra podnikovohospodárska, FPM EU v Bratislave, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: kufelova@euba.sk*

[2] *Ing. Nora Mikušová, PhD., Katedra podnikovohospodárska, FPM EU v Bratislave, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail:nora.mikusova@euba.sk*

Pre proces cenovej diskriminácie existuje sústava pravidiel, ktoré definuje monopol pre stanovenie trhovej ceny svojej produkcie, a ktoré určitým spôsobom a hlavne podľa určitých kritérií zvýhodňujú, alebo aj nezvýhodňujú určité skupiny spotrebiteľov[3].

Cenová diskriminácia sa zo strany monopolu uskutočňuje na základe stanovenia diferencovanej ceny za technickú jednotku tovaru pri rôznej úrovni nákupu výrobku alebo služby. Príkladom tohto typu cenovej diskriminácie je množstevný rabat pri odobratí určitého množstva produktu. Pri stanovení diferencovanej ceny pre rôzne skupiny spotrebiteľov, monopol cenovo zvýhodňuje určitú skupinu zákazníkov, ktorým poskytuje svoj produkt za nižšiu cenu. Príkladom môžu byť cenové zľavy pre študentov, dôchodcov, členov klubu. Vzhľadom na to, či sa uplatňuje stanovenie ceny za technickú jednotku tovaru, alebo pre vybranú skupinu zákazníkov súčasne, prípadne jednotlivo, rozlišujeme cenovú diskrimináciu prvého, druhého a tretieho stupňa.

ZISKOVÝ MOTÍV CENOVEJ DISKRIMINÁCIE

Cenová diskriminácia prináša zisk, pretože spotrebitelia, ktorí pridelia tovaru určitú hodnotu, zaplatia viac ako keby bola cena jednotná. Na to aby sme si ukázali prečo vzniká výhoda z cenovej diskriminácie sa vrátime k monopolu, ktorý stanovuje všetkým zákazníkom jednotnú cenu. Monopol stanoví ceny tak, že ich marginálny príjem sa rovná jeho marginálnym nákladom.

Jeho marginálny príjem – zvýšený príjem, ktorý je výsledkom predaja dodatočnej jednotky . je suma dvoch efektov. Prvým z nich je zvýšenie príjmu z predaja dodatočným predajom jednej jednotky, za cenu p. za ktorú sa posledná jednotka predáva. Druhým je zníženie príjmu vo všetkých existujúcich outputoch, Q△p, kde △p je pokles ceny, ktorý je potrebný na ovplyvnenie predaja dodatočnej jednotky. Ak by monopol mohol znížiť cenu iba na dodatočnú jednotku, robil by tak, až kým by cena prevyšovala jeho marginálne náklady. Potom by mohol zarobiť svoj bežný zisk plus jeho dodatočné množstvo z poslednej jednotky. Monopol by takto mohol zarábať dodatočný zisk z cenovej diskriminácie. Na všetky metódy cenovej diskriminácie sa môžeme pozerať ako na úsilie maximalizovať tento druhý efekt na úroveň hraničného príjmu z rastúceho predaja.

PODMIENKY PRE CENOVÚ DISKRIMINÁCIU

Aj keď všetky firmy by chceli používať cenovú diskrimináciu, mnohé to nemôžu urobiť. Potrebné sú tri podmienky pre úspešné fungovanie cenovej diskriminácie[4]:

1. Firma musí mať nejakú trhovú silu (schopnosť stanoviť cenu nad hranicou marginálnych nákladov). Na druhej strane nemôže nikdy uspieť, ak akémukoľvek zákazníkovi stanoví cenu vyššiu ako konkurencia.

2. Firma musí byť schopná vyvolať v zákazníkoch ochotu platiť za každú jednotku a túto ochotu platiť musí prispôsobiť zákazníkom alebo počtu jednotiek. Firma musí byť schopná identifikovať, komu môže stanoviť vyššiu cenu. Podobne, ak klesá dopytová krivka

[3] Eleonora Fendeková.: Oligopoly a regulované monopoly. JURA Edition, Bratislava 2006

[4] Cenovú diskrimináciu môže praktizovať len jedna firma alebo skupina firiem ako napr. kartel. V tomto prípade sa uvažuje o aktivitách jednej firmy

jednotlivca, firma by mala byť schopná stanoviť rôznu cenu pre rôzne množstvo jednotiek ktorémukoľvek zákazníkovi.

3. Firma musí byť schopná predchádzať alebo aspoň limitovať opätovaný- spätný predaj. To znamená, že zákazníci, ktorí platia nižšiu cenu budú opätovne predávať tovar zákazníkom, ktorým bola stanovená vyššia cena. Akýkoľvek pokus stanoviť jednej skupine vyššiu cenu ako inej je predurčený na zneužívanie pomocou opätovného predaja. Ak skupina, ktorej bola stanovená nižšia cena môže opätovne predať tovar druhej skupine za nižšiu cenu ako jej stanovil monopol, potom nikto z tej druhej skupiny si nebude chcieť kupovať tovar priamo od monopolu. Obmedzovanie opätovného predaja je nevyhnutné pre všetky typy cenovej diskriminácie. Ak firma stanoví nejednotnú cenu zákazníkom, ktorí kupujú pri relatívne nižšej cene, môžu opätovne predávať tým, ktorým bola stanovená relatívne vyššia cena a takto znemožniť pokus firmy stanoviť rozdielne ceny. Podobne ak firma ponúka množstevné zľavy, musí sa uistiť, či zľava nie je príliš veľká na to, aby podporila vysokoobjemné nákupy a potom spätné predaje tým, ktorí majú dopyt po menšom množstve.
Možno uviesť niekoľko dôvodov prečo by mohol byť pre zákazníkov spätný predaj zložitý až nemožný:
- ***Služby.*** Väčšina služieb sa nedá opätovne predať. Ak napríklad firma stanoví jednému zákazníkovi veľmi vysokú cenu a inému zákazníkovi veľmi nízku cenu. Druhý zákazník však nemôže odkúpiť službu od prvého zákazníka a tak ju získať pre seba. Práve preto je cenová diskriminácia pravdepodobnejšia v oblastí služieb ako v odvetviach s obchodovateľnými tovarmi.
- ***Záruky.*** Výrobca sa môže vyhnúť zodpovednosti za záruku, ak bol produkt opätovne predaný. Napríklad výrobca môže povedať, že záruka na daný tovar je platná, len pre prvého kupujúceho. Ten prenáša tieto náklady na záruku na ďalšieho kupujúceho, ktorý kúpil tento tovar od predošlého majiteľa.
- ***Znehodnotenie.*** Výrobca môže znehodnotiť produkt, aby tak zabránil jeho použitiu na iné účely. Napríklad alkohol sa používa priamo na spotrebu (alkoholické nápoje) a tiež na medicínske účely (čistý lieh). Predpokladajme, že by alkohol vyrábal monopol, ktorý by chcel stanoviť vyššiu cenu tým, ktorí alkohol pijú a nižšiu cenu tým, ktorí ho používajú na medicínske účely. Monopol môže predchádzať tomu, aby medicínski užívatelia opätovne predávali alkohol bežným spotrebiteľom tak, že alkohol znehodnotí (pridá ingrediencie, ktoré ho urobia nevhodným na spotrebu a pritom si alkohol uchová potrebné vlastnosti medicínske účely).Tento prístup na elimináciu opätovného predaja by však nefungoval, ak by boli medicínski spotrebitelia ochotní platiť viac ako bežní konzumenti a výrobca by chcel chrániť spotrebný alkohol pred opätovným predajom na medicínske účely.
- ***Transakčné náklady.*** Menej pravdepodobný je spätný predaj, ak musí spotrebiteľ vynaložiť vysoké náklady na opätovný predaj. Napríklad predpokladajme, že niektorí spotrebitelia dostanú poštou kupóny, ktoré ich oprávňujú na nákup tovaru za nižšiu cenu ako je pre ostatných. Transakčné náklady na nájdenie spotrebiteľov bez kupónov sú príliš vysoké na to, aby sa spotrebiteľom s kupónmi oplatilo nakúpiť tovar a potom ho opätovne predať. Na mnohých trhoch sú náklady na skladovanie, na vyhľadávanie, či iné transakčné náklady príliš vysoké na to, aby sa opätovné predaje vyskytli.
Príkladom na transakčné náklady sú clá (vláda uvalí daň na dovážané tovary. Výrobca, ktorý chce stanoviť vyššiu cenu v USA a nižšiu cenu v Európe sa nemusí obávať spätného predaja z Európy do USA, pretože, každý kto by chcel importovať tovar z Európy do USA by musel zaplatiť vysoké clo alebo transportné náklady. Takto môže opätovný predaj znížiť alebo úplne eliminovať.

Zákony niekedy dovoľujú firmám stanoviť vyššiu cenu svojim produktom v jednej krajine ako v druhej, aby sa tak vyhla preprave tovaru z nízko nákladovej krajiny do inej. Takto tieto zákony prechádzajú cenovej arbitráži (opätovný predaj za účelom zisku z rozdielnych cien).

- Zmluvné podmienky. Firma môže zmluvne zakázať spätný predaj ako časť podmienok predaja. Napríklad veľa univerzít a stredných škôl dohodne pre svojich študentov a pracovníkov fakúlt nákup počítačov za cenu nižšiu ako je na trhu. A ako podmienka na nákup za túto zníženú cenu môže byť podpísaná dohoda, ktorá zakazuje spätný predaj. Ak tieto reštrikcie nie sú právne záväzné alebo ľahko vynútiteľné, ako napríklad sú zmluvné klauzuly, nemôžeme ich považovať za dostatočnú prevenciu pred spätným predajom.

- Vertikálna integrácia. Predpokladajme, že výrobca chce predávať hliníkové ingoty výrobcom hliníkového drôtu za nižšiu cenu ako stanovuje výrobcom hliníkových leteckých súčiastok. Ak by výrobca stanovil dve rozdielne ceny, výrobcovia drôtu by mohli spätne predávať svoj ingot výrobcom leteckých súčiastok. Výrobca ingotu si môže vybrať, či aj on chce vyrábať hliníkové drôty. Firme, ktorá vyrába na viacerých ako len na jednom stupni výrobného procesu, hovoríme, že je vertikálna integrovaná. Vertikálne integrovaná firma, môže stanoviť konečnému odberateľovi hliníkového drôtu nižšiu cenu (takto teda efektívne stanoví cenu a prenesie túto cenu za ingot na svoju vlastnú divíziu na výrobu hliníkových drôtov) a stále môže držať ceny ingotu pre výrobcov leteckých súčiastok na vyššej úrovni bez obáv z opätovného predaja. Opätovný predaj nenastane z dvoch dôvodov: po prvé, monopol kontroluje činnosť svojej divízie na výrobu hliníkových drôtov a nedovolí jej opätovne predávať hliníkový ingot. Po druhé, hliníkové drôty majú vyššiu cenu ako ingoty a teda výrobcovia hliníkových leteckých súčiastok nebudú kupovať drôty namiesto ingotu. Vertikálna integrácia veľmi jednoducho predchádza spätnému predaju, vďaka argumentom uvedených vyššie.

- Vládne intervencie. Vláda môže vydať zákon, ktorý umožňuje firmám v konkurenčnom odvetví vstupovať kolektívne, aby sa tak vyhli opätovným predajom. Napríklad vládne regulácie kontrolujú, koľko môžu pestovatelia pomarančov predať ako čerstvé ovocie a koľko predať na ďalšie spracovanie.

ZÁVER

V predkladanom príspevku sme opísali ziskový motív cenovej diskriminácie a v krátkosti sme sa venovali podmienkam pre cenovú diskrimináciu. Uviedli sme, že firma musí mať pri cenovej diskriminácii trhovú silu, musí byť schopná vyvolať v zákazníkoch ochotu platiť a musí byť schopná limitovať spätný predaj. Taktiež sme uviedli, prečo by mohol byť pre zákazníkov spätný predaj zložitý. Na záver môžeme konštatovať, že dôsledkom cenovej diskriminácie sú následné zásahy štátu formou cenovej regulácie.

POUŽITÁ LITERATÚRA:

Fendeková, E.: Oligopoly a regulované monopoly. JURA Edition, Bratislava 2006.
Kotler, P.: Marketing management, GRADA, Praha 1998
Nessim H. – Dodge H.R.: Pricing, 1997.
Rajňák, M.a kol.: Cenové rozhodovanie. Sprint, Bratislava 2007.

Príspevok vychádza ako súčasť grantovej úlohy VEGA č. 203 “ (zodpovedný riešiteľ doc. Ing. Ľubomír Strieška, CSc).

METÓDA POROVNATEĽNEJ NEZÁVISLEJ CENY
THE COMPARABLE UNCONTROLLED PRICE METHOD

Zuzana Kvasničková[1]

KEY WORDS
multinational enterprises – OECD – globalization – transfer pricing – arm´s length principle – comparable price.

ABSTRACT
One of the important tax problems are the problems of the transfer pricing. The transfer prices are the prices between the related companies that are member of a group of companies, and can have impact on the tax liabilities of the group. I define the idea of transfer pricing in the introduction of my article and the main principle, arm´s lenght principle, and the role of transfer pricing methods by the set the transfer prices. In the first chapter I write about the methods of transfer pricing and that are the methods based on price, the methods based on profit and the other in accord with arm´s lenght principle. The second chapter is about the application of the comparable uncontrolled price method. This method is one of the traditional transaction methods and the most preferred and presented method of the transfer pricing. The form of the presentation of the application of the method is presented through the case study.

ÚVOD

S rastom globalizácie rastie aj počet spoločností, ktoré svoje aktivity vykonávajú celosvetovo prostredníctvom rôznych pobočiek, dcérskych spoločností, stálych prevádzkarní a iných foriem. Nadnárodná spoločnosť, resp. skupina tvorená podnikmi pôsobiacimi v rôznych krajinách, usmerňujú svoje podnikateľské aktivity na báze využívania komparatívnych výhod. Popri využívaní týchto výhod sa nadnárodné spoločnosti snažia daňovo plánovať a znížiť celkovú daňovú povinnosť celej skupiny a tým zvýšiť zisk, čo môže v mnohých prípadoch hraničiť s vyhýbaním sa daniam alebo agresívnym daňovým plánovaním. A práve na uvedený účel môžu byť niekedy využívané práve transferové ceny, na presun zisku do daňovej jurisdikcie podhodnotením alebo ich nadhodnotením. Aby bol zisk skupiny rozdelený spravodlivo medzi spoločnosti, ktoré v rámci nej pôsobia a teda aj medzi jednotlivé daňové správy, sa používajú rôzne metódy transferového oceňovania založené na cene a zisku, prostredníctvom ktorých je možné overiť, či ceny používané medzi podnikmi v rámci skupiny, resp. medzi prepojenými spoločnosťami sú v súlade s princípom nezávislého vzťahu.

METÓDY TRANSFEROVÉHO OCEŇOVANIA

Transferové oceňovanie sa vzťahuje na politiku oceňovania a postupy, ktoré sú uplatňované, keď sa fyzický tovar, nehmotný majetok a služby vymieňajú medzi podnikmi v rámci skupiny. Ceny, ktoré sa stanovujú pri cezhraničných transakciách uskutočňovaných medzi podnikmi v rámci skupiny by mali zodpovedať „princípu nezávislého vzťahu“[2]. Tento princíp požaduje, aby transakcie medzi podnikmi v rámci skupiny zodpovedali transakciám, ktoré sú, resp. by mohli byť účtované medzi nezávislými osobami, ktoré obchodujú za porovnateľných

[1] Ing. Zuzana Kvasničková, zuzana.kvasnickova@pobox.sk
[2] Princíp nezávislého vzťahu je obsiahnutý v Modelovej zmluve OECD a je základom pre článok 9 zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia.

podmienok a na princípe nezávislého vzťahu (angl. arm´s length principle, skr. ALP).[3] Transferové ceny môžu mať dôležitý vplyv na svetové dane.
Na zistenie rozdielu medzi cenami používanými v závislých transakciách a cenami používanými v nezávislých transakciách sa používajú metódy založené na cene alebo metódy založené na zisku, prípadne iné metódy, ktoré sú v súlade s princípom nezávislého vzťahu.[4]
Metódy založené na cene sa uprednostňujú pred metódami založenými na zisku. V mnohých krajinách existuje aj pravidlo/usmernenie, že v prípade, ak spoločnosť nemôže uplatniť tradičné metódy a uplatňuje iné, je potrebné preukázať, prečo nebolo možné ich uplatniť.

Metódy kontroly transferového oceňovania členíme:

1. **tradičné metódy** (založené na porovnaní ceny transakcie):
    - metóda porovnateľnej nekontrolovanej ceny (angl.- comparable uncontrolled price method, skr. CUP),
    - metóda opakovanej predajnej ceny (angl. Resale price method, skr. RPM),
    - metóda zvýšených nákladov (angl. Cost plus method, skr. C+),
2. **ziskové metódy** (založené na porovnaní ziskov):
    - metóda delenia zisku (angl. Profit split method, skr. PSM),
    - metóda čistého obchodného rozpätia (angl. Transactional net margin method, skr. TNMM),
    - metóda porovnania ziskov (angl. Comparable profit method, skr. CPM).
3. **iné, odvodené metódy:**
    - metóda návratnosti investovaného kapitálu (angl. Return on capital method, skr. ROCE),
    - metóda alokácie globálnych ziskov (angl. Global profit allocation method, skr. GPA).[5]

METÓDY ZALOŽENÉ NA CENE

Najpresnejším spôsobom ako zistiť, či podmienky medzi prepojenými[6] spoločnosťami sú nezávislé, je porovnať ceny účtované v kontrolovaných transakciách, ktoré sa uskutočnili medzi týmito spoločnosťami s cenami účtovanými v porovnateľných transakciách, ktoré sa uskutočnili medzi nezávislými spoločnosťami. Tento prístupu je najpriamejší, pretože akýkoľvek rozdiel medzi cenou v kontrolovanej transakcii a cenou v porovnateľnej nekontrolovanej transakcii sa môže vysledovať priamo až po komerčné a finančné vzťahy vytvorené medzi spoločnosťami a nezávislé podmienky možno stanoviť priamo, nahradením ceny v kontrolovanej transakcii cenou v porovnateľnej nekontrolovanej transakcii.[7]

Metóda nezávislej porovnateľnej ceny

---

[3] Lymer, A., Hasseldine, J.: The international taxation system. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2002, s. 158

[4] Uvedené metódy definuje v Slovenskej republike § 18 zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov, ktorý vychádza zo Smernice OECD pre nadnárodné spoločnosti a správu daní (angl. OECD Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administration), ktoré boli publikované vo Finančnom spravodajcovi č. 14/1997, 20/1999 a 3/2002.

[5] Členenie podľa Smernice OECD pre nadnárodné spoločnosti a správu daní

[6] V zmysle zákona o dani z príjmov môže ísť o prepojenie majetkové priame, nepriame a odvodené, personálne a iné.

[7] Pozri Finančný spravodajca č. 14/1997, ods. 2.5

Pri použití metódy porovnateľnej nekontrolovanej ceny (angl. the comparable uncontrolled price method, skr. CPU) sa transferová cena stanoví použitím ceny tých istých alebo podobných produktov pri transakciách medzi nezávislými dodávateľom a odberateľom (tzv. nezávislé – nekontrolované predaje) za tých istých alebo podobných podmienok.

Metóda spätnej predajnej ceny
Metóda spätnej predajnej ceny, druhý najlepší prístup nezávislého oceňovania, sa odvíja od konečnej predajnej ceny nezávislému nákupcovi. Súčasťou tejto nákupnej ceny je aj marža (angl. mark-up), ktorá prináleží distribučného podniku (dcérskej spoločnosti), z ktorej potom uhrádza svoje náklady a zisk.

Metóda zvýšených nákladov
Táto metóda vychádza zo skutočných priamych a nepriamych nákladov dodávateľa tovaru, výrobku alebo služby v obchodnom alebo finančnom vzťahu zahraničných závislých osôb, zvýšených o sumu obchodného rozpätia uplatňovaného tým istým dodávateľom v porovnateľnom obchodnom alebo finančnom vzťahu medzi nezávislými osobami, alebo o sumu obchodného rozpätia, ktoré by dosiahla nezávislá osoba v porovnateľnom obchode za porovnateľných podmienok.

METÓDY ZALOŽENÉ NA ZISKU

Metódy transakčného zisku skúmajú zisk, ktorý plynie z konkrétnej kontrolovanej transakcie. Zisk plynúci z kontrolovanej transakcie môže byť dôležitým ukazovateľom toho, či transakciu ovplyvnili podmienky, ktoré sa líšia od podmienok nezávislých spoločností za inak porovnateľných okolností.

Metóda čistého obchodného rozpätia
Pri uvedenej metóde sa zisťuje výška obchodnej prirážky z obchodných alebo finančných vzťahov medzi závislými osobami vo vzťahu k nákladom, tržbám alebo inej základni, ktorú porovnáva so ziskovou prirážkou používanou daňovníkom v porovnateľnom obchodnom alebo finančnom vzťahu medzi nezávislými osobami. [8]

Metóda delenia zisku
Vychádza z takého delenia predpokladaného zisku z obchodných alebo finančných vzťahov medzi závislými osobami, aké by očakávali nezávislé osoby pri spoločnom podnikaní, dodržiavajúc princíp nezávislého vzťahu.

INÉ METÓDY

Metóda návratnosti investovaného kapitálu
Metóda návratnosti investovaného kapitálu (angl. Return on Capital Method) vychádza z metódy porovnateľného zisku, kde za podstatného ukazovateľa a vyberá ukazovateľ návratnosti investovaného kapitálu. Tento ukazovateľ v prepojených podnikoch sa porovnáva s návratnosťou kapitálu v nezávislých podnikoch, ktoré uskutočňujú rovnaké alebo podobné aktivity a ktoré vyžadujú rovnaké alebo podobné kapitálové investície.

Metóda alokácie globálnych ziskov

[8] Zábojová, A.: Zdaňovanie zisku prepojených spoločností. Trend, č. 19, zo dňa 13.5.2004, www.etrend.sk, 30.09.2008

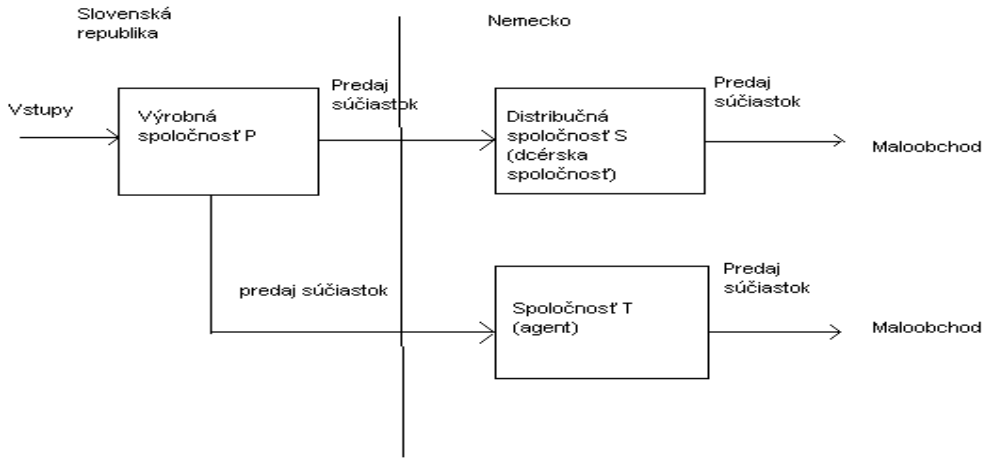
Metóda alokácie globálnych ziskov (angl. Global Profits Allocation) sa neopiera o princíp obvyklých cien. Čistý zisk, ktorý plynie z uskutočnených obchodných transakcií, sa priraďuje jednotlivým zainteresovaným podnikom na základe ich príspevku k dosiahnutému čistému zisku. Základňou sú spravidla celkové náklady alebo mzdové náklady.

APLIKÁCIA METÓDY POROVNATEĽNEJ NEZÁVISLEJ (NEKONTROLOVANEJ) CENY

Metóda porovnateľnej nekontrolovanej ceny poskytuje vo všeobecnosti najspoľahlivejšie výsledky aplikácie princípu nezávislého vzťahu, ak medzi kontrolovanou a nekontrolovanou transakciou (teda závislou a nezávislou transakciou) nie sú žiadne alebo sú len minimálne rozdiely, o ktoré je možné počítanú cenu upraviť. Ak sú však rozdiely veľké a spoľahlivá úprava ceny nie je možná, táto metóda sa použiť nedá.
Pri uvedenej metóde je dôležité brať do úvahy charakter výrobku, zmluvné podmienky (dodacie a platobné), kalkulácia ceny, náklady, ktoré sa do ceny zahŕňajú, charakter trhu, na ktorý sa produkt distribuuje, kvalita produktu, objem v akých sa daný výrobok distribuuje.
Pri určitých typoch obchodných transakcií je možné využiť ako podklad a dôkaz pre túto metódu verejnú databázu kótovaných komodít na komoditných trhoch (v prípade ak posudzujeme produkty, ktorých ceny sú kótované na trhu). Aj tu je však potrebné mnohokrát upraviť údaje o uvedené aspekty.[9]

Príklad:
Spoločnosť P je výrobcom súčiastky v Slovenskej republike. Svoju produkciu distribuuje prostredníctvom nezávislého agenta – spoločnosti T a prostredníctvom svojej dcérskej spoločnosti S, ktoré sa nachádzajú v Rakúsku. Uvedení distributéri predávajú produkty tretím nezávislým stranám – maloobchodnej sieti, a tí tieto výrobky predávajú konečným spotrebiteľom. Ceny, ktoré používa spoločnosť P pri predaji výrobkov spoločnosti S sú odlišné od cien, ktoré používa pri predaji výrobkov spoločnosti T. Predmetom testovania bude spoločnosť P (výrobca).

Graf 1:



ANALÝZA TRANSAKCIÍ SPOLOČNOSTI

[9] Lénartová, G., Dopiriak, R., Podolinský, V.: Medzinárodné zdanenie. Bratislava: EKONÓM, 2003, s. 149 – 150.

Prvým krokom je analýza možnosti uplatnenia metódy nezávislej porovnateľnej ceny. V tomto kroku je potrebné analyzovať transakcie, ktoré spoločnosť P uskutočňuje. Analýzou transakcií medzi P a S (závislá transakcia) a medzi P a T (nezávislá transakcia) boli zistené nasledujúce informácie:

- Výrobky (súčiastky), ktoré spoločnosť P predáva závislej spoločnosti S a nezávislej T, boli považované za rovnaké typy produktov z hľadiska vlastností, konštrukcie, funkcií a iných charakteristík.
- Obe spoločnosti S a spoločnosť T sú veľkoobchodní predajcovia, ktorí predávajú produkt maloobchodníkom v Nemecku, neboli nájdené rozdiely medzi týmito spoločnosťami čo sa týka postavenia na trhu.
- Neboli nájdené žiadne rozdiely v dodacích a platobných podmienkach.
- Neboli nájdené žiadne rozdiely čo sa týka podnikateľských stratégií, ktoré uplatňuje spoločnosť P vo vzťahu k spoločnosti S a T.
- Obe spoločnosti S a T sú spoločnosti umiestnené v Nemecku, trhové podmienky sú rovnaké (trh je relatívne stabilný a produkt na uvedenom trhu nie je nový) a neexistuje žiadna vládna regulácia ceny produktu na nemeckom trhu.

FUNKCIE A AKTIVITY SPOLOČNOSTI A ZAHRANIČNÝCH PREPOJENÝCH OSÔBY

Spoločnosť P:

- nakupuje vstupy,
- vyrába súčiastky,
- zabezpečuje marketing, tvorbu marketingovej stratégie,
- predáva produkty závislým, ale aj nezávislým osobám.

Distribučné spoločnosti S a T:

- sú len distributéri (veľkoobchod), sprostredkovatelia medzi výrobcom a konečnými spotrebiteľmi,
- neuskutočňujú marketing,
- neupravujú produktu,
- neposkytujú špeciálne poradenstvo, podporné služby,
- neplatia licenčné poplatky za obchodnú značku.

Riešenie:
Na základe uvedenej analýzy je možné aplikovať metódu nezávislej porovnateľnej ceny (angl. CUP), pričom pri porovnaní budeme porovnávať transakciu P a S (závislé transakcie) s transakciou P a T (nezávislé transakcie). Ide o tzv. vnútorné porovnanie.

Závislá cena = cena produktu predávaného spoločnosti S
Nezávislá cena = cena produktu predávaného spoločnosti T

Závislá cena je stanovená na úrovni 500 Sk za výrobok.
Nezávislá cena je stanovená na úrovni 750 Sk za výrobok.

V roku 2007 spoločnosť P mala nasledujúce tržby v Nemecku za predaj súčiastok v členení podľa odberateľov.

	Cena za jednotku v Sk	Množstvo v kusoch	Celkom výnosy z predaja

Predaj spoločnosti S	500	30 000 kusov	1 500 000
Predaj spoločnosti T	750	32 000 kusov[10]	2 400 000

Z uvedeného vyplýva, že cena, za ktorú predáva spoločnosť P produkty závislej spoločnosti nie je v súlade s princípom nezávislého vzťahu, a preto je potrebné, aby si upravila závislú cenu na úroveň nezávislej ceny, a to na úroveň z 500 na 750 Sk.

	Cena za jednotku v Sk	Množstvo v kusoch	Celkom výnosy z predaja
Predaj spoločnosti S	750	30 000 kusov	2 250 000
Predaj spoločnosti T	750	32 000 kusov	2 400 000

Základ dane sa spoločnosti P upraví smerom nahor, a to o sumu 750 000 Sk (2 250 000 – 1 500 000). Uvedená úprava sa v Slovenskej republike uskutočňuje v zmysle § 17 ods. 5 zákona č. 595/2003 v znení neskorších predpisov na riadku 100 daňového priznania.[11]

ZÁVER

Nie vo všetkých prípadoch podnik uskutočňuje transakcie aj so závislými aj s nezávislými. V mnohých prípadoch je ťažké nájsť údaje o porovnateľnej cene, teda je zložité uplatniť metódu nezávislej porovnateľnej ceny, aj napriek tomu, že je najlepším prístup, ako uplatniť princíp nezávislého vzťahu. V prípade, že nie je možné nájsť porovnateľnú cenu, je potrebné zvážiť možnosť aplikovať iné tradičné metódy, t.j. metódu zvýšených nákladov alebo metódu spätnej predajnej ceny. V prípade, ak nie je možné použiť porovnanie závislých transakcií s nezávislými na základe ceny, posudzuje sa aplikácia metód založených na zisku. Najčastejšie využívanou je metóda čistého obchodného rozpätia. Pri uvedenej metóda a metóde zvýšených nákladov sa najčastejšie využívajú externé zdroje porovnateľných údajov (napríklad rôzne lokálne alebo európske databázy). V prípade, ak podnik nevie uplatniť žiadnu z metód založených na cene a ani na zisku, je potrebné, aby hľadal iné prístupy.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Lymer, A., Hasseldine, J.: The international taxation system. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2002
Zábojová, A.: Zdaňovanie zisku prepojených spoločností. Trend, č. 19
Lénartová, G., Dopiriak, R., Podolinský, V.: Medzinárodné zdanenie. Bratislava: EKONÓM, 2003.

Finančný spravodajca č. 14/1997
Finančný spravodajca č. 20/1999
Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov

[10] Uvedený objem nemá vplyv na stanovenie transferovej ceny.
[11] V Slovenskej republike nie je táto úprava spojená s peňažným tokom v porovnaní s inými krajinami, ako napríklad Nemecko, kde nepostačuje len úprava základu dane, ale je potrebné, aby uvedený rozdiel bol aj skutočným príjmom/výnosom.

MOŽNOSTI VYUŽITIA NETRHOVÝCH METÓD PRI OCEŇOVANÍ ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA

NON-MARKET VALUATION METHODS AND EVALUATION OF THE ENVIRONMENT

Denisa Lániková[1]

KEYWORDS

non-market valuation, contingent valuation method, willingness to pay, externalities, non-use value

ABSTRACT

Contingent valuation (CV) method is a highly significant method of the non-market valuation of environmental goods and assets based on hypothetical preferences of a sample of a population presented in a questionnaire to elicit willingness to pay or willingness to accept compensation for a contingent product. Mentioned methods are often used to evaluate the environment with special emphasis put on non-use values. Willingness to pay (WTP) was used to determine the recreational value of the Tatras National Park as well as for the internalization of externalities into the regional taxes in our CV survey. WTP was solicited in a format of an open-ended question without a bidden payment vehicle.

ÚVOD

Kontinuálny rast ľudskej populácie a jej prosperity sa odráža v zvyšujúcej sa spotrebe ekosystémovych vstupov, akými sú pitná voda, vzduch, úrodná pôda a súčasne vytvára stále väčší tlak na kapacitu prírodných ekosystémov asimilujúcich vyprodukované odpady. Požiadavky ľudstva na ekosystémy sa zvyšujú aj napriek pokračujúcej redukcii ekosystémov z dôvodu našich potrieb. Aby sme vedeli ohodnotiť dopady ľudskej činnosti na životné prostredie je nevyhnutné poznať jeho hodnotu. Pri hľadaní odpovede na otázku „akú hodnotu má daný ekosystém?“ musíme brať do úvahy, že úžitky poskytované ekosystémom nemajú rovnakú hodnotu pre všetky záujmové skupiny. To čo spôsobuje úžitok pre jednu skupinu, môže znamenať stratu pre ostatných. Hľadisko perspektívy jednotlivých skupín zohráva dôležitú úlohu nie len pri oceňovaní environmentálnych statkov ale rovnako aj pri mobilizácii fondov potrebných na ich ochranu. „Oceňovanie môže poskytnúť riešenie zabezpečenia finančne trvalo udržateľnej ochrany životného prostredia – za predpokladu použitia správnej metodiky“[2].

Pri vyššie uvádzanej rastúcej intenzite využívania biologických zdrojov dochádza v stále väčšej miere k vzniku externalít. Externality predstavujú dopad činnosti úmyselne či neúmyselne prenesený z jedného ekonomického subjektu na iný subjekt alebo okolie, pričom sa tento dopad neodráža v trhových transakciách. V oblasti životného prostredia sa externality objavujú vtedy, keď trh neregistruje vedľajšie efekty výroby alebo spotreby. Na odstránenie

[1] Mgr. Denisa Lániková, dlanikova@yahoo.com
[2] Pagiola, Ritter, Bishop (2004)

týchto externalít sa používa viacero nástrojov napr.: „zavedenie umelých tieňových cien vo forme environmentálnych daní alebo poplatkov, ktoré reflektujú poškodenie verejného statku“[3].

Na dosiahnutie ocenenia životného prostredia ako aj internalizácie externalít sa najčastejšie používajú metódy netrhového hodnotenia životného prostredia, „ochota platiť“ (willingness to pay) a „ochota akceptovať“ (willingness to accept). Cieľom tohto článku je predstaviť možnosti aplikácie metód netrhového hodnotenia na konkrétnych príkladoch, ktoré boli realizované v podmienkach slovenskej hospodárskej reality.

METÓDY KONTINGENTNÉHO HODNOTENIA

Z netradičných metód hodnotenia životného prostredia sme vybrali pre náš výskum Contingent Valuation Method – CVM (metódu hodnotenia eventualít). CVM je jednou z najvýznamnejších metód mimotrhového oceňovania environmentálnych statkov založenej na hypotetickom zisťovaní preferencií. Na základe hypotetických údajov umožňuje vyjadriť neúžitkovú hodnotu oceňovaných statkov. Nazýva sa aj metódou založenou na interview[4] alebo metódou tzv. podmieneného hodnotenia[5]. Podmienené ohodnotenie je založené na princípe, že ak chceme poznať „ochotu platiť“ za niektoré charakteristiky životného prostredia, musíme sa ľudí na ne opýtať. Zisťovanie prebieha formou dotazníka. Podmienené hodnoty je možné zistiť na environmentálne faktory ako napr. kvalita ovzdušia, hodnota prírodných krás, rekreačná hodnota pláží, národných parkov, zachovanie biodiverzity, odstránenie toxického odpadu, ochrana vzácnych živočíšnych a rastlinných druhov a pod.

Dotazník sa musí koncipovať tak, aby umožnil zistiť od respondentov ohodnotenie environmentálneho statku, vyjadrujúce maximálnu sumu, ktorú sú ochotní za neho zaplatiť (Willingness To Pay – WTP). Obdobou je postup založený na ochote akceptovať (Willingness To Accept – WTA), čiže určenie najnižšej výšky kompenzácie, ktorú je respondent ochotný prijať ako výmenu za znehodnotený zdroj alebo znehodnotené životné prostredie. Na získanie odpovedí sa používa množstvo techník ako napr.: metóda priamej otvorenej otázky, licitačná hra – dražba, metóda tzv. platobnej karty, „ber alebo nechaj“, určenie poradia eventualít, možnosť dichotomickej voľby a podobne.

Vo výskume, ktorý prebiehal od 15. júna do 30. september 2007 „in situ“ (na mieste) sme určovali rekreačnú hodnotu Tatranského národného parku (TANAP) a regionálne poplatky a dane na základe „Ochoty platiť“ - Willingness To Pay. Použitý bol formát otvorenej otázky (open ended) bez ponúknutia platobného mechanizmu (without a payment vehicle).

ČIASTKOVÉ VÝSLEDKY

Určenie rekreačnej hodnoty národného parku:
a) na základe ochoty návštevníkov jednorázovo prispieť na starostlivosť o predmetné územie podľa nasledujúceho vzorca[6]:

[3] Goeschl, Lin (2004)
[4] Šauer, Livingston (1996)
[5] Kluvánková-Oravská (1999)
[6] Pri výpočte H_R sme museli brať do úvahy, že z návštevníkov, ktorí neboli ochotní jednorázovo prispieť, viac ako polovica (46 osôb) bolo ochotných platiť vstupné a 41 % z nich dokonca doslova uviedlo, že na zlepšenie starostlivosti o územie by mali byť použité prostriedky zo vstupného, ktoré sú ochotní platiť. Preto sme vzorec v tomto prípade upravili o (ΣWTP_{VNNJ} * D).

$$H_R = \frac{\Sigma WTP_{NJP} + (\Sigma WTP_{VNNJ} * D)}{R_N} * N$$

kde:
H_R – je rekreačná hodnota TANAPu
WTP_{NJP} – je ochota návštevníkov jednorázovo prispieť na starostlivosť o predmetné územie
WTP_{VNNJ} – je ochota návštevníkov platiť vstupné ale neochotných jednorázovo prispieť
D – priemerný počet dní strávených v lokalite návštevníkom
R_N – počet respondentov v skupine návštevníci a
N – celkový počet návštevníkov TANAPu za rok.

Priemerná hodnota ochoty návštevníkov jednorázovo prispieť na starostlivosť o predmetné územie bola 329,71 Sk (tab. č. 1). Za predpokladu, že národný park navštívi ročne 6 000 000 turistov rekreačná hodnota TANAPu na základe výsledkov ochoty návštevníkov jednorázovo prispieť na starostlivosť o predmetné územie je 2 332,0 * 10^6 Sk.

Tab. č. 1

		PRIEMERNÁ OCHOTA NÁVŠTEV-NÍKOV PLATIŤ VSTUPNÉ	PRIEMERNÁ OCHOTA NÁVŠTEVNÍKOV ZAPLATIŤ JEDNORÁZOVÝ POPLATOK
Počet	Platné	275	279
	Neplatné	0	0
Priemer		54,13	329,71
Medián		50,00	100,00
Štandardná odchýlka		55,319	877,007
Minimum		0,00	0,00
Maximum		300,00	10 000,00

b) na základe ochoty návštevníkov platiť za vstupné do národného parku podľa vzorca:

$$H_R = WTP_V * D * N$$

kde:
H_R – je rekreačná hodnota TANAPu
WTP_V – je priemerná hodnota ochoty návštevníkov platiť vstupné do národného parku
D – priemerný počet dní strávených v lokalite návštevníkom a
N – celkový počet návštevníkov TANAPu za rok.

Priemerná hodnota ochoty návštevníkov platiť za vstupné do národného parku bola 54,13 Sk[7] (tab. č. 1). Najvyššia ochota platiť vstupné, pohybujúca sa v intervale od 62 Sk po 69 Sk na osobu a deň, bola zistená u návštevníkov zdržiavajúcich sa v lokalite 2 týždne, 1 týždeň a 4 až 5 dní, najnižšia (32,86 Sk na osobu a deň) u jednodňových pasantoch. Pri ročnej návštevnosti 6 000 000 turistov rekreačná hodnota TANAPu na základe výsledkov ochoty návštevníkov platiť vstupné do národného parku je 2 111,1 * 10^6 Sk.

[7] V štyroch prípadoch sa vyskytli v odpovediach aj extrémne vysoké hodnoty vo výške 500 Sk, ktoré pravdepodobne vyplynuli z nedostatočného uvedomenia si respondentov, že túto výšku by museli zaplatiť každý deň a preto sme ich z hodnotenia vylúčili.

Pre **internalizáciu externalít do regionálnych poplatkov a daní** boli využité výsledky priemernej WTP (ochoty platiť) obyvateľov a podnikateľov a vlastníkov. Zistili sme, že ochota obyvateľov prispievať na zlepšenie starostlivosti o predmetné územie ako aj zúčastňovať sa aktívne na riešení otázok týkajúcich sa plánovania a rozhodovania v regióne aj po vylúčení extrémnych odpovedí z vyhodnocovania (ako napr. ochota jednorázovo zaplatiť 100 000 Sk – obyvateľ zároveň podniká v oblasti) bola prekvapivo vysoká a dosiahla hodnotu 645,40 Sk. Z aktivít súvisiacich s ochranou prírody by investovali do záchrany vzácnych rastlinných a živočíšnych druhov a zachovania biodiverzity. V oblasti potreby investícii a rozvoja mesta sa vo veľkej väčšine vyjadrili za potrebu modernizácie infraštruktúry. Z konkrétnych investičných zámerov v oblasti, ktoré sú ochotní aj finančne podporovať volili výstavbu obchodného centra, centra voľného času alebo kúpaliska.

Ochota podnikateľov a vlastníkov prispievať na zlepšenie starostlivosti o územie bola 1043,75 Sk aj napriek tomu, že táto záujmová skupina zaznamenala najvyššiu mieru neochoty platiť (68,8 %). Podnikatelia by preferovali využitie takto získaných prostriedkov na účely podporujúce ich investičné záujmy v rámci ktorých uvádzali napr. rozvoj cestnej infraštruktúry, zlepšenie informačného systému oblasti alebo zavedenie sprievodcovských služieb s výkladom a pod.

V súvislosti s prechodom kompetencií na miestnu samosprávu vstúpil v roku 2004 do platnosti nový právny predpis - Zákon č. 582/2004 Z.z. o miestnych daniach a miestnom poplatku za komunálny odpad a drobné stavebné odpady, ktorý je účinný od 1. januára 2005. Podľa uvedeného právneho predpisu obec je povinná ukladať miestny poplatok za komunálne odpady a drobné stavebné úpravy. Okrem týchto povinných poplatkov môže obec a vyšší územný celok zaviesť miestne dane, ktoré sú fakultatívneho charakteru, ktoré upraví vo svojich všeobecne záväzných nariadeniach. Obec môže zaviesť napr.: daň z nehnuteľností, daň za psa, daň za užívanie verejného priestranstva, daň za ubytovanie a iné. Vyšší územný celok môže zaviesť miestnu daň z motorových vozidiel. Obec a vyšší územný celok tieto dane môže zaviesť podľa vlastných miestnych podmienok a potrieb.

V prípade schválenia investičnej akcie v oblasti, napr. výstavby obchodného centra, na základe uvedenej legislatívy by obyvatelia mohli participovať v projekte prostredníctvom prevzatia povinnosti platenia dane zo stavieb za investora na dohodnuté časové obdobie (napr. 5 rokov). Ročná sadzba dane zo stavieb, podľa nariadenia mesta Vysoké Tatry č. 7/2007 z 13.12.2007 o miestnej dani z nehnuteľností, za každý aj začatý m2 zastavanej plochy je 110,- Sk. Teda ak domácnosti, ktorých je cca 1500, budú prispievať ročne sumou 645,40 Sk, sú schopní zaplatiť túto daň za obchodné centrum rozprestierajúce sa na ploche cca 8800 m^2.

Obdobná internalizácia môže byť premietnutá do miestnej dane z motorových vozidiel platenej skupinou podnikateľov podľa ustanovení všeobecne záväzného nariadenia VÚC č. 8/2005 Prešovského samosprávneho kraja. Nakoľko zástupcovia tejto záujmovej skupiny by preferovali využitie takto získaných prostriedkov na účely podporujúce ich investičné zámery, v rámci ktorých uvádzali aj rozvoj cestnej infraštruktúry, miestna daň z motorových vozidiel pre podnikateľov vykonávajúcich podnikateľskú činnosť by mohla byť navýšená o uvedenú hodnotu[8].

[8] Sadzbu dane určuje vyšší územný celok a nesmie sa meniť v priebehu kalendárneho roka, teda celého zdaňovacieho obdobia. Nové sadzby dane musia poslanci samosprávnych krajov schváliť vždy najneskôr do 15-tich dní pred začiatkom ich platnosti.

ZÁVER

Prístupy k oceňovaniu a hodnoteniu životného prostredia sú rôzne – od oceňovania úžitkových hodnôt až k určeniu neúžitkových hodnôt a ich hodnotenia z hľadiska budúcich generácií. Pri oceňovaní environmentálnych statkov je najťažšie vyjadriť ich neúžitkové hodnoty nachádzajúce sa mimo trhového priestoru, vyplývajúce z etických hodnôt jednotlivcov vo vzťahu k prírodným zdrojom nezávisle od ich využívania, odzrkadľujúce sa v ľudskom správaní a zároveň vo väčšine prípadov takmer úplne nepozorovateľné.

Na meranie neprejavených preferencií sa požívajú predovšetkým metódy kontingentného hodnotenia, ktoré sme uplatnili aj pri aplikovanom empirickom výskume. Pri oceňovaní statkov životného prostredia musíme brať do úvahy, že úžitky poskytované životným prostredím nemajú rovnakú hodnotu pre všetky záujmové skupiny, preto na určenie rekreačnej hodnoty TANAPu sme použili ochotu návštevníkov jednorázovo prispieť (WTP_{NJP}) a ochotu návštevníkov platiť vstupné (WTP_V) do národného parku a na internalizáciu externalít v oblasti, ochotu platiť skupiny obyvateľov, podnikateľov a vlastníkov.

Bez odborného ocenenia environmentálnych statkov životného prostredia predchádzajúceho dôležitým manažérskym rozhodnutiam môže byť problematické správne nastaviť súbor ekonomických nástrojov, určiť adekvátnu výšku platieb alebo posúdiť, či je navrhnutý environmentálny program vôbec vhodné implementovať.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Goeschl,T.,Lin,T.: Biodiversity conservation on private lands: information problems and regulatory choices. Working Papers, Finnish Forest Research Institute 1, Helsinky, 2004
2. Kluvánková-Oravská,T.: Ekonomické hodnotenie životného prostredia. Možnosti uplatnenia vo vybraných ekonomických odvetviach a v regionálnom rozvoji SR. Prognostický ústav SAV, Bratislava, 1999
3. Lániková,D.: Využitie netrhových metód hodnotenia životného prostredia v regionálnom rozhodovacom procese, Dizertačná práca, EU, Bratislava, 2008
4. Melichar,J.,Ščasný,M.: Introduction to Non-Market Valuation Methods and Critical Review of Their Application in the Czech Republic. Paper, Charles University Environment Center, Prague, 2005
5. Mitchell,R.C.,Carson,R.T.: Using Surveys to Value Public Goods: the Contingent Valuation Method. Resources for the Future, Washington D. C., 1989
6. Pagiola,S., Ritter,K., Bishop,J.: How Much is an Ecosystem Worth? Assessing the Economic Value of Conservation. The World Bank, Washington, 2004
7. Romančíková,E.: Finančno-ekonomické aspekty ochrany životného prostredia. ECO INSTRUMENT, Bratislava, 2004
8. Seják,J. a kol.: Oceňování pozemků a přírodních zdrojú. Grada Publishing, Praha, 1999
9. Smith,V.K.: Fifty Years of Contingent Valuation. In Tietenberg,T.,Folmer,H.: The International Yearbook of Environmental and Resource Economics 2004/2005. A Survey of Current Issues, Edward Elgar, Cheltenham& Northampton, 2004
10. Šauer,P.,Livingston,M.: Ekonomie životního prostredí a ekologická politika. Vybrané klasické stati. Environmental Training Project, Praha-Minneapolis-Greeley-Bratislava, 1996

11. Vybíralová,J., Füzyová,Ľ.,Polačko,V.: Tvorba a ochrana životného prostredia. Ekonóm, Bratislava, 2005
12. Všeobecne záväzné nariadenie mesta Poprad č. 8/2005, ktorým sa zavádza daň z motorových vozidiel a určujú sa sadzby dane z motorových vozidiel na území Prešovského samosprávneho kraja
13. Všeobecne záväzné nariadenie mesta Vysoké Tatry č. 7/2007 z 13.12.2007 o miestnej dani z nehnuteľností
14. Zákon SNR č. 582/2004 Z.z. o miestnych daniach a miestnom poplatku za komunálny odpad a drobné stavebné odpady

ENVIROMENTÁLNY SYSTÉM MANAŽÉRSTVA VERZUS POŽIADAVKY LEGISLATÍVY *
ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM VERSUS LEGAL REQUIREMENTS

Linda Lichnerová[1]

KEY WORDS
act on waste, act on packages, environmental management system, EMS, waste management, ISO 14001:2004

ABSTRACT

Demand to solve environmental issues is more important in enterprises than in households, therefore these issues are incorporated to law of Slovak republic. Next reason is also must have applied same policies within European Union including Slovakia. The most important legislative acts to be followed by enterprises are Act on Waste No. 223/2001 and Act No. 529/2002 Coll. on packages. To emphasize systematic approach in environmental aspects enterprise can embrace, implement and be certified according to ISO 14001:2004. Certificate confirms that enterprise works inline with law and has built environmental management system but does not imply legal obligation to fulfill all requirements of ISO 14001:2004.

ÚVOD

V dnešnej dobe sa čoraz častejšie stretávame s potrebou riešenia environmentálnych otázok, ktoré sú omnoho naliehavejšie v podnikateľskom sektore ako v domácnostiach, čo je aj jedným z dôvodov zakomponovania danej problematiky do zákonov Slovenskej republiky. Ďalším dôvodom je nevyhnutná potreba uplatňovania jednotnej politiky v rámci Európskej únie a Slovenskej republiky. Najdôležitejšími zákonmi, ktoré musia podnikateľské subjekty v rámci environmentálnych aspektov dodržiavať je zákon o odpadoch č. 223/2001 Z.z. v znení neskorších predpisov a zákon o obaloch č. 529/2002 Z.z. v znení neskorších predpisoch. Základným náležitostiam uvedených zákonov je venovaná aj prvá časť tejto práce. V nasledujúcej časti sa venujeme opisu environmentálneho systému manažérstva podľa normy ISO 14001:2004, ktorá sa tiež zaoberá environmentálnymi otázkami, ale nie je to obligátna povinnosť jednotlivých podnikateľských subjektov a organizácií ako hore uvedené zákony. Kým zákon o odpadoch a zákon o obaloch vyjadruje povinnosť podnikateľov, environmentálny manažment znamená systematický prístup k ochrane životného prostredia vo všetkých aspektoch podnikania, prostredníctvom ktorého, organizácie začleňujú starostlivosť o životné prostredie do svojej podnikateľskej stratégie i bežnej prevádzky. Prístup spočíva vo vytvorení, zavedení a udržovaní správne štruktúrovaného

* Príspevok vznikol v rámci internej grantovej úlohy „Teoretické a praktické prístupy k modelovaniu recyklačných procesov v kontexte Európskej environmentálnej perspektívy“ riešeného na Katedre operačného výskumu a ekonometrie na FHI EU BA

[1]Ing. Linda Lichnerová, e-mail: linda,lichnerova@euba.sk

systému environmentálneho manažérstva, ktorý je súčasťou celkového systému riadenia a súvisí so všetkými prvkami environmentálneho správania organizácie.

ZÁKON O ODPADOCH Č. 223/2001 Z.z. V ZNENÍ NESKORŠÍCH PREDPISOV

Vzhľadom na obšírnosť daného zákona by sme chceli vo svojej práci poukázať na zadefinované základné pojmy a nevyhnutné náležitosti vyplývajúce zo zákona o odpadoch, ktoré musia podnikateľské jednotky dodržiavať pri vykonávaní svojej činnosti. Účelom opisu daného zákona je určiť subjekty, ktorých sa daný zákon bezprostredne týka a vysvetliť potrebu odpadového hospodárstva. Dôležité je taktiež podotknúť, že zákon o odpadoch vznikol na základe harmonizácie legislatívy Slovenskej Republiky s Európskou úniou a do zákona boli prebrané smernice Európskych spoločenstiev.

Tento zákon upravuje pôsobnosť orgánov štátnej správy a obcí, práva a povinnosti právnických osôb a fyzických osôb pri predchádzaní vzniku odpadov a pri nakladaní s odpadmi, upravuje zodpovednosť za porušenie povinností na úseku odpadového hospodárstva a zriadenie Recyklačného fondu.

Podľa uvedeného zákona sa odpadom rozumejú nasledujúce hnuteľná veci, ktorých sa jej držiteľ zbavuje, chce sa jej zbaviť alebo je povinný sa jej zbaviť.
Pôvodca odpadu je každý, koho činnosťou odpad vzniká, alebo ten, kto vykonáva úpravu, zmiešavanie alebo iné úkony s odpadmi, ak ich výsledkom je zmena povahy alebo zloženia týchto odpadov.

Držiteľ odpadu je pôvodca odpadu alebo fyzická osoba, alebo právnická osoba, u ktorej sa odpad nachádza.

Odpadové hospodárstvo je činnosť zameraná na predchádzanie a obmedzovanie vzniku odpadov a znižovanie ich nebezpečnosti pre životné prostredie a nakladanie s odpadmi v súlade so zákonom.

Nakladanie s odpadmi je zber odpadov, preprava odpadov, zhodnocovanie odpadov a zneškodňovanie odpadov vrátane starostlivosti o miesto zneškodňovania.

Zhodnocovanie odpadov sú činnosti vedúce k využitiu fyzikálnych, chemických alebo biologických vlastností odpadov.

Zneškodňovanie odpadov je také nakladanie s nimi, ktoré nespôsobuje poškodzovanie životného prostredia alebo ohrozovanie zdravia ľudí.

Triedenie odpadov je delenie odpadov podľa druhov alebo oddeľovanie zložiek odpadov, ktoré možno po oddelení zaradiť ako samostatné druhy odpadov.

Nebezpečné odpady sú také odpady, ktoré majú jednu nebezpečnú vlastnosť alebo viac nebezpečných vlastností.

Komunálne odpady sú odpady z domácnosti vznikajúce na území obce pri činnosti fyzických osôb a odpady podobných vlastností a zloženia, ktorých pôvodcom je právnická osoba alebo fyzická osoba-podnikateľ, okrem odpadov vznikajúcich pri bezprostrednom výkone činností tvoriacich predmet podnikania alebo činnosti právnickej osoby alebo fyzickej osoby-podnikateľa; za odpady z domácností sa považujú aj odpady z nehnuteľností slúžiacich fyzickým osobám na ich individuálnu rekreáciu, napríklad zo záhrad, chát, chalúp, alebo na parkovanie alebo uskladnenie vozidla používaného pre potreby domácnosti, najmä z garáží, garážových stojísk a parkovacích stojísk.

Účelom odpadového hospodárstva je

a) predchádzať vzniku odpadov a obmedzovať ich tvorbu najmä
   1. rozvojom technológií šetriacich prírodné zdroje,
   2. výrobou výrobkov, ktorá rovnako ako výsledné výrobky čo možno najmenej zvyšuje množstvo odpadov a čo možno najviac znižuje znečisťovanie životného prostredia,
   3. vývojom vhodných metód zneškodňovania nebezpečných látok obsiahnutých v odpadoch určených na zhodnotenie,

b) zhodnocovať odpady recykláciou, opätovným použitím alebo inými procesmi umožňujúcimi získavanie druhotných surovín,

c) využívať odpady ako zdroj energie,

d) zneškodňovať odpady spôsobom neohrozujúcim zdravie ľudí a nepoškodzujúcim životné prostredie nad mieru ustanovenú zákonom.

Program odpadového hospodárstva určuje ciele odpadového hospodárstva Slovenskej republiky, územného celku, jeho časti alebo pôvodcu odpadu a opatrenia na ich plnenie v súlade so zákonom.
Program Slovenskej republiky vypracúva Ministerstvo životného prostredia najmä na základe podkladov od krajských úradov životného prostredia a obvodných úradov životného prostredia a schvaľuje ho vláda[2].

ZÁKON O OBALOCH Č. 529/2002 Z.z. V ZNENÍ NESKORŠÍCH PREDPISOV

Keďže zákon o obaloch tiež ako zákon o odpadoch upravuje základné povinnosti podnikateľských jednotiek, považujeme za nevyhnutné mu v danej práci venovať určitú pozornosť. Zákon o obaloch č. 529/2002 Z.z. sa na Ministerstve životného prostredia SR pripravoval niekoľko rokov v spolupráci s Ministerstvom hospodárstva SR, zástupcami dotknutého priemyslu, ako aj so zástupcami tretieho sektora, pričom do zákona bola prezvaná smernicu Európskeho parlamentu a Rady č. 94/62/ES o obaloch a odpadoch z obalov (ďalej len "smernica ES o obaloch").
Smernica ES o obaloch sleduje dva základné ciele. Na jednej strane je to vysoký stupeň ochrany životného prostredia, zvyšovaním kvality obalov, zabraňovaním ich negatívnych účinkov na životné prostredie a obmedzovaním vzniku a množstva odpadov z týchto obalov a na strane druhej zabezpečenie fungovania vnútorného trhu tak, aby sa zabránilo prekážkam, ktoré by mohli brániť v obchodovaní alebo ktoré by mohli narušiť alebo obmedziť hospodársku súťaž v SR i v rámci EÚ.
Smernica ES o obaloch ustanovuje konkrétne ciele, ktoré musia členské štáty v oblasti hospodárenia s obalmi a s odpadmi z obalov dosiahnuť, pričom spôsob a metódy dosiahnutia týchto cieľov, ktoré sú pre členské štáty záväzné, ponecháva na právnu úpravu jednotlivých členských štátov. Smernica hneď vo svojich úvodných ustanoveniach vyjadruje priority v oblasti obalov a odpadov z obalov, ktorými sú: predchádzanie vzniku odpadov z obalov ako najzákladnejšia priorita a následné opakované použitie obalov, recyklácia a ďalšie formy využitia a zhodnotenia odpadov z obalov[3].

Predmet úpravy zákona možno rozdeliť na 5 oblastí:

[2] Zákon o odpadoch č. 223/2001 Z.z. v znení neskorších predpisov
[3] GAŠPARÍKOVÁ Božena, http://www.zakonoobaloch.sk/, 13.11.2002

a) požiadavky na zloženie, vlastnosti a označovanie obalov,
b) práva a povinnosti právnických a fyzických osôb pri používaní obalov,
c) práva a povinnosti právnických a fyzických osôb pri zbere a zhodnocovaní odpadu z obalov,
d) pôsobnosť orgánov štátnej správy,
e) zodpovednosť za porušovanie povinností v oblasti obalov.

Kým písmená a) a b) sa týkajú obalov pred tým, než sa z nich stane odpad, písmeno c) sa týka odpadov z obalov. Tu je potrebné upozorniť na vzájomnú väzbu zákona o obaloch so zákonom o odpadoch č. 223/2001 Z.z. Zákon o obaloch je vo vzťahu k zákonu o odpadoch špeciálnym zákonom, čo vyplýva z § 1 ods. 4 zákona o odpadoch. Zákon o obaloch má teda prednosť, ale ak neobsahuje osobitnú úpravu nakladania s odpadmi z obalov, postupuje sa podľa zákona o odpadoch.
Tento zákon sa vzťahuje na všetky druhy obalov, ktoré sa uvádzajú na trh a do obehu v Slovenskej republike.

Pod pojmom obal zákon rozumie výrobok, ktorý sa používa na balenie, ochranu, manipuláciu, dodávanie a uvádzanie tovarov, od výrobcu po užívateľa alebo spotrebiteľa; za obaly sa považujú aj nevratné časti obalov používané na tie isté účely[4].

Prevenciou je
a) znižovanie množstva a škodlivosti materiálov a látok pre životné prostredie, ktoré obaly a odpady z obalov obsahujú,
b) znižovanie množstva obalov a odpadov z obalov na úrovni výrobného procesu, predaja, distribúcie alebo využitia, osobitne pri vývoji čistých výrobkov a technológií.
Na účely prevencie sú povinné osoby, ktoré vyrobia viac ako desať ton balených výrobkov ročne, povinné vypracovať program prevencie.[5]

Program prevencie vypracúva
a) povinná osoba, čo je každá osoba, ktorá vyrobí viac ako 10 ton obalov ročne,
b) povinná osoba, ktorá vyrába obaly z PVC alebo tovar balený v obaloch z PVC,
c) prevádzkovatelia stravovacích zariadení s trvalou inštaláciou teplej vody, ktorí používajú riad na jedno použitie[6].

Podľa zákona poznáme nasledujúce druhy obalov:
- spotrebiteľské obaly,
- skupinové obaly a
- prepravné obaly.

Požiadavky na zhodnotenie a recykláciu uvedené v tomto zákone vychádzajú zo smernica ES o obaloch, ktorá ustanovuje, že členské štáty majú urobiť potrebné opatrenia, aby zabezpečili vytvorenie systémov, ktoré zabezpečia
a) návrat a zber použitých obalov a odpadov z obalov od spotrebiteľa s cieľom ukončiť ho najvhodnejšou alternatívou v rámci odpadového hospodárstva,

[4] Zákon o obaloch č. 529/2002 Z.z. v znení neskorších predpisov
[5] Zákon o obaloch č. 529/2002 Z.z. v znení neskorších predpisov
[6] GAŠPARÍKOVÁ Božena, http://www.zakonoobaloch.sk/, 13.11.2002

b) opätovné použitie alebo zhodnotenie vrátane recyklácie zozbieraných obalov alebo odpadov z obalov.
Slovenská republika zvolila ako opatrenie zavedenie zálohovania niektorých obalov, keďže systém zálohovania sa považuje za najefektívnejší systém zabezpečenia návratnosti opakovane použiteľných obalov.[7]

Na účely znižovania množstva a nebezpečnosti odpadov z obalov pre životné prostredie vláda Slovenskej republiky ustanoví nariadením záväzné limity pre rozsah zhodnocovania odpadov z obalov a pre rozsah ich recyklácie vo vzťahu k celkovej hmotnosti odpadov z obalov. Zodpovedné osoby majú povinnosť viesť potrebnú evidenciu a ohlasovať príslušné údaje z tejto evidencie ministerstvu.[8]

Orgánmi štátnej správy pre obaly a odpady z obalov sú:
1. ministerstvo,
2. inšpekcia,
3. krajské úrady,
4. okresné úrady,
5. Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky.[9]

MEDZINÁRODNÉ NORMY RADU ISO

V rámci celosvetových trendov globalizácie, dochádza k zjednocovaniu medzinárodných noriem, metrologických požiadaviek, environmentálnych predpisov a iných medzinárodných regulátorov v oblasti kvality. Táto internacionalizácia si vytvára základy na zjednocovanie, kompatibilitu požiadaviek na kvalitu, čo je zároveň nutný predpoklad na medzinárodnú kooperáciu vo výrobe a na obchodovanie so zahraničím. Práve harmonizácie národných a medzinárodných noriem a požiadaviek na kvalitu tvorí východiskovú základňu celkovej ekonomickej integrácie. Celý proces sa začína odvíjať od tvorby medzinárodných noriem radu ISO.[10]

Najčastejšie sa stretneme s nasledujúcimi normami z radu ISO:
- ISO 9000:2000 - Zásady a slovník,
- ISO 9001:2000 - Požiadavky na systém manažérstva kvality,
- ISO 9004:2000 - Návrhy na zlepšovanie výkonnosti,
- ISO 14001:2004 - Systémy environmentálneho manažérstva,
- ISO 18 001 - Systém bezpečnosti a ochrany zdravia,
- ISO 22 000:2005 - Požiadavky na kvalitu a bezpečnosť potravín,
- ISO 27001:2005 – Systém manažérstva informačnej bezpečnosti.

ISO 14001:2004

Všetky druhy organizácií sa stále viac zaoberajú problematikou, ako dosiahnuť a preukázať vhodné environmentálne správanie riadením vplyvov svojich činností, výrobkov a služieb na životné prostredie, v súlade so svojou environmentálnou politikou a dlhodobými environmentálnymi cieľmi. Robia tak v súvislosti so sprísňujúcou sa

[7] GAŠPARÍKOVÁ Božena, http://www.zakonoobaloch.sk/, 13.11.2002
[8] GAŠPARÍKOVÁ Božena, http://www.zakonoobaloch.sk/, 13.11.2002
[9] Zákon o obaloch č. 529/2002 Z.z. v znení neskorších predpisov
[10] LEŠČIŠIN Michal, Manažment kvality, EKONÓM 2006, s.22

legislatívou, s rozvojom hospodárskych politík a s ďalšími opatreniami podporujúcimi ochranu životného prostredia a so všeobecne narastajúcim záujmom zainteresovaných strán o environmentálne záležitosti a udržateľný rozvoj.

Medzinárodné normy pre oblasť environmentálneho manažérstva majú poskytnúť organizáciám prvky efektívneho systému environmentálneho manažérstva (EMS), ktoré je možné začleniť medzi ostatné manažérske požiadavky, a tak pomáhať organizáciám dosiahnuť ich environmentálne a hospodárske ciele. Zmyslom týchto noriem, ako aj ostatných medzinárodných noriem, nie je vytvárať mimocolné obchodné prekážky ani rozširovať či meniť právne záväzky organizácie.

Táto medzinárodná norma špecifikuje požiadavky systému environmentálneho manažérstva tak, že umožní organizácii pripraviť a implementovať politiku a dlhodobé ciele, ktoré zohľadňujú právne požiadavky a informácie o významných environmentálnych aspektoch. Koncipovaná je tak, aby sa dala použiť pre organizácie všetkých typov i veľkostí a aby vyhovovala rôznym geografickým, kultúrnym a sociálnym podmienkam. Úspech systému závisí od angažovanosti na všetkých úrovniach a funkciách organizácie, predovšetkým od vrcholového manažmentu. Takýto systém umožňuje organizácii pripraviť environmentálnu politiku, vytvoriť dlhodobé ciele a procesy na dosiahnutie záväzkov z politiky, vykonať činnosti potrebné na zlepšenie svojho správania a preukázať zhodu systému s požiadavkami tejto medzinárodnej normy. Hlavným cieľom tejto medzinárodnej normy je podporiť ochranu životného prostredia a prevenciu znečisťovania v rovnováhe so sociálno-hospodárskymi potrebami. Potrebné je uvedomiť si, že mnohými požiadavkami je možno sa zaoberať súčasne alebo kedykoľvek sa k nim možno vrátiť.

Je významný rozdiel medzi touto medzinárodnou normou, ktorá opisuje požiadavky systému environmentálneho manažérstva organizácie a môže sa použiť na certifikáciu/registráciu a/alebo vlastné vyhlásenie systému environmentálneho manažérstva organizácie, a medzi necertifikovateľnými pokynmi, ktoré majú poskytnúť základnú pomoc organizácii pri vytváraní, implementovaní alebo zlepšovaní systému environmentálneho manažérstva. Environmentálne manažérstvo zahŕňa celý rad prvkov vrátane takých, ktoré majú strategické a konkurenčné dôsledky. Preukázanie ús-pešnej implementácie tejto medzinárodnej normy môže organizácia použiť na to, aby presvedčila zainteresované strany, že má primeraný systém environmentálneho manažérstva.

Táto medzinárodná norma neurčuje absolútne požiadavky na environmentálne správanie okrem záväzkov v environmentálnej politike na dodržiavanie príslušných právnych požiadaviek a iných požiadaviek, ktoré sa organizácia zaviazala plniť, na prevenciu znečisťovania a na sústavné zlepšovanie. Dve rôzne organizácie, ktoré vykonávajú obdobné prevádzkové činnosti, ale majú rozdielne environmentálne správanie, môžu takto vyhovieť požiadavkám tejto medzinárodnej normy.

Osvojenie a implementácia radu techník environmentálneho manažérstva systematickým spôsobom môže prispieť k optimálnym výsledkom pre všetky zainteresované strany. Avšak osvojenie si tejto medzinárodnej normy samo osebe nezaručí optimálne environmentálne výstupy. Systém environmentálneho manažérstva môže povzbudiť organizácie, aby na dosiahnutie dlhodobých environmentálnych cieľov zvážili implementáciu najlepších dostupných technológií všade tam, kde je to vhodné a

ekonomicky rentabilné. Okrem toho sa môže plne zohľadniť analýza efektívnosti vynaložených nákladov na takéto technológie.[11]

ZÁVER

Riešenie environmentálnych aspektov v podnikoch je stále naliehavejšie. Podnikateľské subjekty musia dodržiavať platnú legislatívu. V prípade, že chcú poukázať, že majú v danej oblasti zavedený systém, jedným z možných riešení je zavedenie, implementovanie a certifikovanie podľa normy ISO 14001:2004. Táto norma poukazuje a taktiež kontroluje, že daný podnikateľský subjekt plní legislatívne požiadavky a má zavedený environmentálny systém manažérstva, ktorý spĺňa vyššie uvedené predpoklady. Treba si však uvedomiť, že podnik nemá legislatívnu povinnosť splnenia požiadaviek danej normy, tak ako je to pri požiadavkách zákonu o odpadoch a zákonu o obaloch, ale ide o dobrovoľný, strategický krok podnikateľských jednotiek, ktorý im prinesie určité výhody.

POUŽITÁ LITERATÚRA

LEŠČIŠIN Michal, Manažment kvality, EKONÓM 2006
STN EN ISO 14001:2004
Zákon o odpadoch č. 223/2001 Z.z. v znení neskorších predpisov
Zákon o obaloch č. 529/2002 Z.z. v znení neskorších predpisov

GAŠPARÍKOVÁ Božena, http://www.zakonoobaloch.sk/, 13.11.2002

[11] STN EN ISO 14001:2004

ANALÝZA ZÁKLADNÝCH CHARAKTERISTÍK A PREDPOKLADOV PRE ÚSPEŠNOSŤ MANAŽÉROV

Veronika Littvová[1]

KEY WORDS

manager`s conditions, manager`s personality, characteristic of leader, formal and informal leadership, criterias of successful manager

ABSTRACT

Nowadays the slovak companies lead their activities in the changing environment. These activites are led by managers, who have to customize their way of acting because of these changed situations. Each and every day managers come to cooperation with company employees and solve their attitude. On the other hand they have to solve a lot of critical situations, to find resolutions and to fulfill tasks from others. Because of company`s hierarchy, there are different types of managers. Any of these managers is under huge pressure, because of this hierarchy and duties connected with. The target of this paper is to create the list of the managerial features what are necessary for successful and easygoing fulfilling of the managerial work.

ÚVOD

V organizácii, oddelení alebo prevádzke je manažér kľúčovou osobnosťou. Má zodpovednosť za plnenie úloh ale do značnej miery aj za vzťahy na pracovisku. Buduje ich a ovplyvňuje. Je rozhodujúce, aby sa manažérske funkcie obsadzovali pracovníkmi, ktorí majú pre výkon tejto funkcie potrebné vedomosti, zručnosti a vlastnosti. Manažéri často čelia veľkému tlaku. Napríklad manažéri strednej a nižšej úrovne sú spojovacím článkom medzi vedením a podriadenými a z tohto obojstranného vzťahu vyplýva enormne vysoká miera psychickej záťaže. Na to, aby bol manažér úspešný, nestačí len odhodlanie a pevná vôľa. Veľmi potrebné sú znalosti, pomocou ktorých mapuje nebezpečenstvo, využíva svoje možnosti a efektívnejšie mobilizuje svojich podriadených so zámerom dosahovania stanovených cieľov. Súčasná doba praje viac manažérom, ktorí sú vedomostne orientovaní všeobecne až širokospektrálne ako tým, ktorí majú síce odborné, ale úzko špecializované znalosti. Byť široko vedomostne zameraný pomáha manažérovi orientovať sa v zložitých, rýchlych, jedinečných a často neočakávaných situáciách a nájsť optimálne riešenie. Dnešné spoločnosti riadia svoje aktivity v podmienkach neustálych zmien.

PREDPOKLADY MANAŽÉRSKEJ PRÁCE

Osobnosť človeka tvoria osobnostné predpoklady. Osobnostné predpoklady vytvárajú vlohy a schopnosti, vedomosti a spôsobilosti, typologické a charakterové vlastnosti. Na kvalitu manažérskej práce vplýva aj autorita, charizma a etický profil manažéra. Manažéri by okrem už spomenutých osobnostných predpokladov mali disponovať aj odbornými, psychickými, koncepčnými, diagnostickými a analytickými predpokladmi.

[1] Ing. Veronika Littvová, veronika.littvova@gmail.com

- odborné predpoklady – požadovaný stupeň vzdelania, prax, schopnosť využívať získané poznatky. Najužšia odborná špecializácia je požadovaná práve od prvostupňových manažérov a manažérov na strednej úrovni. Vrcholoví manažéri musia disponovať celkovou profesionalitou a špecializáciou.
- psychické predpoklady, predstavujú schopnosť manažéra vytvárať zdravé vzťahy na pracovisku a tým prispievať k vhodnej pracovnej atmosfére. Manažér pri vykonávaní svojej práci prichádza dennodenne do styku s inými ľuďmi, ktorých musí pre prácu nadchnúť a motivovať.
- koncepčné predpoklady bývajú požadované od vrcholových manažérov v najväčšom rozsahu. V ich prípade je potrebná dokonalá informácia o celkovom chode organizácie, jednotlivé príčiny a súvislosti.
- diagnostické predpoklady pomáhajú manažérovi pochopiť situáciu na pracovisku, definovať vzniknutý problém a určiť pravdepodobnú príčinu.
- analytické predpoklady pomáhajú manažérom určiť silné a slabé stránky organizácie, analyzovať prostredie organizácie a definovať stratégie a taktiky.

Pre prvostupňových manažérov a manažérov strednej úrovne ku kľúčovým predpokladom patria[1]:

- funkčné odborné znalosti spojené so znamenitou prácou a pracovnou disciplínou formujú pozitívny image zamestnanca a sú najdôležitejším faktorom pri vytváraní dôvery a rešpektu spolupracovníkov a manažérov,
- záujem o ľudí je ovplyvnený schopnosťou vcítiť sa do zmýšľania a konania druhých; potenciálny manažér preberá na seba úlohu komunikačného partnera a pomáha riešiť zložité medziľudské vzťahy na pracovisku,
- angažovanosť za úspech sa spája s priebojnosťou zamestnanca pri presadzovaní zmeny, so schopnosťou viesť pracovnú skupinu,
- tvorivé schopnosti sú prejavom dôvtipnosti a múdrosti zamestnanca pri riešení problémov po novom.

Okrem týchto predpokladov manažéri vrcholovej úrovne musia disponovať aj týmito predpokladmi[2]:

- senzitivita – empatia, schopnosť pochopiť a povzbudzovať iných,
- rozhľad – schopnosť tvorby analógií, predvídavosť, zvedavosť,
- sebadôvera – schopnosť rokovať, schopnosť znášať rovnaké hodnoty ako druhí,
- „dobrý nos“ – správny inštinkt, manažérska vízia.

V práci manažéra je možné dosiahnuť úspech, ak[3]:

- je informovanejší ako druhí, dokážete pracovať s informáciami a využiť ich,
- kladie dôraz na kvalitu a vie ponúkať produkt vysokej kvality,
- je pohotovejší, pružnejší a schopnejší oproti konkurencii.

MANAŽÉR AKO VODCA A VODCOVSTVO

Budúci vývoj ekonomiky ako aj úspešnosť práce manažéra vyžadujú aby sa k základným predpokladom kladeným na manažérov pridala aj schopnosť vodcovstva.

---

[1] VETRÁKOVÁ, M. 2002. Manažérska komunikácia. CD. Banská Bystrica : EF UMB, 2002. s. 17.
[2] VETRÁKOVÁ, M. 2002. Manažérska komunikácia. CD. Banská Bystrica : EF UMB, 2002. s.18.
[3] SOUČEK, Z. 2001. Jak objevovat a připravovat budoucí lídry. In: Moderní řízení, č. 6, 2001. s.33.

Vodcovstvo je charakteristické nasledujúcimi hľadiskami[1]:

- vytvorenie atmosféry dôvery na pracovisku,
- využitie potenciálu každého zamestnanca v prospech rozvoja organizácie,
- orientácia na potreby zákazníka,
- aktivita, inovácia, tvorivosť, zmena.

Ak má organizácia vo svojom vedení manažérov s takouto kapacitou, výrazne sa odlišuje od ostatných organizácií. Zamestnanci v organizáciách sa stotožnia iba s manažérom, ktorý vykonáva svoju funkciu so značným záujmom o ľudí a ich prácu. Aby bol manažér vodcom, musí vidieť organizáciu takú, aká by mohla byť v budúcnosti a svojich podriadených zapája do realizácie záujmov organizácie. Ponecháva im určitú voľnosť v konaní a rozhodovaní sa. Hlavne tento prístup k podriadeným a nakoniec aj k sebe samému odlišuje manažéra vodcu od manažéra, či riadiaceho zamestnanca.

Rozoznávame dva typy vodcovstva

- formálne vodcovstvo - formálne pracovné skupiny sú oficiálne určené sociálne skupiny rozdelené na základe organizačnej štruktúry. Majú formálneho vodcu, oficiálne určeného administratívnym aparátom organizácie. Takýto vodca môže, ale nemusí byť aj neformálnym vodcom. Môže ísť o riaditeľa pobočky, vedúceho dielne, riaditeľa úseku, vedúceho oddelenia, vedúceho úseku, atď.
- neformálne vodcovstvo - formálne skupiny mávajú aj svojho neformálneho vodcu. Ten je neoficiálne vybraný v rámci formálnej alebo neformálnej skupiny. Nemusí byť nevyhnutne aj formálny vodca. Takýto vodca používa neformálnu, neoficiálnu autoritu ostatných.

Z psychologického hľadiska sa formálny vodca nezaobíde bez neformálnej autority. V opačnom prípade riadi pracovnú skupinu iba vďaka svojej formálnej právomoci a pritom nemusí disponovať žiadnymi reálnymi manažérskymi predpokladmi. Neplatí však, že pri neformálnom riadení je neformálny vodca u ostatných členov skupiny automaticky obľúbený a vzbudzuje sympatie. Dobrý manažér je nútený robiť aj také rozhodnutia, ktoré sympatie nevzbudzujú, no aj napriek tomu, si svoju autoritu uchová. Dobrý manažér dáva svojim podriadeným najavo, že má o nich záujem ale jasne a presne definuje, aké požiadavky musia splniť.

MANAŽÉR V PODMIENKACH SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Úspešný manažér na základe získaných informácií z vlastného výskumu[2], by mal disponovať nasledujúcimi predpokladmi. Mal by mať vyhovujúce vzdelanie pre oblasť, v ktorej vykonáva svoju manažérsku činnosť, jazykovú zdatnosť, profesijne skúsenosti. Pre vykonávanie svojej práce by mal byť komunikatívny, časovo flexibilný, odolný voči stresu, schopný poradiť si v zložitých situáciách a na vzniknuté situácie vhodne reagovať. Orientácia na cieľ, komplexné myslenie, odvaha, etika, organizačné schopnosti, kreativita a emocionálna stabilita sú vlastnosti, ktoré sa pripisujú práve osobám manažérov a ich práci. Manažér vzhľadom na štýl a povahu svojej práce má byť otvorený rôznym kultúram, má byť schopný riešiť konflikty,

[1] VETRÁKOVÁ, M. 2002. Manažérska komunikácia. CD. Banská Bystrica : EF UMB, 2002. s. 27.

[2] Výskum bol uskutočnený dotazníkovou formou v priebehu mesiaca september 2007. Prostredníctvom internetu bol dotazník rozoslaný náhodným respondentom v priebehu mesiaca október 2007. Respondenti pochádzali z oblasti cestovného ruchu, špeditérstva, medzinárodnej dopravy, hotelierstva a iných oblastí. V decembri 2007 bol proces zberu dotazníka ukončený a dotazník bol v tom istom mesiaci vyhodnotený. Po spracovaní dotazníka, som získala informácie o manažéroch a súčasnom stave manažérskej práce.

vyjednávať, pracovať v tíme a motivovať svojich podriadených. Tieto predpoklady sú pre prácu manažéra vyžadované pri pracovných pohovoroch, ako aj v jeho následnej činnosti.

OSOBNOSTNÉ CHARAKTERISTIKY´

Avšak okrem týchto predpokladov existujú osobnostné charakteristiky, ktorými by mal manažér disponovať už pred nástupom do zamestnania

- schopnosť zmeny
- efektívne riadenie
- rešpektovanie sám seba
- pozitívne myslenie
- celoživotné vzdelávanie
- vhodná skladba tímu

Úspešný manažér má byť v akejkoľvek fáze svojho profesionálneho rastu schopný zmeny. Zmena je tradične chápaná ako niečo, čo musíme urobiť v snahe nájsť novú relatívne stabilnú polohu. Jediný spôsob pre manažéra, ako sa vyrovnať a ako sa naučiť pracovať s neustále narastajúcimi zmenami, je stať sa tvorcom zmien. Pre manažéra je ľahšie prebrať na seba aktivitu, ktorou sa dosiahne určitá kontrola nad menenou situáciou. Nie vždy je zmena pozitívna ale kladným pohľadom na ňu manažér zistí, že zmena so sebou prináša nové priestory pre zhromažďovanie informácií, inovácie, rozhovory a prúdy myšlienok.
Úspešný manažér pre svoju prácu využíva efektívne riadenie. Predtým ako manažér prijme nové rozhodnutie, venuje svoj čas zberu informácií, spracovaniu dokumentov, tvoreniu nápadov. Manažér pohltený týmito činnosťami nepovažuje za dôležité overiť si, či je pripravený podať svoj najlepší výkon. Manažérova vlastná psychická a fyzická pripravenosť je prvým krokom k úspešnosti. Pomocou toho, že sa manažér naučí venovať viac sám sebe a prevziať kontrolu nad svojím stavom, zvyšuje úroveň spôsobu svojho chovania a bytia. Týmto sa začína proces premeny na efektívneho manažéra.
Úspešný manažér, ktorý chce mať účinné vzťahy so svojimi podriadenými, musí nutne vychádzať dobre sám so sebou. Pre riadenie iných ľudí potrebuje manažér poznať stanoviská, za ktorými si musí stáť. V niektorých prípadoch dochádza ku konfliktu medzi manažérovými zásadami a požiadavkami spoločnosti. V takýchto prípadoch by si mal musí manažér uvedomiť, že musí robiť kompromisy a nie zahŕňať sa výčitkami. Spätná väzba manažérovi pomôže overiť si svoj smer a ak existujú ďalší manažéri s podobnými zásadami, pre manažéra je vhodné spolupracovať práve s takýmito ľuďmi.
Úspešný manažér ma pozitívny spôsob myslenia. Rozhodujúcou vlastnosťou pre manažéra je myslieť pozitívne. Myslieť pozitívne znamená vidieť to, čo je možné, skôr ako to, čo je nemožné. Pri definovaní problému úspešný manažér využije systémové myslenie, vďaka ktorému sa dostane k podstate veci a určí zmeny, ktoré pomôžu zamestnancom lepšie pracovať. Manažér si vďaka takémuto mysleniu uvedomí, aké budú dôsledky jeho rozhodnutia na neho samého, jeho podriadených, celú spoločnosť a zákazníka. Z tohto dôvodu musí manažér vedieť predvídať a v duchu vidieť ideál toho, čo má byť kreatívne a perspektívne dosiahnuté.
Úspešný manažér sa neustále učí a vzdeláva. V súčasnom rýchlo meniacom sa svete je nutné neustále sa vzdelávať. Vzdelávanie je súčasťou ľudskej povahy. Úžitok zo vzdelávania, nemá len sám manažér, ale aj jeho okolie. Vzdelaný manažér je príkladom pre svojich podriadených a prostredníctvom svojho správania vyjadruje, že učenie je príjemné a vypláca sa. Manažér a jeho práca sú hodnotení. Manažér pôsobí v spoločnosti na pozícii, ktorá predstavuje spojovací článok viacerých úrovní riadenia. Manažér je hodnotený svojím zamestnávateľom, svojimi nadriadenými ale aj podriadenými.

Manažérovou úlohou je vhodne zosúladiť a poskladať tím a je výlučne jeho zodpovednosť, ak sa rozhodne pre pracovníkov s nedostatočnými schopnosťami. Pokiaľ dokáže včas rozpoznať a hlavne využiť špecifické schopnosti podriadených, priradiť im v rámci tímu úlohy, ktoré ich schopnosťami a vlastnosťami zodpovedajú je dá sa očakávať kladný výsledok. Manažéri zahltení veľkým množstvom povinností a očakávaní často zabúdajú na úctu. Úcta dáva zamestnancom pocit, že sú pre organizáciu dôležití. Manažér by mal vytvoriť tendenciu automaticky jednať s každým zásadovo a spravodlivo. To znamená, že pracovné normy platia pre každého.

ZÁVER

Vykonávanie manažérskych vrcholových povolaní, ktoré sa neviažu na predpísaný počet rokov, je podmienené praxou. Pri výbere manažérov nie sú rozhodujúce formálne kritériá, ale schopnosť človeka podložená dosahovanými výsledkami práce. Pri obsadzovaní manažérov na manažérske posty, ako aj pri ich kariérnom postupe na vyššie úrovne manažmentu v spoločnostiach hrajú významnú rolu aj ich osobnostné charakteristiky. Skutočne dobrý manažér dovolí svojmu tímu občas pochybiť, lebo chybami sa človek učí, ale manažér je vždy tam, aby pomohol. Keď manažér vedie tím, jedná s ľuďmi. Medzi ľuďmi dochádza ku konfliktom. Podriadení nesmú vidieť manažéra stavať sa na jednu stranu, musia ho vidieť rázne a rýchlo jednať. Naopak manažér musí naučiť svojich podriadených, že mu majú prinášať riešenia a nie problémy. Po každom probléme, ktorý podriadený prinesie, by mal navrhnúť aj jeho riešenie. Vhodné obsadenie funkcie manažéra je významný faktor fungovania spoločnosti. Vedenie práce a jej vykonávanie by mali byť v neustálom súlade, pretože v spoločnosti záleží na tých, ktorí riadia ale aj na tých, ktorí sú riadení.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] ČIHOVSKÁ, V. A KOL. 2002. Manažment obchodnej firmy. Bratislava: Ekonóm, 2002. ISBN 80-225-1594-9.

[2] KOTLER, Ph.2004. Marketing – management. 11.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0016-6.

[3] KUPKOVIČ, M. 2001. Podnikové hospodárství. Bratislava: Sprint, 2001. ISBN 80-88848-77-6.

[4] LESÁKOVÁ, D. A KOL. 2001.Strategický marketingový manažment. Bratislava: Sprint, 2001. ISBN 80-88848-90-3.

[5] LIVINGSTON, J.S. 1983. New Trends in Applied Management Development. In: Training and Development Yournal, January 1983. ISSN 0262-1711.

[6] SOUČEK, Z. 2001. Jak objevovat a připravovat budoucí lídry. In: Moderní řízení, č. 6, 2001. ISSN 0026-8720.

[7] VETRÁKOVÁ, M. 2002. Manažérska komunikácia. CD. Banská Bystrica: EF UMB, 2002. ISBN 80-8055-974-0.

INTERKULTÚRA A PODNIKANIE
INTERCULTURAL ISSUES AND ENTREPRENEURSHIP

Jana Lopušanová[1]

KEY WORDS
culture, multiculturalism, intercultural issues, acculturation, entrepreneurship, entrepreneurial subjects, profit.

ABSTRACT
The paper deals with the definition of entrepreneurship in the Slovak Republic, it defines terms such as culture, cross-cultural issues and multiculturalism, it analyses factors of cross-culturalism and reasons why a foreign entrepreneur adjusts to domestic environment with the aim to reach synergic effect.

ÚVOD

Pri hlbšom pohľade na podnikateľskú sféru v Slovenskej republike zisťujeme, že čoraz viac podnikateľov (majiteľov firiem) pochádza zo zahraničia. Niektorí sa buď úplne presídlia na Slovensko, iní vyvíjajú na Slovensku iba podnikateľskú činnosť, t. j. vo svojich firmách vykonávajú výlučne kontrolu činnosti spoločnosti a ľudí poverených jej riadením. Takíto podnikatelia sa musia, resp. museli prispôsobiť nielen zákonom sídelného štátu a podmienkam slovenského trhu, ale i zvyklostiam a špecifikám slovenského trhu a národným osobitostiam.

Práve preto je cieľom nášho príspevku uvažovať o fenoméne interkultúry a problémoch inklúzie zahraničných podnikateľských subjektov na území Slovenskej republiky práve z interkultúrneho hľadiska.

Čo je to **podnikanie**?

Podnikanie je samostatná činnosť vykonávaná podnikateľom vo jeho vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku.

Podnikanie podľa právnej formy rozdeľujeme na:

- podnikanie jednotlivca (živnosť),
- podnikanie podľa osobitných predpisov (právnici, audítori, daňoví poradcovia, umelci, športovci a pod.),
- samostatne hospodáriaci roľníci,
- obchodné spoločnosti (verejná obchodná spoločnosť, komanditná spoločnosť, spoločnosť s ručením obmedzeným, akciová spoločnosť, družstvo).

Všetky formy podnikateľskej činnosti pri svojej činnosti využívajú **kultúrne návyky** a **hodnoty** prevzaté alebo získané v predchádzajúcom živote v určitom sociálnom prostredí.

Kultúra v sebe nesie dva obsahy:

- pôvodný - snahu človeka o pretváranie, „kultiváciu“ prírody, ako cieľavedomú činnosť,
- odvodený - s prechádzajúcim obsahom úzko prepojený a súvisiaci s formulovaním nového obrazu sveta a človeka ako jeho súčasti.

Kultúra je naučené, od spoločenského prostredia odvodené správanie sa. Prostredie vplýva na komunikáciu vo firme, na vzťahy majiteľ – zamestnanci, nadriadení – podriadení, na organizáciu práce a pod. Každý z nás si z detstva nesie určité kultúrne hodnoty, ktorým ho naučili rodičia a prostredie, v ktorom vyrastal.

Kultúru a kultúrne návyky si zo sebou prináša aj zahraničný podnikateľ, ktorý začína na Slovensku podnikať a prenáša ju do svojej firmy a na svojich zamestnancov. Týmto

[1] Mgr. Jana Lopušanová, Katedra cudzích jazykov, Fakulta prírodných vied, Žilinská univerzita v Žiline Hurbanova 15, 010 26 Žilina, jana.lopusanova@fpv.uniza.sk

spôsobom vytvára svoj špecifický kultúrny systém, do ktorého postupne zaraďuje i kultúrne zvyklosti nášho národa.
Počas tejto etapy si podnikateľ postupne osvojuje kultúrne špecifiká slovenského národa a čiastočne mení i svoje sociálne a kultúrne zvyklosti. Tento proces nie je ani rýchly, ani jednoduchý. Má niekoľko fáz:

- vzájomné spoznávanie a porovnávanie kultúr, t. j. hľadanie kladov a záporov,
- prijímanie niektorých cudzích hodnôt, selekcia s ohľadom na funkčnosť,
- akulturačná reakcia - t. j. na jednej strane prijíma podnikateľ kultúrne zmeny a inovácie, ale na druhej strane ich môže úplne odmietať a zotrváva na dodržiavaní svojej vlastnej kultúry.

V tejto chvíli môžeme hovoriť o **multikulturalizme**, ktorým označujeme vedľa seba a spolu existujúce kultúry v rámci jednej spoločnosti. Pokiaľ dochádza ku kontaktu dvoch kultúr, hovoríme o **interkultúre** a **interkultúrnom prostredí** a jeho specifikách. Podnikateľ musí dbať na to, aby odvrátil nebezpečenstvo prílišného zdôrazňovania vzájomných odlišností a zameral sa viac na spoluprácu a porozumenie s príslušníkmi inej kultúry.
Na Slovensku je viac zahraničných podnikateľov, ktorí pochádzajú z Európy, ako tých, ktorí pochádzajú z iných častí sveta, preto aj ich inklúzia je rôzna.
Takéto medzinárodné prostredie je prostredím, v ktorom sa formujú a ovplyvňujú jednotlivé **sociokultúrne systémy**. V prvom rade ide o spájanie kultúry s individuálnou osobnosťou a jej identitou. Každý má snahu ostať sám sebou, ale jeho začlenenie do určitého sociálneho systému ho ovplyvňuje na jednej strane pozitívne a na druhej strane negatívne. Druhou rovinou je spájanie kultúry s rôznymi úrovňami sociálneho systému, t. j. široká škála príkazov, trestov, ocenení, uznaní a odmien.
Sociokultúrne regulatívy môžeme rozčleniť na:

- **obyčaje** – predstavujú normy a vzory správania založené na dlhoročnej tradícii, t. j. v danej krajine sa považujú za slušné, prípadne neslušné,
- **mravy** (alebo slangovo povedané „štábna kultúra“) sú schémy konania, ktorých prekročenie vyvolá sankcie. Mravmi si podnikateľ vymedzuje, čo považuje za morálne a čo za nemorálne,
- **zákony** – nariadenia a predpisy, ktorých porušovanie je tvrdo sankcionované (z hľadiska právnych noriem platných v našej krajine môže ísť o priestupok, prečin alebo zločin – porušenie môže byť trestané pokutami, napomenutiami, stratou slobody a v niektorých kultúrach dokonca i popravou),
- **tabu** – niečo, čo sa pokladá za znesväcujúce, neprirodzené a vo svojej podstate vyvolá pobúrenie, či odsúdenie.

Na základe vyššie spomenutých charakteristík môžeme definovať fenomén multi(inter)kulturalizmu ako vedľa seba a spolu existujúce dve alebo viaceré kultúry v jednej spoločnosti. Existuje tu však nebezpečenstvo, ktoré spočíva v neústupnosti jednotlivých skupín, čo vedie k rozdeľovaniu spoločnosti, zdôrazňovaniu rozdielov medzi skupinami a následne ku vzniku „rezervácii“ či „giet“ (u nás Rómovia na Východnom Slovensku, USA – problém Indiánov, Poľsko – počas II. svetovej vojny skupina Židov).
Pri spätnom pohľade na sociokultúrne regulatívy môžeme uvažovať o požiadavkách podnikateľov kladených na svojich zamestnancov a spolupracovníkov, ktoré môžeme zhrnúť do niekoľkých bodov. V našom okolí (ale nie iba v okolí Žiliny) existuje viacero firiem, ktoré majú zahraničnú majetkovú účasť, napr. Kia Motors Slovakia – kórejská účasť, INA Kysucké Nové Mesto – nemecká účasť, Orange Slovensko – francúzska účasť, Coba Plastic – anglická účasť. Všetky firmy v rámci **firemnej kultúry** kladú rôzne požiadavky, napr. na:

- oblečenie, firemnú uniformu, farby, logo, automobily, dary,
- rozvrhnutie pracovného času, pracovnej doby,
- prestávky v práci,

- spôsob predstavovania,
- spôsob telefonovania, zásady e-mailovej komunikácie,
- využitie pracovného času, i času po práci a team-buildingové aktivity,
- spôsob stravovania,
- cvičenie počas pracovnej doby v presne určených časových intervaloch,
- fajčenie na pracovisku, fajčenie v prítomnosti nadriadeného,
- pohovory medzi podriadeným a nadriadeným (vynucovanie si pri pohovore nepozerať nadriadenému do očí),
- výber spolupracovníkov a pod.

Multi(inter)kulturalizmus môže mať svoju mäkkú alebo tvrdú formu podobu, a to podľa toho ako pripúšťa alebo nepripúšťa určité kultúrne a náboženské rozdiely, politickú rovnosť, prípadne určuje etnické či iné kvóty.

Na začiatku zahraničný majiteľ / manažér spravidla tvrdo vyžaduje dodržiavanie pravidiel bez ochoty meniť ich, pretože s dodržiavaním týchto pravidiel má dobré skúsenosti zo svojej domovskej krajiny. Časom však zistí, že isté zmeny, či ústupky prinesú viac kladných zmien a to najmä vo výkonnosti zamestnancov, alebo v procese budovania vzájomnej dôvery a istoty. Určité ústupky môžu byť nástrojom na preklenutie interkultúrnych rozdielov a tak viesť k lepšiemu poznaniu, pochopeniu a porozumeniu sa príslušníkov zúčastnených kultúr. Ako príklad môžeme uviesť zmeny v organizačnej štruktúre, poverenie vedením, alebo menovanie vedúcich oddelení z radov domácich „senior“ manažérov. Ide tak o snahu vrcholového vedenia spoločnosti o postupné presúvanie zodpovednosti za vedenie oddelení do rúk slovenských manažérov.

ZÁVER

Základným cieľom, prečo zahraničný podnikateľ na území SR podniká, je dosahovanie zisku. Tento cieľ môže dosiahnuť len ako synergický efekt vyššie spomenutých fenoménov, s prihliadnutím na národné špecifiká zúčastnených kultúr. Zisk a vidina zisku by nemali „prevalcovať“ sociálne skupiny, ktoré podnikateľ využíva na jeho dosiahnutie.

Vďaka internacionalizácii, globalizácii, vstupu zahraničného kapitálu, kontaktu kultúr v medzinárodnom prostredí podnikatelia plnia i ostatné ciele, akými sú získanie väčšieho podielu na trhu a vytvorenie vhodných sociálnych podmienok pre svojich v odlišnom sociálnom prostredí žijúcich zamestnancov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1) BOROŠ, J. 2001. *Základy sociálnej psychológie.* Bratislava: IRIS ISBN 80 – 89018 – 20 – 3
2) ĎAĎO, J. 1997. *Medzinárodný marketing.* Banská Bystrica: ESOX Consulting. ISBN 80-967599-0-6
3) KNAPÍK, P. - ZORKÓCYOVÁ, O. 2006. *Vplyv kultúrnych odlišností na obchod a rokovanie v medzinárodnom obchode.* Bratislava: Ekonóm. 7 s. ISBN 80-225-2154-X
4) MAJTÁN, M. a kol. 2007. *Manažment.* Bratislava: SPRINT, vydavateľská, filmová a reklamná agentúra ISBN 978 – 80 – 89085 – 72 – 9
5) [www.kia.sk] zo dňa 08.10.2008
6) [www.zbierka.sk] zo dňa 08.08.2008
7) SZARKOVÁ, M. 1996. *Manažérska psychológia.* Bratislava: KARTPRINT ISBN 80 – 88870 – 01 – 1
8) SZARKOVÁ, M. 1998. *Psychológia pre manažérsku prax.* Bratislava: KARTPRINT ISBN 80 – 88870 – 10 – 1

Globálne Integrovaná spoločnosť a Outsourcing

Globally Integrated Company and Outsourcing

Oto Majer[1]

Kľúčové slová

globalisation, globally integrated company, Center of Excellence, outsourcing, shared services, strategic imperatives

Abstrakt

Globalisation is not a new term in Economics. It has come and it's unstoppable. During previous century we have moved from the International company to today's Globally Integrated Company. The main element which is helping us to create a Globally integrated Company is Outsourcing which is now more and more used for functions which can be centralized and done where we can do it in best way. Central Europe has become interesting for companies which are working on Business process outsourcing, but the reason why it's central Europe where it's good to settle these centers are not only lower expenses, but also qualified employees.

Úvod

Globalizácia a Business process outsourcing sú aktuálnou témou 21. storočia. Na Slovensku je to najmä z dôvodu vytvárania centier pre zdieľané služby (Centers for shared services) a ich expanzie. Tieto centrá so sebou prinášajú výhody pre firmu, najmä z úspory nákladov, ale aj koncentrácie mozgov na jednom mieste. Tento príspevok popisuje problematiku Business process outsourcingu len v skratke.

Globalizácia

Globalizácia prišla a je nezastaviteľná. Jej príchod môžeme odôvodniť konvergenciou vyplývajúcou: z uzatvorenia dohôd o voľnom obchode v posledných dvoch desaťročiach, z posunu smerom k službám a ekonomike hnanej technológiami, zo stavu núdze v oblasti vysoko-kvalifikovanej pracovnej sily v najväčších krajinách sveta a samozrejme aj z globálne prepojenej infraštruktúry. Prvýkrát v histórii všetko je prepojené, od obchodu, cez priebeh práce, až po transakcie a miliardy jednotlivcov.[2]

[1] Ing. Oto Majer, externý doktorand, Fakulta podnikového manažmentu, oto.majer@chello.sk

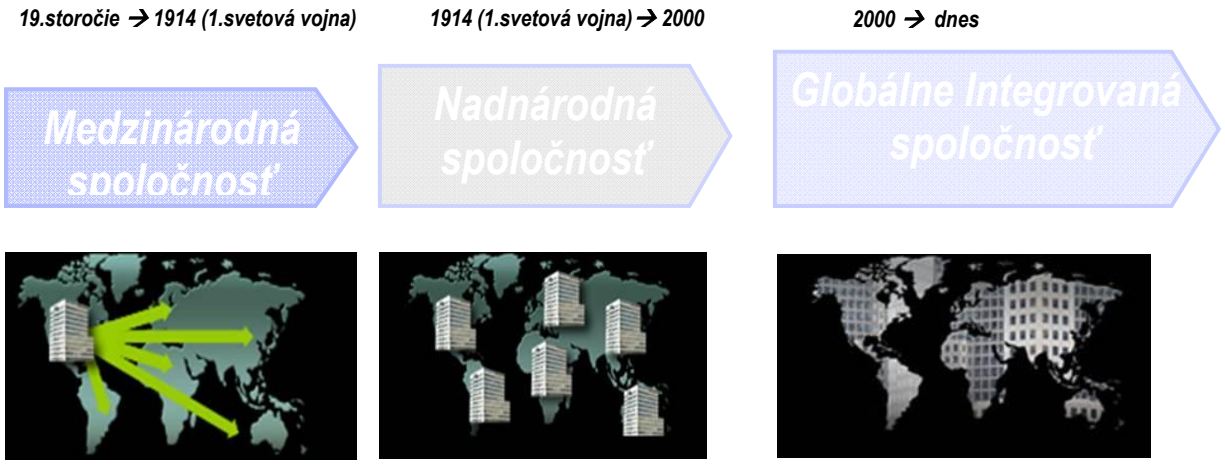
[2] Remarks on Globalisation and Corporate Values, For a panel discussion hosted by the Baloise Bank Soba, Switzerland. 24th October 2007 By Hans Ulrich Maerki, IBM Chairman Europe, Middle East and Africa

Na základe výskumu (The Global CFO Study 2008) dve tretiny CEO's veria, že musia uskutočniť kosti lámajúce zmeny ako odpoveď na zmeny na globálnom trhu.
Podľa nich strategickou nevyhnutnosťou (Strategic imperatives) sú :

- Globálne nie je dobrovoľné (Global is not optional)
- Potrebujeme ochotu a peňažné prostriedky na riadenie rizík (Need the willingness and the wherewithal to manage risk)[3]

Globalizácia zmenila aj korporátny podnikateľský model (corporate business model). Z klasického multinacionálneho v krajinách na celom svete, na model, ktorý nazývame globálne integrovaná firma – kde práca je umiestnená, na základe ekonomiky, kvalifikácie a pravého obchodného prostredia.[4]
Myšlienka globálne integrovanej firmy je podporená vyhlásením, ktoré uskutočnil Sam Palmisano, CEO, IBM Corporation :
„ Keď je všetko prepojené ... práca prúdi na miesta, kde môže byť najlepšie vykonaná.“ [5]

Vývoj spoločností od 19-teho storočia až dodnes



Obr.1 Vývoj spoločností od 19-teho storočia až dodnes

Globálne integrovaná spoločnosť a outsourcing

[3] IBM Global Business Services, The Global CFO Study 2008 , IBM Corporation 2008
[4] Remarks on Globalisation and Corporate Values, For a panel discussion hosted by the Baloise Bank Soba, Switzerland. 24th October 2007 By Hans Ulrich Maerki, IBM Chairman Europe, Middle East and Africa
[5] The Global CFO Study 2008 Balancing risk and performance with an Integrated Finance Organization , The Global CFO Study 2008 Balancing risk and performance with an Integrated Finance Organization , Gianpaolo Bresciani , CFO Italy IMT, July 22, 2008

Základnou podmienkou budovania Globálne Integrovanej spoločnosti je uskutočňovanie Outsourcingu.
Oblasť outsourcingu je v posledných niekoľkých rokoch čoraz viac v centre záujmu širokej podnikateľskej verejnosti. Príčinou nie je len narastajúci objem kontraktov v tejto oblasti, ale predovšetkým narastajúci význam úlohy outsourcingu ako strategického nástroja a zdroja konkurenčnej výhody pre spoločnosti. Tento vývoj je dôsledkom súčasnej premeny sveta, charakterizovanej prenikaním informačných technológií do všetkých oblastí nášho života, globalizáciou a masívnym nástupom internetu a elektronického podnikania. Väzby s okolím, vzájomné partnerské a kooperačné vzťahy, podnikateľské procesy presahujúce klasické hranice podnikov, narastajúca potreba mnohých nových zručností a spôsobilostí, narastajúce a zrýchľujúce sa tempo hospodárskych, sociálnych a technologických zmien, to všetko dnes núti podniky použiť celkom iné spôsoby podnikania a nové spôsoby riadenia spoločností.[6]

Význam outsourcingu

Význam outsourcingu v dnešnom prostredí podčiarkujú aj výroky niektorých známych osobností a renomovaných inštitúcií. Známy autor James Brian Quinn (Dartmouth College) pokladá outsourcing za „…jednu z najväčších zmien v štruktúre organizácií a priemyselných odvetví v uplynulom storočí.“ Podobne Harvard Business Review zaradil outsourcing na zoznam najlepších a najvýznamnejších podnikateľských myšlienok za posledných 100 rokov. Dun&Bradstreet odhaduje, že globálny trh outsourcingu dosiahne už čoskoro hodnotu 1 bilión USD, kým Outsourcing Research Council proklamuje, že typický manažér bude vynakladať jednu tretinu svojho rozpočtu práve na aktivity zabezpečované pomocou outsourcingu.[7]

Prečo sa presunúť k zdieľaným službám

V Globálne integrovaných spoločnostiach sa Outsourcing uskutočňuje prostredníctvom centier zdieľaných služieb. V spoločnosti IBM sa používa názov Center of Excellence (CoE).

Efektívne centrum zdieľaných služieb nie je o udržaní súčasného stavu vo vnútrozemí, federatívny podnikový model, je to o neustálych inováciách. Musia byť podporené silným firemným záväzkom na investovanie do leading-edge riešení. Na základe výskumov a rozhovorov so stovkami organizácii po celom svete viedlo k prijatiu rozhodnutia vstúpiť do outsourcingovej kompozície namiesto adaptovania domácich zdieľaných služieb, voľba je motivovaná šiestimi faktormi:

---

[6] Outsourcing ako strategický nástroj a zdroj konkurenčnej výhody, Ing. Drahomír Chocholatý, MBA , Hospodárske noviny 29.1.2003

[7] Outsourcing ako strategický nástroj a zdroj konkurenčnej výhody, Ing. Drahomír Chocholatý, MBA , Hospodárske noviny 29.1.2003

1. Efektívnosť - viaceré podnikateľské jednotky pôsobiace v oblasti nezávislej podpory organizácii a systémov boli detailne skúmané pre ich nákladovú efektívnosť
2. Rast – tendencia rastu cez akvizície/joint ventures, spoločnosti majú záujem o efektívne absorbovanie akvizícii
3. Rozsah – obrovské objemy transakcií a nadpriemerné procesné náklady vytvárajú tlak v mnohých firmách na zlepšenie ich operatívnej výkonnosti, zatiaľ čo malé a stredné podniky chcú dosiahnuť úspory z rozsahu
4. Poloha – firmy hľadajú nové geografické možnosti na zníženie nákladov, bez zníženia schopností
5. Schopnosti – zastaralé dedičstvo procesov a systémov a potreba zmeny sú vyvolané znepokojením z predchádzajúcich neúspechov na vybudovanie nových schopností
6. Reputácia – interné a externé tlaky zdôrazňujú potrebu zvyšovania hodnoty a zlepšovanie služieb finančných funkcií, zlepšovanie kontroly a transparentnosti[8]

Čo nám prináša Outsourcing ?

Finančný manažéri sú naklonení použitiu outsourcingu ako prostriedku na dosiahnutie zníženia nákladov, ktorý umožní uskutočniť zdokonalenia inde v podniku. Priťahuje ich transformačný outsourcing, pretože je rýchlejší, vyžaduje menej kapitálu a ponúka redukované riziká v porovnaní s inými variantmi. Je niekoľko aspektov pôsobenia outsourcing v podnikových procesoch:

- Finančná kontrola a viditeľnosť – Podniky s distribuovanými systémami, procesmi a infraštruktúrou sa môžu presunúť ku konzistentnému, dobre definovanému modelu najlepšej skúsenosti s vzrastajúcou transparentnosťou informácii a kontrolou procesov
- Rýchlo na trh – Podniky, ktoré sa zaujímajú rýchlym budovaním nových obchodných kapacít, expandujú na nové geografické trhy alebo menia interné systémy a procesy na podporu nového biznis modelu, môžu využiť služby biznis partner outsourcingu na zvýšenie rýchlosti dosiahnutia obchodných ziskov.
- Konkurenčné schopnosti – Poskytovateľ služieb outsourcingu môže zlepšiť konkurenčnú pozíciu podniku. Vysoko efektívna organizácia ako BP využila poskytovateľov služieb z dlhou históriou, aby dosiahla kvalitnejšie schopnosti cez štandardizáciu, centralizáciu a technologický pokrok.
- Úspory operatívnych nákladov – Každá firma sa snaží znížiť operatívne náklady cez zlepšenie efektivity procesov, cez prístup k nižším úrovniam miezd, cez pôsobenie na technológie, aby sa zvýšila automatizácia a zlepšilo uskutočňovanie rozhodnutí

[8] Clements,S., Donnellan, M., Read, C.: CFO Insights: Achieving High Performance Through Finance Business Process Outsourcing, John Wiley & Sons, 2004, Chapter 1 (The Finance Outsourcing Landscape)

- Finančná a fiškálna redukcia nákladov – kontrakty biznis partner outsourcingu môžu pomôcť podnikom znížiť náklady, také ako pracovný kapitál, eliminovať náklady zlých pohľadávok, zvýšiť daňovú efektivitu a znížiť finančné náklady. [9]

Tri hlavné priority Outsourcingu

Medzi tri najvyššie priority dnešného manažmentu patrí znižovanie nákladov (35 %), sústredenie sa na kľúčové aktivity podnikania (32 %) a budovanie variabilnej štruktúry nákladov (13 %). Dovedna 80 % rozhodnutí v prospech outsourcingu spadá do oblasti operatívneho a taktického riadenia.
Outsourcing sa v týchto prípadoch prevažne realizuje odpredajom existujúcich aktív spoločnosti externému poskytovateľovi služieb s cieľom ich následného vyššieho využitia zabezpečovaného špecialistami poskytovateľa. Výsledkom je potom lepšie využitie kapitálu a prípadné prínosy v kvalite, produktivite a výkone. Outsourcing rovnako možno využiť ako nástroj pre transformáciu existujúcej štruktúry fixných nákladov na náklady variabilné. Cieľom je previazať výdavky niektorých podnikových činností na príjmovú stránku spoločnosti a docieliť tak dynamické správanie spoločnosti v súlade s dynamikou podnikateľského prostredia. K úspešnosti podnikania patrí okrem znižovania nákladov aj schopnosť sústrediť sa na vlastný kľúčový business. Dnešné podnikateľské aktivity sú veľmi komplexné. Zabezpečovať vlastnými silami všetky potrebné zručnosti a nevyhnutné know-how je dnes pre tieto aktivity celkom nemožné. Naopak, je nevyhnutné sústrediť všetku energiu na tie aktivity, ktoré vytvárajú najväčšiu hodnotu pre zákazníkov.[10]

Outsourcing v Strednej Európe

V období 90.tych rokov sa o strednej Európe v Oustourcingu takmer nevedelo a všetky centrá sa vytvárali v krajinách západnej Európy. Bolo to najmä z dôvodu nestabilného podnikateľského prostredia ako aj nestabilnej politickej situácie po páde socialistických režimov. Ďalším problémom bolo nedostatočné rozšírenie moderných telekomunikačných technológii. Prvé servisné centrá začali vznikať v Budapešti, Krakove a Prahe, kde ich založili firmy KPMG, IBM a Sun Microsystems. Slovensko v tomto období ako keby neexistovalo pre firmy využívajúce Outsourcing. Skutočný nastal až od roku 2002, kedy na Slovensko prišli jedny z najväčších hráčov tohto biznisu - spoločnosti Accenture, potom pribudli počítačové IBM, Dell, ON Semiconductor, Lenovo.

Koncom roka 2006 zaznamenala poradenská spoločnosť DTZ v regióne celkovo 183 BPO jednotiek. Lídrom je Poľsko, v prepočte na obyvateľov dominuje Česká republika.

---

[9] Clements,S., Donnellan, M., Read, C.: CFO Insights: Achieving High Performance Through Finance Business Process Outsourcing, John Wiley & Sons, 2004, Chapter 1 (The Finance Outsourcing Landscape)

[10] Outsourcing ako strategický nástroj a zdroj konkurenčnej výhody, Ing. Drahomír Chocholatý, MBA , Hospodárske noviny 29.1.2003

Tieto dve krajiny spolu s Maďarskom tvoria silnú trojku, kde sa nachádza až 77 percent všetkých outsourcingových aktivít z celého regiónu.No V3 nezaujala len západných BPO poskytovateľov. Od roku 2004 sa začali objavovať aj hráči z ďalekej Indie. Tí patria v tejto oblasti medzi svetovú veľmoc a expandovaním v Európe chcú posilniť pozíciu aj na tomto kontinente. To oceňujú najmä tunajší klienti. Už sa totiž stáva menej často, že pri riešení problému sedí na druhej strane počítača alebo telefónu technik z Bombaja a komunikuje lámavou angličtinou. Jednou z výhod regiónu, čo si uvedomili aj indickí manažéri, je pestrejšia jazyková vybavenosť ľudí. Nájsť zamestnancov ovládajúcich nemčinu alebo francúzštinu je neporovnateľne ľahšie v Prahe či vo Varšave ako v Dillí alebo Bombaji. Spoločnosť Tata Consultancy Services obsluhuje klientov z Budapešti, pobočky má tiež v Poľsku, Rumunsku a Rusku. Onedlho bude ďalšiu s viac ako tisíckou zamestnancov otvárať aj v Krakove. A takýchto indo-európskych firiem je vo Vyšehrade už viac ako tucet.[11]

Najvýznamnejšie servisné centrá BPO v SR

Rok založenia	Spoločnosť	Krajina pôvodu	Lokalita	Oblasť
2002	Accenture	USA	Bratislava	IT, financie a účtovníctvo
2004	IBM	USA	Bratislava	IT
2005	Dell	USA	Bratislava	IT
2006	Lenovo	Čína	Bratislava	IT
2006	T-Systems	Nemecko	Košice	IT
2007	Siemens IT Solutions and Services	Nemecko	Bratislava	IT
2007	AT&T	USA	Bratislava	Telekomunikácie

PRAMEŇ: DTZ, TREND

Záver

Cieľom tohto príspevku nebolo do hĺbky rozobrať problematiku transformácie finančných funkcií, ale skôr poskytnúť základné informácie, ktoré by mali vyvolať záujem o ďalšie skúmanie tejto problematiky. Téma transformácie finančných funkcií je aktuálna najmä v globálnych podnikoch a práve aj Slovensko je súčasťou tohto procesu.

11 Stredná Európa – magnet pre outsourcing, http://reality.etrend.sk/realitny-biznis/stredna-europa-magnet-pre-outsourcing/139222.html

Použitá literatúra

Clements,S., Donnellan, M., Read, C.: CFO Insights: Achieving High Performance Through Finance Business Process Outsourcing, John Wiley & Sons, 2004, Chapter 1 (The Finance Outsourcing Landscape)

Outsourcing ako strategický nástroj a zdroj konkurenčnej výhody, Ing. Drahomír Chocholatý, MBA , Hospodárske noviny 29.1.2003

IBM Global Business Services, The Global CFO Study 2008 , IBM Corporation 2008

Remarks on Globalisation and Corporate Values, For a panel discussion hosted by the Baloise Bank Soba, Switzerland. 24th October 2007 By Hans Ulrich Maerki, IBM Chairman Europe, Middle East and Africa

The Global CFO Study 2008 Balancing risk and performance with an Integrated Finance Organization , The Global CFO Study 2008 Balancing risk and performance with an Integrated Finance Organization , Gianpaolo Bresciani , CFO IBM Italy, July 22th 2008

Stredná Európa – magnet pre outsourcing, http://reality.etrend.sk/realitny-biznis/stredna-europa-magnet-pre-outsourcing/139222.html

PODSTATA A VYUŽITIE PROJEKTOV PPP NA SLOVENSKU[1]
BASIS AND APPLICATION OF PPP PROJECTS IN SLOVAKIA

Mirolav Majtán[2], Peter Šinský[3]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
INFRASTRUCTURE, PARTNERSHIP, PROJECT MANAGEMENT, PRIVATE SECTOR, PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP (PPP PROJECT), PUBLIC SECTOR.

ABSTRAKT
An article is discussing current economic issue: Public Private Partnership (PPP Projects). We present reasons for developing of projects and also theirs basis and purpose in connection with essential features of PPP projects and theirs utilization. Application of PPP projects in Slovak conditions requires creation of legal and political environment allowing to coordinate public and private sector. It will be necessary to overcome some mentioned barriers of developing PPP projects in Slovakia. Here will be important the role of Ministry of Finance of Slovak Republic as the methodical coordinator.

ÚVOD

Ako Public Private Partnership (ďalej PPP) sa označuje určitá forma spolupráce medzi verejným sektorom a súkromnými firmami. Korene vzniku siahajú do USA. V tamojších súvislostiach sa za podmieňujúce okolnosti vzniku PPP považujú silnejúce korelácie medzi štrukturálnymi zmenami v ekonomike, deficitom verejných financií, finančnými krízami, zmenami úloh rozvoja miest a potrebami rekonštrukcie resp. obnovy infraštruktúry. Dôsledkom štrukturálnych zmien v ekonomike priemyselných centier boli v prvom rade masové prepúšťanie v závodoch a ich následné zatváranie, s výsledným efektom odlevu obyvateľstva. To malo za následok úpadok mnohých mestských zón. S cieľom zabrániť ďalšiemu zhoršovaniu imidžu miest a dosiahnuť zvýšenie kvality života bolo potrebné vyvinúť nové stratégie rozvoja miest. Nositeľmi tejto iniciatívy boli prevažne súkromné podniky, ktoré tak chceli prispieť k riešeniu krízy.

V Európe vznikli partnerstvá na riešenie úloh mestského rozvoja s časovým oneskorením, a to najprv vo Veľkej Británii a neskôr aj v iných európskych krajinách. Aj v tomto prostredí vznikla potreba takýchto projektov zmenami v štruktúre ekonomiky a vo financovaní a stagnujúcim či záporným hospodárskym rastom. Na základe nahromadenia súvisiacich problémov najmä v Británii v 60. rokoch sa projekty spolupráce prevažne zameriavali na mestá so zastaralými industriálnymi prevádzkami ako napr. Manchester a Birmingham. V súčasnosti má značné uplatnenie PPP projektov hlavne v Írsku, Holandsku, Nemecku, Portugalsku a Taliansku. Škandinávske krajiny nepociťujú prílišnú potrebu realizácie PPP projektov, pretože majú relatívne vysoký štandard infraštruktúry. Z ďalších krajín, ktoré majú značné skúsenosti s PPP sú Chile, Brazília, JAR, Kanada a Austrália.

PODSTATA A ÚČEL PPP

Sú známe viaceré definície verejného a súkromného partnerstva, ktoré vychádzajú z rozdielov ich foriem. Preto je problematické stanoviť univerzálnu definíciu, použiteľnú pre každý projekt PPP. Základným prínosom PPP je, že ide o významnú investíciu a zároveň aj

[1] Príspevok je spracovaný ako jeden z výstupov výskumného projektu *Rozvoj a implementácia Projektového manažmentu v malých a stredných podnikoch* u Grantovej agentúry Slovenskej republiky pod evidenčným číslom VVŠ 243 č. 1/0486/08 VV Vega 37
[2] doc. Ing. Miroslav Majtán CSc. , majtanm@dec.euba.sk
[3] Ing. Peter Šinský, sinsky@dec.euba.sk

o dlhodobé poskytovanie služieb. Súkromný subjekt zabezpečuje financovanie výstavby verejnej infraštruktúry spolu s tvorbou verejných služieb a ako protihodnotu dostane od verejného sektora právo na ich prevádzkovanie. Súčasne s tým preberá na seba značné podnikateľské riziká. Zelená kniha Európskej komisie definuje PPP ako „formu spolupráce verejného a súkromného sektora s cieľom financovania výstavby, rekonštrukcie, prevádzky a údržby infraštruktúry a prostredníctvom tejto infraštruktúry poskytovanie služieb." Partnerstvo oboch sektorov sa tak vytvára za účelom mobility finančných zdrojov pre projekty verejných služieb a verejnej infraštruktúry.

Spojenie oboch týchto zdrojov má však makro- i mikroekonomické aspekty. Makroekonomický vplyv sa prejavuje v pôsobení fiškálnej politiky, ktorá súvisí s účtovným výkazníctvom[4]. ide o ponímanie finančných nákladov príslušného sektora. Verejný sektor využíva daňové nástroje a tým riziká spojené s výsledkom projektu prenáša na používateľa verejných služieb, t. j. na daňových poplatníkov (priamy vplyv na daňový deficit a verejný dlh). Súkromný sektor zahrnuje svoje riziká do svojich finančných výdavkov, čo vytvára dojem nižších nákladov, ako vykazuje verejný sektor (krátkodobý vplyv na daňové účtovníctvo).

Mikroekonomické prínosy PPP súvisia s ekonomicky efektívnejšou výstavbou infraštruktúry, pretože verejný sektor v rámci infraštruktúry zabezpečuje priestor pre vstup kvalitných služieb a súkromný sektor prináša inovácie a celkovú efektívnosť výroby alebo poskytovaných služieb (*value for money*). Princíp partnerstva je založený na rozdelení rizika. Partner zo súkromného sektora preberá jedno z hlavných dlhodobých rizík včítane rizika spojeného s výstavbou. Tým vzniká možnosť dlhodobo znižovať celkové prevádzkové náklady. Prichádza k tomu, že investor, ktorý realizuje výstavbu infraštruktúry, je súčasne aj prevádzkovateľom, čím vytvára pozitívny ekonomický tlak od fázy výstavby až po jej fungovanie.

Pre vstup súkromného sektora do tvorby infraštruktúry existujú dva základné dôvody. Prvým dôvodom je skutočnosť, že súkromný sektor sa pri podnikaní a hlavne investovaní správa hospodárnejšie ako verejný sektor. To je dané vlastníckym vzťahom k majetku a jeho využívaním. Druhým dôvodom je skutočnosť, že zahájenie a vlastné prevádzkovanie infraštruktúry súkromným sektorom sa netýka výdavkovej stránky štátneho alebo verejného rozpočtu.

Podľa V. Vyskočila[5] **projekty PPP charakterizujú nasledovné znaky**:

a) veľmi zložitá príprava projektového financovania, ktorej súčasťou je založenie „účelovej spoločnosti" (angl. *Special Purpose Vehicle* – SPV), ktorá bude generovať príjmy dvojakým spôsobom:
   - súkromná spoločnosť vybuduje verejnú infraštruktúru a bude dlho-dobo zodpovedná za jej prevádzku a údržbu; sektor verejnej správy sa zaviaže platiť ročný poplatok na základe skutočnej kvality poskytovaných služieb, alebo
   - súkromná spoločnosť vybuduje a dlhodobo prevádzkuje verejnú infraštruktúru a jej náklady financuje priamo z poplatkov vyberaných od používateľov týchto služieb;
b) podstatnú časť rizika investovaného kapitálu do projektu PPP znáša súkromný partner projektu. Tým sa PPP líši od iných foriem investovania, napr. outsourcing

[4] Účtovníctvo Eurostatu (2004) je založené na princípe, že každá ekonomická jednotka, včítane PPP, je registrovaná v národných účtoch len jedného sektora, a to buď verejného alebo súkromného. Partner, ktorý je registrovaný len v rámci verejného sektora, má svoje aktíva a financovanie evidované v súvahe verejného sektora a tie priamo ovplyvňujú daňový deficit a verejný dlh.

[5] Vyskočil, V. – Štrup, O. – Pavlík, M.: Facility Management a Public Private Partnership. Praha: Professional Publishing, 2007, s. 135 – 136.

a contraiting-out, kde podnikatelia znášajú riziko zisku, nie riziko investovaného kapitálu;

c) dlhodobé zmluvné záväzky (minimálne 3 roky), typické sú koncesie na 20 – 40 rokov;
d) pri klasických projektoch vstupy zabezpečuje verejný sektor, pri projektoch PPP zabezpečuje požadované výstupy; súkromný sektor zabezpečuje celý projekt – jeho realizáciu, implementáciu, údržbu a financovanie, zatiaľ čo verejný sektor zabezpečuje požadované ciele a kritériá projektu z hľadiska verejného záujmu, definuje požadovanú kvalitu služieb, cenovú politiku a kontrolu stanovených cieľov.

Partnerstvá verejného a súkromného sektora majú rôzne typové usporiadanie a sú charakterizované z rôznych hľadísk. Jedným z hľadísk je **členenie podľa miery rizika**. Eurostat vypracoval určité pravidlá pre riziká projektov PPP, ktoré by mali obsiahnuť ich výskyt v celej šírke. Pre zjednodušenie ich posudzovania vypracoval analýzu hlavne troch typov rizík: riziko výstavby, riziko dostupnosti a riziko odbytu.

Ďalším hľadiskom je **hodnotenie PPP podľa ich formy**. Foriem PPP je mnoho. Všeobecne sa členia do štyroch skupín, ktoré sa líšia majetkovou equitou PPP a podielom rizík medzi oboma sektormi:

1. väčší podiel rizika na strane sektora verejnej správy – patrí sem výstavba na kľúč, outsourcing, leasing a pod. Z hľadiska vlastníctva majetku je štátny i súkromný sektor zodpovedný za presne definované činnosti s obmedzenou zodpovednosťou;
2. väčší podiel rizika na strane súkromného sektora, ale so zárukami verejných financií – ide o dlhodobé projekty, častokrát nad 20 rokov, ktoré sú financované prevažne z verejných zdrojov. Súkromný sektor má zodpovednosť za všetky predpísané kritériá stavby, ale nezodpovedá za budúci odbyt infraštruktúry alebo za jej verejnú dostupnosť;
3. klasické projekty PPP s prevahou rizika na strane súkromného sektora – majiteľom infraštruktúry je účelovo založená spoločnosť (SPV), financovanie sa zabezpečuje projektovým financovaním alebo leasingom;
4. táto forma je už na hranici privatizácie a súkromného vlastníctva.

Projekty PPP je možné ďalej členiť **podľa štruktúry**, ktorá môže byť rozmanitá, hlavne z pohľadu zmluvných vzťahov. Preto sa odporúča súkromnému sektoru ponechať voľnosť a priestor pre invenciu. Okrem uvedených fyzických zmluvných vzťahov sa v rámci projektov PPP uzatvára celý rad zmlúv, ktorých tvorba trvá viac ako rok (pozri obr. 1).

VYUŽITIE PROJEKTOV PPP

Širšie využitie projektov PPP v európskom priestore sa prvý krát objavilo v Lisabonskom akčnom pláne, s ktorým počítajú aj jednotlivé členské krajiny EÚ. Ide o zmluvnú dohodu medzi verejným sektorom a predstaviteľmi súkromného sektora na zabezpečenie verejnej infraštruktúry alebo inej služby zo strany súkromného subjektu. Tieto projekty sa najčastejšie vyskytujú v oblasti dopravnej infraštruktúry, školstva, zdravotníctva a pod.

Zmluvy o projektoch PPP sa vyznačujú dlhodobosťou, a preto verejno-správne orgány musia dodávateľovi poskytnúť detailnú špecifikáciu služieb, ktoré má súkromný dodávateľ zabezpečiť. Zmluvné platby sú zvyčajne štruktúrované tak, že verejno-správny subjekt alebo užívatelia platia len za používané služby a nie za aktíva, potrebné na poskytovanie služieb. Projekty PPP predpokladajú, že súkromný partner je zodpovedný za výstavbu nových alebo prestavbu existujúcich aktív, ktoré môžu byť po skončení zmluvného vzťahu delimitované na verejný sektor.

Výstavba infraštruktúry vyžaduje značné finančné prostriedky, preto je oblasťou záujmu verejno-súkromného partnerstva. To umožňuje presun verejných financií do iných prioritných oblastí, napr. sociálna a zdravotná oblasť, vzdelanie, veda a výskum.

Projekty PPP nie sú všeliekom, ktorý by dokázal riešiť akýkoľvek vzťah spolupráce medzi verejným a súkromným partnerom.

Jednoduché zapojenie súkromného sektora nie je ešte zárukou efektívnosti. Delegovanie funkcií verejných funkcií má význam len vtedy, ak má súkromný partner motiváciu k výkonom. Úspory a dosiahnuté výnosy sa potom musia deliť medzi zmluvné strany. Hlavnou pointou je vyvolanie maximálnej konkurencieschopnosti medzi záujemcami o úlohu poskytovateľa služieb. Tým sa odhalia potenciálne možnosti partnerov zo súkromného sektora. Podstatou tejto požiadavky je transparentnosť tendrov a výberových konaní, ako aj kvalifikované riadenie celého procesu prostredníctvom stanovených zmluvných podmienok a ich následnej kontroly.

Aby sa mohlo PPP rozvíjať vo väčšej miere aj na Slovensku, je nutné vytvoriť také právne a politické prostredie, ktoré umožní kombináciu verejného a súkromného sektora pri zadávaní, financovaní, realizácii a kontrole rozsiahlych projektov verejnej infraštruktúry. Prieskumy ukazujú, že z hľadiska krajov a miest je najväčšou prekážkou všeobecná nedôvera k projektom PPP, ktorá vyplýva z nedostatku vlastných skúseností. Táto prekážka môže byť odstránená s veľkou pravdepodobnosťou vtedy, keď bude mať Slovensko konkrétny realizovaný projekt PPP, s plnou politickou a ekonomickou podporou.

K najväčším prekážkam rozvoja PPP na Slovensku možno zaradiť tieto (poradie je určené z hľadiska významu):

a) z pohľadu verejného sektora
   - všeobecná nedôvera verejného sektora k projektom PPP,
   - nejasná alebo chýbajúca legislatíva,
   - nedostatočná vládna podpora konceptu PPP,
   - minimum skúseností s problematikou PPP;
b) z hľadiska súkromného sektora
   - nejasná alebo chýbajúca legislatíva,
   - všeobecná nedôvera verejného sektora k projektom PPP,
   - nedostatočná transparentnosť procesu zadávania verejných objednávok,
   - nedostatočná vládna podpora konceptu PPP.

Vláda Slovenskej republiky v súčasnosti venuje zvýšenú pozornosť realizácii projektov PPP[6]. Vzhľadom na to, že PPP projekty sú pomerne rozsiahle a majú významný

[6] Pozri web-stránku Ministerstva financií SR:
- Správa o vytváraní podmienok na realizáciu projektov s privátnym partnerstvom **(uznesenie vlády SR č. 245/2005)** – prvý vládny dokument, ktorý sa zaoberal komplexnejšie PPP projektmi a zanalyzoval hlavné výhody a riziká tejto metódy.
- Politika pre realizáciu projektov verejno-súkromných partnerstiev (PPP) **(uznesenie vlády SR č. 914/2005)** – ustanovenie princípov, ktoré by mali PPP projekty spĺňať a nastavenie regulácie PPP, ktorá má obmedziť riziká pre rozpočet verejnej správy.
- Návrh inovatívnych finančných nástrojov pre Národný strategický referenčný rámec 2007 – 2013 (II. etapa) **(uznesenie vlády SR č. 836/2006)** – definovanie poskytovania finančnej pomoci na podporu budovania verejnej infraštruktúry prostredníctvom PPP projektov ako jedného z inovatívnych finančných nástrojov.
- Návrh implementácie schémy technickej pomoci pre verejno-súkromné partnerstvá (PPP) **(schválený uznesením vlády SR č. 786/2007)** – definovanie úlohy schémy technickej pomoci pre PPP a špecifikácia

vplyv na rozpočet verejnej správy, Ministerstvo financií SR (MF SR) okrem toho, že reguluje prípravu PPP projektov, má tiež úlohu podporovať subjekty verejnej správy tak, aby boli PPP projekty pripravované podľa najlepšej medzinárodnej prax. Táto prax je inkorporovaná do metodiky vydanej MF SR. MF SR tak vo vzťahu k PPP projektom plní:

- regulačnú funkciu,
- metodickú, podpornú a kontrolnú funkciu,
- funkciu znalostného a komunikačného centra.

V rámci regulačnej funkcie MF SR v spolupráci so Štatistickým úradom SR vydáva stanoviská k návrhom zmlúv PPP projektov (len koncesné zmluvy na stavebné práce) z hľadiska ich vplyvu na vykazovanie dlhu verejnej správy v jednotnej metodike ESA 95 platnej pre Európsku úniu a zabezpečuje správne zaznamenanie ich vplyvu na schodok a dlh verejnej správy v súlade s touto metodikou. Podľa organizačnej štruktúry MF SR túto funkciu vykonávajú sekcia rozpočtovej politiky a sekcia štátneho výkazníctva.

Metodickú, podpornú a kontrolnú funkciu a v budúcnosti funkciu znalostného a komunikačného centra bude MF SR realizovať prostredníctvom schémy technickej pomoci pre verejno-súkromné partnerstvá (PPP). Schému technickej pomoci pre PPP riadi sekcia stratégie a jej činnosti sú financované z operačného programu Technická pomoc. V rámci metodickej, podpornej a kontrolnej funkcie bude MF SR vykonávať tieto činnosti:

- metodické usmerňovanie zadávateľov pri príprave PPP projektov, príprava a poskytovanie **metodických dokumentov** pre verejný sektor,
- zabezpečovanie poradenských služieb pri príprave PPP projektov, MF SR pre zadávateľov vybraných PPP projektov obstará poradcu na prípravu projektu a bude spolufinancovať podstatnú časť nákladov na tohto poradcu (konzultačná a finančná podpora),
- kontrolu dodržiavania metodických dokumentov vypracovaných MF SR – MF SR bude túto kontrolu vykonávať prostredníctvom účasti na riadiacich výboroch PPP projektov ústrednej štátnej správy a PPP projektov, ktorých zadávatelia budú získavať konzultačnú a finančnú podporu.

V súčasnosti možnosť realizácie projektov PPP upravuje nasledovná legislatíva:

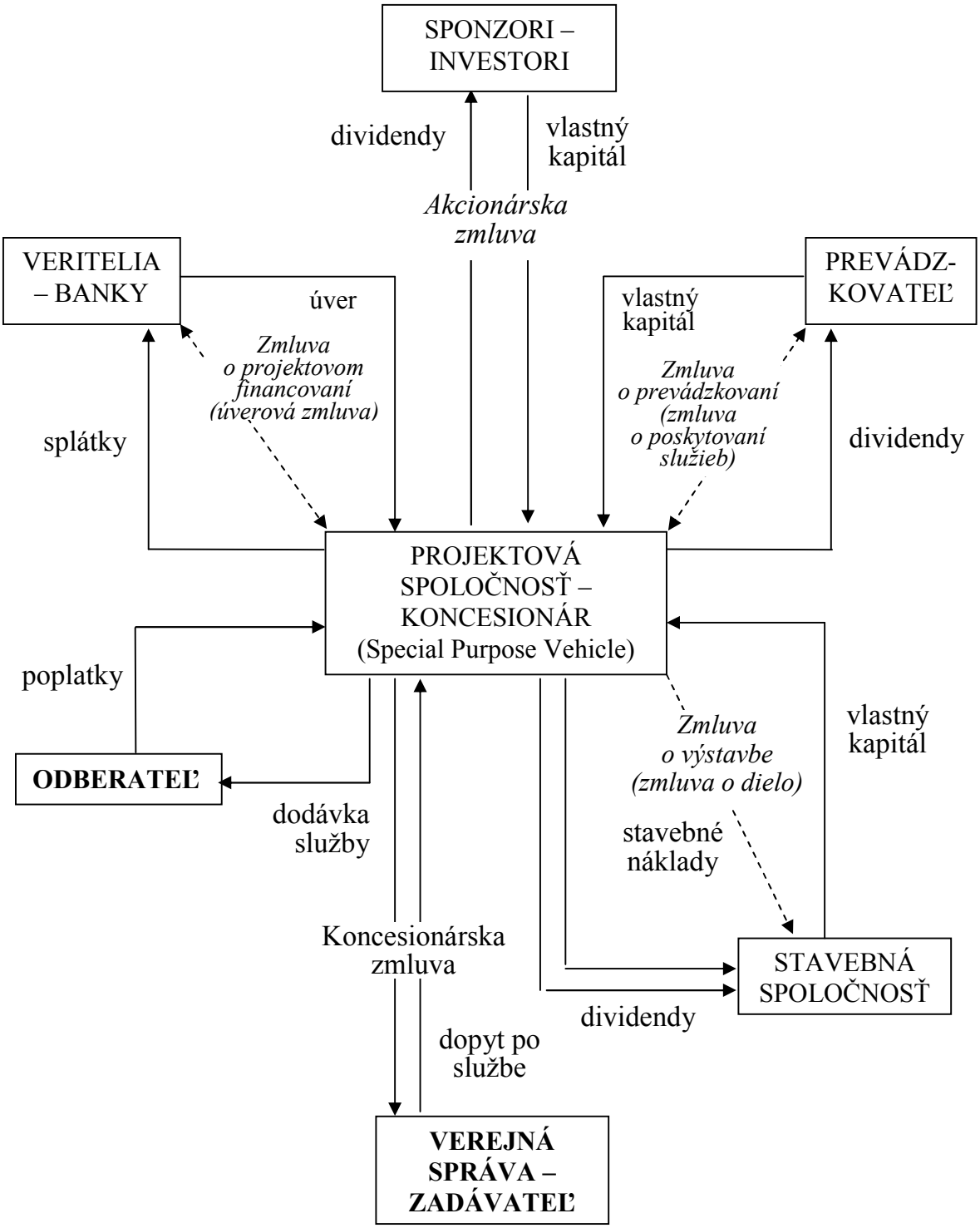
- Zákon č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov
- Zákon č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov
- Zákon č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov

Z hľadiska pripravenosti na účasť v PPP projektoch je v lepšej pozícii súkromný sektor. Väčšina organizácií, ktoré sa zaujímajú o problematiku PPP, majú už vytypované konkrétne oblasti alebo projekty, kde by sa chceli v rámci PPP presadiť. Prirodzenou snahou súkromných spoločností je vyhľadávať a využívať príležitosti pre svoje uplatnenie. Ústredia veľkých nadnárodných spoločností majú v rámci svojich organizačných štruktúr zvyčajne už vyčlenený špecializovaný útvar na riešenie projektov PPP.

---

jednotlivých štádií procesu prípravy a realizácie PPP projektov, inštitucionálneho zabezpečenia tohto procesu a úloh jednotlivých subjektov.

- Návrh základných metodických a implementačných dokumentov súvisiacich s riadením schémy technickej pomoci pre verejno-súkromné partnerstvá (PPP) **(uznesenie vlády SR č. 80/2008)** – „prvý balík“ metodických dokumentov pre zadávateľov PPP projektov.


SPONZORI – INVESTORI
dividendy
vlastný kapitál
Akcionárska zmluva
VERITELIA – BANKY
úver
Zmluva o projektovom financovaní (úverová zmluva)
splátky
PREVÁDZ-KOVATEĽ
vlastný kapitál
Zmluva o prevádzkovaní (zmluva o poskytovaní služieb)
dividendy
PROJEKTOVÁ SPOLOČNOSŤ – KONCESIONÁR (Special Purpose Vehicle)
poplatky
ODBERATEĽ
dodávka služby
Zmluva o výstavbe (zmluva o dielo)
vlastný kapitál
stavebné náklady
Koncesionárska zmluva
STAVEBNÁ SPOLOČNOSŤ
dividendy
dopyt po službe
VEREJNÁ SPRÁVA – ZADÁVATEĽ

Obr. 1 Vzťahy medzi účastníkmi projektov PPP

POUŽITÁ LITERATÚRA

PMI - A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third Edition. PMI, Newton Square, PA 2004. ISBN-10: 193069945X. ISBN-13: 978-1930699458.
BRAUER, K. : Grundlagen der Immobilienwirtschaft, 5. Auflage, Wiesbaden 2006.
DUPAĽ, A. – MAJTÁN, M. : Manažment projektov. Bratislava: Ekonom, 2003. ISBN-10: 80-225-1776-3.
SVOZILOVÁ, A. : Projektový management. Praha: Grada, 2007. ISBN-10: 80-247-1501-5.
VYSKOČIL, V. – ŠTRUP, O. – PAVLÍK, M. : Facility Management a Public Private Partnership. Praha: Professional, 2007. ISBN-10: 8086946344.

LEGISLATÍVNY RÁMEC PRE RIEŠENIE PROBLEMATIKY ODPADOV *
LEGISLATIVE SCOPE FOR SOLVING OF WASTE ISSUE

Zuzana Marečková[1]

KEY WORDS

legislative adjustment of waste, legislative adjustment of covers, environmental policy, international agreements, recycling

ABSTRACT

By signing the Agreement about EHS from year 1957 all member states agreed to remove barriers while creating common market, whilst one of these barriers was also different environmental legislative. As Slovak Republic is one of the member countries of European Union, it is essential to operate unified politics of European Union also in Slovak Republic. The entry to European Union dynamised processes in Slovak legislative. Slovak Republic gradually takes over legislative of European Union to its legal code, which is time consuming and financially demanding process. The goal of unifying of environmental legislative is the creation of equal conditions on the market for all the participants. The following contribution is related to solving the legislative scope of waste management theme, in context of European environmental perspective.

ÚVOD

Keďže je Slovenská republika od r. 2004 členským štátom Európskej únie, je nevyhnutné uplatňovať jednotnú politiku EÚ aj v SR. Vstup do EÚ zdynamizoval procesy v slovenskej legislatíve. SR začala preberať legislatívu EÚ do svojho právneho poriadku, čo je však proces časovo aj finančne náročný. V roku 1957 sa členské štáty únie podpísaním Zmluvy o EHS dohodli na odstraňovaní bariér pri vytváraní spoločného trhu, pričom jednou z týchto bariér bola aj rozdielna environmentálna legislatíva. Jedným z prioritných cieľov zjednotenia environmentálnej legislatívy je vytvorenie rovnakých podmienok na trhu pre všetkých jeho účastníkov.

LEGISLATÍVNY RÁMEC ODPADOVÉHO HOSPODÁRSTVA V EÚ A SR

Kľúčovými prvkami legislatívy EÚ na zabezpečenie environmentálne vhodného odpadového hospodárstva sú hierarchia odpadového hospodárstva[2], princíp

* Príspevok vznikol v rámci internej grantovej úlohy č. IGPM 2317118/08 „Teoretické a praktické prístupy k modelovaniu recyklačných procesov v kontexte Európskej environmentálnej perspektívy“ riešeného na Katedre operačného výskumu a ekonometrie na FHI EU BA

[1]Mgr. Zuzana Marečková, e-mail: zuzana.mareckova@euba.sk

„znečisťovateľ platí“ a podmienka, že odpadové hospodárstvo nesmie mať nepriaznivý vplyv ako ani na zdravie obyvateľstva, tak aj ani na životné prostredie.

Európska komisia dňa 8.11.2007 prijala operačný program Životné prostredie pre programové obdobie 2007 – 2013. Globálnym cieľom operačného programu Životné prostredie je zlepšenie stavu životného prostredia a racionálneho využívania zdrojov prostredníctvom dobudovania a skvalitnenia environmentálnej infraštruktúry SR. Dosiahnutie celkového cieľa operačného programu bude zabezpečené prostredníctvom šiestich prioritných osí[3], pričom štvrtá prioritná os je venovaná odpadovému hospodárstvu. Špecifickým cieľom pre túto os je dobudovanie infraštruktúry odpadového hospodárstva SR v zmysle právnych predpisov EÚ a SR, znižovanie a eliminácia negatívnych vplyvov environmentálnych záťaží a skládok odpadov na zdravie ľudí a ekosystémov. Obsah a ciele vyplývajú z hierarchie cieľov v oblasti odpadového hospodárstva, ustanovenej v koncepčných dokumentoch EÚ a SR (Program odpadového hospodárstva SR) a zároveň rešpektujú nasledujúce prechodné obdobia a iné termínované požiadavky, vyplývajúce z legislatívy EÚ, ktorých plnenie je pre SR záväzné[4]:

- ✓ *obaly a odpady z obalov* – v súlade so smernicou 2004/12/ES Európskeho parlamentu a Rady z 11. februára 2004, ktorou sa mení a dopĺňa smernica 94/62/ES o obaloch a odpadoch z obalov, ako aj v súlade so smernicou Európskeho parlamentu a Rady 2005/20/ES z 9. marca 2005 platí pre SR obdobie plnenia záväzných limitov zhodnocovania a recyklácie obalových materiálov do konca roka 2012,
- ✓ *odpad z elektrických zariadení a elektronických zariadení* – v súlade s rozhodnutím 12/2004/ES, ktorým sa povoľujú niektoré dočasné odchýlky od smernice Európskeho parlamentu a Rasy 2002/96/ES z 27. januára 2003 o odpade z elektrických a elektronických zariadení platí pre SR povinnosť dosiahnuť do 31.12.2008 podiel separovaného zberu elektroodpadu z domácností v rozsahu aspoň 4 kg na obyvateľa za rok,
- ✓ *skládkovanie odpadu* – v súlade so smernicou Rady 1999/31/ES z 26. apríla 1999 o skládkach odpadov platí, že od 1.1.2009 môžu byť prevádzkované len skládky odpadov, ktoré spĺňajú požiadavky legislatívy EÚ,
- ✓ *PCB/PCT* – v súlade so smernicou Rady 96/59/ES zo 16. septembra 1996 o zneškodňovaní polychlórovaných bifenylov a a polychlórovaných terfenylov (a v súlade so zákonom č, 223/2001 Z. z. o odpadoch v znení neskorších predpisov) je do konca roka 2010 potrebné zabezpečiť zneškodňovanie použitých PCB a zabezpečiť zneškodnenie, poprípade dekontamináciu kontaminovaných zariadení.

Preberanie európskej legislatívy, týkajúcej sa problematiky odpadov, do právneho poriadku Slovenskej republiky pozostávalo z troch krokoch. Prvým krokom bolo prijatie zákona č. 223/2001 Z. z. o odpadoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov a predpisov na jeho vykonanie. Zákon upravuje pôsobnosť orgánov štátnej správy a obcí,

---

[2]hierarchia OH – minimalizácia vzniku odpadov, znižovanie nebezpečných vlastností odpadov, materiálové zhodnocovanie odpadov, energetické zhodnocovanie odpadov, bezpečné zneškodňovanie odpadov

[3] Spracované z Operačného programu Životné prostredie pre programové obdobie 2007-2013, MŽP SR, 2008

[4] spracované z Operačného programu Životné prostredie pre programové obdobie 2007-2013, MŽP SR, 2008

práva a povinnosti fyzických a právnických osôb pri predchádzaní vzniku odpadov a pri nakladaní s odpadom, zodpovdenosť a porušenie povinností na úseku odpadového hospodárstva a zriadenie Recyklačného fondu. Druhým prijatie zákona č. 529/2002 Z. z. o obaloch a o zmene a doplnení niektorých zákonov, a tretím krokom prijatie zákona č.24/2004 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 223/2001 Z. z. o odpadoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.[5] Problematika odpadov a odpadového hospodárstva je na národnej úrovni obsiahnutá v 16 aktuálnych právnych predpisoch so zapracovaním priamych i nepriamych novelizácií, problematika obalov v 4 právnych predpisoch.

V nasladujúcej časti je uvedený aktuálny zoznam právnych predpisov, vzťahujúcich sa k problematike odpadového hospodárstva v SR, ako aj zoznam právnych predpisov odpadového hospodárstva Európskeho spoločenstva a medzinárodné dohovory, týkajúce sa problematiky odpadov, ktoré SR podpísala (spracované z interných materiálov MŽP SR k 15.6.2008).

PRÁVNA ÚPRAVA ODPADOV V SR

- ✓ Zákon č. 223/2001 Z. z. o odpadoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zákona č. 553/2001 Z.z., zákona č. 96/2002 Z. z., zákona č. 261/2002, zákona č. 393/2002 Z.z., zákona č. 529/2002 Z.z. ,zákona č. 188/2003 Z.z., zákona č. 245/2003 Z. z., zákona č. 525/2003 Z. z., zákona č. 24/2004 Z. , zákona č. 443/2004 Z.z., zákona č. 587/2004 Z. z., zákona č. 733/2004 Z.z., zákona č. 479/2005 Z.z., zákona č. 532/2005 Z.z., zákona č.571/2005 Z.z. a zákona č. 127/2006 Z. z. [zákon č. 409/2006 Z. z. – úplné znenie zákona o odpadoch]
- ✓ Zákon č. 17/2004 Z.z. o poplatkoch za uloženie odpadov v znení zákona č. 587/2004 Z. z.
- ✓ Zákon č. 127/2006 Z. z. o perzistentných organických látkach a o zmene a doplnení zákona č. 223/2001 Z. z. o odpadoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov
- ✓ Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 153/2004 Z. z., ktorým sa ustanovujú záväzné limity a termíny pre rozsah opätovného použitia častí starých vozidiel, zhodnocovania odpadov zo spracovania starých vozidiel a ich recyklácie
- ✓ Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 220/2005 Z.z., ktorým sa ustanovujú záväzné limity pre rozsah zhodnocovania odpadov z obalov a pre rozsah ich recyklácie vo vzťahuk celkovej hmotnosti odpadov z obalov
- ✓ Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 388/2005 Z. z., ktorým sa ustanovujú limity pre zhodnotenie elektroodpadu a pre opätovné použitie a recykláciu komponentov, materiálov a látok
- ✓ Vyhláška Ministerstva životného prostredia SR č. 283/2001 Z.z.o vykonaní niektorých ustanovení zákona o odpadoch v znení vyhlášky č. 509/2002 Z.z., vyhlášky č. 128/2004 Z. z. a vyhlášky č. 599/2005 Z.z.
- ✓ Vyhláška Ministerstva životného prostredia SR č. 284/2001 Z.z, ktorou sa ustanovuje Katalóg odpadov v znení vyhlášky č. 409/2002 Z. z. a vyhlášky č. 129/2004 Z. z.
- ✓ Vyhláška Ministerstva životného prostredia Slovenskej republiky č. 125/2004 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o spracúvaní starých vozidiel a o niektorých požiadavkách na výrobu vozidiel v znení vyhlášky č. 227/2007 Z.z.
- ✓ Vyhláška Ministerstva životného prostredia Slovenskej republiky č. 126/2004 Z. z. autorizácii, o vydávaní odborných posudkov vo veciach odpadov, o ustanovení osôb oprávnených na vydanie posudkov a o overovaní odbornej spôsobilosti týchto osôb v znení vyhlášky č. 209/2005 Z. z.
- ✓ Vyhláška Ministerstva životného prostredia Slovenskej republiky č. 127/2004 Z.z. o sadzbách pre výpočet príspevkov do Recyklačného fondu, o zozname výrobkov, materiálov a zariadení, za ktoré sa

[5] Odpady, obaly a odpadové hospodárstvo, dostupné z: http://www.environet.sk/?M=19&lang=sk (25.09.2008)

platí príspevok do Recyklačného fondu, a o podrobnostiach o obsahu žiadosti o poskytnutie prostriedkov z Recyklačného fondu v znení vyhlášky č. 359/2005 Z.z.

- ✓ Vyhláška Ministerstva životného prostredia Slovenskej republiky č. 135/2004 Z.z. o dekontaminácii zariadení s obsahom polychlórovaných bifenylov
- ✓ Vyhláška Ministerstva životného prostredia Slovenskej republiky č. 208/2005 Z.z. o nakladaní s elektrozariadeniami a s elektroopadom v znení vyhlášky č. 313/2007 Z.z.
- ✓ Oznámenie Ministerstva zahraničných vecí SR č. 60/1995 Z.z. o pristúpení Slovenskej republiky k Bazilejskému dohovoru o riadení pohybov nebezpečných odpadov cez hranice štátov a ich zneškodňovaní.
- ✓ Oznámenie Ministerstva zahraničných vecí SR č. 132/2000 Z.z. o zmene v prílohe č. 1 a o prijatí dvoch nových príloh č. VIII a IX k Bazilejskému dohovoru o riadení pohybov nebezpečných odpadov cez hranice štátov a ich zneškodňovaní
- ✓ Oznámenie Ministerstva životného prostredia SR č. 75/2002 Z.z. o vydaní výnosu č. 1/2002, ktorým sa ustanovujú jednotné metódy analytickej kontroly odpadov
- ✓ Oznámenie Ministerstva zahraničných vecí SR č. 593/2004 Z.z. o uzavretí Štokholmského dohovoru o perzistentných organických látkach

PRÁVNA ÚPRAVA OBALOV V SR

- ✓ Zákon č. 529/2002 Z. z. o obaloch a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zákona č. 245/2003 Z. z. , zákona č. 525/2003 Z. z., zákona č. 24/2004 Z.z., zákona č. 443/2004 Z.z., zákona č. 587/2004 Z.z. a zákona č. 733/2004 Z.z.
- ✓ Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 220/2005 Z. z., ktorým sa ustanovujú záväzné limity pre rozsah zhodnocovania odpadov z obalov a pre rozsah ich recyklácie vo vzťahu k celkovej hmotnosti odpadov z obalov.
- ✓ Vyhláška Ministerstva životného prostredia Slovenskej republiky č. 732/2002 Z. z. o zozname zálohovaných obalov, ktoré nie sú opakovane použiteľné, a o výške zálohy za ne a o výške zálohy za zálohované opakovane použiteľné obaly
- ✓ Vyhláška Ministerstva životného prostredia č. 210/2005 Z. z. o vykonaní niektorých ustanovení zákona o obaloch

ZOZNAM PRÁVNYCH PREDPISOV ODPADOVÉHO HOSPODÁRSTVA EURÓPSKEHO SPOLOČENSTVA

- ✓ Smernica č. 2006/12 Európskeho parlamentu a rady z 5. apríla 2006 o odpadoch (rámcová smernica)
- ✓ Smernica Rady č. 1991/689/EHS z 12. decembra 1991 o nebezpečných odpadoch v znení zmien a doplnkov
- ✓ Smernica Rady 1975/439/EHS zo 16. júna 1975 o zneškodňovaní odpadových olejov v znení zmien a doplnkov
- ✓ Smernica č. 2006/66 Európskeho parlamentu a Rady zo 6. septembra 2006 o batériách a akumulátoroch a použitých batériách a akumulátoroch, ktorou sa zrušuje smernica 91/157/EHS
- ✓ Smernica č. 1994/62 Európskeho parlamentu a Rady z 20. decembra 1994 o obaloch a odpadoch z obalov v znení zmien a doplnkov
- ✓ Smernica Európskeho parlamentu a Rady č. 2000/76 zo 4. decembra 2000 o spaľovaní odpadov
- ✓ Smernica Rady č. 1996/59/ES zo 16. septembra 1996 o zneškodnení polychlórovaných bifenylov a polychlórovaných terfenylov
- ✓ Smernica Rady č. 1999/31/ES z 26. apríla 1999 o skládkach odpadov
- ✓ Smernica Európskeho parlamentu a Rady č. 2000/53/ES z 18. septembra 2000 o starých vozidlách v znení zmien a doplnkov
- ✓ Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2002/95/ES z 27. januára 200 o obmedzení používania niektorých nebezpečných látok v elektrických a elektronických zariadeniach
- ✓ Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2002/96/ES z 27. januára 2003 o odpade z elektrických a elektronických zariadení v znení smernice Európskeho parlamentu a Rady 2003/108/ES z 8. decembra 2003

- ✓ Smernica Rady č. 86/278/EHS z 12. júna 1986 o ochrane životného prostredia, predovšetkým pôdy, ak sa používajú kanalizačné kaly v poľnohospodárstve
- ✓ Smernica Európskeho parlamentu a Rady č. 1978/176/EHS z 20. februára 1978 o odpadoch z odvetvia priemyslu na výrobu oxidu titaničitého v znení zmien a doplnkov
- ✓ Smernica Rady č. 91/692/EHS z 23. decembra 1991, ktorá štandardizuje a racionalizuje správy o vykonávaní určitých smerníc, ktoré súvisia so životným prostredím
- ✓ Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady č. 1013/2006 zo 14. júna 2006 o preprave odpadu
- ✓ Rozhodnutie Komisie č. 2000/532/ES (Európsky katalóg odpadov)

MEDZINÁRODNÉ DOHOVORY, VZŤAHUJÚCE SA K OBLASTI ODPADOVÉHO HOSPODÁRSTVA

- ✓ Bazilejský dohovor o riadení pohybov nebezpečných odpadov cez hranice štátov a ich zneškodňovaní
- ✓ Oznámenie Ministerstva zahraničných vecí SR o zmenách a prijatí nových príloh č. VIII a IX k Bazilejskému dohovoru o riadení pohybov nebezpečných odpadov cez hranice štátov a ich zneškodňovaní
- ✓ Štokholmský dohovor o perzistentných organických látkach - Oznámenie Ministerstva zahraničných vecí SR č. 593/2004 Z. z.
- ✓ Protokol o POPs k Dohovoru o diaľkovom znečisťovaní ovzdušia prechádzajúcom hranicami štátov

Okrem pasívnej politiky ochrany životného prostredia, spočívajúcej v dodržiavaní legislatívych noriem, je možné v SR uplatniť aj politiku aktívnu, t.j. využívať dobrovoľné nástroje environmentálnej politiky. Medzi tieto patrí systém environmentálneho manažérstva podľa medzinárodných noriem ISO 14 000, systém riadenia podniku a auditu z hľadiska ochrany životného prostredia, environmentálne označovanie výrobkov (ecolabelling) a integrovaná výrobková politika. Neustále rastie množstvo podnikov, ktoré sa aktívne podieľajú na ochrane životného prostredia. Mnohé podniky odpady nevnímajú už len ako vedľajší produkt svojej činnosti, ktorý je nutné zneškodniť, ale hľadajú spôsoby jeho ďalšieho ekonomického zhodnotenia a využitia ako druhotnej suroviny.

Dôvody, pre ktoré podniky zavádzajú systém environmentálneho manažérstva podľa noriem ISO 14000 (EMS) sú najmä rastúci záujem verejnosti, tlaky zákazníkov a obchodných partnerov a uvedomenie si vlastnej zodpovednosti. EMS predstavuje aktivity podniku na sledovanie, riadenie a postupné znižovanie dopadu svojej činnosti na životné prostredie a prispieva tak k stálemu zlepšovaniu environmentálneho správania sa podniku. K 30. 6. 2007 bolo v Slovenskej republike podľa noriem ISO 14000 certifikovaných 372 organizácii. Systém riadenia podniku a auditu z hľadiska ochrany životného prostredia (EMAS) je dobrovoľný nástroj environmentálnej politiky, ktorý potvrdzuje, že organizácia má zlepšovanie environmentálneho správania sa zavedené ako sústavný proces. Na národnej úrovni je environmentálne orientované riadenie a audit obsiahnuté dvoma právnymi predpismi, a to Zákon NR SR č.491/2005 Z.z. o environmentálnom overovaní a registrácii organizácií v schéme Európskeho spoločenstva pre environmentálne manažérstvo a audit a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Od roku 2002 existuje v slovenskej legislatíve právna úprava vzťahujúca sa k environmentálnemu označovaniu výrobkov, a to Zákon č. 469/2002 Z. z. o environmentálnom označovaní výrobkov v znení neskorších predpisov. Po splnení zákonom stanovených požiadaviek je možné používať značku „Environmentálne vhodný

produkt“. Zákon je kompatibilný s legislatívou EU, takže slovenský podnikateľský subjekt, ktorý plní ustanovenia tohto zákona, má možnosť získať aj „ekoznačku“ EU – „Európsky kvet.“[6] Environmentálne označovanie výrobkov je na národnej úrovni celkovo obsiahnuté v 17 aktuálnych právnych predpisoch so zapracovaním priamych a nepriamych novelizácií.

ZÁVER

Riešenie problematiky odpadového hospodárstva je zložité a neustále naliehavejšie. Vo väčšine štátov EÚ sa produkcia odpadov stále zvyšuje. Približne 90% odpadov, vyprodukovaných v EÚ, plynie z piatich hlavných tokov. Najrozsiahlejší tok odpadov tvorí odpad poľnohospodársky a lesnícky, výraznú časť tvorí výrobný odpad, banský a ťažobný, stavebný a demolačný odpad a nakoniec tuhý komunálny odpad[7].

Nová stratégia v oblasti odpadového hospodárstva v rámci Európskej únie spočíva najmä v snahe urobiť z Európy spoločnosť využívajúcu recykláciu, ktorá na jednej strane predchádza vzniku odpadov a na druhej strane ich využíva ako druhotné suroviny. Vláda SR v súlade s environmentálnym právom EÚ a medzinárodnými dohovormi považuje starostlivosť o životné prostredie a tým aj problematiku odpadového hospodárstva za rozhodujúci nástroj zabezpečovania trvalo udržateľného rozvoja založeného na integrácii troch na sebe závislých a vzájomne sa podporujúcich pilieroch, a to na pilieri ekonomickom, environmentálnom a sociálnom.

Východisko problematiky odpadového hospodárstva nachádzame najmä v riešení koncepčnom. EÚ právnymi predpismi prispieva k harmonizácii právnych poriadkov jednotlivých členských štátov. Domnievame sa, že pri dodržiavaní legislatívnych noriem, ako aj pri zavádzaní nástrojov na podporu zhodnocovania (recyklácia) odpadov, je možné trend tvorby odpadov aspoň čiastočne eliminovať. Je dôležité si uvedomiť, že využitie odpadu ako druhotnej suroviny má nielen ekologický, ale aj ekonomický efekt.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Komunikácia z komisie k tematickej stratégii predchádzania vzniku odpadov a ich recyklácie, Brusel, *27.5.*2003. COM*(*2003*)* 301 konečná verzia, dostupné z: www.enviro.gov.sk/servlets/files/8098 (25.09.2008)
2. Legislatíva, MŽP SR, dostupné z : http://www.enviro.gov.sk/servlets/page/868?c_id=5352 (24.09.2008) http://www.enviro.gov.sk/servlets/page/868?c_id=5361 (24.09.2008)
3. Odpady, obaly a odpadové hospodárstvo, dostupné z: http://www.environet.sk/?M=19&lang=sk (25.09.2008)
4. Operačný program Životné prostredie pre programové obdobie 2007-2013, MŽP SR, dostupné z: http://www.enviro.gov.sk/servlets/page/868?c_id=5153 (23.09.2008)
5. http://www.zbierka.sk/Default.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1 (24.09.2008)

[6] Marečková, Z.: Environmentálne manažment ako súčasť stratégie podniku, 2007

[7] Komunikácia z komisie k tematickej stratégii predchádzania vzniku odpadov a ich recyklácie, Brusel, 27.5.2003. COM*(*2003*)* 301 konečná verzia

DOSAHY FINANČNEJ REVOLÚCIE NA PODNIKANIE A PRÁVO[1]

CONSEQUENCES OF FINANCIAL REVOLUTION ON BUSINESS AND LAW

Peter Markovič[2]

„Všetko je otázka peňazí, ten kto ich má, zvyčajne určuje pravidlá.“

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Financial Market, Financial Revolution, Globalisation, Business Management, Risk-Management

ABSTRAKT
Growing complexity of business environment still forces companies to seek means and tools which could at least eliminate chosen negative impacts of financial volatility. Globalization and other attributes of financial revolutions tell us, that we a small component of a big gear and we can adapt or in cooperation with other economies take on the responsibilities for the management of changes. The aim of this article is to present one of the global problems – the relations between economy and law. In the future we should make a decision, how can we need the positive sites of financial revolution by building of a stabile financial (global) hierarchy.

ÚVOD

Posledný vývoj na finančných trhoch, ktorý je poznamenaný zviditeľňovaním dôsledkov hypotekárnej krízy a globálneho úverového financovania nás núti zamyslieť sa nad optimálnosťou fungovania slobodného trhového mechanizmu a vzájomným synergickým pôsobením podnikania a práva. Finančná revolúcia a globálny vývoj finančníctva po 80. rokoch minulého storočia predznamenali uvoľnenie bariér voľného pohybu kapitálu, intenzifikáciu kooperácie na poli bankového a burzového sektora. Dôsledky a dosahy môžeme pozorovať takmer permanentne – počet a frekvencia finančných kríz lokálneho a kontinentálneho významu sa vyvíja aritmetickým radom a utvrdzuje nás v presvedčení, že ak si americký finančník kýchne, európsky podnik dostáva chrípku.
Cieľom tohto príspevku je poukázať na niektoré dôsledky finančnej revolúcie, ktoré sa v plnej miere rozvinuli v rámci podnikanie a sčasti i práva. Všetky informácie a prezentované myšlienkové pochody sú názorom autora príspevku a treba ich chápať v širšom kontexte s ohľadom na použité pramene a aktuálny svetový finančný vývoj.

[1] Príspevok je výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/0276/08 „Moderné prístupy v manažmente finančného rizika podnikov pri uplatnení princípov behaviorálnych financií“.
[2] doc. Ing. Peter Markovič, PhD.; Katedra podnikových financií, Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave; Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava; markovic@euba.sk

FINANČNÁ REVOLÚCIA A JEJ ZÁKLADNÉ ČRTY

Ekonomický život prináša so sebou rôzne etapy vývoja, ktoré v pozitívnom a negatívnom zmysle ovplyvňujú správanie svetových financií, a tým aj správanie podnikateľských subjektov. Po stabilných 60-tych rokoch minulého storočia nasledovali desaťročia, ktoré razantne poznačili vývoj svetovej ekonomiky a zneistili podnikateľské prostredie. Pád bretton-woodského menového systému, ropné šoky, globálne klimatické problémy, nábožensky motivované vojnové konflikty[3], boje o prírodné zdroje to všetko zanechalo jazvu na svetových financiách a prejavilo sa v raste neistoty až neurčitosti ekonomického prostredia. Podnikateľské subjekty začínajú bojovať s problémom rastúcej rizikovosti a uvedomujú si, že naplánované činnosti nemusia viesť k želanému výsledku. Boj o „prežitie" na trhu sa spája s rôznymi individuálnymi osudmi, pričom svoju úlohu zohrávajú nielen skúsenosti, cit, ale aj adekvátna podpora vedomosťami. Na obzore tohto „smutného vývoja" sa objavuje svetlo v podobe **finančnej revolúcie**, ktorá nespôsobila krviprelievanie, ale len prudkej až závratnej zmenu, celý rad pozitív a napomohla pri usmerňovaní politického a ekonomického diania. Prišla potichu a jej dôsledky pociťujeme na každom kroku v tom, že vznikajú nové produkty, ktoré ponúkajú solídnu ziskovosť, založili sa nové odvetvia podnikania a otvoril sa priestor pre využívanie trhových nedokonalostí pri rôznej úrovni podstupovaného rizika. Ale....?

Finančná revolúcia, podľa mnohých ekonómov a finančníkov[4], ešte nepovedala svoje posledné slovo. Pre lepšie pochopenie jej podstaty by sme sa mali vymedziť črty, ktoré ju charakterizujú. Ide prevažne o tieto: *internacionalizácia* (globalizácia), *deregulácia*, *sekuritizácia*, *intelektualizácia*, *nové technológie* (technologizácia), *problémy verejných financií*, *vznik a rozvoj finančných inovácií*.

Globalizácia *predstavuje smer, ktorý vychádza od celku a prirodzených situácií a zachováva „životnú celistvosť", kým jedinec sám nepristúpi k jeho rozboru prirodzeným vývojom.*[5] Inak povedané, ide o smerovanie ľudskej činnosti k vytváraniu väčších celkov, ktoré sa nekoncentrujú na jeden región, ale pôsobia v celosvetovom meradle, pričom sa potierajú individuálne sociálno-kultúrne charakteristiky, ekonomické postoje jednotlivcov a uprednostňuje sa „kolektívna" prosperita.
„Podľa definície OECD je globalizácia ekonomiky proces, v ktorom sa trhy a výroba v rôznych krajinách v dôsledku cezhraničného obchodu s tovarmi, službami a pracovnými silami ako aj v dôsledku technológií stávajú čoraz viac a viac závislými. Globalizácia je triumfom kapitalizmu."[6]

V oblasti financií sa globalizácia prejavuje v *zintenzívňovaní medzinárodného pohybu kapitálu, v budovaní nadnárodných (multinacionálnych, globálnych)*[7] *podnikov*. Dôsledkom globalizácie je pevnejšia kapitálová previazanosť medzi jednotlivými krajinami sveta. Globalizácia má určité etapy vývoja, na začiatku možno identifikovať internacionalizáciu v oblasti toku tovarov a služieb, ktorá sa prejavovala rastúci exportom a importom, teda medzinárodnou výmenou surovín, polovýrobkov a výrobkov. Ďalšia vývojová etapa sa prejavuje zakladaním podnikov za hranicami národnej ekonomiky, s cieľom priblížiť sa trhu

---

[3] Huntington, S. P.: Střet civilizací. Boj kultur a proměna světového řádu. Praha : Rybka Publishers, 2001. Huntington, S. P.: Kam kráčíš, Ameriko? Praha : Rybka Publishers, 2005.
[4] Buffet, W.; Greenspan, A.; Hull, J. C.; Kostolányi, A.; Soros, G. a ďalší.
[5] Šaling, S. – Ivanová-Šalingová, M. – Maníková, Z.: Veľký slovník cudzích slov. Veľký Šariš : Vydavateľstvo SAMO – AAMM, 1997, s. 443.
[6] Safranski, R.: Koľko globalizácie unesie človek??? Bratislava : Kalligram, 2006, s. 16 a ďalšie.
[7] Nemecký jazyk používa na tento vývoj veľmi priliehavé označenie „Globalagierende Unternehmen".

spotrebiteľov. Následne dochádza k vzájomnému spájaniu podnikov (pridružené podniky, spoločné podniky, dcérske podniky, holdingové štruktúry) a spolupráca sa intenzifikuje. Najvyššiu formu globalizácie možno badať pri zakladaní multinacionálnych podnikov, v ktorých partneri pochádzajú s rôznych kútov sveta, pričom dochádza k potláčaniu kultúrnych a regionálnych rozdielov. Aký bude vývoj v budúcnosti? Globálne podniky vďaka svojim štruktúram majú podobu mamutov a nedokážu sa prispôsobiť individuálnym požiadavkám zákazníkom v regiónoch a krajinách. V poslednom čase sme svedkami zneužívania ich dominantného postavenia a niektoré krajiny začínajú vyhlasovať vojnu subjektom, ktoré sa snažia koncentrovať moc a vplyv. Aj pod vplyvom tohto vývoja ako aj pretrvávajúcej snahy o individuálne obsluhovanie trhov sa do popredia dostáva snaha o **glokalizáciu**, teda globalizáciu so znakmi lokálnej obsluhy regiónu, krajiny. Vo financiách spôsobí tento vývoj koncentráciu podnikov na regióny, v ktorých je dostupný a finančne výhodný kapitál a kde miera zdaňovania a transferu ziskov bude vykazovať liberálnejší prístup. Avšak aktivita takýchto podnikov bude naďalej v celosvetovom meradle.
Vývoj svetových financií pod vplyvom globalizácie a glokalizácie vyvolá v najbližších rokoch tlaky na lepšiu vybavenosť podnikov kapitálom, čím sa vytvorí predpoklad pre lepšie využitie trhových štrbín pri adekvátnej miere podstupovaného rizika.

Deregulácia sa prejavuje v odstraňovaní legislatívnych a skrytých bariér, ktoré zamedzujú slobodnému podnikaniu, teda pohybu kapitálu, pracovnej sily a výsledkov ľudskej činnosti. Deregulácia v súčasnej podobe prešla historickým vývojom a rovnako ako pri globalizácii môžeme identifikovať jednotlivé etapy:

- eliminácia bariér pre voľný pohyb surovín, tovarov a služieb,
- eliminácia obmedzení voľného pohybu hlavne investičného kapitálu (akciového a dlhového kapitálu),
- postupné odstraňovanie bariér voľného pohybu pracovnej sily,
- uplatňovanie rovnakých podmienok pre zakladanie podnikov a ich zdaňovanie bez ohľadu na krajinu pôvodu investora,
- odstraňovanie národných legislatívnych bariér pri vykonávaní určitých činností (viazaných na koncesie) a účasť zahraničných podnikov na štátnych zákazkách.

V najbližšej budúcnosti možno očakávať vyšší vplyv nadnárodných spoločenstiev na dianie v krajinách, pretože integráciou krajín dochádza k odovzdaniu časti kompetencií a podrobeniu sa implementácii spoločných rozhodnutí. Na druhej strane, takto štruktúrované spoločenstvá vyžadujú prijatie určitých regulačných opatrení, v záujme zachovania efektívneho fungovania – ide o tienistú stránku, ktorú zvyčajne svojím konaním presadzujú dominantní členovia spoločenstiev (napr. Nemecko, Francúzsko, Veľká Británia v rámci EÚ). Kritici upozorňujú na problémy takýchto únií a združení hlavne s ohľadom na motív ich vzniku, keď sa zdôvodňuje snaha o vytvorenie protiváhy k USA alebo iným svetovým veľmociam. Prirodzene, že takto vytvorený celok nie je ani politicky, ani ekonomicky životaschopný, pretože potiera historické diferencie a kultúrne rozdiely. Presadzovanie deregulácie zvyčajne vedie k inej forme regulácie.
Na druhej strane deregulácia finančných trhov ruinuje celé národné hospodárstva, pretože globálne operujúce koncerny pripravujú o moc lokálnu a legitimovanú politiku. Prúdy kapitálu nepoznajú hranice a niekde spôsobujú záplavy a divokú džungľu, inde po nich zostáva spúšť a pustatina.[8]
V oblasti financií sa deregulácia prejavuje predovšetkým v eliminácii obmedzení pri narábaní s kapitálom, jeho získavaním, transferom, investovaním a rozdeľovaním pozitívnych

[8] Safranski, R.: Koľko globalizácie unesie človek??? Bratislava : Kalligram, 2006, s. 16 a ďalšie.

výsledkov. Z právnych noriem, ktoré podliehajú národnej a medzinárodnej deregulácii, možno spomenúť hlavne: obchodný zákonník, živnostenský zákon, daňové zákony, devízové zákony, zákony o platobnom styku, colné zákony atď.

Sekuritizácia predstavuje transformáciu finančného aktíva alebo finančného pasíva na cenný papier. Motívom k uvedenej transformácii je snaha o vyššiu mobilitu, predovšetkým pri dlhoch, ktoré majú problematické ratingové hodnotenie.[9] Banky sú k uvedenému kroku nútené z dôvodu sledovania kritéria kapitálovej primeranosti, čo pri vysokom objeme rizikových aktív núti banky zabezpečiť vyššie krytie potenciálnych rizík vlastným kapitálom. Sekuritizácia, na druhej strane, potláča jednu z funkcií banky, a to je poskytovanie bankových úverov. Pre banku je totiž výhodnejšie pomôcť podniku pri umiestnení jeho dlhových cenných papierov na kapitálovom trhu, ako mu poskytnúť úver, s ktorým bude mať spojené dodatočné náklady a trhové riziko.

Intelektualizácia v oblasti financií potláča v minulosti preferované city, inštinkt a do popredia sa dostávajú vedomosti a adekvátna teoretická príprava. Príčinu treba vidieť v zložitosti finančných produktov, ktoré sú ponúkané na burzách a OTC trhoch – zložitosť sa prejavuje nielen v ich konštrukcii, oceňovacích postupoch, rizikových profiloch a potenciálnych výnosoch, ale aj v ťažkej predvídateľnosti faktorov, ktoré ovplyvňujú ich reálnu hodnotu. Komplikácie nastávajú, keď sú tieto finančné produkty súčasťou hybridných a syntetických štruktúr.
Odbornú prípravu pre narábanie s finančnými inováciami preberajú na seba prevažne bankové inštitúcie, záujmové združenia a samozrejme vysoké školy a univerzity, ktoré v rámci študijných programov a špecializovaných kurzov pripravujú študentov na dráhu obchodníkov, príp. produktových špecialistov.

Zvládnutie finančných inovácií a rýchlejšie vysporiadanie obchodov nemožno v súčasnosti realizovať bez adekvátnej softvérovej a hardvérovej podpory. **Nové technológie** sú syntetickým označením pre systémy využívané pri uzatváraní, evidovaní a vysporiadaní (zúčtovaní) obchodov. Investorom prinášajú aktuálne informácie (napr. REUTERS, BLOOMBERG), napomáhajú pri finančnom rozhodovaní a urýchľujú transfer peňažných prostriedkov (platobný styk).
Predpokladom pre rozvoj nových technológií bolo spustenie celosvetovej počítačovej siete a dynamický vývoj nového hardvéru (rýchle počítače, spoľahlivé komunikačné technológie). Rizikom bezpečnosti a funkčnosti nových technológií v minulosti a budúcnosti je ľudský faktor. Hackeri môžu svojou činnosťou nielen priamo ovplyvňovať fungovanie komunikácie medzi obchodníkmi, ale môžu zasahovať aj do systémov zadávania príkazov a zúčtovania obchodov.
V budúcnosti možno očakávať, že klasické parketové obchodovanie bude v plnej miere nahradené počítačovým komunikačným systémom, v ktorom sa obchodníci budú obracať na centrálny server burzy a budú priamo zadávať svoje príkazy. Svoju úlohu v tomto systéme bude zohrávať aj super rýchla mobilná komunikácia. Počítačoví a softvéroví špecialisti sa budú musieť sústrediť na zvýšenie bezpečnosti týchto systémov.

Finančná revolúcia má aj svoje tienisté stránky, ktoré negatívne ovplyvňujú rozvoj súkromného sektoru a individuálnej spotreby a tým je pozícia štátu a jeho verejných rozpočtov. **Problémy verejných financií** sa v plnej miere prejavujú v krajinách so sociálne cítiacou vládnou garnitúrou, príp. v krajinách, kde štátny rozpočet zabezpečuje

[9] Jílek, J.: Finanční a komoditní deriváty v praxi. Praha : Grada Publishing, 2005, s. 557-578.

„nadštandardné“ verejné služby. Rozpočtové príjmy vykazujú z dlhodobého hľadiska nárast v závislosti od úrovne aktivity ekonomiky, ale rozpočtové výdavky kopírujú zvyčajne politické rozhodnutia vládnych inštitúcií. Týmto musí verejný rozpočet zákonite vykazovať schodok, ktorého krytie bude možné napr. emitovaním cenných papierov. Rozvojom finančných trhov sa štátu otvára priestor pre riešenie problémov financovania schodkov, na druhej strane počínanie štátu môže spôsobiť vznik *vytláčacieho efektu*, keď odčerpávaním voľných finančných zdrojov zníži objem kapitálu, ktorý by mohol byť použitý na rozvojové financovanie. Platí totiž fakt, že štát nedokáže ekonomike ponúknuť vyššie výnosy ako sú výnosy z rozvojových investícií. Pre investorov, ktorí držia kapitál je výhodnejšie financovať štát, pretože riziko takejto investície je výrazne nižšie v porovnaní s alternatívnymi investíciami – investori sú ochotní akceptovať aj nižšiu prémiu za riziko. Intenzita vytláčacieho efektu je vyššia v krajinách, ktoré prechádzajú ekonomickou transformáciou, rozvojových krajinách a krajinách s ortodoxne ľavicovými vládami. Negatívne dôsledky takejto politiky sa prejavujú vo vývoji menového kurzu, vo výške nákladov spojených s obsluhou dlhu, v ochote zahraničných finančných inštitúcií poskytovať lacnejšie úvery.
Naopak vyspelé krajiny majú tento efekt menej intenzívny, čo je spôsobené štruktúrou investorov, ktorí preferujú výnos adekvátny riziku a čo je dôležité hľadajú príležitosti s potenciálom rastu trhovej hodnoty investície.

Jedným z mnohých dôsledkov finančnej revolúcie je **vznik a rozvoj finančných inovácií**, hlavne finančných nástrojov a derivátov, finančných procesov a finančných technológií. Keďže v mnohých ohľadoch nepôjde o prevratne nové nástroje, sústredíme sa na podstatné charakteristiky, ktoré možno považovať za dôsledok finančnej revolúcie. Pod finančnou inováciou rozumieme *uvedenie nových finančných produktov alebo postupov, ale aj nasadenie známych produktov a postupov v nových kombináciách alebo oblastiach použitia*. Znamená to narábanie s finančnými nástrojmi, ktoré menia rizikový profil podniku v závislosti od toho, či podniku hedguje svoje pozície, špekuluje na vývoj trhu alebo využíva arbitrážne rozdiely ako dôsledok nesprávneho ocenenia spotového, príp. termínového trhu.

Finančná revolúcia a z nej vyplývajúce vývojové tendencie signalizujú hlbšie prepojenie jednotlivých regiónov (kontinentov). Povedie to k rastu bohatstva alebo eliminácii politických konfliktov? S určitosťou by to vedela predpovedať delfská veštiareň. Ak sa totiž pozrieme do minulosti, akých spôsobom ekonomické dianie ovplyvňovalo jednotlivé kráľovské dvory, prvé republiky, potom by sme pravdepodobne predpovedali negatívny vývoj. Prvé signály nachádzame na americkom finančnom trhu, v americkej politike a v správaní amerických koncernov (korporácií). Platí stará pravda, že kapitál sa hromadí tam, kde je jeho prebytok (téza o kapitalistickom vykorisťovaní). Možno by sme mohli rozvinúť inú úvahu – majme dve osoby, prvá nemajetná potrebuje úver na kúpu strechy nad hlavou a druhá s vysokým mesačným príjmom a enormnými úsporami. Kto má vyššiu šancu získania bankového úveru? Samozrejme, druhá osoba, ktorá tento úver ani nepotrebuje. Takto by sme mohli analyzovať každú oblasť v ekonómii a ekonomike a našli by sme dostatok príkladov, dokumentujúcich nesprávne fungovanie prerozdeľovacích mechanizmov, príp. neúmerný vplyv záujmových skupín, snažiacich sa prerozdeľovať bohatstvo vo svoj prospech.

QUO VADIS PODNIKANIE? QUO VADIS PRÁVO?

Silnejúci vplyv islamských krajín a ich snaha o ovplyvňovanie svetového diania, prostredníctvom cien ropy je len vrcholom ľadovca udalostí, na ktoré si bežný človek začína pomaly zvykať. Ekonómovia, t. j. vedci univerzitných inkubátorov a laboratórií, sa snažia ekonomický život popísať, stanoviť premisy o zákonitostiach procesov a dejov, ale

v konečnom dôsledku sú len rukojemníkmi politikov a svoje teórie musia opierať o nekončiace zoznamy predpokladov, ktorých naplnenie môže teoreticky priniesť požadovaný výsledok. Ako vysvetliť študentovi, že jeho teoretická príprava do značnej miery závisí od ochoty absorbovať ekonomické názory (môžu mať podobu dogiem), ktoré v praxi možno nikdy nebudú mať praktické uplatnenie? Tento nepríjemný fakt má rovnakú platnosť i v práve – zákon si možno vyložiť minimálne dvomi spôsobmi, jeho záväznosť je diferencovaná – na politika sa nevzťahuje a bežného občana „terorizuje“. Kto je zodpovedný za tento vývoj? Finančná revolúcia? Globalizácia? Politika? Spojené štáty americké? Pravdepodobným vinníkom bude človek, ten istý človek, ktorý vymyslel peniaze, bol strojcom mnohých vynálezov a pomôcok uľahčujúcich život, človek bažiaci po bohatstve, hnaný vidinou zisku a osobného prospechu. Ten istý človek, ktorý píše zákony, schvaľuje normy, obmedzujúce jeho správanie a trestajúci pri porušení písaných a nepísaných pravidiel. Kým v matematike je zrejmé, že jedna plus jedna sa rovná dva, v

- *podnikaní* je to tri (Smithova neviditeľná ruka trhu) – pretože z konania jednotlivca, profitujú všetci účastníci trhu,
- *práve* to nie je určite dva – pretože celý problém si môžeme z právneho hľadiska vyložiť rôznymi spôsobmi, takže stanovisko nikdy nie je jednoznačné.

ZÁVER

Hľadanie odpovedí na otázku kam smeruje podnikanie a kam právo nemusia viesť po rovnakej trajektórii, na druhej strane nemali by sme dospieť k úplne odlišným výsledkom. Napriek tomu som presvedčený skôr o synergiách medzi podnikaním a právom, k čomu ma vedú tieto tézy:

1. Právo musí stanoviť hranice, v ktorých sa má ekonomika pohybovať.
2. Ekonomické zákony a zákonitosti sa musia zosúladiť s právnymi normami a premietnuť sa do nich.
3. Konanie podnikateľa, ktorý si ctí zákony, vedie k dosahovaniu bezpečného zisku.
4. Zákazník, ktorý rešpektuje zákony trhu a zákony krajiny, môže uspokojovať svoje potreby podľa individuálnej užitočnosti a výšky dôchodku.
5. Ekonomika sa bude pohybovať na hranici svojej efektívnosti, keď bude v plnej miere využívať disponibilné zdroje a zabezpečovať spravodlivé rozdeľovanie výsledkov.

Predchádzajúcich päť téz nijakým spôsobom nezmenilo pohľad na finančnú revolúciu, konkrétne dôsledky globalizácie, upozornilo skôr na vyváženosť (rovnováhu), ktorej dosiahnutie povedie k aspoň čiastočnej spravodlivosti aj za cenu dočasnej regulácie a vytýčenia nových, doteraz zatracovaných, ciest.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Huntington, S. P.: Střet civilizací. Boj kultur a proměna světového řádu. Praha : Rybka Publishers, 2001. ISBN 80-86182-87-8.
2. Huntington, S. P.: Kam kráčíš, Ameriko? Praha : Rybka Publishers, 2005. ISBN 80-86182-87-8.
3. Markovič, P. a kol.: Manažment finančných rizík podniku. Implementácia derivátových kontraktov. Bratislava : IURA EDITION, 2007. ISBN: 978-80-8078-132-3.
4. Safranski, R.: Koľko globalizácie unesie človek??? Bratislava : Kalligram, 2006. ISBN 80-7149-858-8.
5. Vlachynský, K. a kol.: Podnikové financie. Bratislava : IURA EDITION, 2006. ISBN 80-8078-029-3.
6. Kráľovič, J., Vlachynský, K.: Finančný manažment. Bratislava : IURA EDITION, 2006. ISBN 80-8078-042-0.

EVIDENČNÉ ZOBRAZENIE DUŠEVNÉHO VLASTNÍTVA PODNIKU

REGISTRATION OF ENTERPRISE‘S INTELLECTUAL PROPERTY

Martin Matušovič[1]

Keywords:
Intellectual property, intangible property, parts of business, enterprise, registration of intellectual property

Abstract:
Intellectual property is an important source of successful business, analyzed by status of intellectual property as parts of business. This is based on general definition of enterprise, accounting registration and external information. Intellectual property of enterprise is identified in this registration. Registration of intellectual property does not reflect reality from the point of view of quantity and quality. Many parts of intellectual property are not found in the registration or their value is difficult to be identified. The registrated parts do not have a real value.

ÚVOD

V znalostnej ekonomike zaujíma duševné vlastníctvo významnú pozíciu. Je veľmi úzko previazané s inovačnými procesmi podnikov. Bez existencie duševného vlastníctva a jeho využitia v technických riešeniach produktových a technologických inovácií si dnes nevieme úspešné podnikanie prakticky vôbec predstaviť.

Tieto fakty nás vedú k rozhodnutiu zamyslieť sa v tomto príspevku nad pozíciu duševného vlastníctva v štruktúre nehmotného majetku, ale aj iných jeho zdrojov z pohľadu jeho zobrazenia v evidencii podniku.

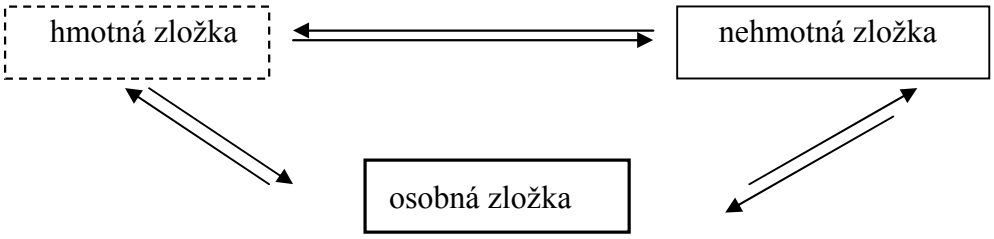
VŠEOBECNÁ DEFINÍCIA PODNIKU A DUŠEVNÉ VLASTNÍCTVO

V našej analýze sa budeme opierať o všeobecne uznávanú definíciu podniku. V §5 zákona 513/1991 Z.z.[2] sa zdôrazňuje význam „osobných , hmotných a nehmotných zložiek podnikania.“[3]

[1] Ing. Martin Matušovič, mmatusovic@yahoo.com
[2] Zákon 513/1991 Z,z, Obchodný zákon
[3] Podnikom sa na účely tohto zákona rozumie 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.

Chceli by sme v tejto súvislosti podčiarknuť, že nie je reč len o majetku (ale aj o iných, ... zložkách podnikania), nie je reč ani o identifikácii vlastníka, či nositeľa majetkových, alebo osobnostných práv k duševnému vlastníctvu , ale dôraz je kladený najmä na osobnostný a nehmotný či hmotný charakter zložiek podnikania. Je teda duševne vlastníctvo súčasťou zložiek podnikania v zmysle takéhoto definovania podniku? Ktoré zložky podnikania majú z pohľadu našej analýzy nosný charakter? Náš názor na hľadanie duševného vlastníctva v definícii podniku si dovoľujeme vyjadriť nasledovným obrázkom:

Obrázok č.1: Duševné vlastníctvo ako zložka podnikania



zdroj: Zostavil autor

Možno teda povedať, že duševné vlastníctvo zahŕňa zložku osobnú, nehmotnú a hmotnú. Prioritné postavenie z hľadiska významu majú osobná a nehmotná zložka. Hmotná zložka je len obalom, alebo vecným nosičom slúžiacim pri „distribúcii“ duševného vlastníctva „spotrebiteľovi“.

Identifikovali sme pozíciu duševného vlastníctva v rámci definície podniku. Ďalej sa zamerajme na identifikáciu duševného vlastníctva v evidencii podniku.

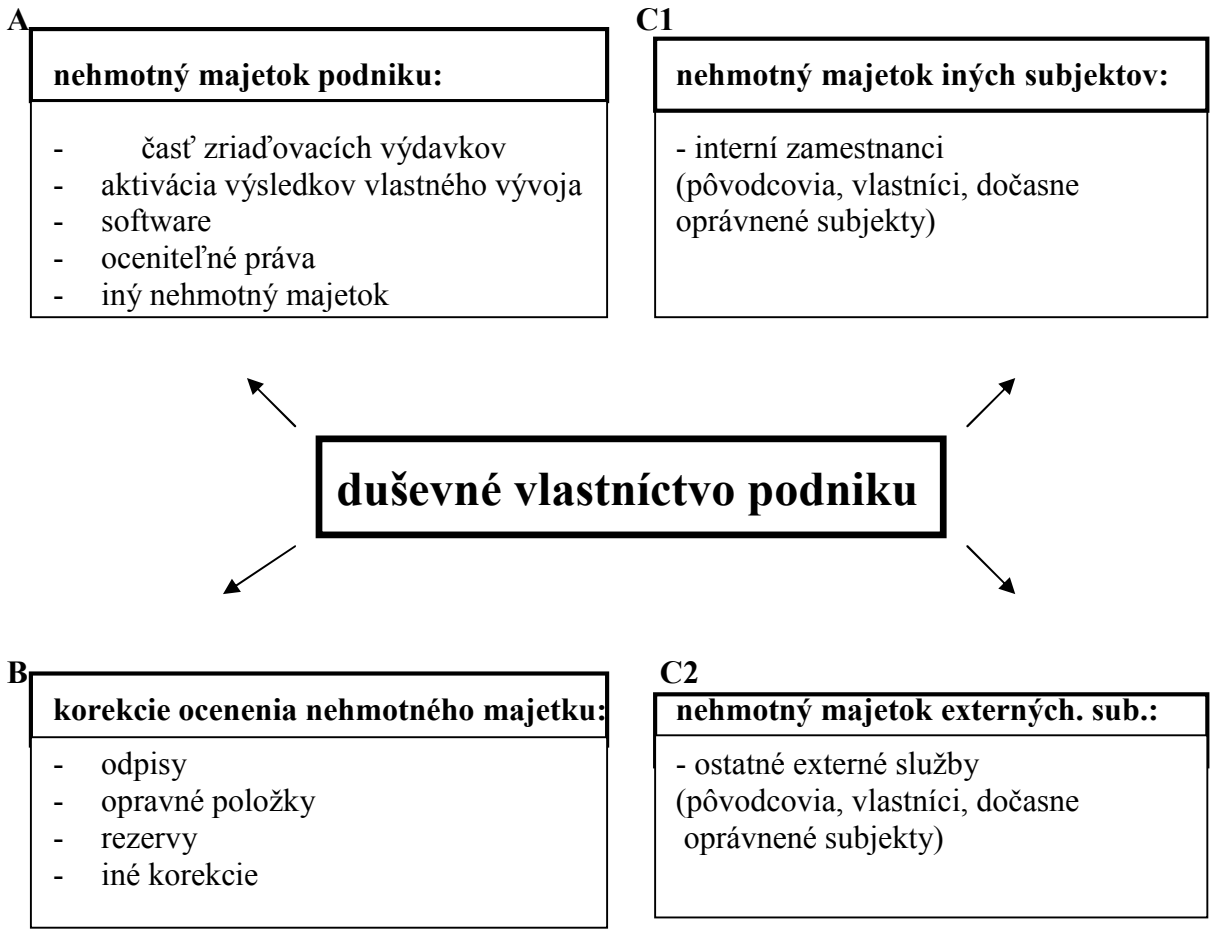
EVIDENCIA PODNIKU A DUŠEVNÉ VLASTNÍCTVO

Vychádzame zo všeobecne platnej účtovnej evidencie podniku v SR[4]. Z pohľadu evidencie duševného vlastníctva sa opierame najmä o všeobecne záväzné, interne záväzné normy a externé zdroje informácii v tejto oblasti. Tiež musíme v analýze zohľadniť špecifickú skutočnosť, že duševné vlastníctvo nie je vždy len majetkom podniku, ale aj, a to najmä, osobnostným a majetkovým právom určitého subjektu (pôvodcu, či vlastníka). Ale len majetkové práva možno previesť na tretie osoby Pôvodca teda vždy nie je priamo spojený s podnikom. Duševné vlastníctvo využívané v podnikaní je sprostredkované prostredníctvom poskytnutia majetkových práv ďalším subjektom.

Kde teda môžeme informácie o duševnom vlastníctve v účtovnej evidencii (ale aj interne upravenej operatívnej evidencii) hľadať?

[4] zákona o účtovníctve č. 431/2002 Z. z. účtová osnova a postupy účtovania pre podnikateľov, ktoré vydalo MF SR ako opatrenie č. 23 054/2002-92 vrátane následných novelizácií

Obrázok č.2: Duševné vlastníctvo ako zložka podnikovej evidencie



Zdroj: Zostavil autor

A) V zmysle účtovnej štruktúry **nehmotného majetku**[5] nachádzame duševné vlastníctvo (jeho jednotlivé zložky) v evidencii vstupnej ceny dlhodobého nehmotného majetku:

- zriaďovacie náklady, najmä náklady súvisiace s obstaraním dlhodobého nehmotného majetku,

– nehmotný majetok vytvorený **vlastným výskumom a vývojom**, ak je možné preukázať možnosť jeho technického dokončenia, budúceho používania, alebo predaja. Ide o aplikáciu zistení výskumu alebo iných znalostí na plánovanie alebo návrh výroby nových alebo významne zlepšených materiálov, zariadení, výrobkov, procesov, systémov alebo služieb pred začatím ich sériovej výroby alebo používania. (najmä dizajn, zhotovenie a testovanie prototypov, modelov, nástrojov, šablón, foriem, čipov využívaním novej technológie, zhotovenie a činnosť skúšobnej prevádzky, ktorá nie je v etape ekonomickej realizovateľnosti výroby, zhotovenie a prevádzku vybranej alternatívy pre nové alebo zlepšené materiály, zariadenia, výrobky, procesy, systémy, alebo služby. Výsledky vykonaných vývojových prác, kúpené samostatne, ktoré nie sú súčasťou dodávky iného dlhodobého nehmotného majetku.

[5] CENIGOVÁ, Anna. Podvojné účtovníctvo podnikateľov : praktická príručka doplnená a aktualizovaná k 1.1.2008. 9. aktualiz. a dopln. vyd. Ivanka pri Dunaji : Ing. Ľudovít Ceniga - Edoceo, 2008. 631 s. ISBN 978-80-969946-0-1.

Nákladmi na výskum sú najmä náklady na činnosti zamerané na získanie nových poznatkov, skúmanie, zhodnotenie a konečný výber aplikácií, alebo iných poznatkov, hľadanie alternatívnych materiálov, zariadení, výrobkov, procesov, systémov alebo služieb.

Náklady na vývoj sa aktivujú, ak ich suma neprevýši sumu, u ktorej je pravdepodobné, že sa získa z budúcich ekonomických úžitkov po odpočítaní ďalších nákladov vývoja, predaja a administratívnych nákladov, ktoré sa týkajú priamo marketingu výrobkov alebo procesov.

- **softvér** bez ohľadu na to, či je alebo nie je predmetom autorských práv, ak je kúpený samostatne, a nie je súčasťou dodávky hardvéru a jeho ocenenia, vytvorený vlastnou činnosťou za účelom obchodovania s ním a použitia pre potreby v účtovnej jednotke, ak nejde o softvér na zákazku alebo o súčasť dodávky hardvéru.

- **oceniteľné práva** sú výrobnotechnické poznatky (know-how), licencie, užívacie práva, vydavateľské práva, vydavateľské tituly, autorské práva, dovozné kvóty a vývozné kvóty, obchodné značky, ochranné známky, receptúry, predmety priemyselných práv a iné výsledky duševnej tvorivej činnosti, ak sa obstarali za odplatu.

B) Nezanedbateľné informácie, vedúce k zreálneniu ocenenia evidovaného duševného vlastníctva obsahujú odpisy, opravné položky, rezervy..., ktorými korigujeme ocenenie majetku v evidencii:[6]

- odpis príslušnej zložky nehmotného majetku by mal vyjadrovať proces opotrebenia v priebehu celej doby jej používania,
- opravná položka[7] v zmysle zásady opatrnosti by mala odzrkadľovať opodstatnený predpoklad, že nastalo zníženie hodnoty majetku, ak nastala skutočnosť, ktorá je dôvodom na odhad zníženia budúcich ekonomických úžitkov z tohto majetku,
- Rezerva[8] predstavuje v zmysle zásady opatrnosti pokrytie prípadných rizík a strát, a to vždy na konkrétny účel. Rezerva predstavuje hodnotu možných záväzkov po zohľadnení predpokladaných rizík a strát.

C) Duševné vlastníctvo „podniku“ však musíme hľadať, v zmysle už uvádzanej definície podniku, aj v „nemajetkových zložkách podnikania“. V zmysle účtovnej evidencie tu máme na mysli najmä „pôvodcov“, ktorí vždy vlastnia osobnostné a j majetkové práva k príslušnému duševnému vlastníctvu. Prevodom majetkových práv k duševnému vlastníctvu pôvodcov vznikajú oprávnené osoby, ktoré majú oprávnenie v povolenom rozsahu s duševným vlastníctvom nakladať. Takéto subjekty môžu byť aktívne vo vzťahu k príslušnému podniku (C1, C2). Takéto skutočnosti zobrazuje účtovná evidencia podniku. Malo kedy však vieme identifikovať podiel duševného vlastníctva v ich evidenčnom ocenení.

Zdrojom informácií o duševnom vlastníctve podniku sú aj rôzne interné a externé analýzy, štatistiky a databázy.

Z uvedeného je zrejmé, že v štruktúre účtovnej evidencie sa nachádza dostatočný priestor pre evidenciu jednotlivých zložiek duševného vlastníctva, ktoré podnik využíva v podnikaní. Prečo potom v evidenciách spoločností nenachádzame jednotlivé zložky

---

[6] Opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky z 5. decembra 2007 č. 16317/2007-74, ktorým sa mení a dopĺňa opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky zo 16. decembra 2002 č. 23054/2002-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva v znení neskorších predpisov.
http://www.porada.sk/t18282-postupy-uctovania-pu-od-01-01-2008-a.html, 5/10/2008

[7] http://www.epi.sk/Main/Default.aspx?Template=~/Main/TArticles.ascx&phContent=~/Main/ArticleShow.ascx&ArtID=8025&LngID=0, 3/10/2008

[8] http://www.porada.sk/archive/index.php/ t-50897.html, 3/10/2008

duševného vlastníctva napriek skutočnosti, že podľa názoru odborníkov predstavuje ich hodnota nezanedbateľný podiel?

Dôvodov je viac:

- problém je hodnotu niektorých zložiek duševného vlastníctva do účtovníctva zaviesť, lebo ju nepoznáme
- niektoré zložky duševného vlastníctva sú vytvorené len pre potreby podnikania konkrétneho subjektu a sú chránené utajovaním
- menším problémom je zreálňovanie hodnoty duševného vlastníctva v účtovníctve.

ZÁVER

Možno teda k stavu evidencie duševného vlastníctva formulovať nasledovné zistenia:

- evidencia duševného vlastníctva nie je vo väčšine prípadov obrazom skutočnosti
- transakcie tohto typu môžu mať často aj špekulatívny charakter
- riziko subjektivity ohodnotenia jednotlivých zložiek duševného vlastníctva je potrebné overiť trhom (kúpou)
- vzhľadom na špecifický charakter niektorých zložiek duševného vlastníctva a rešpektovanie zásady opatrnosti v účtovníctve je overenie ocenenia trhom nerealizovateľné
- podniky nevenujú duševnému vlastníctvu, jeho evidencii, následne aj správe a ochrane dostatočnú pozornosť.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1) CENIGOVÁ, Anna. Podvojné účtovníctvo podnikateľov: praktická príručka doplnená a aktualizovaná k 1.1.2008. 9. aktualiz. a dopln. vyd. Ivanka pri Dunaji : Ing. Ľudovít Ceniga - Edoceo, 2008. 631 s. ISBN 978-80-969946-0-1.
2) Zákon č. 513/1991 Z,z, Obchodný zákonník
3) Zákon č. 431/2002 Z. z Zákon o účtovníctve.
4) Opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky z 5. decembra 2007 č. 16317/2007-74, ktorým sa mení a dopĺňa opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky zo 16. decembra 2002 č. 23054/2002-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva v znení neskorších predpisov.
5) http://www.porada.sk/t18282-postupy-uctovania-pu-od-01-01-2008-a.html**,** 5/10/2008
6) http://www.epi.sk/Main/Default.aspx?Template=~/Main/TArticles.ascx&phContent=~/Main/ArticleShow.ascx &ArtID=8025&LngID=0, 3/10/2008
7) http://www.porada.sk/archive/index.php/ t-50897.html, 3/10/2008

GLOBALIZÁCIA A MANAŽMENT LOKALIZÁCIE MALOOBCHODNÝCH PREVÁDZOK

GLOBALIZATION AND RETAILING MANAGEMENT IN LOCALIZATION OF RETAIL OUTLETS

Anton METEŇKO[1]

KEY WORDS
Globalization, new economy, retailing, retailing management, localization analysis, retailing format, lifecycle of retailing formats, consumer, consumer's logistics, consumer's behavior.

ABSTRACT
In the last years, many changes happened in the world economy (and in the world of economy, too). The economies of many countries were transformed into open platforms. There is very strong competition on many markets worldwide, etc. Globalization brings an increase competitiveness on local markets, too. This paper provides basic theoretical and applied knowledge of firm localization, specifies determinants of entrepreneurial decision-making related to localize the economic entity together with taking into account parameters of space and space balance. Especially this is important for management of points of sale – retailing management. The first contact locality in the middle of the (stable, familiar, solvent, etc.,) consumers is the key of success for this firm types – classic retail firms. The prediction of trends and changes in the retail area is a window of the future. The solution of these problems is necessary at this time, turbulent and discontinual epoche.

ÚVOD

Súčasný podnik sa nachádza uprostred zložitého a premenlivého podnikateľského prostredia. Orientácia v nestabilných podmienkach, nájdenie správneho smeru a výber vhodnej cesty k budúcim cieľom patria medzi kľúčové úlohy jeho manažmentu. Na začiatku 21. storočia dochádza k prechodu od jednoduchého a stabilného prostredia k zložitému a dynamickému podnikateľskému prostrediu, ktoré sa stáva pre mnohé podniky vážnou hrozbou, ktorej musia čeliť. Kľúčovou schopnosťou sa stáva adaptabilita a flexibilita, a teda schopnosť prispôsobovať sa stále meniacemu prostrediu.

V trhovej ekonomiky majú významne miesto subjekty, nakupujúce tovar za účelom predať ho bez jeho podstatnej úpravy konečnému spotrebiteľovi, označované ako obchodné inštitúcie – **obchodné podniky**. Najmä pre tú podskupinu z nich, ktoré sa zaoberajú priamym (maloobchodným) predajom, je dôležité nepodceniť žiadnu fázu ani v prípravnom procese. Priblíženie nových prístupov manažmentu týchto subjektov (maloobchodných podnikov) k podnikateľskému, ale najmä spotrebiteľskému prostrediu, v ktorom chce subjekt pôsobiť, jeho hlbšie poznanie môže pomôcť aj obchodným podnikom v prístupoch pri výbere vhodných lokalít svojho pôsobenia.

Dôležité rozhodovacie procesy, ktoré je potrebné realizovať a faktory, ktoré takéto rozhodnutia ovplyvňujú v etape prípravy, či rozšírenia podnikateľskej činnosti obchodných podnikov by mali viesť k významnému cieľu, výberu vhodnej lokality ako kontaktného miesta pre spotrebiteľa, pri zohľadnení relevantných faktorov lokalizácie.

[1] Ing. Mgr. Anton Meteňko, externý doktorand KMaO, PHF so sídlom v Košiciach Ekonomickej univerzity v Bratislave, e-mail: anton.metenko@euke.sk

GLOBALIZÁCIA EKONOMIKY A PROCESNÁ ORIENTÁCIA RIADENIA

Globalizačné procesy majúce celosvetový charakter sa svojimi dôsledkami dotýkajú veľkej časti ľudstva. Globalizácia znamená tesnejšie prepojenie jednotlivých ekonomík, ale rovnako aj integráciu rôznych aktivít do širšieho vnútorne previazaného celku. Vplyvom globalizačných tendencií sa menia nielen zákazníci, konkurenti a adaptačné procesy, ale aj samotné podniky. Prejavuje sa to v mnohých sférach, aj napr. v obchodnej činnosti. Globalizačný proces podľa mnohých uznávaných odborníkov okrem iného znamená, že[2]:

- globálna ekonomika sa buduje na silných regionálnych zoskupeniach,
- sa vytvára globálny trh ovládaný a usmerňovaný megakonkurenciou zasahujúcou do jednotlivých národných trhov,
- v ekonomike bude konkurencieschopnosť určovaná schopnosťou transformovať informácie na poznatky a inteligenciu,
- v ekonomike budú inovácie zamerané na zdrojovo náročný rast produktivity práce nahradené inováciami založenými na všestrannom využívaní ľudskej tvorivosti,
- to bude atomizovaná ekonomika, v ktorej aj jednotlivci majú možnosť konať a vytvárať nové hodnoty,
- globálna ekonomika v reálnom čase umožní obrovské zrýchlenie rozhodovacích procesov, znamená to skracovanie výrobných cyklov, „stláčanie“ času vo všetkých sférach,
- vzniká virtuálna ekonomika, v ktorej sa zrýchľuje prekonávanie reálnych entít ako sú priestor a čas,
- sa utvárajú virtuálne korporácie, virtuálne tímy a agentúry s cieľom pôsobiť v celosvetovom priestore,
- ekonomika bude mať charakter flexibilnej siete vytváranej flexibilnými, štíhlymi, rýchlymi organickými jednotkami, pospájanými do pavučinového systému,
- v ekonomika budú ťažiskové vstupy založené na vedomostiach a hodnotu práce bude nahrádzať hodnota vedomostí.

Pre súčasné vonkajšie prostredie, v ktorom jednotlivé podniky operujú, je charakteristická zlomová dynamika vývoja a z toho vyplývajúca veľmi neľahká predvídateľnosť vo veku turbulentnosti (diskontinuity), ktorej počiatok sa kladie na koniec 70-tych rokov 20.storočia. Turbulencia sa prehlbuje až k hraniciam chaosu. „Jedinou istotou je, že sa veci budú meniť“ ako to charakterizoval Philip Kotler.

V tejto súvislosti je potrebné realizovať riadenie v turbulentnej dobe, charakteristické pre tzv. „proaktívny manažment“. V stručnosti sú to aj tieto odporúčania:

- Činnosť firmy musí byť orientovaná na zákazníka a hlavnou cestou k nemu je načúvať jeho prianiam a požiadavkám.
- Vedieť držať krok s rýchlym vývojom a zaistiť potrebné inovácie prostredníctvom účinných, vysoko motivovaných pružných podnikových tímov.
- Zaistiť kvalitných spolupracovníkov a vytvoriť výkonovo, odborne a kvalifikačne pripravených pracovníkov vo všetkých oblastiach firmy.
- Vytvoriť také prostredie podniku, ktoré by svedčilo nutným zmenám, uplatňovať vodcovský štýl vedenia a tzv. mäkké metódy riadenia.
- Uplatňovať efektívne manažérske riadiace systémy podporované modernými prostriedkami informačných technológií a informačných systémov.

Nová filozofia vyvolala i nový pohľad na kritické faktory úspechu. V súčasnej dobe sa objavuje celý rad doporučení a názorov. V každom koncepte sa však objavujú tieto aspekty:

- ✓ zdôrazňuje sa nutnosť **procesnej orientácie podniku**,

[2] Bližšie pozri: Baláž, P., Verček, P.,: *GLOBALIZÁCIA A NOVÁ EKONOMIKA,* Sprint, s.12-13

- ✓ veľmi významná úloha je prisudzovaná **informačným technológiám** a podnikovým **informačným systémom**,
- ✓ dôraz sa dáva na úlohu **ľudského faktora**, požiadaviek na umenie viesť ľudí (leadership), tímovú prácu, učiacu sa organizáciu, a pod.
- ✓ vo všetkých oblastiach podnikania a v obchodnom prostredí zvlášť je dôležitá **orientácia na zákazníka.**

LOKALIZÁCIA A VYHĽADÁVANIE - TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Ekonómia je definovaná ako veda študujúca alokáciu /rozdeľovanie, prideľovanie, rozmiestňovanie/ vzácnych zdrojov. Ekonómovia predpokladajú, že zdroje sú limitované a musia byť alokované tak, aby uspokojovali doteraz nenaplnené potreby. Súčasťou ekonómie ako vedy je aj **„priestorová ekonomika“**, ktorá okrem iného orientuje svoju pozornosť na otázky spojené s optimálnou lokalizáciou produkčnej jednotky (výrobnej, predajnej, ...) firmy. V klasickej podobe si dávala za cieľ odhaliť a kvantifikovať faktory determinujúce v konečnom dôsledku najmä náklady firmy. Na základe ich vhodnej kombinácie sa usilovala **umiestniť firmu v priestore** tak, aby náklady spojené s obstaraním (surovín, materiálov, tovarov, pracovnej sily), náklady spojené s využívaním infraštruktúry a náklady spojené s odbytom a predajom produkcie (tovarov a služieb), boli čo najmenšie.

LOKALIZAČNÁ ANALÝZA

Lokalizačná analýza má dôležité miesto v priestorovej ekonomike, je jej trvalou a neoddeliteľnou súčasťou v procese racionálneho priestorového usporiadania aktivít. Obsah, metódy a techniky lokalizačnej analýzy sa postupne historicky formovali a predstavujú relatívne ucelený systém analýzy a kvantifikácie rozmiestňovacích procesov.
Lokalizačná analýza má v podstate dvojaký charakter a to:

- ➢ Analýzy rozmiestnenia (lokalizácie) – t.j. analyzuje stav, výsledok rozmiestnenia existujúcich ekonomických jednotiek podľa viacerých charakteristík (napr. podľa odvetvového hľadiska) – východiská tejto analýzy sú osobitne v teórii W. Isarda[3].
- ➢ Analýzy rozmiestňovania (lokalizovania) – t.j. analyzuje predpoklady, podmienky, resp. faktory pre umiestnenie ekonomickej jednotky do priestoru.

VYBRANÉ TEÓRIE PRIESTOROVÉHO ROZLOŽENIA MALOOBCHODU

Všeobecné teórie lokalizácie firiem vo väčšine prípadov vychádzali z problémov pri rozmiestňovaní najmä výrobných podnikov (v prípade podnikov pôsobiacich v primárnej a sekundárnej sfére národného hospodárstva boli v popredí najmä také priority ako dostupnosť surovinovej základe, kvalifikovaná a lacná pracovná sila, dostupná dopravná infraštruktúra, atď...). Pozornosť obchodníkov, resp. manažmentu obchodných firiem a maloobchodných zvlášť je skôr sústredená na výskyt fenoménu zvaného „zákazník“,. Z jeho charakteristík spomeňme najmä jeho kúpyschopnosť, mieru jeho koncentrácie na relevantnom trhu, jeho demografické zmeny minimálne v časovom horizonte pôsobenia firmy na vybranom trhu, atď.

Významnými autormi východiskovej teórie pre neskoršie teórie lokalizačných stratégií maloobchodu sú „klasici priestorovej ekonómie“: nemecký geograf Walter Christaller a nemecký regionálny ekonóm August Lösch. Základom úvah teórie o umiestnení bodu predaja (maloobchodnej jednotky - MOJ) je teória centrálnych miest, ktorej autorom bol W. Christaller[4]. Ten vo svojom modeli predpokladal, že dôsledkom výhodného umiestnenia bodov predaja budú pre obchodníkov nesmierne vysoké zisky. Naproti tomu Lösch, ktorý

[3] Isard W. (1960): *Methods of Regional Analysis*, Cambridge, MA: MIT Press
[4] Christaller, W.(1933): *Die zentralen Orte in Süddeutschland*

publikoval teóriu ideálneho rozmiestnenia centrálnych miest sa zameral na minimalizáciu vzdialeností, ktoré musí spotrebiteľ na ceste za uspokojením svojich potrieb prekonať.

V československých odborných kruhoch sa začal v 70.rokoch 20.storočia na označenie lokalizácie MOJ v mestách používať termín ***obchodný urbanizmus***. Jeho autor Stanislav Kroc ho definoval takto: „obchodný urbanizmus je samostatný vedecký odbor, ktorý predstavuje špecifickú časť urbanistickej teórie zaoberajúcu sa priestorovou a prevádzkovou koncentráciou obchodnej vybavenosti, ... lokalizáciou architektonicko-urbanisticky kvalitných jednotlivých obchodných zariadení, ... vzťahom obchodnej vybavenosti, občianskej vybavenosti a obytnej zástavby, ...".

Medzi základné významné teórie, ktoré boli východiskom tvorby mnohých teoretických prác priestorového rozloženia obchodu patria:

- Teória centrálnych miest,
- Hospodársko-geometrické koncepcie,
- Reillyho zákon gravitácie maloobchodu.

Minimálne so základmi spomínaných teórií a problematiky obchodného urbanizmu by sa mal oboznámiť aj manažment, ktorý bude pôsobiť v tejto oblasti.

MODERNÉ EKONOMICKÉ TEÓRIE VYHĽADÁVANIA

Do popredia mnohých ekonómov sa v súčasnosti dostáva aj správanie sa spotrebiteľa a to až na mikroúroveň. V mnohých teoretických prácach sa môžeme stretnúť s uplatnením teórie vyhľadávania na strane spotrebiteľa, fungovaním neformálnych sietí v tejto komunite. Minimalizácia nákladov spotrebiteľov vzhľadom na lokalizáciu predajného miesta a analýza možnosti cenotvorby zo strany predajcov aj pomocou optimalizačných metód (použitím teórie grafov, a pod.) patrí tiež do tejto kategórie. K teoretickým problémom na tejto úrovni môžeme zaradiť aj:

- Problém cenovej dohody obchodných jednotiek v závislosti na ich lokalizácii.

Umiestnenie predajných miest - POS (Point/-s/ Of Sales), predajní, nákupných stredísk, atď. a na druhej strane bodov, kde býva tovar konzumovaný, či používaný – POC (Point/-s/ Of Consumption), teda domácností, pracovísk, atď., spája, resp. stojí medzi nimi dôležitý fenomén – vzdialenosť. Na prekonanie tohto priestorového fenoménu musí zákazník – spotrebiteľ vynaložiť určité úsilie, či náklady. V teoretických východiskách boli označované ako náklady spotrebiteľa - zákazníka pri vyhľadávaní ponuky, resp. náklady spotrebiteľa spojené s vyhľadávaním (***c*** – consumer cost, search cost, cost per offer or draw...). V niektorých teóriách sa k nim priraďovali aj náklady spojené so získavaním informácií o tovare a predajnom mieste. Namieste je teda všeobecnejšia definícia pojmu, ktorá by pokrývala túto realitu.

Pod **spotrebiteľskou logistikou,** resp. **logistikou spotrebiteľa (Consumer Logistics)** rozumieme účinné plánovanie, organizovanie, riadenie, kontrolu a najmä výkon spojený s presunom tovarového a informačného toku medzi POS a POC.

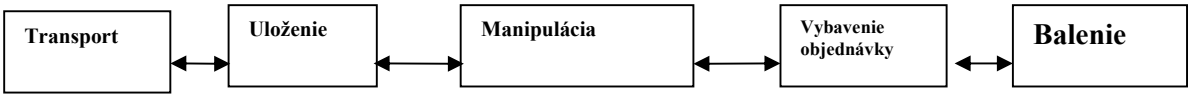


Schéma 1: Výkon spojený s presunom tovarového a informačného toku medzi POS a POC
Zdroj: Teller, Kotzab. (2004): Marketing Aspects of Retail Agglomerations: Consumer Logistics, Vienna University of Economics & Business Administration

MANAŽMENT LOKALIZÁCIE MALOOBCHODNÝCH PODNIKOV

Každý subjekt, ktorý vstupuje na trh a chce na ňom prežiť, musí urobiť množstvo „správnych rozhodnutí“. Prípravou na to by malo byť vymedzenie základných dlhodobých cieľov a rozpracovanie postupov na ich dosiahnutie. Nutnou podmienkou však je aj alokácia zdrojov potrebných na splnenie týchto cieľov. Podstatná časť týchto rozhodnutí je zvyčajne tvorená za stavu neistoty až neurčitosti, pri neúplných informáciách. Rozhodnutia majú zvyčajne vysokú mieru všeobecnosti, často sú jedinečné a najmä dôsledky, ktoré z nich vyplývajú sú väčšinou nevratné.

STRATEGICKÉ ROZHODNUTIA V OBLASTI LOKALIZÁCIE

Rozhodnutia o právnej a podnikateľskej forme obchodného podniku patria k rámcovým rozhodnutiam, ktoré sa prijímajú zriedkavo, často len raz, no na dlhšiu dobu ovplyvňujú činnosť podnikov. Je to strategické, zvyčajne centrálne rozhodnutie.

Vyvinulo sa množstvo podnikových foriem obchodu. Jednotlivé podnikové formy obchodu sa navzájom odlišujú určitými znakmi, ktoré je potrebné pri takýchto dôležitých rozhodnutiach zohľadniť, napr.: typ lokality, veľkosť predajnej plochy, veľkosť a úplnosť sortimentu, počet predajní, typ kontaktov so zákazníkmi, cenová úroveň a pod.

Rozhodovanie o umiestnení - lokalizácii

Ako miesto umiestnenia sa označuje také geografické miesto, v ktorom firma kombinuje produkčné faktory za účelom dosiahnutia svojich cieľov.

Pri plánovaní lokality je potrebné plánovať nielen plochy, ktoré slúžia bezprostredne na predaj (predajné plochy), ale aj celkové plochy predajne, ktoré zahŕňajú aj vedľajšie plochy, ako sú najmä parkovacie plochy, skladové priestory, administratívne priestory, vedľajšie priestory.

Rozhodnutia o lokalite sa dajú klasifikovať podľa rôznych kritérií. Výsledkom je počet typov rozhodnutí. Medzi tri najdôležitejšie patria: založenie firmy, premiestnenie firmy, zriadenie pobočky.

Najzložitejší typ je založenie novej firmy, pričom dochádza ku kombinácii množstva neznámych premenných. Situáciu sťažuje aj nedostatočný stav v prístupnosti informácií. Dôvodom na premiestnenie firmy je často nedostatok ďalších pozemkov na rozšírenie firmy, ako aj zmena odbytových a nákupných podmienok. Zriadenie pobočky sa opiera o rast firmy a prináša relatívne malé riziko.

Sústava cieľov pri výbere lokality môže byť rozdelená na kvantifikovateľné (minimalizácia dopravných nákladov, zvýšenie produktivity a pod.) a nekvantifikovateľné ciele (udržanie dôvery zákazníkov a pod.).

V prípade plánovanie novej lokality sa dá tento proces rozčleniť do štyroch fáz: vyhľadávanie lokality, zhodnotenie lokality, výber lokality, schválenie lokality. Viac pozornosti venujeme výberu novej lokality a faktorom, ktoré tento výber ovplyvňujú.

Faktory výberu lokality obchodnej firmy

Analýza miesta umiestnenia pozostáva aj z týchto častí: definovanie problému, určenie faktorov miesta umiestnenia, ktoré treba sledovať, analýza týchto faktorov, stanovenie hodnotiacich mier pre jednotlivé faktory, zhrnutie a interpretácia výsledkov.

Možno rozlišovať tieto tri základné druhy faktorov miesta umiestnenia:

a) dimenzionálne faktory – poloha, veľkosť, stavebné využitie, možnosti expanzie a pod.
b) materiálne faktory – technické podmienky, dopravné možnosti, konkurenčný potenciál a pod.
c) demometrické faktory – pracovný potenciál, potenciál obyvateľov, spádová oblasť, štruktúra obyvateľstva, kúpna sila, stupeň motorizovanosti a pod.

Formát maloobchodnej predajne a jeho životný cyklus

Pre manažment lokalizácie obchodných podnikov je potrebné si uvedomiť, že aj formát maloobchodnej (retailingovej) predajne prechádza svojím životným cyklom. Aktualizovaný stav, nie však konkrétneho maloobchodného formátu ako ho uvádza McNair, ale časového vývoja typov maloobchodných formátov (vo vyspelých ekonomikách sveta, Európy, strednej Európy, ale už aj na Slovensku, pričom pomyselná časová os predstavuje niekoľko desaťročí spätne, bez konkrétneho ohraničenia koncového horizontu) uvádzame v Tabuľke 1.

Tabuľka 1: Časový vývoj typov maloobchodných formátov

Fáza MO-formátu /ENG/	**Fáza MO-formátu /SK/**	**Typický formát SK (ENG)**
Decline	*fáza ústupu*	*obchodné domy (Department Stores)*
Maturity	*fáza zrenia*	*supermarkety (Supermarkets), hypermarkety (Hypermarkets).*
Growth	*fáza vzostupu, rastu*	*diskonty (Discounter), Category Killers*
Introduction	*fáza vzniku*	*E-Tailling*
Development	*fáza vývoja*	*nápady a podnety pre vznik maloobchodných formátov*

Zdroj: autor z podkladov Teller, Ch., (2007): *Marketing Aspects of Retail Agglomerations: Retailer - Lifecycle of Retail Formats,* Vienna University of Economics & Business Administration

SPOTREBITEĽ A JEHO SPRÁVANIE

Správanie sa ľudí spojené s obstaraním a spotrebou hmotných a nehmotných statkov označujeme ako spotrebiteľské správanie. Zahŕňa dôvody, ktoré vedú zákazníka k tomu, aby sa stal spotrebiteľom určitého produktu (tovaru/služby).

Pochopenie a znalosť spotrebiteľského správania je nevyhnutnou súčasťou úspešného pôsobenia akéhokoľvek podnikateľského subjektu na trhu. Pre obchodné, resp. maloobchodné subjekty to platí mnohonásobne.

Spotrebiteľ má v rukách tú najúčinnejšiu zbraň, podoprenú svojou solventnosťou – ochotu kúpiť v konkrétnom čase, na konkrétnom mieste (predajnom mieste konkrétnej firmy), resp. využitím istej formy predaja, konkrétne výrobky na uspokojovanie svojich potrieb. So snahou o zvyšovanie hodnôt zhmotnených v hodnotovom reťazci produktov bude význam spotrebiteľského správania adekvátne narastať. Nové trendy v predikcii spotrebiteľského správania vychádzajúce z poznania existujúceho stavu sú preto mimoriadne aktuálnou problematikou. Ich poznanie a najmä využitie v praxi manažérov (malo-)obchodných podnikov bude vytvárať predpoklady pre úspešne pôsobenie firiem, v ktorých pôsobia, v trhovom prostredí. Už pred lokalizáciou predajného miesta firmy je potrebné identifikovať signály – hodnoty, ktoré zákazníci preferujú. Pre etablovanie sa na trhu je potrebné zistiť, kto bude tým skutočným kupujúcim. Podnik potrebuje správne dešifrovať spotrebiteľom vnímanú hodnotu a odhadnúť aj výdatnosť spotrebiteľského segmentu, na ktorý sa mieni orientovať.

K hlavným úlohám stojacim pred marketingovým manažmentom obchodných podnikov môžeme priradiť:

- určiť, kto je skutočným kupujúcim,
- identifikovať hodnotový reťazec kupujúceho a vplyv podniku na tento reťazec,
- určiť nákupné kritéria spotrebiteľov a zoradiť ich podľa dôležitosti,

- určiť existujúce a potenciálne zdroje jedinečnosti v hodnotovom reťazci podniku,
- vybrať si také hodnototvorné činnosti, ktoré vytvoria diferencáciu spotrebiteľov a budú najefektívnejšie v pomere k nákladom na ňu vynaloženým,
- preveriť, či je vybraná diferenciácia dlhodobo udržateľná.

SPOTREBITEĽSKÉ SPRÁVANIE OBYVATEĽSTVA SLOVENSKA

Aj keď v podmienkach Slovenska zaznamenáva elektronický obchod vrátane predaja cez Internet výrazný vzostup a tieto tendencie nemožno podceňovať, naďalej na tomto území prevláda „klasický obchod“, čoraz častejšie označovaný aj ako „kamenný obchod“, ktorého hlavným znakom je existencia konkrétneho predajného miesta, fyzicky ukotveného v konkrétnom priestore (lokalite), existujúceho určitý čas. K ďalším podstatným znakom takého obchodu patrí existencia fyzického kontaktu zákazníka s tovarom, predajcom (resp. ním poverenou osobou). Tento typ obchodu naďalej ostáva v centre našej pozornosti.

Spotrebiteľ sa postupne čoraz viac stáva rozhodujúcou jednotkou, ktorá zbiera informácie, vedome či nevedome ich spracúva a s ohľadom na existujúcu situáciu koná s cieľom dosiahnuť vlastné uspokojenie. Kupujúci má pod vplyvom silnej konkurencie väčšiu možnosť výberu. Konkurencia núti podniky orientovať sa na maximálne uspokojovanie dopytu, aktuálnych potrieb a nárokov svojich zákazníkov. Poznanie spotrebiteľa, jeho správania sa, sa stáva rozhodujúcim faktorom úspechu. Zvyšuje sa pozornosť zameraná na spotrebiteľa napr. vo forme vyžívania úverových kariet, elektronických peňaženiek, budovania integrovaných centier služieb zákazníkom.

Podobne ako v susedných krajinách aj na Slovensku badať výrazné posuny v preferencii spotrebiteľských nákupov v novovytváraných formátoch (hypermarkety, veľkoplošné diskonty, predajne cash&carry)[5]. Tieto formáty (nákupné miesta) majú výrazný podiel na celkovom maloobchodnom obrate potravín a drogérie. Výraznejšie sa prejavuje využívanie áut pri rodinných nákupoch v týchto formátoch, s možnosťou bezplatného parkovania v ich blízkosti. Preferencia nákupov v hypermarketoch a vo veľkých obchodných strediskách je typická najmä pre veľkomestá a územia s najväčším kúpnym potenciálom. Na vidieku a v regiónoch s vysokou mierou nezamestnanosti sa naďalej udržiava maloobchodný predaj predovšetkým prostredníctvom predajní COOP Jednota a malých predajní živnostníkov. V rámci územného členenia Slovenska je podstatná oblasť východoslovenského regiónu tvorená dvoma vyššími samosprávnymi celkami a to Prešovským samosprávnym krajom (PSK) a Košickým samosprávnym krajom (KSK). Spotrebiteľské správanie obyvateľstva tohto regiónu vykazuje mnoho zaujímavých charakteristík. Nielen obyvatelia väčších miest, ale aj mobilní občania priľahlého vidieka si už postupne osvojili alternatívu väčších nákupov v novobudovaných hypermarketoch a obchodných centrách, ktoré vznikajú v intravilánoch väčších miest, často na ich periférii.

Naopak, pri nákupoch potravín dennej spotreby obyvateľstvo uprednostňuje najčastejšie nákup v predajniach v blízkosti bydliska príp. pracoviska, v ktorých už zvyčajne prevláda samoobslužný spôsob predaja. Až za týmito predajňami nasledujú, čo do početnosti, nákupy potravín v hypermarketoch, supermarketoch a špecializovaných predajniach.

Tendencie spotrebiteľského správania naznačujú, že spotrebiteľ má záujem nakupovať kvalitný tovar s možnosťou dostatočného výberu, záruk a ďalších dodatočných služieb. Podchytenie trendov v tomto smere by sa mohlo stať silnou konkurenčnou výhodou pre tých obchodníkov, ktorí by prijali za svoje zvyšovanie hodnoty vnímanej zákazníkom.

Napriek zaostávaniu východoslovenského regiónu v porovnaní s celoslovenským priemerom v rozvoji (malo-)obchodnej siete, spotrebiteľské správanie kopíruje celoslovenské

[5] World Retail Data and Statistics 2006/2007

a dá sa povedať aj globalizačné trendy. Na základe existujúcich poznatkov je možné vytvoriť istú predikciu spotrebiteľského správania. Zmeny v tejto oblasti by sa mali prejaviť hlavne:

- ✓ vo zvýšení početnosti nákupov v hypermarketoch a supermarketoch, aj keď v prípade denných nákupov potravín prevládajúcim nákupným miestom aj naďalej ostávajú menšie miestne predajne, lokalizované v blízkosti bydliska, príp. pracoviska,
- ✓ vo frekvencii nákupov – zvyšovanie počtu objemnejších nákupov, ktoré by sa mali konať čoraz pravidelnejšie (týždenný, mesačný, či iný cyklus),
- ✓ vo výraznejšom využívaní osobných automobilov pri takýchto nákupoch, s možnosťou ich bezplatného parkovania v blízkosti nákupných miest,
- ✓ z hľadiska preferovania nákupov na základe zvýhodnených, tzv. katalógových cien, najmä u zákazníkov s nižšou kúpnou silou,
- ✓ z hľadiska sústreďovania výraznejšej pozornosti na spotrebiteľa a zvyšovanie jeho zákazníckych hodnôt napr.: využívanie úverových kariet, elektronických peňaženiek, budovanie integrovaných centier služieb zákazníkom, atď.
- ✓ v prieniku elektronického obchodu, vrátane predaja cez Internet,
- ✓ vo vytváraní užšieho vzťahu medzi značkou a jej zákazníkmi,
- ✓ v prispôsobovaní výrobkov požiadavkám zákazníkov a poskytovaných služieb.

ZÁVER

Vplyvom globalizačných tendencií sa menia nielen zákazníci, konkurenti, adaptačné procesy, ale aj samotné podniky. Prejavuje sa to v mnohých sférach ekonomiky a veľmi markantne aj v obchodnej činnosti.

Aj manažment lokalizácie obchodných podnikov musí na tieto javy promptne reagovať. Popri lokalizačnej analýze ohľadom miesta umiestenia prevádzky musí zvážiť nielen množstvo lokalizačných faktorov, ale napr. aj formát predajne a parametre s tým spojené. Najdôležitejšie bude zrejme relevantné zhodnotenie zákazníka, spotrebiteľa. Pohľadom do budúcnosti je aj predikcia trendov a zmien v oblasti obchodu. Mapovanie reality geografického územia na ktorom mieni pôsobiť (Slovensko, resp. východoslovenský región) by mal byť tiež súčasťou jeho činnosti.

Teória a prax, experimenty a skúsenosť, využitie vedeckých postupov by mali umožniť obchodným podnikom vybudovať, či zlepšiť odbytové cesty a najmä vhodne umiestniť body prvotného kontaktu so zákazníkom t.j. predajné miesta – predajne, aj v turbulentnom prostredí novej ekonomiky.

Príspevok vznikol v rámci riešenia projektu **VEGA 1/4604/07**
Kvantitatívne prístupy k modelovaniu rozhodovania ekonomických subjektov v podmienkach neurčitosti a rizika.

LITERATÚRA

1. DAŇO, F., (2003): *Distribučný manažment,* Hronský Beňadik, NETRI, ISBN 80-968904-1-7
2. BALÁŽ, P., VERČEK, P.,: *GLOBALIZÁCIA A NOVÁ EKONOMIKA,* Sprint
3. HAMALOVÁ, M., A KOL., (1996): *PRIESTOROVÁ EKONOMIKA,* Bratislava, EKONÓM, ISBN 80-225-0750-4
4. LIESKOVSKÁ, V., (2003): Slovenský obchod a spotrebiteľ v tendenciách globalizačných zmien, Habilitačná práca, Podnikovohospodárska fakulta EU v Košiciach
5. VIESTOVÁ, K., (2004): *Teória obchodu,* Bratislava, EKONÓM, ISBN 80-225-1913-8
6. TELLER, CH., (2007): *Marketing Aspects of Retail Agglomerations,* Vienna University of Economics & Business Administration

Význam marketingového plánovania v podnikovej praxi. (The value of marketing planing in company practice.)

Autor: Zuzana Michalcová[1]

Klúčové slová: marketing planing, hierarchy, process, structure, proposition, objectives, sources, market opportunity

Abstrakt: Current market environment is changing and developing every day. In these years of competitive pressures companies can use marketing plans as instrument to compend and plan their marketing activities. Marketing plan means, where the company would like to be in the period of one year, which objectives would like to achieve and is elaborating all the necessary techniques to achieve defined objectives. It is about synchronizing company´s objectives, sources and market opportunities. A lot of companies dont create marketing plans because managers in the companies are sure, it is needlessness, hard to create or it is costly. But non organized life of the company, soluting problems with operative methods in the same day of their formation may cause negative influence on company´s health. And that´s why it is important to use to create marketing plans and use all the possible instruments, to ensure non problem run of the company.

ÚVOD

Súčasné trhové prostredie je charakteristické vysokou dynamikou rozvoja, neustále sa meniacimi trhovými podmienkami a vysokou konkurenciou. Väčšina spoločnosti musí odolávať neustálym tlakom konkurencie. V tejto situácií môže podniku veľmi dobre poslúžiť marketingový plán ako nástroj sprehladnenia a plánovania svojich marketingových aktivít.

Marketingový plán vyjadruje, kam sa spoločnosť plánuje v priebehu roka dostať, aké ciele chce dosiahnuť a rozpracováva všetky potrebné postupy, ktoré pri tom aplikuje. Sumarizuje kompetencie podniku a želania zákazníkov do konkrétnych programov, ktorými sa snaží naplniť stanovené ciele. Na jednej strane načrtáva finančné prostriedky na to potrebné a na druhej strane udáva predstavu o budúcich očakávaných príjmoch, ktoré by podnik mal realizáciou programov dosiahnuť. Prínos marketingového plánu pre podnik, ktorý vyrába alebo poskytuje služby spočíva hlavne v analýzach o budúcich možnostiach uspokojovanie potrieb a želaní zákazníkov a vo vysoko profesionálnom prístupe ku predaju kvalitne zadefinovaných trhových segmentom. Je potrebné vyzdvihnúť jeho význam hlavne v oblasti koordinácie podnikateľských aktivít. To sa netýka iba veľkých spoločností, ktoré marketingový plán zväčša tvoria, ale aj malých a stredných, ktoré naň akosi zabúdajú.

Marketingové plánovanie je logická postupnosť aktivít, ktoré vedú ku definovaniu marketingových cieľov a formulovaniu plánov zabezpečujúcich dosiahnutie vymedzených cieľov.[2]“ Ide v podstate o štruktúrovaný postup, ktorý definuje určitý počet alternatív, ktoré by mali byť v súlade s vrcholovými podnikovými cieľmi, ako aj s plánovaním a kalkuláciami jednotlivých aktivít.

HIERARCHIA PLÁNOV V PODNIKU

[1] Ing. Zuzana Michalcová, email:michalcova.zuzana@gmail.com

[2] Lesáková, D.: Marketingové plánovanie. Fond rozvoja ľudských zdrojov PHARE, Bratislava 1996, s. 12

Podstatou marketingového plánovania je nájsť súlad medzi marketingovými cieľmi podniku, jeho zdrojmi a trhovými príležitosťami. Ciele a zdroje sú v jednotlivých podnikoch rôzne. Tie isté javy, ktoré sa momentálne vyskytujú na trhu môžu mať na rôzne podniky rozdielny vplyv. Ten istý jav, ktorý jeden podnik vďaka výnimočným kompetenciám dokáže premeniť na konkurenčnú výhodu, môže pre iný podnik znamenať hrozbu.

Podľa J. Čima a M. Mariaša je marketingový plán úzko prepojený s podnikateľským plánom. Marketing patrí ku kľúčovým oblastiam podniku, a preto musia marketingové ciele úzko súvisieť s podnikovými, veľmi dôležitá je podpora ich dosiahnutia.

Tab. č.1:Hierarchia plánov v podniku[3]

Corporate plan					
Marketing plan					
Segment plan		Segment plan		Segment plan	
Account plan 1	Account plan 2	Account plan 3	Account plan 4	Account plan 5	Account plan 6

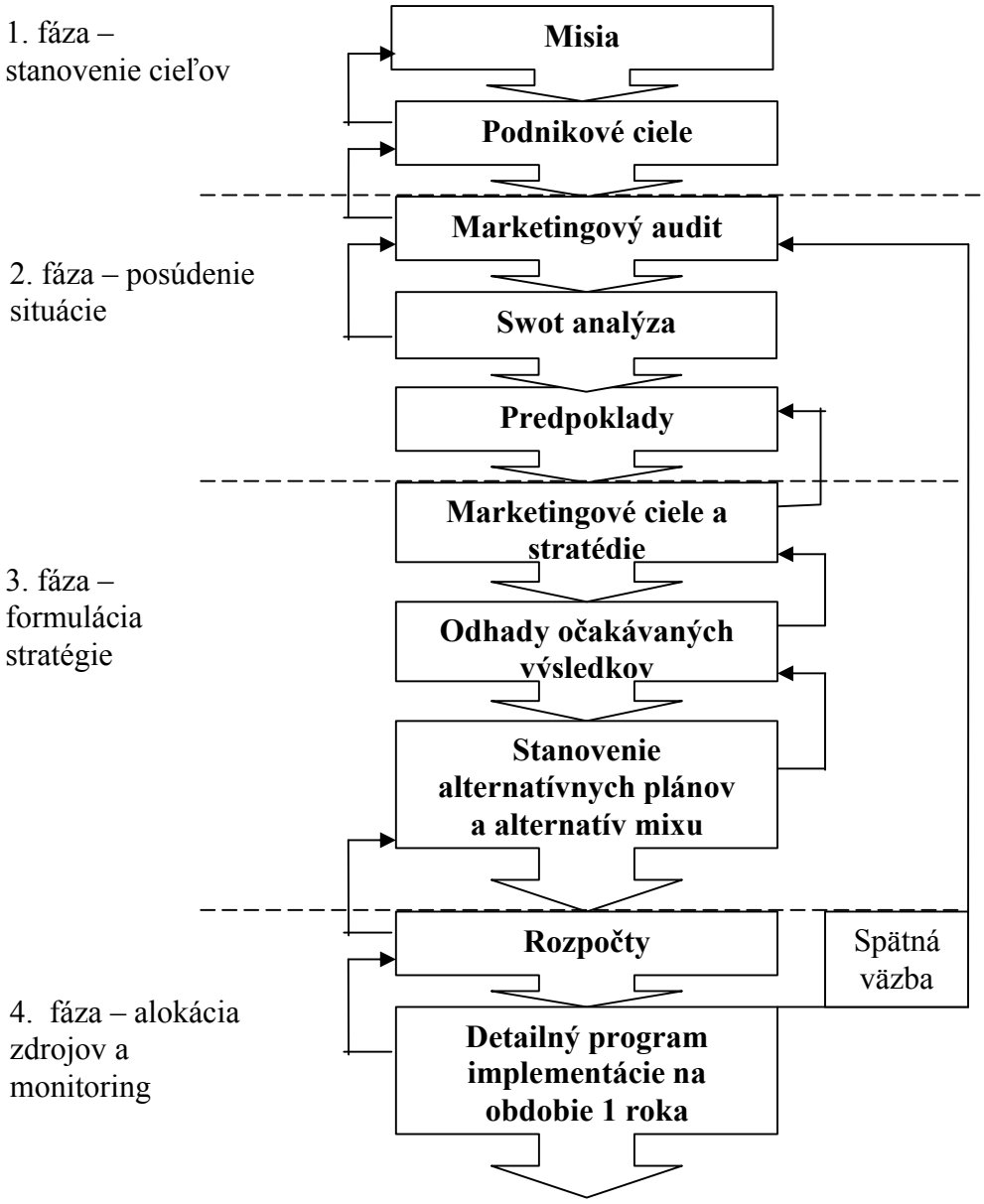
PROCES TVORBY MARKETINGOVÉHO PLÁNU A JEHO ŠTRUKTÚRA

Všeobecne stanovený proces marketingového plánovania neexistuje, väčšinou záleží na rozhodnutí podniku. Možno však odporučiť na začiatku spracovať strategický marketingový plán. Ide hlavne o preskúmanie externého prostredia podniku, z čoho vyplynie možnosť včasnej identifikácie prípadných rizík plynúcich z externého prostredia a návrh primeranej reakcie. Spomínaný strategický marketingový plán by mal byť rozpracovaný na obdobie 3 až 5 rokov. Až po jeho odsúhlasení nastupuje tvorba ročného marketingového plánu. Podniky by sa mali vyhýbať opačnému postupu, t.j. prvotne zostaviť ročný marketingový plán a neskôr ho extrapolovať do niekoľkoročného strategického marketingového plánu.

Obr. č. 1.: Marketingové plánovanie[4]

[3] McDonald, M.: Marketing plans, 2nd edition. Butterworth-Heinemann, Oxford 1989, s. 55
[4] http://www.pulib.sk/elpub/FM/Stefko3/10.pdf, 01. 03. 2008

Univerzálne kroky procesu marketingového plánovania môžeme rozdeliť do týchto častí[5]:



„Misia je predstava top manažmentu o zmysle podnikania spoločnosti, o tom, v ktorých oblastiach sa spoločnosť bude angažovať a čím sa chce stať v dlhodobom časovom horizonte (10-15 rokov)[6].“ Tento pohľad do budúcnosti je často vyjadrený v podobe tzv. prehlásenia misie, t.j. verejne prístupného zhrnutia vízie a dlhodobých cieľov podniku. Definuje účel alebo širší cieľ podniku a slúži ako sprievodca alebo maják v časoch neistoty. Nemá časové ohraničenie, môže ostať rovnakou po desaťročia, ak sa správne formuluje.

Požadované budúce výsledky môžeme definovať ako ciele. Ide o atribúty, ktoré sa podniky svojou činnosťou snažia dosiahnuť prostredníctvom naplnenia svojho poslania. Ciele

[5] McDonald, M.: Marketing plans, 2nd edition. Butterworth-Heinemann, Oxford 1989, s. 40
[6] Lesáková, D. a kol: Strategický marketingový manažment. Netri, Hronský Beňadik 2005, s. 13

si podniky stanovujú pre všetky oblasti, ktoré ovplyvňujú jeho výkonnosť a dlhodobú prosperitu. Na podnikovej úrovni sa sledujú tieto ciele[7]:

- trhová pozícia – postavenie podniku na trhu, resp. trhových segmentoch vo vzťahu ku konkurencií (obrat, podiel na trhu, nové trhy a iné)
- rentabilita investícií – ziskovosť (rentabilita tržieb, vlastného kapitálu, celkového kapitálu a iné)
- prestížne ciele – imidž a prestíž podniku, spoločenský vplyv
- sociálne ciele – osobný rozvoj, príjmy a sociálna istota
- finančné ciele – likvidita, stupeň samofinancovania, kapitálová štruktúra a iné
- produktivita

„Marketingový audit je skúmanie a hodnotenie marketingového správania podniku, jeho cieľov a stratégií, spôsobov ich realizácie. Cieľom je identifikácia problémových oblastí, rizík a príležitostí tak, aby bolo možné vytvoriť plán aktívnych opatrení na zlepšenie podnikovej marketingovej výkonnosti. Marketingový audit ako každý iný audit charakteristický komplexnosťou, systematickosťou, periodickosťou, objektívnosťou a nestrannosťou.

Výsledky marketingového auditu je vhodné usporiadať do formátovej podoby. Výhodnou je napríklad SWOT analýza Je základnou expertnou situačnou analýzou, ktorá sa týka marketingového prostredia podniku. Umožňuje vymedziť vnútorné a vonkajšie faktory, ktoré majú veľký vplyv na budúce smerovanie podniku, jeho úspech alebo neúspech. Čo sa týka vnútorných faktorov, ide o silné alebo slabé stránky, ktoré podnik dokáže priamo ovplyvniť. Vonkajšie faktory predstavujú príležitosti alebo hrozby. Tie môže podnik buď vo svoj prospech využiť, alebo ich výskyt na trhu predpokladať a urobiť žiadúce opatrenia.

Po ukončení procesu marketingového auditu a Swot analýzy a pred pokračovaním procesu marketingového plánovania je potrebné stanovenie základných predpokladov alebo východísk. Ide v podstate o štandardizáciu plánovacieho prostredia. To znamená, že by nebolo vhodné obdržať plán od dvoch produktových manažérov, z ktorých jeden predpokladá rast trhu o 10 % a druhý pokles o 10

Čo sa týka marketingových cieľov a stratégií, ide o najdôležitejší krok celého procesu plánovania. Ak cieľ predstavuje želaný stav, potom stratégia je spôsob dosiahnutia vytýčeného cieľa, ktorá však neobsahuje podrobný priebeh jednotlivých aktivít. To je obsahom marketingovej taktiky, t.j. marketingového programu. Marketingové ciele sa týkajú hlavne produktov a trhov. Je známe, že finančné ciele podnik dosiahne v tom prípade, ak predá zákazníkom svoje produkty alebo služby. Cenotvorba, podpora predaja, distribučné cesty, to všetko sú iba prostriedky na dosiahnutie uvedených cieľov. To znamená, že ciele v oblasti cenotvorby, podpory predaja, distribúcie sa nesmú zamieňať s marketingovými cieľmi. Čo sa týka marketingových cieľov, pokiaľ ich kvantifikujeme, poznáme 4 alternatívy:

- bežné výrobky na tradičné trhy
- nové výrobky na tradičné trhy
- bežné výrobky na nové trhy
- nové výrobky na nové trhy

V časti odhady očakávaných výsledkov dochádza k odhadu budúcich očakávaných výsledkov spoločnosti a v spojení s tým k vypracovaniu rôznych alternatívnych plánov a alternatív mixu, pokiaľ sú potrebné. Následne dochádza k výberu toho najvhodnejšieho.

„Rozpočet je kvantifikáciou zadaných úloh pre každú organizačnú jednotku v peňažných jednotkách.[8]“ Čo sa týka marketingu, obsahuje jednotlivé marketingové výdavky vo vzťahu k stanoveným marketingovým cieľom. Užitočným postupom pri jeho spracovaní je stanovenie hierarchie cieľov tak, aby bolo možné každú výdavkovú položku pričleniť

[7] Kita, J. a kol.: Marketing. Edídia EKONÓMIA, Bratislava 2002, s. 161
[8] Meffert, H.: Marketing management. Grada Publishing, Wiesbaden 1996, s. 49

k marketingovému cieľu. Takýto proces zostavenia marketingového rozpočtu zabezpečí nielen to, že každá položka bude kalkulovaná podľa objektívnych, racionálnych princípov, bude zameraná na konkrétny cieľ, ale zaručí aj nenarušenosť dlhodobých cieľov v prípade potrebnej zmeny ročných plánov.

V ročných plánoch sú všetky konkrétne marketingové ciele podporené marketingovými programami. Jedná sa o konkrétne aktivity s presným časovým vymedzením, určením zdrojov atď.

Následne sa realizuje kontrola. Podliehajú jej pracovníci, ktorí sa zaoberajú marketingovou činnosťou a zároveň majú vymedzené manažérske funkcie alebo formálne právomoci. Objektom kontroly je celý systém fungovania marketingovej činnosti. Kontrola pomáha odhaliť odchýlky od prijatých plánov a vypracúva korekcie na zabezpečenie prijatých cieľov. Celkové hodnotenie marketingovej činnosti podniku aj čiastkové hodnotenie nadobúda dôležitosť pri hodnotení marketingových nákladov. Dôležité je hodnotenie vynaložených nákladov smerom k dosiahnutiu lepšej pozície podniku na trhu.

ZÁVER

V malých a stredných podnikoch na Slovensku sa tvorbou marketingového plánu zaoberá zväčša pracovník marketingového oddelenia, ktorého úlohou je najmä podpora a stabilizácia predaja produktov spoločnosti. Presne premyslenými marketingovými aktivitami sa spoločnosť snaží ovplyvňované správanie zákazníkov a vytvárať priaznivé podmienky na trhu so zameraním na rozvoj nových segmentov. Len v málo spoločnostiach sa začína najprv s tvorbou strategického marketingového plánu, z ktorého by sa mal postupne odvodiť ročný marketingový plán. Podniky zostavujú zväčša ročný marketingový plán. S jeho tvorbou sa začína najčastejšie v poslednom kvartáli bežného roka. V spoločnostiach je zaužívaná presná štruktúra marketingového plánu, ktorá sa z roka na rok veľmi nemení. Obsahuje najmä SWOT analýzu, marketingovú stratégiu a ciele v oblasti výrobnej, cenovej, distribučnej a komunikačnej politiky, program marketingových aktivít a plán marketingových nákladov. Spoločnosti sa dosť podrobne zaoberajú marketingovými aktivitami svojej konkurencie, takisto poskytujú informácie o svojich dodávateľoch a odberateľoch. Jednotlivé marketingové aktivity sú zväčša rozdelené podľa segmentov.

Chyby, ktoré pri tvorbe marketingového plánu niektoré spoločnosti robia, sú hlavne absencia niektorých častí marketingového plánu, ako napríklad plánovaný Výkaz ziskov a strát, Prognózu predaja alebo Vykonávacie programy. Informácie, ktoré majú byť obsahom týchto častí bývajú stručne popísané v iných bodoch avšak je potrebné im vyčleniť zvláštny priestor a venovať im viac pozornosti. Ďalším nedostatkom je to, že niektorým častiam býva venovaná menšia iným väčšia pozornosť. Určité časti môžu byť rozpracované až príliš podrobne, čo v konečnom dôsledku môže spôsobovať neprehľadnosť a neschopnosť čitateľa zorientovať sa. Iné môžu byť zas rozpracované nedostatočne, čo v konečnom dôsledku spôsobuje ujmu na jeho kvalite. Spoločnosti často zabúdajú na analýzu makroprostredia. Nevenujú dostatočnú pozornosť napr. politickému, ekonomickému, sociálnemu, technologickému, ekologickému prostrediu, ktoré by mali byť v marketingovom pláne tiež rozpracované.

Mnoho podnikov, hlavne malých a stredných ešte stále vníma marketingový plán ako zbytočnosť. Avšak neorganizovaný chod podniku, riešenie problémov operatívnym spôsobom v okamihu ich vzniku sa môže negatívne prejaviť na zdraví podniku. Pre mnohé spoločnosti je tvorba marketingového plánu príliš zložitá a nákladná, preto radšej uprednostnia čiastkové analýzy, ktoré však môžu spôsobiť neprehľadnosť a neschopnosť zorientovať sa vo viacerých dokumentoch.

To, čo väčšina podnikov považuje za marketingový plán by sme mohli nazvať prognózy alebo rozpočty. Tieto síce dávajú predpoklady na riešenie aktuálnych prevádzkových problémov, určujú tiež ich smer a dynamiku, ale väčšinou slúžia hlavne na premietnutie aktuálnych podnikateľských aktivít v nezmenenej štruktúre do budúcnosti. Podniky uvedeným spôsobom vypracovávajú marketingový plán hlavne v prípade časovej tiesne.

Pre mnohé podniky je príznačné krátkodobé uvažovanie a úplná absencia strategického prístupu. Ďalej plány často krát pozostávajú z čísel, ktoré takmer vôbec nie je možné využiť pre ďalšiu prácu, pretože neumožňujú rozpoznanie príležitostí a nenaznačujú pozíciu podniku na jeho trhoch. Ciele predaja sú väčšinou nadhodnotené s úmyslom motivovať predajný personál, zatiaľ čo vlastný rozpočet je skreslený, aby poskytoval záchrannú sieť pred neočakávanými výpadkami. Oboje pôsobí demotivujúco a často krát vedie k označovaniu marketingového plánovania ako „rituálu“ alebo „hry s číslami“.

V slovenskom podnikateľskom prostredí stále pretrváva názor, že marketingové plánovanie nie je až také potrebné a podstatné, však podniky majú veľké množstvo iných oblastí a problémov, ktoré je nutné riešiť a majú prednosť pred tvorbou marketingového plánu. Väčšiu pozornosť je potrebné venovať oblastiam, ktoré majú zásadný vplyv na chod podniku, na spokojnosť zákazníkov, zamestnancov aj spoločníkov, resp. akcionárov. Tento pohľad môže byť z dlhodobého hľadiska krátkozraký a následky nekoordinovaného a neusmerňovaného napredovania podniku môžu byť hrozivé. Bez plánovacieho procesu nie je možné porovnať skutočnosť s tým, čo sme si na začiatku obdobia stanovili ako cieľ a následne vyhodnotiť efektívnosť celej podnikateľskej činnosti.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Lesáková, D.: Marketingové plánovanie. Fond rozvoja ľudských zdrojov PHARE, Bratislava 1996. 114 s. ISBN 0780-6

McDonald, M.: Marketing plans, 2nd edition. Butterworth-Heinemann, Oxford 1989. 337 s. ISBN 0-7506-0107-8

http://www.pulib.sk/elpub/FM/Stefko3/10.pdf, 01. 03. 2008

Lesáková, D. a kol: Strategický marketingový manažment. Netri, Hronský Beňadik 2005. 264 s. ISBN 80-968904-8-4

Kita, J. a kol.: Marketing. Edídia EKONÓMIA, Bratislava 2002. 411 s. ISBN 80-89047-23-8

Meffert, H.: Marketing management. Grada Publishing, Wiesbaden 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4

Michalcová, Z.: Marketingové plánovanie v spoločnosti Knaufinsulation s.r.o., dipl. pr., 2007/2008

MERANIE VÝKONNOSTI OUTSOURCINGU
OUTSOURCING PERFORMANCE METRICS

Miroslava Milecová[1],

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Outsourcing, performance metrics, baseline, scope, service level agreement, key performance indicator, outsourcing partnership

ABSTRAKT
Outsourcing metrics are used by companies to manage their outsourcing operations. They enable companies to compare vendors, to manage the processes, to evaluate the quality of delivered services but also to recognize the costs achieved internally and by an external supplier, when is the activity outsourced. Many companies don't put an appropriate effort for measurement of these indicators and the result is that they are not able to manage the outsourcing partnership properly and to measure savings or costs. The measurement of process quality is difficult in real life and metrics are very useful tool for management of outsourcing partnership, but the concept of using metrics has also several faults, the big is that the metrics are an ex-post measurement. Fruitful cooperation should be based not only on strict metrics measurement, but also on open communication, flexibility and transparency.

ÚVOD

Podnik vyčleňuje aktivitu k externému poskytovateľovi vždy z určitého dôvodu. Napríklad prieskum medzi účastníkmi The 2004 Outsourcing World Summit, ktorý sa konal vo februári 2004 v Lake Buena Vista na Floride ukázal, že až 50% manažérov očakáva od outsourcingu redukciu nákladov. Špecializovaný dodávateľ dokáže častokrát vykonávať danú aktivitu nie len lacnejšie, ale aj lepšie. Napríklad Ronan McIvor uvádza vo svojej publikácii[2] ako hlavné benefity outsourcingu nákladovú redukciu, zlepšenie výkonnosti, flexibilitu, špecializáciu či prístup k inováciám. Hlavné výhody outsourcingu sú podľa Lindy Dominguez[3] zlepšenie hlavného zamerania sa spoločnosti, redukcia alebo lepšia kontrola nákladov, zlepšenie kvality až na úroveň svetových spoločností, presmerovanie zdrojov na viac strategické aktivity, prílev hotovosti a lepšia dostupnosť kapitálových prostriedkov.

Na to, aby mohol manažér povedať, či outsourcing priniesol očakávaný efekt a bol pre podnik dobrým rozhodnutím alebo nie, je potrebné vedieť porovnať výkonnosť dosahovanú interne, pred vyčlenením činnosti a výkonnosť dosahovanú externým poskytovateľom po outsourcovaní danej činnosti. Toto je ale v praxi častokrát oveľa ťažšie, ako by sa na prvý pohľad mohlo zdať.

Vo svojom príspevku sa pokúsim analyzovať hlavné prvky úspešného hodnotenia outsourcingového projektu a načrtnúť základnú schému, ktorou by sa mohol manažér orientovať pri hodnotení a meraní výkonnosti outsourcingového projektu.

ANALÝZA PROCESOV

Outsourcing sa rozšíril zo špecifickej oblasti informačných technológií do takmer každého podnikového procesu, od ľudských zdrojov, cez administratívne práce až po logistiku. Tieto činnosti sa medzi sebou významne odlišujú, vyžadujú si iné vstupy, iné vedomosti, iné

[1] Ing. Miroslava Milecová, miroslava.milecova@new-dec.euba.sk, miroslava.milecova@unicreditgroup.sk

[2] McIVOR, R.: The Outsourcing Process (Strategies for Evaluation and Management), Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2005, str. 21-23

[3] Dominguez, Linda R.:, The Manager's Step-By-Step Guide To Outsourcing, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, USA, 2006

technológie a výsledkom je aj veľmi rozdielny výstup. Zmerať kvalitu a množstvo poskytovaných služieb, ktoré dodávateľ pre podnik zabezpečuje, je v praxi oveľa zložitejšie, než sa často na prvý pohľad javí. Východiskom pre vytvorenie ukazovateľov, ktoré budú schopné merať kvalitu a množstvo outsourcovaných služieb, je dôsledná analýza procesov, ktoré podnik vyčleňuje. Ak sa podnik rozhodne outsourcovať svoju učtáreň, musí poznať, aké procesy sa v učtárni vykonávajú, aby ich vedel zadefinovať z hľadiska času, nákladov, technológie, personálu a podobne. Účtovníctvo sa skladá z množstva menších činností a čiastkových operácií. Niektoré sú, dá sa povedať každodenné (účtovanie došlých faktúr, vystavovanie odchádzajúcich objednávok a faktúr, operácie súvisiace s pokladnicou, bankové výpisy, prevodky, príjemky atď.), iné sa vyskytujú napríklad raz za mesiac (mzdy, odvody, preddavky na daň, oprávky a odpisy atď.), niektoré iba raz ročne (závierkové operácie).
Dôsledná analýza jednotlivých čiastkových operácií podnikovej činnosti, ktorú chce podnik vyčleniť, poskytne manažérovi detailný obraz o komplexnosti celej problematiky, dá mu prehľad o čase potrebnom na vykonanie danej aktivity, o nákladoch a personálnych požiadavkách. Dobrá znalosť zložitosti a početnosti jednotlivých operácií je tiež nevyhnutou pre stanovenie základne, ktorá je východiskom a zároveň aj súčasťou zmluvy o outsourcingu a od ktorej sa odvíja výška fakturácie.

BASELINE – ZÁKLADŇA, NA KTOREJ STOJÍ OUTSOURCINGOVÝ VZŤAH

Podnik by mal pred vyčlenením činnosti analyzovať a kvantifikovať množstvo jednotlivých činností, výstupov a vstupov a tiež očakávané trendy ich vývoja. Napríklad počet elementárnych aktivít, náklady, personálne požiadavky, sezónne výkyvy, očakávaný vývoj množstva aktivít do budúcnosti a prípadné zmeny.
Takéto analýzy sú základom nie len pre stanovenie metrík na hodnotenie outsourcingového vzťahu, ale sú zároveň podkladom pre stanovenie akejsi „základne“ (v angličtine „baseline“), na ktorej sa ďalej buduje outsourcingový vzťah.
Baseline predstavuje očakávaný objem a kvalitu poskytovaných činností, je súčasťou zmluvy o outsourcingu, od nej sa odvíja cena, ktorú podnik za poskytovanie služieb platí a tiež prípadné zvýšenia. Baseline je základňou aj pre outsourcingového dodávateľa – napríklad pre plánovanie jeho personálnych kapacít a preto je veľmi dôležité stanoviť túto základňu pokiaľ možno čo najpresnejšie.
Baseline v prípade spracovania faktúr môže vyzerať napríklad takto: priemerný mesačný počet faktúr bude 500, každá faktúra bude spracovaná do 48 hodín od obdržania a zaúčtovaná na správne nákladové stredisko s 99% úspešnosťou. Tiež je potrebné určiť cenu, ktorú zákazník uhradí dodávateľovi za takto dodanú službu.
Nastavenie správnej základne je veľmi dôležité a ešte dôležitejšie je dokázať zmerať výkonnosť dosahovanú interne, ešte pred tým, než podnik aktivitu outsourcuje. V prípade, že toto podnik neurobí, po tom, ako outsourcuje, už nikdy nebude vedieť zmerať a demonštrovať nákladové úspory alebo akékoľvek iné zlepšenia. Jednoducho, ak chýbajú „počiatočné čísla“, je ťažké nastaviť očakávania. Ak podnik nepozná internú výkonnosť, ťažko objektívne zhodnotí výkonnosť dodávateľa po tom, ako činnosť outsourcuje.

UKAZOVATELE

Ukazovatele sú vyjadrením miery výkonnosti a sú používané spoločnosťami na riadenie ich outsourcingového vzťahu.
Ukazovatele, ktoré sa budú používať na hodnotenie kvality outsourcingového partnerstva a dodávaných služieb, by mali byť jasne zadefinované ešte pred tým, ako sa podnik pustí do outsourcingového projektu a mali by byť súčasťou zmluvy o úrovni poskytovaných služieb (v praxi sa často na označenie tejto zmluvy používa skratka SLA – service level agreement).

Ukazovatele podniku umožňujú porovnávať dodávateľov či hodnotiť efektívnosť odčlenených operácií. V praxi sa ukazovatele, ktoré merajú výkonnosť outsourcingu často označujú anglickou skratkou KPI (key performance indicator) a umožňujú spoločnostiam merať a hodnotiť, či očakávané výsledky boli v skutočnosti naozaj dosiahnuté.
Pri navrhovaní ukazovateľov, ktorými chce podnik v budúcnosti hodnotiť výkonnosť outsourcingu, je dôležité definovať nie len špecifické ukazovatele, ale aj metódy na ich meranie, ďalej stanoviť, kto bude každý ukazovateľ merať (ľudia na strane dodávateľa aj odberateľa), ako často sa bude každý ukazovateľ merať a kedy sa bude výsledok merania navzájom komunikovať. Ukazovatele nestačí iba zmerať, je potrebné ich monitorovať, vyhodnocovať ich vývoj (napríklad porovnaním v čase, alebo v objeme a kvalite dosahovaných výkonov) a získané informácie komunikovať s dodávateľom.
Na úroveň dodávaných služieb je možné pozerať sa prostredníctvom viacerých hľadísk, najobvyklejšími sú náklady, množstvo, kvalita, čas a produktivita. V súčasnosti je veľmi zdôrazňované aj meranie spokojnosti zákazníka.
Množstvo dodaných služieb je možné merať aj celkom jednoduchými ukazovateľmi – napríklad v prípade vyčlenenia účtovníctva: celkový počet faktúr spracovaných napríklad za mesiac, počet faktúr spracovaných do 48 hodín odo dňa obdržania, počet spracovaných cestovných príkazov, závierkové operácie atď. V prípade outsourcingu facility manažmentu – metre štvorcové upratených plôch, počet špeciálnych činností za určité obdobie – napríklad umývanie okien na výškových budovách, počet zásahov nad dohodnutý rámec atď. Veľa outsourcingových partnerstiev sleduje detailne naozaj veľké množstvo vykonávaných aktivít, čo je pozitívne v kontexte presnosti fakturácie, ale na druhej strane si detailné meranie vyžaduje ľudské aj technologické zdroje, ako na strane dodávateľa, tak aj na strane odberateľa.
Kvalita vykonávania outsourcovaných služieb sa najčastejšie meria ako pomer celkového počtu spracovaných výstupov verzus počet chýb, ako miera zlyhania alebo nepodarkov, percento kvality, percento prepracovania, reakčný čas a pod.
Na začiatku outsourcingového partnerstva je potrebné dohodnúť, akú kvalitu poskytovaných služieb odberateľ očakáva a akú je dodávateľ schopný poskytnúť. V prípade, že dodávateľ neplní stanovenú úroveň poskytovania služby, mal by podnik trvať na tom, že neuhradí dohodnutú platbu v plnej výške.

TECHNOLOGICKÉ ZABEZPEČENIE

Navrhnúť správne metriky nestačí, je dôležité, aby ich bolo možné v praxi naozaj zmerať, aby výsledky boli čo najpresnejšie a aby meranie a reportovanie nebolo príliš prácne, drahé, časovo alebo personálne náročné.
V závislosti od druhu poskytovaných služieb, metriky môžu byť dostupné aj na dennej báze, ale zväčša sa používa mesačný reporting. V prípade, že sú zákazník a dodávateľ geograficky značne vzdialení, používa sa napríklad webový reportingový systéme, prostredníctvom ktorého sú metriky dostupné on-line, s možnosťou stiahnuť ich v Excel alebo inom formáte. Tiež sa používajú zabezpečené internetové súbory, všetko samozrejme závisí od používanej technológie. Niekedy účel splní aj jednoduchší reporting, napríklad formou tabuľky alebo grafu zobrazujúceho výkonnosť, generované napríklad na mesačnej báze.

HLAVNÉ PRÍNOSY SLEDOVANIA UKAZOVATEĽOV V RIADENÍ OUTSOURCINGOVÉHO VZŤAHU

Sledovanie, meranie, vyhodnocovanie a reportovanie dohodnutých ukazovateľov pri riadení outsourcingového projektu poskytuje podniku značné prínosy. Správne nastavené ukazovatele:

- napomáhajú riadeniu outsourcingového projektu,

- sú podkladom pre prejednávanie fakturácie a pre cenotvorbu,
- sú podkladov pre riešenie prípadných sporov,
- poskytujú informácie o výkonnosti a umožňujú porovnanie s interne dosahovanou výkonnosťou,
- umožňujú lepšie porovnanie pri prípadnej zmene dodávateľa,
- vytvárajú väčšiu dôveru medzi outsourcingovými partnermi.

Veľa spoločností si neuvedomuje hodnotu informácií, ktoré získajú prostredníctvom vhodných metrík. Pozerajú sa často iba na konečné náklady alebo výnosy. Toto môže byť jednak z dôvodu nedostatku personálnych alebo manažérskych zdrojov, ale tiež kvôli nedostatočným znalostiam celého outsourcovaného procesu. Informácie získané prostredníctvom výpočtu vybraných ukazovateľov by mali podporovať rozhodovanie a uľahčovať dennodenné riadenie. Tieto informácie sú tiež dôležité v prípade riešeniu sporov s dodávateľom, za účelom uplatnenia pokuty, ak dodávateľ neplní výkony, ku ktorým sa zaviazal a podobne.

HLAVNÉ PROBLÉMY SPOJENÉ S POUŽÍVANÍM UKAZOVATEĽOV PRI HODNOTENÍ OUTSOURCINGOVÉHO VZŤAHU

Väčšina monitorovacích aktivít outsourcingového vzťahu je založená na špecifických ukazovateľoch. Existuje niekoľko dobrých dôvodov, prečo tomu tak je, predovšetkým, ukazovatele sú jasné čísla, ktoré je relatívne jednoduché zmerať a bezpochyby sú významnou časťou kvalitného outsourcingového vzťahu. Ale nie sú všetkým. Slepé zameranie sa na metriky nezaručí stopercentné riadenie outsourcingového vzťahu. Ukazovatele majú svoje limity, medzi ktoré patria najmä:

- Ukazovatele sú ex-post metrikami, čo vyplýva už z ich podstaty[4]. O tom, akú kvalitu a aké množstvo činností dodávateľ dodal, sa podnik dozvedá zväčša až neskôr, napríklad v prípade mesačne dohodnutého reportingu, až po 20-30 dňoch, od kedy sa nejaký problém udial. Tým má podnik veľmi limitovanú možnosť ovplyvňovať denno-denné operácie, ktoré sa dejú u outsourcera a väčšinou mu nezostáva nič iné, iba sa učiť z problému, ktorý sa stal v minulosti.
- Ukazovatele väčšinou pokrývajú iba hlavné aktivity a tým neposkytujú komplexný obraz o službách ktoré sú poskytované. Väčšinou je outsourcovaný proces veľmi komplexný a je ťažké zadefinovať, zmerať a oceniť každú jednu aktivitu.
- Ukazovatele sú zvyčajne priemerné alebo sumárne hodnoty a často neodzrkadľujú rôzne výkyvy v objemoch (napríklad spôsobené sezónnosťou a pod.).
- Ukazovatele veľmi často nastavuje outsourcingový dodávateľ, ktorý má už zväčša prax a prehľad o svojej výkonnosti a má tendenciu nastaviť ukazovatele „nižšie“, napríklad presadí vyššiu chybovosť, pomalší čas spracovania a pod. Toto si odberateľ často vôbec ani nevšimne, mnohokrát preto, že svoju internú výkonnosť v danom procese nikdy nemeral.
- V prípade, že ukazovatele určí odberateľ, veľmi často maximalizuje svoje očakávania a v prípade, že dodávateľ na ne pristúpi, nemusí byť schopný ich reálne plniť (napríklad 100% úspešnosť zaúčtovania dokladu alebo spracovanie každej objednávky do 8 hodín od obdržania a pod.).
- Často sa stáva, že je výsledok výpočtu ukazovateľa dosť skreslený, napríklad používaním rôznych výnimiek, nedostatočným technologickým zabezpečením merania a pod.
- Prílišná zložitosť výpočtu a veľmi nejasne zadefinované metriky, dôsledkom čoho sú rozdielne výsledky, ktoré vedú ku konfliktu medzi odberateľom a dodávateľom, spochybneniu kvality poskytovaných služieb a nedôvere.

[4] http://research.outsourcing.org/outsourcing/beyond-metrics/, 2.10. 2008

- Ukazovatele sa často stanovujú iba „aby boli“, sú povrchné alebo merajú nedôležité údaje.
- Meranie si vyžaduje zdroje na strane dodávateľa aj zákazníka a to technologické aj ľudské, čo sa samozrejme premieta aj nových nákladov, s ktorými častokrát jednotlivé strany pred outsourcingom nepočítajú.

Každá spoločnosť, ktorá outsourcuje, by tak mala robiť za účelom dosiahnutia určitých špecifických výkonnostných cieľov. Aby podnik vedel povedať, či bol daný cieľ splnený a zmerať úspešnosť na stupnici cieľov, ktoré si v rámci outsourcingu stanovil, je nevyhnutné dosahovanú výkonnosť merať.

IBA MERAŤ NESTAČI

Spoločnosť sa nemôže slepo zamerať iba na striktné sledovanie dohodnutých ukazovateľov. Outsourcing je dlhodobý vzťah a preto by k nemu mali takto pristupovať obe strany, dodávateľ aj odberateľ. Pravdepodobne nastanú obdobia, kedy dodávateľ nebude schopný z nejakého dôvodu na 100% plniť dohodnuté ciele. Tak isto veľmi ľahko môže nastať situácia, že zákazník bude požadovať nejaké služby navyše, alebo určité zmeny. Outsourcing by mal byť založený na flexibilite a vzájomnej kooperatívnej komunikácii. Komunikácia by sa mala niesť v duchu, ako čo najlepšie spolupracovať, ako robiť veci tak, aby to bolo osožné pre obe strany. Vzájomná spolupráca by mala byť založená na transparentnosti. Napríklad zákazníci veľmi často spochybňujú dodávateľovu cenotvorbu, najmä na začiatku, keď sa o outsourcingu iba rokuje. Preto by mal dodávateľ dovoliť zákazníkovi nahliadnuť do jeho kalkulácií a vysvetliť jednotlivé položky, vytvorí to priestor pre vzájomnú dôveru v budúcnosti.

Je dôležité, aby nezávisle od seba sledovali kvalitu a množstvo dodaných služieb dodávateľ aj odberateľ a aby prípadné rozdiely pravidelne diskutovali. Najčastejšie sa využíva mesačný reporting, v rámci ktorého dodávateľ a odberateľ porovnajú výsledky svojich meraní a prediskutujú prípadné rozdiely. Činnosti, ktoré boli vykonané nad rámec „baseline“ musí odberateľ extra doplatiť, činnosti, ktoré boli vykonané chybne, je potrebné opraviť. Vďaka pravidelným analýzam je podnik tiež schopný hodnotiť trendy vývoja outsourcovanej činnosti – rast, pokles, zlepšenie alebo zhoršenie kvality atď.

ZÁVER

Pred tým, než sa podnik rozhodne outsourcovať určité činnosti k externému poskytovateľovi, je potrebné nájsť si čas na zmapovanie podnikových procesov a zadefinovať jasné ukazovatele na ich meranie.

Hodnotenie výkonnosti outsourcingového projektu je možné rozdeliť do nasledovných etáp:

- analýza procesov, ktoré chce podnik outsourcovať,
- meranie interne dosahovanej výkonnosti,
- stanovenie baseline – základne, ktorá popisuje množstvo a očakávanú kvalitu outsourcovaných aktivít,
- stanovenie ukazovateľov, ktorými bude podnik merať výkonnosť outsourcingového vzťahu,
- technologické a personálne zabezpečenie merania stanovených ukazovateľov,
- pravidelné meranie a vyhodnocovanie dosiahnutých výsledkov,
- komunikácia s dodávateľom.

Meranie výkonnosti dodávateľa outsourcingu je veľmi často podceňované a jeho zanedbanie vedie k nedostatku informácií, tým k horšiemu rozhodovaniu a riadeniu outsourcingového vzťahu. Nedostatok informácií o kvalite a množstve dodávaných aktivít takisto vedie k nedôvere medzi outsourcingovými partnermi. Ukazovatele by avšak nemali byť jedinou

metódou riadenia outsourcingového vzťahu a určite nie sú náhradou ale podkladom pre vzájomnú komunikáciu pri budovaní a skvalitňovaní outsourcingového vzťahu.

POUŽITÁ LITERATÚRA

McIVOR, R.: The Outsourcing Process (Strategies for Evaluation and Management), Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2005, ISBN-13 978-0-521-84411-6
DOMINGUEZ, L. R.: The Manager's Step-By-Step Guide To Outsourcing, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, USA, 2006, ISBN 0-07-145824-7
http://research.outsourcing.org/outsourcing/beyond-metrics/, 2.10. 2008

NOVÉ TRENDY V MANAŽMENTE A ICH FAKTORY ÚSPEŠNOSTI (NEW TRENDS IN MANAGEMENT AND FACTORS OF THEIR SUCCESS)

JOSEF MISOF[1]

KEY WORDS: factors of success, hard factors, soft factors, new approaches of management, intergrated management, project management, knowledge management, dynamic concept of strategy.

ABSTRACT

The current situation in the market is full of change, unsabilaty and turbulance. There are many new approaches to management that are continually developing. These methods are not an exact recipe for success, but managers should follow them and adabt them to their needs and company situation. Whether factors are hard or soft, they should be in balance, their importance is the same regardless of their weight. Dynamic concept of strategy, Outsourcing, Reengineering, Project management, Knowledge management, Integrated management are some of new approaches in modern management. There is no perfect solution or best system of management, but recognizing the influences and factors that make a company successful should be the role of every espiring management.

ÚVOD

Súčasné prostredie je plné zmien, nestálostí a turbulencií. Podnik ako súčasť trhového prostredia pod tlakom týchto meniacich sa podmienok ich musí neustále zisťovať, monitorovať a adekvátne na ne reagovať. Manažment, ako riadiaci aparát sa musí snažiť tieto zmeny využiť v prospech podniku ako celku. Spôsob, ako sa bude k týmto novým možnostiam pristupovať závisí od vnútorného ako aj vonkajšieho prostredia, v ktorom sa podnik a manažéri nachádzajú.

Organizačná štruktúra, deľba rozhodovacej právomoci, spôsob získavania a spracovania informácií, využívanie informačných systémov v organizácii, samotná osobnosť manažéra, jeho vzťah k riziku, schopnosť predvídania, podporovanie zmien v podniku, vedenie ľudí, podniková kultúra a nespočetné množstvo dalších faktoroch ovplyvňuje konečnú schopnosť podniku využiť naskytujúce sa príležitosti a tým zvyšovať ich ekonomickú stabilitu a konkurencieschopnosť.

Neexistuje jednoznačný recept k úspechu, ani presný zoznam faktorov, ktoré podniku zabezpečia jednoznačný úspech. Každý podnik je iný, špecifický. Na druhej strane je mnoho výskumov a publikovaných prác, ktoré na základe prieskumov v jednotlivých spoločnostiach porovnávali úspešné podniky s menej úspešnými, sledovali nové trendy, snažili sa popísať rozdiely medzi podnikmi, príčiny týchto rozdielov a faktory, ktoré ovplyvňovali úspešnosť daných podnikov a ukázať ich tajomstvá na ceste k úspechu.

TRENDY V MANAŽMENTE:

V súčastnosti sa v praxi môžme stretnúť s viacerými technikami, nástrojmi, metódami a koncepciami manažmentu. Nevyhnutnosť riešiť nové vznikajúce problémy a reagovať na neustále sa meniace podmienky spôsobuje posuny a nové prístupy k trendom v manažmente. Čo robia úspešné podniky inak? Ako sa líšia? Na čo sa sústredia? Akým spôsobom pristupujú k novým výzvam, ktoré im trhové prostredie ponúka? Ako sa bránia hrozbám a trhovým

[1] Josef Misof Ing., j.misof@europapier.sk

neurčitostiam? Ako na ne reagujú? Snažia sa manažeri uplatniť trendy, ktoré boli úspešné v iných spoločnostiach do svojich podnikov?
Množstvo otázok, na ktoré sa pravidelne snažíme nájsť odpovede a recept, ktorý vedie k úspechu.

Naša spoločnosť sa snaží postupne prispôsobovať turbulentným výkyvom trhu. Flexibilita, pružnosť a akčný rádius je to, čo sa od nás vyžaduje. Každá oblasť našej spoločnosti prechádza zmenami. Začalo sa to spájaním jednotlivých obchodných divízií so snahou zrýchliť a uľahčiť rozhodovacie a informačné toky, odbúrať byrokratický aparát a z hladiska nákladov znížiť náklady stredného manažmentu. Tento krok sa osvedčil. Nevznikajú duplicitné činnosti, zjednodušili sa vzťahy medzi manažmentom a zamestnancami, urýchlila sa vykonatelnosť jednotlivých rozhodnutí, zjednotili sa obchodné tímy. Tým sa podporila vzájomná výmena informácií medzi jednotlivými obchodnými tímami.

Využil sa outsorcing v tých činnostiach, ktoré boli neefektívne. Narastajúce náklady v doprave a kolísavá situácia v množstve a objeme zakáziek, v silnejúcom tlaku na rýchlosť dodania pri čo najnižších nákladoch viedla k tomu, že sa prešlo zo zabezpečovania dodávok vlastnou dopravou na outsorcing týchto služieb. Pracuje sa s dvoma spoločnosťami a sme pripravení okamžite reagovať na narastatúci počet dodávok bez ohľadu na veľkosť objednávky. Týmto krokom sa očakáva zníženie nákladov priemerne o 20 %. Právne a upratovacie služby sú ďalšie činnosti, ktoré sú vykonávané externe.

Pre vylepšenie komunikácie medzi manažmentom a zamestnancami sa vytvorili tvz. "odbory" v rámci obchodných tímov. Hovorca "odborov", ktorý je členom tímu a je plne rešpektovaný tímom aj manažmentom, sa obracia na vedenie v mene obchodného tímu s požiadavkami, ktoré by neboli, z určitých dôvodov, otvorené pri pravidelných poradách. Tým sa vylepšila spätná väzba prichádzajúca od zamestnancov.

Byť čo najbližšie k zákazníkovi, bližie ako konkurencia, nás stále ženie dopredu. Snažíme sa počúvať našich zákazníkov, byť im niekedy viac ako len obchodný partner. V praxi sa veľmi osvedčilo realizovať neformálne akcie pre zákazníkov, spoločenské, kultúrne a športové podujatia. Až tam sa niekedy dozvieme, čo od nás náš zákazník očakáva, v čom sme lepší a čo u nás zákazník nenájde. Tam sme začali hovoriť o tom "správnom obchode".

Ale robíme tieto kroky správne? Robíme správne rozhodnutia, volíme správne postupy? Nie sú v našom okolí podobné podniky, ktoré už sú ďalej ako my? Ktoré zrealizovali zmeny, ktoré nám vedia uľahčiť naše každodenné rozhodovanie, postupy?

Často si myslíme, že obsahom manažmentu sú činy a nie myšlenka. Ale manažment bez myšlienkového základu nie je ničím. Nové myšlienky, nové trendy sú dôležité, ale neznamenajú jasnú novú šablónu k úspechu. Manažeri si zvykli používať nástroje brainstormingu, prešli teóriu X a Y, osvojili si „manažérsku mriežku", „riadenie pomocou cieľov", či si vyskúšali rôzne formy úplného riadenia kvality – Total Quality Management (TOM). Napriek tomu nemôžeme povedať, že práve to je pre podnik to najlepšie. Neznamená to, že tieto teórie sú zastaralé, len samotné ich používanie musí byť flexibilné a musí sa používať len vtedy, keď je na to správny čas. Rozsiahlosť moderného manažmentu spôsobuje, že manažéri musia sledovať vývoj, novinky a vhodnou formou sa ich snažiť zapracovať do svojho každodenného života.

V súčastnosti sa v manažérskej praxi uplatňuje viacero techník, metód a nástrojov, ktoré možno rozdeliť do dvoch skupín, a to skupiny tvrdých (hard) faktorov a skupiny mäkkých (soft) faktorov. V minulosti sa kládol dôraz najmä na hmatateľné a merateľné faktory – tvrdé faktory, ktoré priamo vytvárajú zisk. Časom sa ale dospelo k záveru, že aj nemerateľné faktory – mäkké faktory sa významne podieľajú na úspechu podniku. Ich vzájomná rovnováha je ale považována za dôležitú podmienku na ceste k úspechu.

Tvrdé (hard) faktory sú tie, ktoré môžme navrhnúť, formálne vymedziť a implementovať do organizácie. Sú prevažne vecne orientované, jednoznačne sa do podniku

zavádzajú a to príkazom, smernicou, usmernením. Medzi tvrdé faktory môžme zaradiť: stratégiu, organizačnú štruktúru, systém plánovania, informačné systémy, pravidlá vnútropodnikového riadenia a pod..

Mäkké (soft) faktory sa týkajú ľudského činiteľa a sociálnych vtzťahov v organizácii. Sú neformálne, nejednoznačné a nemožno ich nariadiť príkazom. Ich zmena je dlhodobou záležitosťou, nakoľko majú úzku väzbu na ľudský faktor. Do tejto skupiny patria: štýl riadenia, kvalifikácia a zručnosti, systém neformálnej komunikácie, tímová práca, spoločenské hodnoty, podniková kultúra a pod..

Dynamický koncept steatégie patrí medzi tvrdé faktory a je spojený so zoštíhlovaním, ktoré prináša do podniku tvrdosť. Koncept vychádza z princípu 7S:

Stakeholders satisfaction – neustále uspokojovanie požiadaviek spotrebiteľov a okolia. Z dôvodu turbolencií a zmien na trhu sa tieto požiadavky neustále menia a od manažérov sa vyžaduje poznať tieto požiadavky a predvídať ich zmeny.

Strategy soothsaying - na trhu vznikajú rôzne príležitosti a manažéri by mali tieto príležitosti predvídať, adekvátne na ne reagovať a tým si zabezpečiť konkurenčnú výhodu.

Signals and shocks – porušovanie rovnováhy, vysielanie prekvapivých signálov, ovplyvňovanie trhu a konkurencie

Speed - všetky činnosti sa musia robiť rýchlo a mali by byť vhodne načasované

Surprise - činnosti by mali obsahovať moment prekvapenia

Shifts – účelom jednotlivých činností je dosiahnuť žiadúce zmeny v pravidlách hry a zrealizovať posuny v prospech podniku.

Outsorcing ako ďalší predstaviteľ tvrdých faktorov znamená vyčlenovanie niektorých činností a aktivít z organizácie. Cieľom je vyčleniť také činnosti, ktoré sú pre podnik neefektívne, nepružné, na ktoré podnik nemá dostatočné know-how a ktoré sú pre podnik výhodnejšie nakupovať na trhu.

Reengineering znamená zásadné prehodnotenie podnikových procesov, hľadá prekážky, ktoré podniku bránia v ceste k ďalším úspechom a pokúša sa ich odstraniť. Reengineering odstraňuje každý proces, zdroj, ktorý sa javí ako neefektívny a snaží sa podnik preorganizovať tak, aby v jeho centre stáli potreby zákazníkov, vlastníkov a zamestnancov. Hľadá sa nový zmysel a účel práce celého podniku (rethinking), zásadne sa prehodnocuje model podnikového riadenia (redefinition) a prepracovávajú sa kľúčové i pomocné podnikové procesy.

Projektový manažment je nový prístup k riadeniu projektov s presne vymedzeným cieľom. Medzi základné charakteristické vlastnosti projektu môžeme zaradiť:

- jedinečnosť
- tímové riadenie
- ohraničenosť
- rizikovosť
- komplexnosť

Znalostný manažment predstavuje systémový a organizovaný prístup k riadeniu, ktorý v sebe zhromažďuje všetky vývojové trendy z minulosti, snaží sa rozvinúť systematický spôsob, ako intelektuálny kapitál identifikovať, získavať a racionálne využívať. Jeho základnými prvkami sú:

- procesná orientácia
- tímové zameranie
- firemná identita

- manažment znalostí
- stratégia a výkonosť
- zákaznícky imperatív

Samotné znalosti sú viac ako know-how. Znamenajú:

- vedieť „prečo", čím sa myslí pochopiť kontext role v podniku a význam aktivit,
- vedieť „čo", čo zahŕňa fakty požadované pre vykonanie úloh. Sú to informácie, ktoré potrebujeme zhromaždiť ešte predtým, aby sme mohli rozhodnúť,
- vedieť "kto", čo zahŕňa znalosti o vzťahoch, kontaktoch a osobách, s ktorými môžme riešiť úlohy a na ktorých sa môžeme obrátiť,
- vedieť „kde", čím sa myslí schopnosť orientovať sa a nachádzať správne informácie a
- vedieť „kedy", čo zahŕňa správne načasovanie, poznanie toho najlepšieho času, kedy niečo urobiť, kedy prijať najlepšie rozhodnutie alebo kedy niečo ukončiť.

Integrovaný manažment vychádza z Edisonovej myšlienky: charizmatický líder vytvára integráciu z aktuálne dostupných a úspešných systémov riadenia, ktoré dokonale vyhovujú podmienkam daného podniku. Genialita lídrov vychádza z toho, že sú schopní vybrať najlepšie možné postupy a metódy riadenia a zapracovať ich do systémov riadenia tak, aby čo najlepšie vyhovovali podniku. Medzi základné znaky Integrovaného manažmentu patrí:

- integruje súčasné progresívne postupy
- prispôsobuje ich potrebám konkrétneho podniku
- všetko sa to deje pod tlakom charizmatického lídra
- cieľom je vytvárať synergický efekt.

ZÁVER

Byť krok vpred ako ostatní znamená odlišovať sa a byť vynímočný. K tomu manažéri potrebujú mať popri troške šťastia aj jasnú predstavu, ako podnik riadiť. Mať znalosti o moderných smeroch a prístupoch v riadení dáva manažérom možnosť vybrať si z toho, čo môže byť pre ich podnik najlepšie a tým nielen zvýšiť náskok pred ostatnými, ale aj stať sa tými, ktorí budú udávať nové trendy v riadení budúcnosti.

Snahou tohto príspevku bolo v stručnosti poukázať na časť aktuálnych nových prístupov v manažmente a dať podnet na ďalšiu diskusiu o tom, ktoré systémy v riadení sú v súčastnosti používané a ktoré faktory v manažmete môžu ovplyvniť celkovú úspešnosť podniku.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Majtán, M.: Manažment, Ekonóm 2007
2. Szabo Ľ., Jankelová N.:Faktory úspešnosti agrárnych podnikov v SR, Ekonóm, 2006
3. Truneček, J.: Znalostní podnik v znalostní společnosti, Professional Publishing, 2003
4. Stuart C.: Moderní management, základní myšlenkové smery, Management Press, 2000
5. Kislingerová E., Nový I.: Chování podniku v globalizujícím se prostredí, C.H. Beck, 2005
6. Interná dokumentácia spoločnosti

CERTIFIKÁCIA V PODNIKOVOM VZDELÁVANÍ
CERTIFICATION IN ENTERPRISE EDUCATION

Katarína Mončeková[1]

KEY WORDS
Enterprise Education, Certificate, Cost of Certification, TELC, FAMP, ECDL

ABSTRACT
The paper deals with the certification of enterprise education. In the brief overview describes the advantages of the certification both, from employee and company point of view. Results of the basic research to calculate the costs of certifacation are also presented in this article. We emphasize that even the proces of certification is cost-consuming ultimately it can save a lot of economic means. There are some examples of various kinds of certification listed in the end of this article.

ÚVOD

Orientácia podnikového vzdelávania na kvalitu znamená nielen zavedenie náročných vzdelávacích štandardov, učebných plánov a učebných osnov, ale tiež účinné využívanie systému certifikácie. Tento prístup vo všeobecnosti predstavuje vyššie nároky na systém samotného vzdelávania, ale tiež nároky na hodnotenie výstupov odborného vzdelávania a kvality jeho účastníkov. Certifikácia je totiž nástroj, ktorý zvyšuje kvalitatívne charakteristiky vzdelávania.

VÝHODY CERTIFIKÁCIE

„**Certifikát** deklaruje, že jeho držiteľ disponuje určitými vedomosťami, zručnosťami a kompetenciami, môže zlepšiť postavenie nositeľa certifikátu na trhu práce, zvýšiť jeho zamestnanosť.“ [2] Certifikácia výsledkov vzdelávania má teda svoje praktické dopady a v mnohých krajinách sú dlhodobo vyvíjané aktivity vedúce k jej uznaniu v oblasti vzdelávania.

V prospech certifikácia sa vyjadrujú aj Acemoglu a Pischke. Autori nezabúdajú podotknúť, že certifikácia, ako nezávislý spôsob uznania odbornej spôsobilosti, môže zamestnancom aj zamestnávateľovi poskytnúť značnú výhodu:[3]

- Zamestnancom poskytuje uznávanie ich profesionality, dopĺňa technickú alebo podnikateľskú kvalifikáciu tvrdením, že sú schopní vykonávať určitú činnosť. Účasť v certifikačnom procese môže navyše prehĺbiť i sebadôveru jeho účastníkov.
- Zamestnávateľom zase certifikácia poskytuje kvalitatívny štandard, voči ktorému môžu porovnávať nároky na svojich zamestnancov v rámci ich vzdelávania a rozvoja. Je to nástroj na prezentáciu profesionálneho personálneho vybavenia podniku.

---

[1] Ing. Katarína Mončeková, k_moncekova@hotmail.com
[2] http://www.aspektnd.sk/index.php?page=nad_epanil-ako-dalej-vo-vzdelavani-dospelych, 15. 2. 2008
[3] ACEMOGLU, D. – PISCHKE, J. S.: Certification of training and training outcomes. In: European Economic Review, Volume 44, Issues 4-6, May 2000, Pages 917-927, ISSN 0014-2921

Certifikácia vzdelávacích programov môže byť pre podnik prospešná. Z výskumu spoločnosti International Data Corporation[4] (Medzinárodná informačná spoločnosť), ktorý bol iniciovaný a sponzorovaný podnikmi Cisco Systems, Galton Technologies, Hewlett-Packard, Intel a Oracle, vyplýva, že certifikácia v oblasti informačných technológií má významný pozitívny efekt na zvyšovanie produktivity práce najmä v prostredí sofistikovaných výpočtových systémov založených na architektúre klient/server. Štúdia vychádzala zo vzorky 253 riadiacich pracovníkov, ktorí zastávali vedúce funkcie v oddeleniach informačných systémov (OIS). OIS boli vybrané v spoločnostiach, ktoré majú viac ako 100 zamestnancov. Všetky oslovené podniky sa zaoberajú prácou s výpočtovými systémami, ktoré sú postavené na architektúre klient/server. Podniky boli vyberané z najrôznejších priemyselných odvetví, resp. s rôznym predmetom podnikania. Respondenti boli rozdelení do dvoch kategórií: zástancovia certifikácie a tí, ktorí vo všeobecnosti certifikačné procesy nepodporujú ani nevyžadujú certifikáciu od svojich zamestnancov a neinvestujú finančné prostriedky do ich vzdelávania. V respondentskej vzorke boli zástancovia certifikácie k jej odporcom v pomere 2:1.

NÁVRÁTNOSŤ NÁKLADOV NA CERTIFIKÁCIU

Mnoho podnikov od certifikácie odrádza fakt, že sa práve nejedná o najlacnejšiu záležitosť. Výsledky výskumu však dokazujú, že náklady na certifikáciu sa podniku nielenže vrátia do jedného roka (9 mesiacov), ale najviac už v prvom roku dosiahne úsporu nákladov. Tento záver ilustruje tabuľka č. 1, v ktorej uvádzame spôsob výpočtu nákladov podniku na certifikáciu vzdelávacieho programu pre zamestnancov OIS. Údaje o výške nákladov sú vyčíslené ako priemer za spoločnosti, ktoré boli zaradené do výskumu.

Tabuľka 1 *Analýza návratnosti certifikačných nákladov*[5]

Náklady na certifikáciu			
	Mesačné náklady na 1 IS pracovníka*	**Mesačné náklady na prestoje serverov**	**Ročné náklady**
Certifikovaný zamestnanec	167 USD	1 338 USD	18 060 USD
Necertifikovaný zamestnanec	452 USD	2 204 USD	31 872 USD
Certifikačné náklady			9 580 USD
Ušetrené	285 USD	866 USD	13 812 USD
Návratnosť			**9 mes.**
* Podľa IDC sa predpokladá 50 – 54 PC na jedného pracovníka IS			

Zatiaľ čo ročné náklady na certifikovaného zamestnanca predstavujú 18 060 USD, na necertifikovaného musí podnik vynaložiť ročne až 31 872 USD. To znamená, že v prípade

[4] http://www.inforware.sk/buxus_dev/generate_page.php?page_id=17221, 23.2. 2008
[5] Prameň: Výskum spoločnosti International Data Corporation, http://www.inforware.sk/buxus_dev/generate_page.php?page_id=17221, 23.2. 2008

certifikácie môže ročne ušetriť 13 812 USD. Mesačne táto suma predstavuje úsporu 1 151 USD a teda náklady na certifikáciu vo výške 9 580 USD sa mu vrátia približne za 9 mesiacov.

Pre doplnenie uvádzame tabuľku so všetkými nákladovými položkami, ktoré boli zahrnuté spoločnosťou IDC do výpočtu celkových nákladov na certifikáciu.

Tabuľka 10 *Kalkulácia nákladov na certifikáciu*[6]

Náklady na certifikáciu		
Priemerné náklady priame	Školenie, testovanie a študijné materiály	2 040 USD
Priemerné náklady nepriame	Refundácia pracovného času, cestovné náklady	1 690 USD
Dodatočná mzda	V priemere 11,7 %, pri základnej mzde 50 000 USD	5 850 USD
Celkové náklady na certifikovaného zamestnanca		**9 580**

Podotýkame, že vyššie prezentované údaje majú slúžiť len na lepšiu ilustráciu v rámci zvažovania nákladov na certifikáciu vzdelávania. Samotné rozhodnutie je totiž špecifickou záležitosťou každého podniku.

VYBRANÉ DRUHY CERTIFIKÁTOV

Nakoľko otázka certifikácie podnikového vzdelávania býva zvyčajne riešená prostredníctvom certifikácie vzdelávacej inštitúcie, ktorá zabezpečuje vzdelávanie zamestnancov daného podniku, v nasledujúcom texte sa pozrieme na certifikáciu aj z tohto pohľadu. Pre ilustráciu uvádzame, aký typy certifikátov môžu zamestnanci získať. Jedná sa napríklad o nasledovné druhy:

- Európske jazykové certifikáty (TELC)[7] sú známe v krajinách Európskej únie i mimo nej a všade majú vysoký kredit. Patria k najrozšírenejším jazykovým certifikátom v Európe. Počet skúšok a udelených certifikátov má vo veľkej miere podiel na tom, že skúšky sú známe a uznávané aj zo strany zamestnávateľov. Keďže konkrétne druhy Európskych jazykových certifikátov reagujú priamo aj na potreby sveta práce, v mnohých krajinách sú ich významnými partnermi priemyselné a obchodné komory a ich organizácie. Vo firmách HPAG-Lloyd a BASF je napríklad tento certifikát cieľom firemného vzdelávania zamestnancov. Príprava na skúšky TELC má miesto vo firemnom vzdelávaní pracovníkov firmy Otto-Versand. Vo firmách Bayer AG, Lindner AG, Schwarz Pharma Deutschland, Wacker-Chemie GmbH sa používajú vstupné testy TELC z angličtiny na zisťovanie úrovne jazykových kompetencií budúcich zamestnancov.
- Medzinárodný certifikát z manažmentu (FAMP). Program je určený pre nižší a stredný manažment v krajinách EU pôsobiaci v súkromnej alebo štátnej sfére (podnikatelia v oblasti výroby a služieb, manažéri firiem, štátni pracovníci, verejne činné osoby), ako aj pre uchádzačov pripravujúcich sa na funkciu

[6]Prameň: Výskum spoločnosti International Data Corporation, http://www.inforware.sk/buxus_dev/generate_page.php?page_id=17221, 23.2. 2008

[7]http://www.aveducation.sk/certifikaty.php?action=jazykove&id=23, 18. 3. 2008

manažéra. Štúdium dáva mimoriadne kvalitný základ pre úspešnú prax v oblasti organizácie a riadenia pracovných tímov, vnútrofiremných procesov a finančných zdrojov.

- Systém ECDL, ktorý ponúka objektívne zistenie a preukázanie znalostí ľudí v oblasti počítačovej gramotnosti. Na pracovnom trhu v zahraničí, ale i na Slovensku je totiž často nutné preukázať sa svojou schopnosťou zvládania informačných technológií a práve toto rieši systém ECDL. "Systém ECDL je nadnárodná iniciatíva na podporu, rozširovanie a zdokonaľovanie základnej počítačovej gramotnosti a jej kvalifikovania. Jadrom iniciatívy je program ECDL, v ktorom sa overuje počítačová gramotnosť pomocou medzinárodne uznávanej štandardizovanej metodiky, ktorá stavia na dôkladne definovanom okruhu vyžadovaných vedomostí a zručností štruktúrovanom do niekoľkých tematických oblastí. Študenta programu ECDL sprevádza medzinárodne uznávaný doklad - Index ECDL. Formy vyučovania sa v systéme ECDL nepredpisujú".[8]

Vidíme, že zamestnanci môžu získať rôzne druhy certifikátov. Nech už sa však podnik a jeho zamestnanci rozhodnú pre akýkoľvek z nich, spôsob ich získania býva väčšinou rovnaký. Po podpísaní zmluvy o spolupráci inštitúcia dostane materiály na certifikáciu. Certifikácia je realizovaná na základe písomných podkladov a fotodokumentácie. Návšteva zástupcov u certifikovaných subjektov nebýva bežná, ale nie je vylúčená. Po ukončení certifikačného riadenia certifikovaná inštitúcia dostane podrobnú správu s prideleným ratingom. Certifikačný proces trvá niekoľko mesiacov od podpisu zmluvy.

ZÁVER

Podniky usilujúce sa o certifikáciu potvrdzujú získaním certifikátu, že majú zavedený a udržiavaný systém spĺňajúci všetky požiadavky, stanovené príslušnými medzinárodnými normami alebo národnými predpismi. Zamestnancom zase certifikácia poskytuje uznanie ich profesionality a dopĺňa ich kvalifikáciu. Kredit certifikácie však závisí od kvality certifikačného orgánu. Najlepšie je, ak certifikát vydala nezávislá a akreditovaná certifikačná organizácia, teda taká, ktorá spĺňa všetky požiadavky národného akreditačného orgánu. Podnikom preto odporúčame, aby nad jej výberom starostlivo porozmýšľali.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ACEMOGLU, D. – PISCHKE, J. S.: Certification of training and training outcomes. In: European Economic Review, Volume 44, Issues 4-6, May 2000, Pages 917-927, ISSN 0014-2921
2. http://www.aspektnd.sk/index.php?page=nad_epanil-ako-dalej-vo-vzdelavani-dospelych, 15. 2. 2008
3. http://www.inforware.sk/buxus_dev/generate_page.php?page_id=17221, 23.2. 2008
4. Prameň: Výskum spoločnosti International Data Corporation, http://www.inforware.sk/ buxus_dev/generate_page.php?page_id=17221, 23.2. 2008
5. http://www.aveducation.sk/certifikaty.php?action=jazykove&id=23, 18. 3. 2008
6. http://www.kontakts.sk/ecdl.htm, 5. 4. 2008

[8] http://www.kontakts.sk/ecdl.htm, 5. 4. 2008

KRÍZA POTRAVINOVÉHO TRHU – MÝTY A SKUTOČNOSTI

Stanislav Morong[1]

KEY – WORDS:
food market, progress disproportion, agricultural products, food production, food crisis

ABSTRACT

This article deals with global crisis of lack of food. Author focuses on reasons of food shortage of the global markets. Author criticise fakctors of food shortage mentioned in medias. The paper suggests short – therm measures hasards for passing a crisis. Author emphasiz necessity of finding instruments, that garantees global food – safety (securitas) in the strategic time horizont.

ÚVOD

Globálna potravinová kríza nadobúda rozmery, keď aj oponenti jej reálnej existencie, sú nútení priznať, nielen samotný fakt, že je najaktuálnejšou hrozbou modernej civilizácie, ale vstupujú do koncipovania strategických dokumentov na minimalizáciu jej dopadov. Už to nie je akademická polemika na úrovni teoreticky možného, ale realita kruto postihujúca obyvateľstvo takmer celej planéty. Dopady nedostatku potravín a extrémneho rastu ich cien majú zatiaľ rôznu intenzitu pôsobenia, no svetové spoločenstvo musí zabrániť potravinovej kríze v jej najdramatickejších podobách. Táto nevyhnutnosť je historickou skúsenosťou, ktorá jednoznačne dokazuje, že akákoľvek sociálna nespokojnosť, vedie k destabilizácii spoločnosti, no nedostatok priamo ohrozujúci samotnú podstatu existencie, vedie aj k najradikálnejším prejavom nespokojnosti. Vojny o chlieb, v ktorých niet čo stratiť, lebo život bez nich je beztak stratený, nekončia sľubmi, dohodami ani prímerím. Tieto boje môžu končiť len dostatkom potravín a to je skutočnosť, ktorú si ľudstvo pri vymedzovaní svojich priorít dostatočne neuvedomuje. Na rozdiel od krajín tretieho sveta je stále primárnym problémom tzv. mocností boj o suroviny a moc, pretože nenesú zodpovednosť za bremeno hladu vlastných občanov. Aj to je dôvod, prečo je ľudstvo mediálne viac zamestnávané z tohto pohľadu bezvýznamnými až triviálnymi problémami, ako reálnymi opatreniami na zachovanie podstaty ľudského bytia.

Preto je nevyhnutné poukázať na najdôležitejšie príčiny tohto stavu, riziká, ktoré so sebou potravinová kríza prináša a možné východiská garantujúce dostatok potravín pre obyvateľov Zeme, bez akýchkoľvek diskriminačných obmedzení. Rozhodovanie o stabilizácií systému potravinovej bezpečnosti ľudstva má svoju primárnu príčinu v nesúlade skutočného stavu so stavom želaným a je na kvalite rozhodovania všetkých zainteresovaných, s akým efektom sa stretnú dnes a v blízkej budúcnosti prijímané opatrenia [1].

DISPROPORCIE POTRAVINOVÉHO TRHU

Geografická nevyrovnanosť ponuky a dopytu na trhu s potravinami nie je problémom súčasnosti, ale jej historické korene pramenia z rozdielnych klimatických podmienok, stupňa agrárnej vyspelosti konkrétnej civilizácie, resp. úrovne obchodnej výmeny a od toho, akú

[1] Ing. Stanislav Morong, stanislav.morong @aos.sk

váhu pripisovalo potravinovej politike vedenie spoločnosti. Je nesporné, že turbulencie na trhu s potravinami sú periodicky sa vyskytujúcim javom, ktorý mal v minulosti aj podstatne drastickejšie následky, ako v situácií, ktorej musí ľudstvo čeliť v súčasnosti.

Tieto historické disproporcie vznikali na základe rozdielov:

- v dostupnosti disponibilnej pôdy na produkciu potravín a schopnosťou človeka túto kapacitu v plnom rozsahu využívať,
- v schopnosti maximálneho využitia produkčných možností z jednotky poľnohospodárskej pôdy a úrovňou ľudského poznania,
- v organizácii a systéme poľnohospodárskej produkcie a požiadavkami na strane dopytu,
- náboženskými, morálnymi a sociálnymi princípmi k expluatácii pôdy a prírodných zdrojov a ich produkčnými schopnosťami,
- vo vlastníckych vzťahoch a efektívnym využitím pôdy a pod.

Historicky známe anomálie v ponuke a dopyte po potravinách prameniace z uvedených, ale aj menej známych disproporcií sa vyznačovali typickými prejavmi v podobe ich:

- lokálneho charakteru,
- pôsobenia len na určité sociálne a profesijné vrstvy a skupiny spoločnosti,
- časovo limitovaného pôsobenia s pomerne vysokou periodicitou výskytu

Napriek závažnosti hladomorov a iných prejavov nedostatku potravín v dejinách ľudstva, nemožno súhlasiť s tvrdeniami časti svetových ekonómov a politikov, zastavajúcich názor, že niet kvalitatívneho rozdielu medzi týmito historickými disproporciami a súčasným vývojom potravinového trhu.

Argumentov pre tvrdenie, že nemožno dať paralelu medzi prejavy potravinových kríz minulosti a krízy súčasnej je hneď niekoľko. Z tých najpodstatnejších a z hľadiska obsahu najdôležitejších možno uviesť tie faktory, ktoré sú pre interpretáciu kvalitatívne odlišného vývoja najvýznamnejšie:

- súčasná potravinová kríza má globálny charakter,
- postihuje všetky sociálne vrstvy spoločnosti (aj keď zatiaľ s rozdielnou intenzitou),
- jej priebeh má chronický charakter s perspektívou rastúcej intenzity,
- extenzívne možnosti poľnohospodárstva na jej prekonanie sú vyčerpané,
- intenzifikácia produkcie potravín na jej prekonanie má svoje obmedzenia

Vzhľadom k štruktúre príspevku bližšej charakteristike vybraných faktorov bude venovaná pozornosť v závere príspevku v obsahovom kontexte, s možnými východiskami a opatreniami na eliminovanie následkov globálnej potravinovej krízy.

FAKTORY RASTU CIEN POTRAVÍN

Mediálne, ale čiastočne aj odbornou verejnosťou, sú prezentované faktory, ktoré majú pravdepodobne najvyšší podiel nielen na raste cien potravín, ale aj ich úplnej nedostupnosti na globálnych trhoch. Značná časť odborníkov v súlade s takto vymedzenými faktormi už pracuje na modeloch a stratégiách vedúcich k odstráneniu hladu vo svete. Otázne je, do akej miery a ako účelovo boli identifikované a váhovo ohodnotené uvedené faktory, a či sú

pripravované koncepcie efektívnym riešením aktuálnej situácie a budúceho vývoja z hľadiska dosiahnutia trvalého efektu.

K mediálne najfrekventovanejším argumentom príčin nedostatku potravín, resp. rastu ich cien možno zaradiť:

- globálne otepľovanie,
- spotrebiteľské preferencie smerujúce ku konzumácií nákladovo náročných potravín,
- rast svetovej populácie,
- stále sa znižujúci záujem o podnikanie v agrárnom sektore a vo výrobe potravín všeobecne,
- úbytok poľnohospodárskej pôdy vo svete a jej neustále rastúca cena,
- úbytok disponibilných zdrojov pitnej vody a vody vhodnej na použitie pre potrebu produkcie potravín,
- využívanie pôdy na produkciu energetických surovín s využitím dotačných nástrojov,
- nízka právna ochrana poľnohospodárskej pôdy a jej neobmedzený prevod v prospech urbanizácie,
- neustály trend vyhrocovania politických, ekonomických a náboženských vzťahov na globálnej úrovni,
- vplyv všetkých uvedených faktorov na pokles prirodzených zdrojov obživy

Globálne otepľovanie – je zneužívané na tendenčné tvrdenia o možnosti rozšírenia pestovateľských plôch kultúrnych plodín a živočíšnej výroby v geografických lokalitách, kde to z klimatických dôvodov doteraz nebolo možné. Absentuje informácia, že len nízke percento takto sprístupnenej pôdy je možné poľnohospodársky využívať (podmáčané pôdy, členitosť terénu, štruktúra pôdy atď.). Takto získaná výmera len mizivým percentom nahrádza stratu poľnohospodárskej pôdy, ktorú ľudstvo stráca v tropickom, subtropickom a miernom pásme v dôsledku rastu priemernej ročnej teploty a s tým spojeného extrémneho sucha, povodní, či stúpania hladiny svetových oceánov.

Spotrebiteľské preferencie – momentálne najviac spájané so zvýšenou konzumáciou mäsa v krajinách, kde ešte v minulom desaťročí dominovali v o výžive obyvateľstva potraviny na rastlinnej báze. Tendenčným príkladom je pre západné média Čína a niektoré ďalšie ázijské krajiny. Tendenčným preto, lebo tento fakt nie je konfrontovaný s potravinovou náročnosťou a spotrebiteľským správaním jednotlivca vo vyspelých konzumne orientovaných štátoch západnej civilizácie a obyvateľov východnej pologule. Americké dieťa je z aspektu celoživotnej spotreby prameniacej zo spotrebiteľských zvyklostí 25 krát väčšou hrozbou pre životné prostredie ako dieťa indické a až 280 krát väčšou ako dieťa čadské [2].

Rast svetovej populácie – patrí k jedným z najpresvedčivejších argumentov založených na reálnom základe. Tento rast by mohol byť ešte dlhodobo potravinovo udržateľný v prípade aspoň minimálneho úsilia o spravodlivejšie prerozdelenie bohatstva, na tvorbe ktorého sa podieľajú aj krajiny tretieho sveta, ale zostáva im len zlomok jeho hodnoty.

Agrosektor – nerovnováha v atraktívnosti a rizikách podnikania v poľnohospodárstve a iných odvetviach má za následok nižšiu produkciu potravinárskeho sektora ako sú jeho momentálne kapacity, pretože časť pôdy, hlavne vo vyspelých a rozľahlých krajinách (Kanada, Ukrajina, Rusko) nemá z uvedených dôvodov, kto obrábať. Navrhované východisko v intenzifikácii poľnohospodárskej výroby je krátkozraké, pretože z dlhodobého hľadiska vedie k úžitkovej devastácii pôdy a vôd a tým naopak k poklesu produkcie v dlhodobom časovom horizonte, ktorý by mal byť pre ľudstvo prioritný.

Úbytok poľnohospodárskej pôdy – je skutočne realitou a je priamo spojený s ďalšími samostatne uvádzanými faktormi, akými sú nedostatočná legislatívna ochrana pôdy a jej prevody v prospech urbanizácie. Mystifikujúce a zavádzajúce sú tvrdenia, že zvrat v tomto

vývoji možno dosiahnuť rozširovaním poľnohospodárskej pôdy na úkor napr. lesných pôd, či chránených území. Jedná sa o krátkodobý efekt s diskutabilným výsledkom. Takýto postup ešte prehlbuje negatívne pôsobenie faktora nedostatku vody, ktorej objem je spojený s výmerou lesov a ich redukcia vedie k redukcii vody, použiteľnej na poľnohospodársku produkciu, čo v konečnom dôsledku vedie rovnako k poklesu objemu produkcie potravín.

Energetické plodiny (biopalivá) – odčerpávajú taký objem obilnín, cukrovej repy , kukurice a repky olejnej, keď miliardy ton tejto produkcie, končia ako suroviny v petrochemickom priemysle, v záujme uspokojenia hladu po palivách a ich ekologizácií vo priemyselne vyspelých krajinách sveta, že to bývalý splnomocnenec OSN pre potravinovú bezpečnosť Jean Ziegler oprávnene nazval zločinom proti ľudskosti[3]. Nepodloženým je tvrdenie, že aj keď environmentálny efekt je podstatne nižší ako sa predpokladalo, tento trend musí pokračovať lebo ľudstvo nemá alternatívu. Alternatívou , ktorej realizácia je otázkou už len krátkeho času a ochoty lobistických skupín, transformovať trh s palivami, sú hybridné motory resp. pohonné jednotky s podstatne vyšším pozitívnym efektom na kvalitu životného prostredia. Presun len časti prostriedkov, vynakladaných na dotovanie produkcie biopalív, umožňuje akcelerovať a ukončiť výskum a vývoj iných, podstatne efektívnejších technológií a zariadení, bez tak drastických dopadov na potravinovú bezpečnosť obyvateľov našej planéty.

Medzinárodné vzťahy – sú ďalším faktorom, ktorý negatívne vplýva na výrobu a obchod s potravinami. Pomerne jednoznačne sa za vyhrocovanie vzťahov, ktoré bránia zjednodušeniu tovarových tokov a tým aj poľnohospodárskej produkcie a potravín, označujú fenomény náboženského radikalizmu, fundamentalizmu a politický radikalizmus niektorých islamských krajín. Obchodné blokády, ekonomické embargá boli a sú však uplatňované aj voči krajinám, ktoré ako sa neskôr ukázalo, neboli tak závažným rizikom pre medzinárodné spoločenstvo, ako sa účelovo prezentovalo svetovej verejnosti. To nielen, že oslabilo dôveru k uplatňovaniu takýchto opatrení, ale zároveň prinieslo so sebou skutočnú katastrofu v podobe rozvráteného systému zásobovania potravinami dotknutých krajín, s množstvom obetí v radoch hladujúceho obyvateľstva.

Obchodná výmena s poľnohospodárskymi komoditami, má aj svoje menej viditeľné, no nie zanedbateľné prekážky obchodnej výmeny, ktoré bránia plynulejším a rýchlejším tovarovým tokom, príkladom je jazyková bariéra, ktorá komplikuje situáciu prevažne prvovýrobcom. Tí sú nútení pre realizáciu obchodu, využívať služby tretej strany, čo negatívne zasahuje do ich nákladov a zákonite nachádza reflexiu v cenách potravinárskych surovín a produktov[4].

POKUSY A OMYLY

Je jednoznačne v záujme ľudstva, aby všetky doteraz preferované opatrenia, prijímané na odvrátenie potravinovej krízy podrobilo serióznej analýze. Tá je nevyhnutná z viacerých dôvodov.

Po prvé, všetky , v nedávnej minulosti uplatňované riešenia boli zamerané na okamžitý a tým aj na krátkodobý efekt. Príkladom takéhoto, aj keď nie oficiálneho opatrenia je tolerancia nelegálneho získavania poľnohospodárskej pôdy na úkor Amazonského pralesa. Tento prístup je z hľadiska trvalej udržateľnosti, možné hodnotiť kontraproduktívne, lebo tento ekologický terorizmus v krátkodobom časovom horizonte, poskytne obživu niekoľkým tisíckam obyvateľov tejto oblasti, ale vzhľadom k negatívnemu dopadu, na produkciu zrážok v rámci planéty, ju vezme niekoľkým miliónom v dlhšom, no nie vzdialenom časovom horizonte.

Po druhé, intenzifikácia poľnohospodárskej výroby vedie nielen k rastu nákladov na jednotku produkcie, rastu cien potravín a ich nedostupnosti, no naviac sa markantne prejavuje

v enormnej vyťaženosti pôdy a nutnosti ďalších investícií do jej revitalizácie, čo ďalej roztáča cenovú špirálu. Sekundárne sa to v budúcnosti prejaví na kvalite a objeme disponibilnej pôdy a vody na poľnohospodársku produkciu z titulu ich enormného znečistenia hnojivami. Tým problém vody nekončí, pretože intenzifikácia poľnohospodárskej produkcie ju odčerpáva a znehodnocuje v podobe pitnej vody na priamu spotrebu, čím sa stáva cenovo a kvantitatívne rovnako nedostupnou.

Snaha o znižovanie nákladov, spojená s cenovou dostupnosťou, ako aj splnenie plánovaného obratu potravinárskeho tovaru, núti niektorých výrobcov o stále vyšší podiel umelých prísad do finálnych potravinárskych výrobkov. Tento fenomén náhrady prírodných surovín je stále markantnejší a aj napriek evidentnej snahe, o kontrolu kvality potravín je evidentné, že následky na zdravotnom stave spotrebiteľov nie sú zanedbateľné (melamínová aféra v Číne, jedovaté stolové oleje v Španielsku atď.). Preto je nutné upozorniť, že aj tento trend v intenzifikácii výroby potravín je nebezpečný a neprijateľný, intenzitou pôsobenia rovnako závažný ako nedostatok potravín.

Po tretie, ako najzávažnejšie riziko sa však javí ,neodborný manažment globálneho trhu s poľnohospodárskymi komoditami. Príkladom, že centrálne prijímané opatrenia na úrovni ekonomických spoločenstiev, nemôžu erudovane vstupovať do regulácie krízou postihnutého trhu, sú aj pokusy kompetentných inštitúcií EÚ. Indikatívne plánovanie EÚ, ktoré malo zvýšiť efektívnosť fungovania poľnohospodárskych subjektov na európskom trhu, sú nekoncepčné, neodborné a deštruktívne. Dotácie sú nezmyselne poskytované nielen na okrádanie potravinového trhu o milióny ton obilnín, ale zasahujú aj živočíšnu výrobu dotovaním poľnohospodárskych aktivít, ktorých finálny efekt, nie je podmienkou poskytnutia dotácie. Tým, sa vytvára priestor, nielen na špekulatívny nákup poľnohospodárskej pôdy, ale napr. aj na produkciu krmovín, ktoré nie je nutné ďalej využiť v chove hospodárskych zvierat, pretože dotácia sa vzťahuje už na ich výrobu.

Z uvedeného je evidentné, že problém globálnej potravinovej krízy, je len čiastočne dôsledkom vyčerpania extenzívnych faktorov produkcie potravín, jej problém spočíva v identifikácii priorít a skutočných hodnôt. Je to problém odtrhnutia sa človeka od prírody a jeho neschopnosť, efektívne riadiť celosvetovú produkciu potravín a trh, na ktorom dochádza k ich prerozdeľovaniu.

ZÁVER

Napriek skutočnosti, že otázka potravinovej dostatočnosti je primárnym problémom ľudstva, od kvality, ktorého sa sekundárne odvíja realizácia ostatných procesov, je jej venovaný zatiaľ viac proklamovaný, mediálny a politický záujem ako konkrétne opatrenia, vedúce k zmene kvality a kvantity globálneho potravinového trhu. V tomto kontexte je nevyhnutné, zveriť rozhodovanie o fundamentálnych otázkach kvality života obyvateľov planéty odborníkom, v záujme efektívneho využitia disponibilných zdrojov pre výrobu a distribúciu potravín. Spolu s politickými a ekonomickými nástrojmi, na ochranu týchto zdrojov na globálnej úrovni je možné, v spojitosti s rešpektovaním zásad , trvalo udržateľného rozvoja, vytvoriť priestor pre dlhodobú celosvetovú stabilizáciu trhu s potravinami. To je tiež elementárny predpoklad sociálnej a politickej stabilizácie v internom prostredí jednotlivých krajín, ako aj na úrovni medzinárodných vzťahov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] MAJTÁN, M.a kol.: Manažment, Bratislava: Sprint, 2003 ISBN 80- 89085 – 17 - 2
[2] TUČEK, P.: Růst cen cen potravin na mezinárodním trhu a odhad ich budoucího vývoje, www.britskelisty.cz, 22.4.2008
[3] ZIEGLER, J.: Une hécatombe annoncée, denník Liberation 14.4.2008
[4] ŠUBERTOVÁ, E.: Vplyv podnikateľského prostredia na činnosť družstiev v SR, In: Zborník z vedeckej konferencie „Podnikateľské prostredie a etika podnikania“, Bratislava 2006, ISBN 80 – 225 – 2199 - X

KONTROLA ŽIADOSTÍ O NENÁVRATNÝ FINANČNÝ PRÍSPEVOK
CONTROL OF APPLICATIONS FOR NON-REPAYABLE FINANCIAL CONTRIBUTION

RENÁTA MRAVÍKOVÁ[1]

KEY WORDS

preliminary control, continuous control, financial operation, control bodies, structural funds, non-repayable financial contribution,

ABSTRACT

Increasing allocations of financial means from the Structural funds bring about increasing demands for effective realisation of all stages of their utilisation, starting with the process of programming, through management, implementation and monitoring, to control, audit and final evaluation. All components involved in the system must function in coordination and work in mutual collaboration. At the same time, each process requires specific know-how that can be demanding for the persons involved. Sources of technical assistance are there to aid to the managing authorities, intermediate bodies under managing authorities as well as to other bodies engaged in the process of management to recruit and retain sufficiently knowledgeable human resources, to ensure their professional growth and, last but not least, to provide them with indispensable professional background materials and adequate conditions for quality decision-making.

ÚVOD

Systém finančného riadenia štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu zahŕňa komplex na seba nadväzujúcich a vzájomne prepojených podsystémov a činností, prostredníctvom ktorých sa zabezpečuje účinné finančné plánovanie, rozpočtovanie, účtovanie, výkazníctvo, platba konečným prijímateľom, sledovanie finančných tokov a finančná kontrola pri realizácii pomoci zo štruktuálnych fondov.

Nezastupiteľné miesto má kontrolná činnosť Ministerstva financií Slovenskej republiky z pohľadu plnenia podmienok pri poskytnutí prostriedkov zo Štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu, v celom rade kontrolných aktivít realizovaných predtým, ako dôjde k samotnému prijatiu finančných rozhodnutí, či už v oblasti stanovenia účelu použitia pridelených finančných prostriedkov, v oblasti záväzkov, procesu verejného obstarávania, kontraktovania alebo samotnej platby.

Jednou z hlavných úloh kontroly je vytvárať také podmienky a bariéry, aby nedochádzalo k nedostatkom a ak by aj vznikli, vytvárať také účinné kontrolné mechanizmy, aby sa v najkratšom čase zabezpečila náprava nepriaznivého stavu. To môže zabezpečiť len efektívne fungujúci systém kontroly.

Základnými kritériami kontrolnej činnosti sú zákonnosť, hospodárnosť, efektívnosť, účelnosť a úspornosť. Uvedené kritériá majú byť v hodnotení rovnocenné.

[1]Ing. Renáta Mravíková, mravikova.renata@centrum.sk

FINANČNÁ KONTROLA

Finančnú kontrolu rozdeľujeme do prvej a druhej úrovne.

PRVÁ ÚROVEŇ

Prvú úroveň tvorí predbežná a priebežná kontrola.

PREDBEŽNÁ (EX-ANTE) KONTROLA

Predbežná kontrola sa vykonáva na každom riadiacom orgáne (určuje vláda SR) a platobnom orgáne (Ministerstvo financií Slovenskej republiky), overujú sa ňou pripravované finančné operácie do momentu ich úhrady, hlavne či sú v súlade s medzinárodnými zmluvami, schváleným rozpočtom, zmluvami uzatvorenými orgánom verejnej správy alebo inými rozhodnutiami o hospodárení s verejnými prostriedkami, či je finančná operácia v súlade so všeobecne záväznými právnymi predpismi.

Predbežná kontrola nie je vykonávaná profesionálnymi kontrolórmi, ale zamestnancami organizačných útvarov v rámci pracovných úkonov, ktoré im vyplývajú zo všeobecne záväzných právnych predpisov, z vnútorných aktov riadenia tvoriacich súčasť systému finančného riadenia, z opisov pracovných činností a z pokynov nadriadených. Na základe postupov upravených vnútornými predpismi, poverení vedúci zamestnanci a zodpovední zamestnanci, overujú za určitý odborný úsek konkrétne skutočnosti v rámci pripravovanej finančnej operácie a svojím podpisom na doklade súvisiacom s pripravovanou finančnou operáciou potvrdzujú ich súlad so všeobecne záväznými právnymi a vnútornými predpismi. Pripravovanú finančnú operáciu nemožno vykonať alebo v nej pokračovať bez overenia zamestnancami, ktorí sú určení na výkon tejto kontroly. V prípade, že vyššie uvedené osoby oznámia vedúcemu organizácie nedostatky, je tento povinný neodkladne ich odstrániť a až potom pokračovať vo finančnej operácii. Tým sa vytvárajú podmienky, aby o výdavku nemohol rozhodnúť zamestnanec, ale aby sa na príprave finančného výdavku podieľali najmenej dvaja, z toho jeden vedúci zamestnanec, zodpovedný za schválenie finančného rozhodnutia.

Predbežnou finančnou kontrolou organizácia overuje každú svoju finančnú operáciu. Finančnou operáciou sa rozumie príjem alebo použitie verejných prostriedkov v hotovosti alebo bezhotovostne, právny úkon alebo iný úkon majetkovej povahy.
Na sprostredkovateľskom orgáne pod riadiacim orgánom sa predbežná kontrola vykonáva v oblastiach vypracovania, schvaľovania a úprav programového dokumentu a jeho doplnku k programu, schválenia projektov, uzatvárania zmluvných vzťahov s konečnými prijímateľmi, verejného obstarávania, tvorby rozpočtu a pod.

PRIEBEŽNÁ (ON-GOING) KONTROLA

Priebežnú kontrolu vykonáva zamestnanec organizačného útvaru, s činnosťou ktorého kontrolovaná finančná operácia súvisí, alebo zamestnanec útvaru kontroly. Priebežná finančná kontrola sa vykonáva v etape prípravy a realizácie vybraných finančných operácií, ktoré na overenie vyberajú vedúci zamestnanci organizačných jednotiek orgánu verejnej správy, s ktorých činnosťou finančná operácia súvisí. Vedúci zamestnanci, ktorí vybrali finančné operácie na overenie priebežnou finančnou kontrolou, písomne určia zamestnanca v priamej

riadiacej pôsobnosti na jej vykonanie. V prípade potreby môže priebežnú kontrolu vykonať i zamestnanec útvaru kontroly, ktorého však poveruje vedúci kontrolného orgánu.

Vykonávaním priebežnej finančnej kontroly sa zabezpečuje zvýšenie účinnosti predbežnej finančnej kontroly tým, že vybraná finančná operácia je v priebehu vykonávania predbežnej finančnej kontroly kontrolovaná priebežne aj zamestnancom inej organizačnej jednotky, a to najmä z hľadiska dodržania odborných, technických, právnych a iných požiadaviek, ktoré by pripravovaná finančná operácia mala spĺňať.

Po vykonaní priebežnej finančnej kontroly sa odporúča vyhotoviť stručný písomný záznam, v ktorom poverený zamestnanec opíše predmet overovania, priebeh vykonanej priebežnej finančnej kontroly a zistené skutočnosti. Tento záznam predloží vedúcemu zamestnancovi, ktorý ho na vykonanie kontroly poveril.

V prípade zistenia nedostatkov je zamestnanec poverený výkonom priebežnej finančnej kontroly povinný písomne oznámiť vedúcemu organizácie zistené nedostatky. V tejto oblasti je dôležité aby finančná operácia bola priebežne sledovaná od naplánovania finančných prostriedkov, cez výberové konanie a prípravu zmluvy o dodávke zariadenia až po jeho prevzatie do užívania. Overuje sa ňou úplnosť a preukázateľnosť účtovných alebo iných dokladov súvisiacich s kontrolovanou finančnou operáciou, dodržiavanie hospodárnosti, efektívnosti a účinnosti a vykonanie predbežnej finančnej kontroly.

Zamestnanec vykonávajúci túto kontrolu by nemal v žiadnom prípade priamo zasahovať do činnosti jednotlivých vedúcich zamestnancov a zamestnancov podieľajúcich sa na vykonávaní predbežnej finančnej kontroly a snažiť sa meniť ich postupy.

DRUHÁ ÚROVEŇ

Druhú úroveň kontrol tvoria nezávislé kontroly, ktoré sú vykonávané kontrolnými orgánmi alebo vnútorným auditom a nie sú zahrnuté v prvej úrovni. Tieto nezávislé kontroly by nemali byť ovplyvnené dennou administratívnou prácou a systém vypracovania správ by mal byť na takej úrovni, aby zistené nedostatky/nezrovnalosti boli efektívne odstránené. Samostatnou a nezávislou činnosťou v tejto oblasti je vykonávanie vnútorného auditu, ktoré spočíva v objektívne hodnotiacej a konzultačnej činnosti. Jej cieľom je napomáhať plneniu úloh auditovaného subjektu systematickým a disciplinovaným prístupom k hodnoteniu finančného riadenia a rizík vyplývajúcich z činností auditovaného subjektu.
Jednou z najdôležitejších súčastí z hľadiska druhu hodnotenej činnosti v tejto oblasti je systémový audit, prípadne jeho kombinácia s inými typmi vnútorného auditu.

Deklarované výdavky projektu musia byť kontrolované na mieste na základe podkladov originálnej dokumentácie. Kontrola musí byť vykonaná na najnižšej detailnej úrovni, aby sa zistilo, či výdavky boli skutočne použité na realizáciu projektu. Kontroly musia pokrývať výkonnosť projektov, zosúladenie medzi nárokovanými výdavkami a podpornými dokumentmi, oprávnenosť výdavkov v zmysle programu financovania ako i všeobecne platných pravidiel, spôsob spolufinancovania, relevantnosť úkonov v rámci projektu v zmysle príslušných predpisov Európskeho spoločenstva a národnej legislatívy vrátane verejného obstarávania, štátnej podpory, životného prostredia a pod.
Pri ukončení každej pomoci z Európskeho spoločenstva predloží Najvyšší kontrolný úrad SR prehlásenie o ukončení pomoci Európskej komisii. Toto prehlásenie zhrnie závery všetkých kontrol vykonaných v predchádzajúcich obdobiach a posúdi platnosť žiadosti o preplatenie

záverečnej platby a zákonnosť a pravidelnosť transakcií zahrnutých do záverečného overenia výdavkov. Členské štáty, v prípade ak to považujú za nevyhnutné, môžu pripojiť k tomuto prehláseniu svoje vlastné stanovisko.

Najvyšší kontrolný úrad SR, ktorý zastáva funkciu nezávislú na:
- určenom riadiacom orgáne,
- oddelení v rámci platobného orgánu zodpovedného za certifikáciu,
- sprostredkovateľských orgánoch,

vykonáva preskúmavanie v súlade s medzinárodne uznávanými normami a národnou legislatívou.
Riadiace a platobné orgány a ich sprostredkovateľské orgány poskytujú všetky požadované informácie a umožňujú prístup k záznamom a podpornej dokumentácii, ktoré sú nevyhnutné na vypracovanie prehlásenia.
Vyhlásenia sa opierajú o prešetrenie systémov riadenia a kontrol, o zistenia už vykonaných kontrol a v prípade potreby o ďalšiu náhodnú kontrolu jednotlivých transakcií. V prípade zistených nedostatkov v riadení alebo kontrole, prípadne vyskytujúcich sa častých nepresností, prehlásenie sa odvoláva na uvedené okolnosti a odhadne rozsah problému spolu s jeho finančným dopadom. Európska komisia v takomto prípade môže požiadať o vykonanie ďalšej kontroly so zameraním na zistenie a odstránenie nedostatkov počas špecifikovaného časového obdobia. Podrobnejšie upravuje Manuál pre ukončenie programov pre štrukturálne fondy.

ZÁVER

Štrukturálne fondy EÚ predstavujú veľkú šancu pre ekonomicky slabé regióny dosiahnuť úroveň rozvinutých regiónov, ako aj šancu Slovenskej republiky urýchliť dosiahnutie ekonomickej a sociálnej úrovne „starých“ členských štátov únie. Nemalý objem finančných prostriedkov zo štrukturálnych fondov je v procese rozvoja regiónov SR nepochybne veľkým prínosom, najmä v čase, keď nedostatok finančných prostriedkov bráni nielen rozvoju, ale v mnohých prípadochaj udržaniu funkčnosti niektorých sektorov hospodárstva, štátnej správy a samosprávy.
Aby štrukturálne fondy EÚ skutočne slúžili Slovensku a reálne prispeli k dosiahnutiu trvalého ekonomického a sociálneho rastu, je nevyhnutné, aby sa prostriedky z týchto fondov využívali transparentne. Z tohto pohľadu môžno povedať, že bolo urobených veľa krokov smerom k tomuto cieľu, avšak ešte stále existuje priestor na zlepšovanie.
Vo všeobecnosti môžno povedať, že z pohľadu zvýšenia transparentnosti využívania štrukturálnych fondov by bolo potrebné venovať väčšiu pozornosť definovaniu a precizovaniu pravidiel, či už vo vzťahu k prístupu k informáciám, riešeniu konfliktu záujmov, alebo verejnej kontrole a uplatňovaniu princípu partnerstva. Vytvorenie jasných pravidiel v spomenutých oblastiach, prípadne spresnenie pravidiel už existujúcich, by podľa nášho názoru pomohlo sprehľadniť zložitý systém riadenia štrukturálnych fondov EÚ v Slovenskej republike.
Verejná kontrola vrátane účasti sociálnych partnerov a partnerov z neziskového sektora a samosprávy na procesoch prípravy, riadenia a rozdeľovania štrukturálnych fondov je dôležitým predpokladom zvyšovania transparentnosti týchto procesov. Princíp partnerstva, ktorý tak EÚ, ako aj slovenské štátne orgány zdôrazňujú ako jeden z hlavných pilierov využívania štrukturálnych fondov, je na úrovni legislatívy EÚ definovaný veľmi vágne a na národnej úrovni uplatňovaný pomerne váhavo.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Prnová, M.: *Cesta úspešného projektu pre podnikateľa v oblasti priemyslu a služieb*, Úrad vlády SR, Bratislava 2004
2. Koncepcia systému finančného riadenia štrukturálnych fondov, http://www.strukturalnefondy.sk/Default.aspx?CatID=16&DocId=16
3. Postupy pre finančnú kontrolu štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu, http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=3948

NEISTOTA TURBULENTNEJ DOBY A MOŽNOSTI ZLYHANA STRATEGICKÉHO PLÁNOVANIA – INTANGIBILITY OF TURBULENT AGE AND OPPORTUNITIES OF STRATEGIC MANAGEMENT FAILURE

Veronika Nagyová[1]

Kľúčové slová: turbulencia, neistota doby, možnosti zlyhania, strategické plánovanie, rozhodovanie
Key words: turbulence, intangibility of the age, oportunities of failure, strategic planning, decision making

ABSTRAKT:
Many companies thinks, that strategic planning is unnecessary administrative part of their work. They unaware the significance of this plans, but actually the importance of strategic plans is growing up especially in turbulent environment. Plans may in turbulent and unpredictable environment initiate success of business but also its falls. There are great number of enterprises at the market that compete for consumers. Foreign companies have narrowly elaborated planning procedures and therefore Slovak companies must planning their processes and future too.

ÚVOD

Ak chcú byť podniky úspešné na trhu plnom turbulencie, globalizácie a internacionalizácie, musia vedieť reagovať na zmeny vnútorné ale i vonkajšie. Už si v porovnaní s minulosťou nemôžu dovoliť vyrábať to, čo je pre nich výhodné alebo poskytovať služby len na základe vlastného rozhodnutia. Pri každej jednej zmene v sortimente je potrebné uskutočňovať dôkladný prieskum vrátane analýzy konkurencie a jeho výsledky zohľadniť následne aj pri plánovaní procesov.

Mnohokrát sa pritom po vyhodnotení prieskumov zdá, že je podnik v nepriaznivej situácii a žiadne jeho rozhodnutie nie je úplne správne. V záujme minimalizácie rizika týchto rozhodnutí sa niektoré snažia o čo najvyššiu možnú mieru diverzifikácie svojich aktivít, ale práve toto môže vyvolať opačný efekt. Často sa stáva, že sa pri diverzifikácii zameriava na činnosti, na ktoré nemá potrebné zdroje alebo nie sú na požadovanej úrovni. Na tento problém poukázal aj Jim Collins vo svojej knihe Good to Great, kde sa vyjadril, že podnik sa má venovať len oblasti, v ktorej je „skutočne doma“, vyzná sa v nej a spĺňa súčasne aj predpoklady na jej výkon. Toto svoje tvrdenie popísal v „koncepte ježka“[2], ktorého významom je nerozptyľovať svoju pozornosť na aktivity, ktoré sú síce zaujímavé ale vzhľadom na dispozície podniku nereálne. Práve tak, ako sa ježko v nebezpečenstve stiahne a urobí tým, to čo dokáže najlepšie, i podnik by sa v kríze mal venovať len tomu čo dokáže najlepšie.

K štiepaniu aktivít dochádza pritom väčšinou v snahe vyhnúť sa nejakému reálne existujúcemu problému ale aj problému potenciálnemu. Práve tento únik

[1] Ing. Veronika Nagyová, Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, e-mail: veronika.nagyova@centrum.sk
[2] Collins, J.: Z dobrého skvelé – Good to Great. Eastone Books, 2001.

a neriešenie môže byť nebezpečné a v prostredí, v ktorom vedúci poznajú im zverenú časť by sa takéto únikové riešenia nemali realizovať. Problémom v celom procese aktivít podniku sa treba postaviť zoči-voči a riešiť ich tak pri plánovaní ako aj pri implementácii alebo kontrole aktivít. Žiaduce pri tomto pohľade na problém je pritom diskutovať o ňom a vidieť ho z viacerých uhlov pohľadu. Vytvoriť takto tvorivú atmosféru kde môže odznieť pravda však nie je jednoduché a vyžaduje si to tak disciplinovaných zamestnancov ako i tolerantných vedúcich. Pozitívnou črtou takéhoto prostredia je, že takto vytvorené plány sú prijateľnejšie pre všetkých a stotožnia sa s nimi vo väčšej miere ako s plánmi vypracovanými na vrcholnej úrovni ale bez zohľadnenia názorov zamestnancov.

Dôležitým predpokladom úspechu a prežitia podniku v turbulentnom prostredí sú popri včasnej reakcii na podnety aj informácie a hlavne schopnosť vyfiltrovať z nich tie, ktoré sú relevantné z pohľadu riešeného problému. Toto filtrovanie môže spôsobovať problém pri plánovaní a predvídaní budúcnosti hlavne z toho dôvodu, že nielen pri samotnej aktivite sa môže vynoriť mnoho nečakaných faktorov interného prostredia, ale aj externé prostredie sa mení neskutočne rýchlo. Predpoklady, za ktorých sa plánuje jeden deň, už na ten druhý nemusia platiť a preto sa každá súčasť podniku musí dokázať adaptovať na zmeny a pružne, ale zároveň správne sa rozhodnúť. Táto požiadavka môže byť splnená len za predpokladu, ak sú v podniku tí správni ľudia, ktorí sú stotožnení s jeho aktivitami a urobia všetko pre to, aby dosiahli stanovené plány pri zosúladení vonkajších pomerov s vnútornými zdrojmi.

Ďalším problémom súčasnej podnikateľskej praxe býva aj fakt, že väčšina podnikov v súčasnosti pláva vo vodách červených oceánov, kde je neskutočne veľa konkurenčných podnikov a preto deň čo deň zvádzajú boj o svoje prežitie a úspech. I keď sa dnes zdá, že už neexistuje voľný priestor na trhu, ak sú na „lodi podnikania“ tí správni ľudia, nachádzajú za hranicami červeného aj modrý, voľný priestor v turbulentnom prostredí.

Turbulencia prostredia

Tento pojem pôvodne označoval spojité a chaotické resp. stochastické zmeny vlastností prúdenia tekutín. Od začiatku 90. rokov minulého storočia sa považuje za výraznú a typickú vlastnosť práve podnikateľského prostredia. Ustálený, kontinuálny vývoj bol v mnohých prípadoch nahrádzaný rýchlymi diskontinuitami, medzi ktorými neexistujú zjavné príčinné závislosti a vzťahy medzi príčinami a dôsledkami sú zvyčajne nelineárne. Malé nepravidelnosti sa časom znásobujú v dôsledku nelineárnych vnútorných vzťahov a vyvolávajú neočakávané, veľké zmeny. Akákoľvek stabilita je pritom len prechodná, krátkodobá a predpovedanie budúceho vývoja sťažuje najmä používanie obmedzeného počtu parametrov na neohraničené a premenlivé prostredie.

Peter F. Drucker[3] ako jeden z autorov, ktorí sa zaoberali turbulenciou podnikateľského prostredia ho definoval ako prostredie, v ktorom sa mení všetko veľmi rýchlo, nepravidelne, nepredvídateľne. Toto prostredie prináša so sebou príležitosti ale aj hrozby. I tá najvýnimočnejšia príležitosť môže pri nesprávnom rozhodnutí ohroziť úspech podniku, ba dokonca aj jeho existenciu a naopak i tá najväčšia hrozba sa môže zmeniť na príležitosť, napríklad pri správnom využití zdrojov alebo správnom rozhodnutí. V prípade nezohľadnenia všetkých relevantných faktorov rozhodnutia sa môže zabudnúť na skutočnosť, ktorá následne ovplyvní výsledný efekt činnosti.

[3] Drucker, P., F.: Řízení v turbulentní době. Management Press, Praha1994.

Skúmaniu charakteristických znakov turbulencie sa venovali[4] aj I. Ansoff a P. Sullivan a vyjadrili ich prostredníctvom premenlivosti a predvídateľnosti prostredia, v ktorom podnik pôsobí. Turbulenciu následne rozdelili do piatich úrovní a každú charakterizovali prostredníctvom parametrov zložitosť, podobnosť udalostí, rýchlosť zmeny a viditeľnosť udalostí.

Každý z nás sa denno-denne aj pri bežných činnostiach stretáva s nespočetným množstvom rozhodnutí, ktoré môžu byť rozdielne náročné, najčastejšie si ani neuvedomujeme úroveň turbulencie, ktorá na nás pôsobí. Rozhodovanie je pritom vo všeobecnosti chápané ako výber jednej z nenulovej množiny riešení pripadajúcich do úvahy, náročnosť ktorého spočíva v skutočnosti, že ak očakávame maximálnu zhodu výsledku s plánom, je nevyhnutné zohľadniť popri hlavných faktoroch aj faktory pôsobiace „čiastočne“ na výsledok rozhodnutia. V zložitom prostredí sa napriek tomu ani tie najspoľahlivejšie predpovede a rozhodnutia nemusia osvedčiť.

Nestabilita prostredia a jeho zmeny sa z časového hľadiska pritom rozlišujú „krátkodobé a dlhodobé“[5]. Pri ich rozlišovaní sa sleduje, či sa tieto prejavy opakujú a aký je ich význam. Krátkodobým zmenám sa ako charakteristika pripisuje cyklickosť a opakovanie, zatiaľ čo dlhodobé sú štrukturálne a významné z hľadiska súčasnosti. Z krátkodobých faktorov vyplývajú zmeny vnútri podniku, ale väčšinou nespôsobujú radikálny obrat v jeho strategickom smerovaní. Na druhej strane výsledkom zmeny dlhodobých vonkajších faktorov je takmer s istotou revízia stratégie. Následne z toho vyplývajú aj ďalšie zmeny priamo v prevádzkových procesoch a pracovných postupoch.

Dôležité pri sledovaní vonkajšieho prostredia je, aby vrcholové vedenie nebolo zaneprázdnené len reakciou a prispôsobovaním sa tým krátkodobým zmenám ale dokázalo včas postrehnúť aj tie významnejšie trendy. Len máloktorá zmena vzniká hneď ako veľká v externom prostredí. Každá je výsledkom rozvoja malej zmeny až do formy nezvládnuteľnej. Nebezpečenstvo tohto spočíva v tom, že z hľadiska budúcnosti sú dôležitejšie práve tieto a môžu zapríčiniť aj pád podniku, na prvý pohľad sa však oveľa ťažšie rozpoznávajú. Ich vývoj a rast je pomalý, a tak zostávajú nepozorované a neakceptované až dovtedy, keď sú pre nepripravené podniky už nezvládnuteľnými. Významnými prvkami pri zvládaní externých zmien je pritom strategické riadenie podnikov zahŕňajúc v sebe strategické plánovanie ale i samotnú stratégiu.

Podstata strategického riadenia podnikov

Strategické riadenie predstavuje aktivity zamerané na udržiavanie dlhodobého súladu medzi poslaním podniku, jeho dlhodobými cieľmi a disponibilnými zdrojmi a taktiež medzi podnikom a jeho externým prostredím. Úlohou strategického riadenia je teda v podstate pomôcť organizácii udržať alebo získať strategickú konkurenčnú výhodu a nielen stanoviť ale i v stanovenom čase dosiahnuť reálne dlhodobé ciele.

Strategické rozhodovanie sa týka v prevažnej miere neopakovateľných situácií, ktoré sa len veľmi ťažko predpovedajú a preto je potrebné, aby sa im venovala mimoriadna a nepretržitá pozornosť. Je to v podstate kolobeh, ktorý začína formulovaním cieľov, pokračuje formulovaním samotnej stratégie a následne končí a zároveň tvorí základ pre víziu, poslanie a ciele vo fáze implementácie stratégie.

Nezanedbateľný význam pri strategickom rozhodovaní v podmienkach turbulencie nadobúdajú zručnosti a schopnosti zamestnancov, a dokonca sa často uvádzajú pred zdrojmi podniku, ktoré strácajú na význame. Čo je však pravdou? Sú ľudské zdroje skutočne dôležitejšie ako hmotné a finančné? Dôvodom tohto ponímania

[4] Ansoff, H. I. – Sullivan, P. A.: Optimizing Profitability in Turbulent Environmnets. A Formula for Strategic Success. Long Range Plannning. 1993, roč. 26, č. 5.

[5] Sadler, P.: Managing Changee. London: Kogan Page, 1996.

je, že existuje mnoho prípadov, kedy sa pri porovnaní dvoch alebo viacerých podnikov zistilo, že aj keď majú všetky dostatok zdrojov a financií, nedosiahli rovnaký výsledok. Po dôkladnejšom skúmaní sa zistilo, že to čo ich odlíšilo a vyvolalo rôzny efekt činností boli práve zamestnanci ich schopnosti a to ako ich využili v praxi.

Dôsledkom náhlych zmien je potreba nového modelu, na základe ktorého sa budú manažéri rozhodovať pri svojej každodennej práci. Základnou požiadavkou pre tento nový model je jeho použiteľnosť v podmienkach turbulencie a nepredvídateľnosti budúcich javov. Nevyhnutné je pritom využívať len tie dostupné informácie, ktoré sú relevantné z hľadiska riešeného problému, dosiahnuc tak odlíšenie od iných podnikov na trhu. Pre toto odlíšenie a zároveň aj dlhodobý rast spoločnosti je zároveň potrebná kreativita zamestnancov a ich vytrvalosť pre konkrétne úlohy. Práve z toho dôvodu je ich potrebné neustále podporovať v ich odhodlaní.

Neistota doby a možnosti zlyhania strategického plánovania

Neistota tejto doby je veľkou výzvou pre výskumníkov a projektantov. Keď sa spomenú slová ako neistota, nemožnosť a pravdepodobnosť, napadne nás mnoho súvislostí. Literatúra obsahuje konkrétne príklady pesimistických a akceptovaných neistôt, poukazujúc na nemožnosť výsledkov alebo riešení výrobných postupov, ktoré sú neurčité.

Ďalšie výskumy sú zamerané na to, čo by sa malo robiť, keď je systém vo svojom vývoji menej neistý. Tieto sú viac optimistické, predpokladajúc, že systém má periódy, ktoré ho ovplyvňujú, striedajúc sa s neistotou a pokúšajúc sa identifikovať a úspešne preskúmajúc tie periódy, ktoré pôsobia ako užitočné.

Strategické plánovanie môže zlyhať ak sa pri tvorbe stratégie príliš sústredí na jednotlivé funkčné oblasti a pritom zabúda na jeho komplexnosť. Manažment má následne odpor k takto vytvoreným plánom a v praxi sa na ne väčšinou ani nespoliehajú a už vôbec sa nimi neriadia.

Transformácia ekonomiky so zmenou vlastníckych vzťahov a potrebou prispôsobiť sa trhovým podmienkam znamená významnú kvalitatívnu zmenu. Úspešná adaptácia na túto zmenu pritom závisí od schopnosti podnikového manažmentu reagovať na nové, zložitejšie podmienky uplatňovania sa podniku na trhu. Úspech podnikania závisí aj od objektívnej analýzy, hodnotenia vlastných možností a výsledkov, predpokladov úspešnosti, konkurencie a prijímaných správnych rozhodnutí.

V súčasnej etape zákazníckej ekonomiky, ktorá vyžaduje vysokú mieru uspokojovania potrieb a očakávaní zákazníkov, pociťujú slovenské podniky čoraz viac potrebu zlepšiť svoju výkonnosť a efektívnosť. Vo vysoko konkurenčnom prostredí je potrebné odolávať tlaku konkurencie dlhodobo a dokonca ju aj predstihnúť. Nestačí sa teda zaoberať len krátkodobými aspektmi výkonnosti podniku, ale je potrebné vytvárať podmienky aj pre jeho budúcu, dlhodobú konkurencieschopnosť.

Vo vzťahu k zvyšovaniu výkonnosti podniku pritom rozlišujeme strategickú a operatívnu výkonnosť. Pod strategickou výkonnosťou sa chápe schopnosť organizácie dosahovať svoje strategické ciele a pod operatívnou na druhej strane prevádzkovú dokonalosť organizácie meranú konkurencieschopnosťou jej procesov. Práve pre tento mimoriadny význam pre podnik sa v súčasnosti zaoberajú výkonnosťou a efektívnosťou nielen samotné podniky ale aj mnoho poradenských organizácií, ktoré realizáciu zmien podnikom zjednodušujú.

Na základe skúseností je možné konštatovať, že pozornosť slovenských manažérov sa však ešte stále častejšie sústredí na prevádzkovú ako na strategickú výkonnosť. Základom pre riadenie, a tým aj zvyšovanie strategickej výkonnosti je

existencia strategického modelu organizácie, ktorý dáva jasný obraz o tom, kam organizácia kráča, čo a akým spôsobom chce zo strednodobého alebo dlhodobého hľadiska dosiahnuť. Bez jasnej odpovede na tieto základné otázky a podchytenia dôležitých súvislostí vzťahujúcich sa na prostredie konkrétnej firmy je veľmi obtiažne, ba skôr až nemožné úspešne motivovať zamestnancov k uvedomelému dosahovaniu cieľov firmy. Ak sa chce podnik stať úspešným, musí sa teda zamerať aj na túto oblasť svojich procesov.

ZÁVER

Ak podnik neuvažuje o svojej budúcnosti a neplánuje, môže prežiť a prosperovať v súčasnom turbulentnom prostredí len obmedzený čas a aj to len s veľkým šťastím a ešte väčšou dávkou schopnosti prispôsobiť sa zmeneným podmienkam. Zároveň však musí disponovať aj vysoko kvalifikovaným personálom, ktorý sa však nedá kúpiť len tak, ale je potrebné ho získať postupne a udržiavať jeho motivovanosť.

Po zmene podnikateľského prostredia v minulosti sa na Slovensku v súvislosti s podnikateľskými aktivitami začalo častejšie spomínať strategické plánovanie. Po počiatočnom odpore, ktorý súvisel s ponímaním strategického plánovania v minulosti, sa stále viac podnikov venuje pri plánovaní svojej budúcnosti vypracúvaniu plánov. Tieto im majú zabezpečiť dosiahnutie určitého želateľného stavu v budúcnosti. Ak sa však majú takéto dlhodobé ciele plniť, je nevyhnutné, aby sa sledovali čiastkové výsledky aj priebežne.

Ďalším predpokladom úspešného strategického plánovania je aj prognózovanie. Vzhľadom na to, že niektoré skutočnosti nie sú v súčasnosti presne dané ale pri pláne ich treba zohľadniť, využíva sa táto metóda pomerne často pri zostavovaní plánov v každej oblasti podnikových aktivít. Výnimku pritom netvorí ani jedna funkčná oblasť podniku, vrátane ľudských zdrojov. Tak ako máme dnes určitého zamestnanca, zajtra o neho môžeme prísť a preto je nevyhnutné rátať aj s takýmito krajnými situáciami a predvídať aj pravdepodobnosť ich vzniku.

POUŽITÁ LITERATÚRA:

Knižné zdroje:

1. Collins, J.: Z dobrého skvelé – Good to Great. Eastone Books, 2001.
2. Drucker, P. F.,: Řízení v turbulentní době. Management Press, Praha1994.
3. Sadler, P.: Managing Changee. London: Kogan Page, 1996.

Časopis:

4. Ansoff, H., I. - Sullivan, P., A.: Optimizing Profitability in Turbulent environments: A Formula for Strategic Success. Long Range Planning, Vol. 26, No. 5, 1993.

KONKURENCIESCHOPNOSŤ EKONOMIKY SR
COMPETITIVENESS OF SLOVAK ECONOMY

Helena Oravcová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

- Competitiveness
- Globalistaion
- Productivity
- Foreign Direct Investment
- Innovation
- Integration

ABSTRAKT

The subject of this report is to point out the importance of competitiveness for national economics as well as for private sector in area of machinery in Slovakia. The object was to analyse current situation in Slovak economy, as well as in area of investments and to forecast the future development. For important result we regard the impact of investments for competitiveness of whole economy. This report deals with questions of foreign direct investment, their effect on growth potential of Slovak economy. Positioning of Slovak economy in world competitiveness indexes is one of the goals of this report as well.

ÚVOD

Otázka konkurencieschopnosti ekonomík na medzinárodnom trhu je základom najnovšej teórie medzinárodného obchodu a ekonomického rastu, so zameraním sa na inovačné zdroje obchodovania a hospodárskeho života, rozdielne od klasickej a neoklasickej teórie medzinárodného obchodu. Táto teória medzinárodného obchodu a konkurencieschopnosti kladie dôraz na analýzu faktorov, ktoré v podstatnej miere odlišne ekonomickú úroveň a blahobyt ekonomiky, či už rozvinutej alebo rozvojovej. Nová teória medzinárodného obchodu skúma a zohľadňuje rozdiely dôchodkovej elasticity dopytu a vkusu a za zdroj podmienok ekonomického rastu považuje rovnaký zdroj ako pre rozvoj medzinárodného obchodu. So vznikom novej teórie obchodu sa stretávame aj s novým pohľadom na pojem klasickej a neoklasickej komparatívnej výhody. Alternatívny pojem je konkurenčná výhoda, kedy komparatívna výhoda sa vzťahuje na kvantitatívnu stránku výrobného faktora a tovaru, zatiaľ čo konkurenčná výhoda predstavuje kvalitatívnu stránku výrobného faktora a tovaru.

„Ak sa komparatívna výhoda opiera o nákladové a cenové relácie a o predpoklad relatívne vysokej cenovej elasticity zahraničného dopytu, konkurenčná výhoda má svoj zdroj predovšetkým v rozdieloch v technológiách a v domácom sklone k spotrebe. Ak komparatívna výhoda generuje prevažne interodvetvvý obchod, konkurenčná výhoda je základom intraodvetvového obchodu.“ [2] Za základ teórie konkurencieschopnosti sa považuje teória Adama Smitha o absolútnej výhode a teória Davida Ricarda o komparatívnej výhode.

V genéze teórie konkurencieschopnosti možno pozorovať prechod definície teórie konkurencieschopnosti od jednoduchej definície k definícii konkurencieschopnosti so zreteľom na jej vzťah k medzinárodnému obchodu, priemyselnej politike a inovačných procesov.

---

[1] **Ing. Helena Oravcová, horavcova@elka.sk**

[2] **Vokorokosová, R.: Komparatívne a konkurenčné výhody v období globalizácie, Ekonóm 2000, str.10**

„Medzinárodná konkurencieschopnosť je schopnosť krajiny vytvárať porovnateľne viac bohatstva než ostatné krajiny. Táto schopnosť nie je len výsledkom produktivity a ekonomickej efektívnosti, ale širokého spektra politických, sociálnych, kultúrnych a vzdelanostných faktorov.“ (Svetové ekonomické fórum: Svetová ročenka konkurencieschopnosti, 2003)[3]

„Schopnosť ekonomiky dostatočne vyvážať tovary a služby s cieľom zabezpečiť vonkajšiu ekonomickú vyváženosť, ale súčasne zabezpečovať kontinuálny rast dôchodku na obyvateľa pri dostatočnej úrovni využívania národných faktorov a dosahovaní ďalších sociálnych a environmentálnych cieľov. Je to teda schopnosť krajiny alebo firmy vytvárať relatívne viac bohatstva ako konkurenti na svetových trhoch.“[4]
Definícia konkurencieschopnosti OECD znie: „Konkurencieschopnosť je v podstate taká úroveň pri ktorej môže krajina v podmienkach voľnej a zdravej konkurencie vyrábať tovary a poskytovať služby, ktoré uspokojujú preferencie medzinárodných trhov, pričom krajina súčasne dlhodobo zabezpečuje a rozširuje reálny dôchodok svojich občanov.“
„Konkurencieschopnosť odráža flexibilitu krajiny adaptovať sa na štrukturálne zmeny, schopnosť promptne reagovať na požiadavky svetového trhu a spotrebiteľov, pričom občania danej ekonomiky získavajú dlhodobo rastúci životný štandard. „ (Kindleberger, 1987)[5]
Teória konkurencieschopnosti je tiež rozvinutá aj v prácach autorov: Aiginger, Repková, Outrata, Forstner, Ballance, Garelli, Porter, Baláž a ďalší.

Pre proces globalizácie je charakteristická snaha krajín čoraz viac upevňovať svoju pozíciu na trhu. Pojem konkurencieschopnosť môžeme tiež definovať ako schopnosť udržať si podiel na trhu, prípadne ho zvyšovať, čo si vyžaduje nasledovné:

- schopnosť využívať pri produkcii také technológie, ktoré pri danej kvalite umožnia znižovať náklady a teda aj konkurencieschopnú cenu,
- schopnosť pri danej cene výrobku ponúknuť vyššiu kvalitu v porovnaní s konkurenciou,
- schopnosť zabezpečiť si na trhu nezastupiteľné miesto.

Získať pozíciu na svetovom trhu je náročná úloha, v ktorej konkurencieschopnosť a jej úroveň zohráva dôležitú úlohu. Konkurencieschopnosť národnej ekonomiky má veľký význam pre rast životnej úrovne obyvateľstva, keďže priamo ovplyvňuje rast produkcie, zamestnanosť. Preto môžeme konkurenčnú výkonnosť považovať z rozhodujúci atribút dlhodobého hospodárskeho rastu. V období globalizácie sa pojem konkurencieschopnosť stáva dôležitým pri postavení krajín na svetovom trhu, kde sa stretávame s nasledovnou definíciou pojmu konkurencieschopnosť ako schopnosť krajiny umiestniť na zahraničný trh produkty domácej konkurencie. Jedná sa o „ schopnosť krajiny preniknúť so svojím obchodovateľným tovarom a službami na zahraničné a svetové trhy a z takejto medzinárodnej výmeny získavať komparatívne výhody.“[6]

---

[3] **www.imd.ch**
[4] **Vokorokosová, R.: Komparatívne a konkurenčné výhody v období globalizácie, Ekonóm 2004, str.11**
[5] **Vokorokosová, R.: Politická ekonomie 2002, č.6**
[6] **Čapek, A., Hájek, M., Mentlík, P.: Konkurencieschopnosť české ekonomiky, KMO VŠE, Praha 1997**

HOSPODÁRSKA STRATÉGIA SR A KONKURENCIESCHOPNOSŤ

Svetové hospodárstvo speje k integrácii národných ekonomík do nadnárodného globálneho kontextu vyznačujúceho sa užšími väzbami na mikro i makro úrovni. Práve vstupom Slovenska do Európskej únie sa ešte viac dostala do popredia otázka konkurencieschopnosti slovenskej ekonomiky a slovenských podnikateľských subjektov, kedy sa výrazne mení charakter konkurencieschopnosti z kvantitatívnej na kvalitatívnu konkurencieschopnosť. Slovenské hospodárstvo stratilo tradičné konkurenčné výhody ako je lacná pracovná sila a energia, kedy z dôvodu novej ekonomickej situácie rastú náklady podnikov v priemere až o 30%. Dôvodom rastu nákladov sú zvýšené požiadavky na preberanie európskych noriem, požiadavky na ochranu životného prostredia, predlžovanie dovoleniek, vyraďovanie starých technológií a masívna obnova strojového parku, rast miezd a liberalizácia trhu s energiami.

Vyplývajúc z členstva Slovenska v Európskej únií je práve otázka konkurencieschopnosti jednou z priorít hospodárskej politiky do roku 2010, keď v Lisabone v roku 2000 vytýčili na summite hlavy štát členských štátov Európskej únie strategický cieľ urobiť z Európskej únie do roku 2010 „ najkonkurencieschopnejšiu a najdynamickejšiu znalostnú ekonomiku na svete, schopnú udržateľného hospodárskeho rastu, v ktorej budú lepšie a viac pracovných miest a väčšia sociálna súdržnosť.“ Na základe toho prijali tzv. Lisabonskú stratégiu, ktorej naplnenie by malo viesť k dosiahnutiu vytýčeného cieľa. Zároveň by mala byť vodítkom pre hospodársku politiku každej členskej krajiny Európskej únie, vrátane Slovenska.

Táto stratégia je postavená na dvoch hlavných pilieroch:

- úspešné dokončenie štrukturálnych reforiem a udržanie ich výsledkov,
- systematické zameranie sa na naplnenie rozvojovej časti Lisabonskej stratégie.

Základným kameňom hospodárskeho a sociálneho rozvoja je zodpovedná makroekonomická a fiškálna politika. Všetky kľúčové parametre a princípy týchto politík do roku 2010 boli jasne definované v Konvergenčnom programe Slovenskej republiky do roku 2010, ktorý schválila vláda Slovenskej republiky a následne tiež Európska rada. Pre Slovensko tak vyplýva silný domáci aj medzinárodný záväzok viesť len takú politiku, ktorá je v súlade s týmto strategickým dokumentom.

Slovensko sa zaraďuje medzi krajiny s malým vnútorným trhom. Malé krajiny sa špecializujú na vybrané odvetvia, ktoré zvyknú tvoriť aj jadro exportu. Objem exportu v týchto krajinách presahuje 50% HDP. Z Európskych krajín sem ešte možno zaradiť Slovinsko či Belgicko. Tieto krajiny sú odkázané na export svojich produktov a služieb, aby pokryli výdavky na nevyhnutný import. Schopnosť presadiť sa na svetovom trhu je preto nevyhnutnosťou a tomu musí byť prispôsobená aj hospodárska politika štátu so zameraním na podporu zvyšovania konkurencieschopnosti národnej ekonomiky.

Vysoký podiel medzinárodného podnikania na celkových ekonomických aktivitách SR vyžaduje budovanie dlhodobých konzistentných hospodárskych stratégií, ktoré by zabezpečili využívanie domácich komparatívnych výhod a zároveň profitovanie z vonkajšieho ekonomického prostredia. Nadobudnuté skúsenosti z ekonomickej transformácie dokazujú, že získanie stabilných pozícií v hospodárskej súťaži už nemôže byť len výsledkom priaznivej konjunktúry alebo len výsledok vyžívania určitých komparatívnych výhod, ktorými zatiaľ disponujeme, a preto je splnenie týchto ambícií možné za predpokladu permanentných reštrukturalizačných a adaptačných procesov.

Stále akútnejšie možno cítiť, že bez formovania precíznej vedecky podloženej dlhodobo a cieľavedome presadzovanej komplexnej hospodárskej stratégie zohľadňujúcej tendencie vývoja v medzinárodnom ekonomickom prostredí a naše reálne domáce možnosti, môže byť dosahovanie akýchkoľvek pozitívnych ekonomických posunov len ťažko

dosiahnuteľným cieľom. Flexibilná prorastová hospodárska stratégia je i v krajinách EÚ závažnou súčasťou celkovej hospodárskej rozvojovej politiky.

Úspešné pôsobenie SR v rámci európskej integračnej komunity bude teda podmieňované priebežným plnením rôznych systémových podmienok a vecných predpokladov. Prevažná časť z nich má však jediného spoločného menovateľa. Tým je a bude vysoká konkurenčná schopnosť slovenskej ekonomiky na medzinárodných trhoch. Zohľadnenie faktu, že viac než 160% HDP SR je obsiahnutých v obrate zahraničného obchodu SR potvrdzuje dve skutočnosti: absolútnu transformačnú dominanciu zahraničného obchodu a absolútnu závislosť medzi produkciou samotnou a jej realizáciou v rámci našich vonkajších ekonomických vzťahov. Z nej celkom prirodzene vyplýva, že prvé miesto v podporných stratégiách by mala obsadiť predovšetkým naša zahranično-obchodná politika orientovaná na podporu exportu. Súčasný stav slovenského exportného prostredia dokumentuje SWOT analýza (viď príloha), obsahujúca jeho silné a slabé stránky ako aj príležitosti a riziká s potenciálnym vplyvom na jeho stav a ďalší vývoj.

Význam exportu pre slovenskú ekonomiku nevyhnutne predpokladá participáciu štátu na jeho podpore. Rast národného hospodárstva ťahaného exportom je všeobecným rozvojovým modelom uplatňovaným vo väčšine krajín s trhovou ekonomikou. Osvedčené úspešné modely v ostatných krajinách EÚ profitujú predovšetkým z priamej asistencie firmám v zahraničí, zo systematickej a cielenej propagácie krajiny, jej produkcie, kvality ľudských zdrojov, disponibilného know-how na zahraničných trhoch. Všetky aktivity sú cielené najmä na kľúčové skupiny štátov predstavujúcich potenciálne pozitívne ekonomické obchodné oblasti pre zahraničný obchod. Skúsenosti zahraničných partnerov sú bezpochyby adaptovateľné aj na model podpory exportu SR. Potreba štátnej podpory exportu vyplýva z nasledovných skutočností:

- Veľkosť domáceho trhu
- Riziko chronického deficitu obchodnej bilancie
- Potreba teritoriálnej diverzifikácie slovenského exportu, ktorý je v súčasnosti príliš koncentrovaný (Nemecko, Rakúsko, ČR, MR, PR v auguste 2006 cca. 60% exportu)
- Potreba komoditnej diverzifikácie slovenského exportu (v auguste 2006 tvorilo 48 % exportu položky troch kapitol colného sadzobníka - Vozidlá, iné ako koľajové, ich časti a príslušenstvo, Elektrické stroje, prístroje a zariadenia a ich časti a súčasti, Jadrové reaktory, kotly, stroje, prístroje, zariadenia; ich časti, súčasti)
- Potreba rozšírenia podporných aktivít pre malých a stredných exportérov ako dynamizujúceho článku slovenského exportu (v roku 2004 predstavoval vývoz MSP len 26,6% na celkovom exporte SR)

V minulosti boli slovenskí podnikatelia zvyknutí skôr na priame dotácie zo štátneho rozpočtu poskytované z Fondu na podporu zahraničného obchodu a neskôr vo forme štátnych príspevkových programov na podporu exportu a investícií. V súčasnosti sa ťažisko pomoci presúva na nepriame formy pomoci, ktoré preukazujú vyššiu efektívnosť stimulácie vývozného podnikania s menším zaťažením rozpočtu. Pretože priama podpora exportu v podmienkach EÚ je zakázaná (s výnimkou štátom podporovaných exportných úverov, podriadených medzinárodne platnému Dohovoru OECD o smerniciach pre vládou podporované exportné úvery), používa sa pre túto formu pomoci termín podpora konkurencieschopnosti firiem, akcentujúci nepriame(nefinančné) formy podpory exportérov (ide o podporu hospodárskeho rozvoja regiónov s priemerným HDP nižším ako 75% priemeru EÚ, štátnu pomoc MSP, podpora výskumu a vývoja, pomoc na ochranu životného prostredia, záchranu a reštrukturalizáciu podnikov čeliacim ťažkostiam a pomoc citlivým odvetviam(automobilový, oceliarsky priemysel, doprava atď.). K výnimkám patrí aj pomoc de minimis, tj. pomoc poskytovaná zo štátneho rozpočtu vo výške nepresahujúcej 100 tis. Eur

po troch sebe nasledujúcich rokoch pre jednu firmu. Pre túto firmu finančnej injekcie však tiež existujú presné pravidlá a limity).

Významné zmeny vo svetovom hospodárstve prejavujúce sa v silnej globalizácii a koncentrácii sa odrážajú aj v zmenách inštrumentária, ktoré pomáha podpore exportu. Tá je dôležitou súčasťou vnútornej a vonkajšej hospodárskej politiky štátov. Podpora exportu zostala vo vlastnej kompetencii štátov aj v rámci EÚ. Koordinácii spoločného postupu v rámci EÚ sa venuje pracovná skupina pre exportné úvery, kde zástupcovia jednotlivých štátov so zástupcami EK hľadajú spoločný prístup. Vlády štátov majú zodpovednosť za zaistenie vhodného podnikateľského prostredia pre obchod, investície a vytváranie strategických partnerstiev. Ide o prijímanie vhodnej legislatívy, daňových zákonov, vytváranie celkového podnikateľského prostredia. Z hľadiska medzinárodnej dimenzie sú podstatné dobre fungujúce medzinárodné trhy (bez pretrvávajúcich obchodných bariér), podpora exportu, zabezpečenie prístupu k aktuálnym a relevantným informáciám pre exportérov.

Konkrétne nástroje, ktorými štát napomáha svojim domácim podnikateľským subjektom v expanzii na zahraničné trhy sú:

- Poskytovanie informačných a poradenských služieb (napr. marketingové analýzy, vyhľadávanie obchodných partnerov)
- Organizovanie obchodných misií do vybraných teritórií
- Sprostredkovanie kontaktov so zahraničnými inštitúciami
- Organizácia seminárov a vzdelávacích akcií
- Podpora účasti na veľtrhoch a výstavách
- Ponuka finančných služieb a produktov
- Investičné poradenstvo
- Marketing SR

V jednotlivých krajinách štandardne pôsobia exportné agentúry, poisťovne a banky, ktorých cieľom je realizovať štátnu podporu exportu v súlade so zásadami tzv. Konsenzu a ďalšími smernicami OECD. Na Slovensku štátnu podporu exportu formou finančných služieb zabezpečuje Eximbanka SR, a to prostredníctvom bankových a poisťovacích činností. Eximbanka realizuje podporu exportu štandardne ako ostatné podobné inštitúcie v zahraničí. Z hľadiska podpory exportu v SR pôsobia aj ďalšie organizácie, ako SARIO, SACR, SOPK, NARMSP, SZRB atď.

ZÁVER

V Správe o globálnej konkurencieschopnosti bolo Slovensko zaradené do skupiny krajín, ktorých konkurencieschopnosť závisí menej od schopnosti zvyšovať efektívnosť využívania výrobných faktorov a viac od inovačnej schopnosti ekonomických subjektov. Pre SR to znamená kvalitatívne vyšší vývojový stupeň. Podľa novej metodológie Správa skúma ekonomiky z hľadiska 12 pilierov dôležitých pre rast produktivity a konkurencieschopnosti. Pri každom z nich identifikuje silné a slabé stránky.

Vývoj konkurenčnej schopnosti v priemysle a parametre kvality produkcie do značnej miery súvisia hlavne s technologickou úrovňou a štruktúrou výroby. Proces reštrukturalizácie priemyslu bol ovplyvnený rozdielnym objemom vstupu zahraničného kapitálu do jednotlivých subkategórií priemyselnej výroby a dostupnosťou investičných zdrojov. V štruktúre produkcie priemyslu je z pohľadu konkurencieschopnosti produkcie a trvalej udržateľnosti rastu vysoký podiel materiálovo a energeticky náročných „tradičných odvetví“ priemyselnej výroby, nízky podiel výroby s vysokým podielom pridanej hodnoty a nízky podiel exportu high-tech

výrobkov v porovnaní s EÚ-15. Priemysel dosahuje pomerne vysokú konkurencieschopnosť výrob založených na nízkych pracovných nákladoch.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Baláž, P.: Rast konkurenčnej výkonnosti, Bratislava 1996
Blažek, L.: Faktory konkurenceschopnosti podniku, Sborník přispevku z medzinárodní konference Konkurenceschopnost podniku, 2008
Blunck, F.: What is competitivenss?, 2006
Drucker, P.: Changed World Economy.Foreign affairs, 64, 1986, č.4; Drucker,P.: Nové reality, Praha
Dunning, J.H.:Making Globalization Good: The Moral Challenges of Global Capitalism, New York, 2003,
Porter, M.: The Competitive Advantage of Nations, Free Press, London 1990
Porter, M.: Vytváření zítřejších výhod, Praha 2007
Šaková, B.: Priame zahraničné investície, Bratislava, Ekonóm 1998
Šaková, B.: Transnacionálne korporácie a ekonomický rast. Bratislava Sprint, 1998
Šaková, B.: Transnacionáln ekorporácie vo svetovej ekonomike, Bratislava: Ekonóm, 2004
Šikula M.: Globalizácia – rázcestie civilizácie, SPRINT, Bratislava 1999
Šikula, M.: Konkurencieschopnosť slovenskej a českej ekonomiky, Bratislava 2006

MANAGEMENT DURCH PROJEKTE[1]

MANAGEMENT THROUGH PROJECTS

Josef Ostheimer[2]

KEY WORDS

Management, Project, Project management, Multi project management, Management through projects, Project orientated enterprises.

ABSTRACT

The necessity for a management through projects arises, as soon as the number of the projects to coordinate increases or the projects get bigger and are on the world wide web. To meet the challenge of the change in a matter of competence, a systematical and strategic management through projects is necessary. This helps in putting together a project portfolio, with which the aimed strategic development of the enterprise will be realized and the necessary increase in worth - out of the sight of the capital market - will be met.
Projects should be chosen, which will lead to

- Direct competitive advantages and to promising product respectively market combinations.
- Indirect competitive advantages with special combination of resources or central organizational competences.

Furthermore structural frame conditions should be built, which have the character of development and strategy. Also, care should be exercised, that projects do not only add to the development of an enterprise, but also to increase its worth.

EINLEITUNG

Weltweit tätigen Unternehmen mangelt es selten an Visionen, Strategien und Ideen. In vielen Fällen fehlen jedoch die dafür notwendigen Umsetzungskompetenzen. Zur Verbesserung der Gesamtsituation der Industrieunternehmen hat sich in den vergangenen Jahren gezeigt, dass eine realitätsnahe und akkurate Unternehmensplanung als Basis für den Unternehmenserfolg immer wichtiger wird. Weiters verlangen die gestiegenen Kundenanforderungen, die höhere Marktdynamik und der Lösungsbedarf an komplexeren Aufgaben - verbunden mit der Notwendigkeit, permanent die Unternehmensprozesse an die

[1] Themenschwerpunkt Management ➔ Projektmanagement ➔ Management durch Projekte
[2] Mag. Ing. Josef Ostheimer, MBA: Doktorand, Lehrstuhl für Management, Fakultät für Betriebsmanagement, Wirtschaftsuniversität in Bratislava.

sich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen – flexible und ausgereifte Organisationsformen.
In vielen Fällen stellt das Projektmanagement, das eine erfolgreiche Durchführung von Projekten im internationalen Wettbewerb ermöglicht, einen geeigneten Lösungsansatz dar. Und dies, obwohl noch immer nicht alle Unternehmen die Praktizierung desselben zu ihren entscheidenden Kompetenzen zählen, wie Erfahrungen im Zusammenhang mit der Abwicklung von Kunden- und unternehmensinternen Projekten aus der Großindustrie erkennen lassen.

Werden in einem Unternehmen zeitgleich mehrere Projekte bearbeitet, oder agiert ein Unternehmen bereits zur Gänze projektorientiert, so müssen die vorhandenen Ressourcen entsprechend koordiniert werden. Für diese Managementaufgabe bietet sich das so genannte Management durch Projekte an. Dieses zielt neben der Ressourcenverwaltung auch auf die Nutzung von Synergien und auf die zur Verfügungsstellung und die Verwendung von Erfahrungswerten ab.

Ziel dieses wissenschaftlichen Beitrages ist eine Darstellung der Bedeutung des Managements durch Projekte als Führungskonzeption für Unternehmen.

MANAGEMENT

Das zurückliegende 20. Jahrhundert hat den Begriff „Management“ zu einem allgegenwärtigen Phänomen gemacht. Während früher Bauern, Handwerker und Händler die Bevölkerung mit jenem versorgten, was sie zum Leben brauchten, sind es heutzutage große Organisationen, die diese Verantwortung übernommen haben und welche von Managern geleitet werden. Damit ist das Management von Organisationen an eine zentrale gesellschaftliche Stelle gerückt.

Der anlgo-amerikanische Managementbegriff zielt auf alle im Unternehmen anstehenden Entscheidungsangelegenheiten zu Management- und Unternehmensführungsaufgaben ab und wird, beginnend von der Geschäftsführung bis hin zur Meisterebene, angewandt.
In der Literatur ist „Management“ einerseits als Führung von Institutionen jeglicher Art definiert, andererseits beschreibt dieser Begriff die Gesamtheit jener Personen, die Managementfunktionen ausüben. Ebenso werden auch die Leitung und Führung eines Großunternehmens oder ähnliches, die Planung, das Treffen von Grundsatzentscheidungen und die Erteilung von Anweisungen dazugezählt.

Die theoretische Entwicklung der Managementlehre war seit jeher durch zwei verschiedene Perspektiven gekennzeichnet, nämlich der des institutionellen und der des funktionalen Managements. Das Management mit der „institutionellen Perspektive“ zielt auf die Gruppe

der Personen ab, die in einer Organisation „managen“, beginnend beim Meister bis hin zum Vorstandsvorsitzenden. Davon deutlich zu unterscheiden ist die „funktionale Perspektive“. Diese wird von Personen unabhängig auf Aufgaben ausgerichtet, welche auf die Steuerung eines Unternehmens fokussiert sind.
Die Managementfunktionen stehen zu den originären Funktionen, wie beispielsweise dem Einkauf, der Produktion oder dem Verkauf, in einem komplementären Verhältnis. Somit durchdringen die Managementfunktionen steuernd die verschiedenen originären Sachfunktionsbereiche. Der aktuelle Standard umfasst die fünf Managementfunktionen Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle. Die klassisch-lineare Abfolge der Managementfunktionen entspricht nicht der Realität. Hier treten zwischen den einzelnen Funktionen unterschiedlich starke Interdependenzen auf.

Damit lässt sich als „Management“ grundsätzlich all jenes Handeln von Personen zusammenfassen, das auf das koordinierte Erreichen eines Zieles ausgerichtet ist. Dies umfasst auch Sachmittel, die im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses eingesetzt werden, sowie immaterielle Güter wie beispielsweise Informationen, Rechte und Pflichten.

PROJEKT

Für den Begriff Projekt lassen sich in der Literatur die unterschiedlichsten Definitionen finden. Eine in der Praxis häufig verwendete ist jene der DIN 69901. Diese definiert ein Projekt als ein Vorhaben, bei dem innerhalb einer definierten Zeitspanne ein definiertes Ziel erreicht werden soll und das sich dadurch auszeichnet, dass es im Wesentlichen ein einmaliges Vorhaben ist.
Weiters werden in der Literatur mit dem Begriff Projekt Definitionen wie beispielsweise Zielorientierung, Abgrenzbarkeit, Komplexität, Einmaligkeit, Neuartigkeit sowie Risiko verbunden. Ebenso kann ein Projekt auch als ein soziales System und eine temporäre Organisation aufgefasst werden. In diesem Zusammenhang weisen Projekte definierte interne Strukturen und Beziehungen zum Beispiel zu Linienorganisation, Geschäftsführungen, Lieferanten und Kunden auf. Zu den damit verbundenen Strukturelementen gehören Projektrollen wie jene des Projektleiters und der Teammitglieder. Ebenso lassen sich dazu projektspezifische Werte und Regeln, wie beispielsweise Teamarbeit und unterschiedliche Formen der Kommunikation (z.B. Projektsitzungen und das Berichtswesen), zählen.
Der Unterschied der temporären zur permanenten Organisationsstruktur eines Unternehmens besteht darin, dass die Projektorganisation auf die Dauer des Projektes beschränkt ist und danach seine Gültigkeit verliert.

PROJEKTMANAGEMENT

Während für den Begriff „Projekt“ in der Literatur noch Definitionen verwendet werden, über die weitgehend Einigkeit besteht, sind zu dem Begriff „Projektmanagement“ unterschiedliche Definitionen zu finden, da die Herleitung der unterschiedlichen Definitionen über die Begriffe „Projekt“ und „Management“ erfolgt. Basierend auf dem Begriff Management wird – im Zusammenhang mit Projektmanagement – zum Beispiel die Führung und somit Planung, Steuerung und Kontrolle ebenso wie die Abwicklung von komplexen Vorhaben wie beispielsweise die Organisation, Planung, Steuerung und Kontrolle der Aufgaben, Personen und Ressourcen verstanden.

Für den Erfolg eines jeden Projektes sind einerseits Menschen verantwortlich, die durch ihr hohes Engagement und die Arbeit, die sie im Rahmen unzähliger Arbeitstage leisten, maßgeblich dazu beitragen. Andererseits liegt der Erfolg des Projektmanagements darin, Projektarbeit in möglichst vielen Unternehmensbereichen zu implementieren und das Projektmanagement selbst nicht nur als eine Ansammlung von Methoden zu sehen, sondern vielmehr als eine wertvolle Managementmethode anzuerkennen.

Das Projektmanagement hat seine Wurzeln in den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts. Ursprünglich wurde es vorrangig für die Umsetzung militärischer Aufgaben verwendet. In den Folgejahren griff zuerst die Luft- und Raumfahrtindustrie diesen Managementansatz auf, bis sich in weiterer Folge das Projektmanagement über das Bauwesen und den Informationstechnologiebereich zu einer praxisorientierten Managementmethode entwickelt hat, die beispielsweise im Rahmen der Produktentwicklung und Organisationsentwicklung einen fixen Bestandteil darstellt. Weiters arbeiten sehr dynamische Branchen wie zum Beispiel die Informationstechnologie und Telekommunikation stark projektorientiert. Durch ein effizientes und effektives Projektmanagement lassen sich für die Unternehmen Nutzenpotentiale wie zum Beispiel eine optimierte Terminplanung, verringerte Kosten durch Transparenzerhöhung, eine verbesserte Kapazitätsauslastung, eine Reduktion von Engpässen und eine Qualitätsverbesserung erreichen. Ferner erfolgt durch das Arbeiten in eigenverantwortlichen Teams eine stärkere Einbindung der Projektmitglieder in das Projektthema. Dies führt zu einer Verbesserung der Zufriedenheit, des Kostenbewusstsein und der Motivation eines jeden Teammitgliedes. Ebenso steigen durch die Festlegung von Ansprechpartnern die Kundenzufriedenheit sowie die Kreativität der Mitarbeiter, verbunden mit einer effizienteren Umsetzung von Strategievorgaben und einer rascheren Reaktion auf geänderte Umfeldbedingungen.

Somit stellt das Projektmanagement einen praxisbewährten Managementansatz dar, der immer dort eingesetzt werden kann, wo Effizienz und Produktivität gesteigert werden müssen, ein hohes Maß an Innovation erforderlich ist und ein Steuerungsinstrumentarium

bereitgestellt werden muss mittels dem schnell und flexibel auf die ständigen Marktveränderungen reagiert werden kann.

Die Implementierung der Projektorganisation in die Unternehmensorganisation stellt die Basis für ein erfolgreiches Projektmanagement dar. Erst diese temporäre Eingliederung ermöglicht die Berücksichtigung relevanter Punkte für das jeweilige Projekt. Dabei kann zwischen den Organisationsmodellen der reinen Projektorganisation (geeignet für Großprojekte mit langer Dauer und hohem Risiko sowie risikoreichen Kleinprojekten), der Einfluss-Projektorganisation (geeignet für kleinere Projekte mit geringer Priorität) und der Matrix-Projektorganisation (geeignet für Projekte mit starkem interdisziplinären Charakter) sowie der Organisationsform projektorientierter Unternehmen unterschieden werden.

Der Projektmanagementprozess umfasst typische Teilprozessschritte wie beispielsweise den Projektstart, die Projektkoordination und -organisation, das Projektcontrolling, den Projektabschluss und das Projektmarketing.

Ein guter Projektstart stellt oftmals die Basis für die erfolgreiche Abwicklung eines Projektes dar. Im Anschluss an die Rekrutierung des Projektteams und die Festlegung des Projektvorhabens erfolgt eine Abgrenzung des Projektumfanges hinsichtlich zeitlicher und sachlicher Dimension und, damit verbunden eine Komplexitätsreduktion. Ebenso wird der Projektauftrag durch den Projektauftraggeber erteilt. Unter Berücksichtigung der drei Dimensionen „Ressourcen, Termine und Leistungen“ wird im Anschluss daran die Detailplanung der Projektschritte durchgeführt.

Wesentlich für ein gutes Gelingen eines Projektes ist ein Projektcontrolling, das – ausgehend von der Detailplanung – den Projektverlauf überwacht und die Steuerung der Aktivitäten erleichtert. Weiters bietet das Projektcontrolling auch den Vorteil, dass bei Ziel- und Umfangsänderungen des Projektes die wirtschaftlich orientierte Abwicklung des Projektes sichergestellt wird. Weiters bietet das Projektcontrolling für die Projektverantwortlichen die Vorteile der Unterstützung bei der Planung und Organisation, die Möglichkeit zum Vergleich der Projektplanung bezüglich Terminen, Kosten und dem erbrachten Leistungsumfang, die Entwicklung eines Kennzahlenkataloges für die Erkennung von Abweichungen, die Möglichkeit zur Analyse und Bewertung von Risken und die Daten für die Erstellung von Projektdokumentationen.

Im Rahmen des Projektabschlusses wird für den Projektauftraggeber eine Präsentation durchgeführt die alle relevanten Projektergebnisse umfasst. Diese wird ergänzt durch die Bewertung der Ergebnisse und die Abgabe einer Empfehlung hinsichtlich möglicher Vorschläge für Folgeprojekte. Weiters umfasst der Projektabschluss auch eine Entbindung der

ProjektmitarbeiterInnen von ihren Pflichten und eine Wiedereingliederung derselben in die geltende Unternehmensorganisation.

FAKTOREN FÜR EIN ERFOLGREICHES PROJEKTMANAGEMENT

Grundsätzlich stellt das Projektmanagement einen Managementansatz dar, der sich in den unterschiedlichsten Branchen und Unternehmen in der Praxis bewährt hat. Dennoch müssen immer wieder auch erfolglose Projekte abgeschlossen bzw. deren Bearbeitung abgebrochen werden. Und dies, obwohl nur sehr wenige Projekte als sehr komplex und kaum realisierbar eingestuft werden müssen. Ebenso lassen sich bei vielen gescheiterten Projekten kaum die wahren Gründe für das Scheitern benennen. Daher drängt sich die Frage auf, warum es zu diesen Abbrüchen kommt. Als eine mögliche Ursache dafür könnte gelten, dass im Rahmen der Vorbereitung von Projekten sehr stark darauf geachtet wird, dass die benötigte Methodenkompetenz und die erforderlichen Mitarbeiterressourcen in ausreichender Menge verfügbar sind. Dabei jedoch oftmals übersehen wird, dass die Unternehmensorganisation die Implementierung der Projektorganisation und die Schaffung eines wesentlichen Teiles einer Grundlage für die erfolgreiche Durchführung eines Projektes nicht ermöglicht bzw. zum Teil sogar behindert.
Es gilt daher, ein im Unternehmen über die Schaffung der erforderlichen Rahmenbedingungen für die Abwicklung eines Projektes hinaus effektives und effizientes Projektmanagement zu ermöglichen. Dazu können im Wesentlichen organisatorische, soziale, psychosoziale sowie unternehmens- und unternehmenspolitische Voraussetzungen gezählt werden. Erst das Vorhandensein der Rahmenbedingungen – verbunden mit den bereits angeführten Voraussetzungen - ermöglicht die erfolgreiche Durchführung eines Projektes und eine bestmögliche Zielerreichung.

Ein Projektmanagement kann nur dann erfolgreich sein, wenn dasselbige von den Entscheidungsträgern aller Hierarchien einer Unternehmensorganisation mitgetragen wird und die Projektorganisation in die Unternehmensorganisation implementierbar ist. Dadurch wird zwischen der Festlegung der Strategien durch das Top-Management, der Realisierung der operativen Ziele durch die Führungskräfte des mittleren Managements und der Umsetzung der Vorgaben im Rahmen der Erfüllung der alltäglichen Aufgaben der Belegschaft eine - für die erfolgreiche Umsetzung der im Zuge des Projektes erarbeiteten Ergebnisse - notwendige Verbindung hergestellt.

MANAGEMENT DURCH PROJEKTE

Das klassische Projektmanagement wird in vielen Branchen und Unternehmen mit dem Ziel praktiziert, einzelne Projekte erfolgreich abzuwickeln. Dabei gilt es zu beachten, dass je größer der Anteil der Projekte am Gesamtumsatz eines Unternehmens wird, die strategische

Ausrichtung des Projektmanagements den Geschäftserfolg des Unternehmens beeinflusst und damit Überschneidungen zwischen dem strategischen Projektmanagement und der Unternehmensführung entstehen. Das Projektmanagement übernimmt dadurch auch eine Führungsrolle im Unternehmen mit dem Ziel, die Unternehmensentwicklung und die Wertsteigerung durch Projekte zu ermöglichen. Als Basis für das Management durch Projekte dient ein Projektportfolio, das gemäß der Gesamtunternehmensplanung der Wertsteigerung und der Unternehmensentwicklung gleichermaßen dient. Dieses Projektportfolio umfasst die Bündelung von gleichartigen Projekten zwischen denen Abhängigkeiten bestehen und deren Zusammenfassung Synergien ergeben. Die Voraussetzung für eine optimale Bündelung von Projekten kann jedoch nur dann geschaffen werden, wenn beispielsweise in einer Unternehmensgruppe alle Projekte betrachtet und möglichst objektiv bewertet werden.

Die Planung und die Umsetzung der Projekte erfolgt im Rahmen eines so genannten strategischen Multiprojektmanagements. Dabei gilt es zuerst, ein strategisches Projektnetz auszuwählen. Darunter wird die im Zuge eines systematischen Auswahlprozesses entstandene Zusammenstellung aller in einem Unternehmen zur Umsetzung angenommenen und in Durchführung befindlichen Projekte verstanden. Ebenso umfasst das strategische Projektnetz gleichermaßen die strategischen Ziele der Unternehmensentwicklung und die Wertsteigerungsziele für ein Unternehmen.
Zu den Kernaufgaben des strategischen Multiprojektmanagements zählen die Auswahl und Festlegung jener Projekte, die in einem Projektportfolio zusammengefasst werden, die Vorbereitung von projektübergreifenden Festlegungen und Entscheidungen, das Monitoring von Abweichungen - verbunden mit der Darstellung möglicher Auswirkungen auf andere Projekte -, die Kommunikation der Projektmanagementprozesse (beispielsweise innerhalb einer Unternehmensgruppe) und die Bereitstellung der für das Management durch Projekte benötigten Ressourcen (z.B. jene der Projektleiter- und Projektberater).
Durch das strategische Multiprojektmanagement lässt sich somit sicherstellen, dass nur direkt markt- und wettbewerbswirksame Projekte, die sich stärker mit dem indirekt wettbewerbswirksamen Aufbau von internen Prozessen oder Entwicklungen beschäftigen, ausgewählt werden. Ebenso lässt sich dadurch verhindern, dass Einzelprojekte - auch wenn sie erfolgreich abgewickelt wurden -, für die Gesamtheit des Unternehmens unzureichende Ergebnisse erbringen sowie als Ersatz für gescheiterte Projekte neue Projekte gestartet werden. Dies hätte nämlich zur Folge, dass die für die Durchführung der standardisierten Prozesse sowie des Tagesgeschäftes in einem Unternehmen notwendigen Kapazitäten unnötig reduziert würden.

Daraus lässt sich ableiten, dass die organisatorische Einbindung innerhalb einer Unternehmensgruppe und die Art und Weise, wie die Durchführung des strategischen

Multiprojektmanagements – verbunden mit einer effektiven strategischen Durchführungskontrolle - erfolgt, einen wesentlichen Einfluss auf dessen erfolgreiches Wirken hat.

FÜHRUNGSFUNKTION UND –KOMPETENZ IM PROJEKTORIENTIERTEN UNTERNEHMEN

In den vorangegangen Punkten wurde das Einzelprojektmanagement, das strategische Multiprojektmanagement und das Management durch Projekte beschrieben. Obwohl sich die einzelnen „Ebenen“ nicht eindeutig abgrenzen lassen, gibt es klare Schwerpunkte hinsichtlich der Aufgaben, Ziele und Verantwortlichkeiten. Diese lassen sich wie folgt zusammenfassen:
Im Einzelprojektmanagement steht für den Projektleiter das einzelne Projekt und, damit verbunden, der erfolgreiche Abschluss dieses Projektes im Mittelpunkt.
Im strategischen Multiprojektmanagement steht für den Manager das Projektportfolio im Zentrum seiner Bestrebungen. Dabei wird versucht, das gesamte Projektportfolio so zu managen, dass die Einzelprojekte des Projektportfolios möglichst effektiv und effizient zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht werden können.
Im Rahmen des Managements durch Projekte fixiert das Top-Management durch die Gestaltung und Festlegung des gesamten Projektportfolios jene Richtungen, Prioritäten und Schwerpunkte der Projektarbeit in einem Unternehmen, die dabei eingeschlagen und verfolgt werden sollen. Dabei werden vom Top-Management Strategien vorgegeben, die zur Ableitung von Maßnahmen und zur Auswahl einzelner Vorhaben führen.

Somit zeichnet sich ein Management durch Projekte dadurch aus, dass Projektmanagement als Führungskonzeption mit in die Entwicklung des gesamten Unternehmens bzw. der gesamten Unternehmensgruppe integriert und eine bewusste Anpassung der Führungsfunktionen des Unternehmens an die Bedürfnisse des Projektmanagements vorgenommen wird.
Die Anpassung der Führungsfunktionen führt nur dann zu einem projektorientierten Unternehmen, wenn diese Veränderungen sich in neuen organisationalen Strukturen, Prozessen und Methoden wieder finden lassen und daraus erweiterte organisationale Projektmanagementkompetenzen resultieren.
Weiters führen projektorientierte Unternehmen zu einem Empowerment der Mitarbeiter. Dies ist mit dem Aufbau einer unternehmensweiten strategischen Kompetenz verbunden und fördert kreatives Lernen und die Schaffung von Erfolgspotenzialen durch Strategieinnovationen. Dies erhöht die Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig.

Neben organisationalem Kompetenzaufbau kommt auch dem persönlichen Kompetenzaufbau eine hohe Bedeutung zu. Dies gilt insbesondere für die Rolle des Projektleiters, der in einem projektorientierten Unternehmen eine Vielzahl von Kompetenzen aufweisen muss. Das

Unternehmen sollte bei diesem Kompetenzaufbau seine MitarbeiterInnen mit geeigneten Methoden und Anreizsystemen unterstützen.

SCHLUSSWORT

Das Management verantwortet die Führung von Institutionen und koordiniert und steuert all jenes Handeln von Personen, das in der Regel auf das koordinierte Erreichen eines gemeinsamen Zieles ausgerichtet ist. Dies umfasst auch Sachmittel die im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses eingesetzt werden sowie immaterielle Güter. Damit lassen sich auch die Leitung und Führung von Unternehmen und Unternehmensgruppen, die Planung und Festlegung der strategischen Ziele und Vorgehensweisen, sowie die Erteilung von Anweisungen zur Aufgabe des Managements zählen.
In der aktuellen Definition der Managementfunktionen können dieser die grundsätzlichen Standards „Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle“ zugeordnet werden. Somit lassen sich die Bestrebungen einer Unternehmensführung bzw. eines Managements als jenes Handeln von Personen zusammenfassen, das auf das koordinierte Erreichen eines Zieles ausgerichtet ist und sowohl Sachmittel, die im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses eingesetzt werden, als auch immaterielle Güter berücksichtigt.

Um Projektmanagement systematisch und erfolgreich in einem Unternehmen bzw. einer Unternehmensgruppe einführen zu können, ist es erforderlich, die Projektorganisation für ein Unternehmen entsprechend abzubilden und Lösungen für eine Implementierung derselben in die bestehende Unternehmensorganisation zu erarbeiten. Nur in sehr seltenen Fällen fehlt es den Unternehmen zur Gänze an Theoriekenntnissen zum Projektmanagement, sondern vielmehr an der dafür notwendigen „projektfreundlichen“ Unternehmenskultur.
Die Kenntnis der Methoden, Instrumente und Kompetenzen – verbunden mir der Bereitschaft, diese zu trainieren und abzubilden - reichen nicht aus, um Projekte erfolgreich durchführen zu können. Vielmehr muss die Bereitschaft und Akzeptanz bei allen Projektbeteiligten bzw. allen MitarbeiterInnen des Unternehmens für ein Lösung der Aufgabe in Form eines Projektes geschaffen werden bzw. gegeben sein, damit sich das Projektmanagement im Unternehmensalltag effektiv und effizient umsetzen lässt.
Projektmanagement unterstützt den Prozess, Visionen, Missionen und Strategien wirtschaftlich sinnvoll in die Unternehmenspraxis umzusetzen und komplexe Aufgabenstellungen, die oftmals auch mit gravierenden strukturspezifischen Änderungen verbunden sind, festzulegen, einzuführen und erfolgreich im Unternehmen zu etablieren. Damit stellt das Projektmanagement einen Lösungsansatz dafür dar, dass in dynamischen Märkten – verbunden mit immer komplexeren Aufgabenstellungen – unter Miteinbezug flexibler Organisationsformen reagiert sowie pro-aktiv agiert werden kann. Unternehmen, die keine entsprechenden Projektmanagementkompetenzen schaffen, dürften sich in einem sich

verstärkenden Wettbewerbsumfeld, in dem es vorrangig um die Akquirierung und Bindung der Kunden geht, kaum erfolgreich bewähren.

Die Weiterentwicklung des Projektmanagements hat auch dazu geführt, dass nicht nur die Durchführung einzelner Projekte im Vordergrund steht, sondern das zeitgleiche Management mehrerer Projekte. Diese lassen sich in einem Projektnetz bündeln, stehen im Fokus der Unternehmensführung und bieten die Möglichkeit, Vorteile bezüglich der Verknüpfung von Strategien und Projektportfolios für Unternehmen zu aktivieren. Dabei ist es wichtig, die Vorgehensweise im Rahmen des Managements durch Projekte so an die Unternehmens-anforderungen anzupassen, dass Projektmanagement als Führungskonzeption mit in die Entwicklung des gesamten Unternehmens bzw. der gesamten Unternehmensgruppe integriert ist und eine bewusste Anpassung der Führungsfunktionen des Unternehmens an die Bedürfnisse des Projektmanagements vorgenommen werden kann. Ist diese Anpassung erreicht, so kann von einem so genannten Projekt orientierten Unternehmen gesprochen werden.

Ein Vorhaben, ein Management durch Projekte für alle Hierarchien in einem projektorientierten Unternehmen praktikabel zu machen, stellt somit einen permanenten Entwicklungsprozess für alle MitarbeiterInnen und Führungskräfte eines Unternehmens dar und eröffnet ständig neue Möglichkeiten Bestehendes zu verbessern und - im Sinne der bestmöglichen Erreichung von Unternehmenszielen - weiterzuentwickeln.

LITERATURVERZEICHNIS

Bernd J. Madauss. Handbuch Projektmanagement. Stuttgart. 5. Auflage. Schäffer-Poeschel 1994.

Wilfried Krüger: Organisation der Unternehmen. Stuttgart. 3. Auflage. Kohlhammer 1994.

Tom DeMarco; Timothy Lister. Wien wartet auf dich. Der Faktor Mensch im DV-Management. München; Wien. 2. Auflage. Carl Hanser 1999.

Patzak Gerold; Rattay Günter: Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten. 4. Auflage. Wien. Linde 2004.

Schott Eric; Campana Christopher: Strategisches Projektmanagement. Heidelberg. Springer 2005.

Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler 2005.

Schreyögg, Georg; Koch, Jochen: Grundlagen des Managements. 1. Auflage. Wiesbaden. Gabler 2007.

Bea Franz Xaver; Scheurer Steffen; Hesselmann Sabine: Projektmanagement. Stuttgart. Lucius & Lucius 2008.

INOVAČNÝ MANAGEMENT AKO SÚČASNÝ VÝVOJOVÝ TREND

INOVATION MANAGEMENT AS ACTUAL DEVELOPMENT TREND

Petra Pešáková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: Innovation Management, innovation changes, modern development trend, competitiveness, turbulent business environment, Balanced Scorecard, Activity Based Management, Kai-zen, Business Process Reengineering, Total Quality Management.

ABSTRAKT

Innovation activities within Management of Innovation are in the European Union the motive power of the economic development. They are enlarging possibilities of the future competitiveness in a form of new knowledge and increasing economic effectiveness mainly through the small and medium-sized enterprises. Currently, the global business is oriented to increase the quality of products, to decrease costs in the company, to raise productivity etc. as actual development trend. Countries, which invested higher volume of resources to these activities in the past, are now at the economically advanced level and multiply effect inserted into the science and technology. This article describes which ways provide implementation of Innovation management, concretely various types of the innovations or innovation changes some advantages for the companies, which increase their competitiveness on the global market. An important challenge is to measure the complex processes that influence the organization's innovation capability, in order that they can be optimally managed.

ÚVOD

Podnikateľské subjekty sú na základe rýchleho tempa rozvoja svetovej ekonomiky nútené neustále sa prispôsobovať podmienkam globálnej konkurencie a hľadať tak cesty úspešného uplatnenia sa v turbulentnom podnikateľskom prostredí (Teplická, 2004, s. 68). Mnoho odvetví na Slovensku, resp. väčšina slovenských podnikov sa ešte stále nachádza v situácii, ktorá si skutočne vyžaduje radikálnu rekonštrukciu podnikových procesov, teda reinžiniering ako jeden z moderných vývojových trendov v rámci manažmentu inovácií. Vyplýva to z radikálnej zmeny vo vonkajšom prostredí podnikov spojených s prechodom od centrálne riadenej ekonomiky k trhovému hospodárstvu, ako aj z rozličných príčin krízy podnikov, ktoré sú podobné ako v západných krajinách. Svetový trend v budovaní nadnárodného podniku je tak orientovaný na zvyšovanie kvality produktov, znižovanie nákladov, zvyšovanie produktivity práce, skracovanie časov medzi objednávkou a dodávkou produktov, zvyšovanie flexibility pri znižovaní negatívnych vplyvov výroby na životné prostredie a pod. Koncepty pre budovanie nadnárodného podniku a prostriedky na získanie konkurenčnej výhody sú špecifické pre každú oblasť a môžu byť aplikované na rôznych

[1] Ing. Petra Pešáková, petra.pesakova@gmail.com

stupňoch riadenia práve s dôrazom na kvalitu, náklady a čas. Úspech v rôznych inovačných zmenách podniku a jeho procesov teda spočíva v detailnom poznaní situácie, v ktorej sa daný podnik nachádza. Najdôležitejším krokom každého podniku je preto ochota zabudnúť na staré systémy a začať odznova. Potrebné je vrátiť sa k počiatku, zmeniť ľudské myslenie a pripustiť nové prístupy, spôsoby, myšlienky a riešenia.

KONCEPCIA INOVAČNÝCH ZMIEN V RÁMCI INOVAČNÉHO MANAŽMENTU

Inovácia je zavedenie nového alebo významne zlepšeného produktu (tovaru alebo služby, procesu, novej marketingovej metódy, alebo novej organizačnej metódy v obchodnej praxi, v organizácií pracoviska alebo externých vzťahov). Podľa manuálu OECD rozlišujeme štyri typy inovácií, ktoré zahrňujú široký rozsah zmien v činnostiach spoločností: inovácie produktu, procesov, organizačné a marketingové inovácie. Inovačné aktivity predstavujú všetky vedecké, technické, organizačné, finančné a komerčné kroky, ktoré vedú k zavádzaniu inovácií. Niektoré z nich sú sami o sebe inovatívne, iné nie sú novými aktivitami, ale sú potrebné pre zavádzanie inovácií. Pod pojmom inovačný manažment rozumieme riadenie aktivít tvorby nového, resp. inovovaného objektu (výrobok, proces, služba) v rámci všetkých etáp reprodukčného procesu (predvýrobná, výrobná a odbytová). Jeho hlavnou úlohou je previesť nové myšlienky, resp. výsledky vedy a výskumu z ich teoretickej podoby ku konkrétnej aplikácii až priamo k spotrebiteľovi.

Komplexný a systémový prístup manažérov k znalostiam sa vo svete označuje ako znalostný manažment. Jeho aplikácia hlavne v stredných a veľkých podnikoch prináša mnohé výhody. Podniky by sa však nemali uspokojovať len s kvalitou, ale mali by neustále sledovať aj kvalitatívny vývoj znalostí, čo je dôležité pre vytváranie ich konkurenčnej výhody. Systematická aplikácia znalostného manažmentu im umožní jednoduchšiu predpoveď budúceho vývoja. Podnik tak môže byť lepšie pripravený na zmeny, čo môže podstatne skrátiť čas potrebný na prispôsobenie sa novým podmienkam. Treba si uvedomiť, že práve znalosti uľahčujú inováciu, resp. inovačné aktivity a vývoj produktov či služieb mnohých podnikov (Dudinská, 2004, s. 37).

Nové manažérske koncepcie sú založené na procesnom prístupe, ktorých základným princípom je neustále zlepšovanie podnikových procesov prostredníctvom procesného manažmentu. Práve to je spôsob riadenia, ktorý systematicky identifikuje podnikové procesy a ich atribúty, vytvára podmienky na ich efektívny priebeh, koordináciu, meranie a neustále zlepšovanie, výsledkom ktorého je kvalitný produkt integrujúci požiadavky zákazníka a podnikovú stratégiu. Medzi procesné prístupy zaraďujeme (Teplická, 2004, s. 68):

Koncept metódy Balanced Scorecard:

Strategický systém merania výkonnosti podniku, ktorý poskytuje manažérom súbor nástrojov a prostriedkov, aby mohli vyhodnotiť rôzne aspekty vyplývajúce z činnosti podniku a jeho ekonomického prostredia a sledovať ako podnik postupuje pri dosahovaní stanovených cieľov.

Podniky zavádzajú BSC z rôznych dôvodov, napríklad z dôvodu vyjasnenia a získania konsenzu o stratégii, z dôvodu zamerania sa na zmeny, vývoja vodcovských schopností podnikových jednotiek a koordinácia naprieč ne. Všeobecne sa dá povedať, že podniky môžu tieto ciele dosiahnuť vývojom BSC. Ale jeho vývoj a zvláštne určovanie cieľov, meradiel a zámerov odhalí oveľa širšie a zrozumiteľnejšie spôsoby jeho využitia, než bol pôvodný zámer. BSC môže byť stavebným kameňom manažérskeho systému, pretože zlaďuje a podporuje kľúčové procesy, vrátane (Sedláková, 2007):

- vyjasnenia a aktualizácie stratégie,
- prerokovania stratégie naprieč podniku,
- zladenie cieľov oddelení a jednotlivcov s celkovou stratégiou,
- určenie a zladenie strategických iniciatív,
- prepojenie strategických cieľov, dlhodobých zámerov a ročných rozpočtov,
- zladenie strategických a funkčných porád,
- získanie spätnej väzby na proces učenia sa a zlepšenia stratégie.

Komplexný prístup Activity Based Management (ABM):

Východisko moderného manažmentu najmä kvôli schopnosti procesného pohľadu na podnik a možnosti merať a vyhodnocovať procesy. ABM je riadenie založené na sledovaní a meraní podnikových činností na základe prebiehajúcich procesov a ich hierarchie. ABM umožňuje:

- merať výsledky vo väzbe na podnikovú stratégiu,
- poskytovanie informácií o využívaní zdrojov podniku,
- poukazovať na efektívne a neefektívne procesy,
- merať prebiehajúce procesy,
- určiť neefektívne činnosti,
- merať a vyhodnocovať profitabilitu zákazníka, produktu, segmentu trhu, skupín zákazníkov,
- riadiť a poznať podnik z pohľadu zákazníka.

Kai-zen:

Kontinuálne zlepšovanie, teda systém zameraný na systematické odhaľovanie a odstraňovanie nezhôd problémov. Neustále zlepšovanie v podniku sa realizuje nie veľkými inovačnými krokmi, ale zlepšovaním najmenších detailov. Podstatou je určiť miesto, kde sa vykonáva činnosť alebo proces, ktorý chceme zlepšovať.

Business Process Reengineering (BPR):

BPR zaviedli Michael Hammer a James Champy vo svojej monografii, ktorá sa stala svetovým bestsellerom v oblasti podnikania. Pod pojmom reinžiniering spoluautori definujú zásadné prehodnotenie a radikálnu rekonštrukciu podnikových procesov tak, aby mohlo byť dosiahnuté dramatické zdokonalenie z hľadiska kritických mier výkonnosti, ako sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť (Hammer, 2000, s. 38). Tento prístup sa odporúča v podnikoch, ktoré sa nachádzajú v kritickej situácii a je potrebné vykonať radikálnu a rýchlu zmenu. Základnými otázkami reinžinieringu sú maximalizácia kvality pri minimalizácií nákladov a časovej optimalizácii. Podľa tvorcov monografie sa čiastková zmena parametrov existujúcich procesov, ako aj zavedenie lokálnej zmeny v kvalite, organizačnej štruktúre, softvére, automatizácii a v podobných oblastiach za reinžiniering nepovažuje.

Hlavný dôraz sa kladie na štyri kľúčové body definície reinžinieringu:

- *zásadné* (odpútanie sa od existujúceho stavu a sústredenie sa na to, čo chceme dosiahnuť),
- *radikálne* (totálna zmena a nielen vylepšovanie alebo prepracovanie procesov),
- *dramatické* (stanovenie vysokých cieľov),
- *procesy* (systémové poňatie vyjadrujúce zásahy do všetkých zložiek podnikateľskej činnosti).

Total Quality Management (TQM):

Komplexné riadenie kvality je filozofia riadiacich a kontrolných aktivít iniciovaná vrcholovým manažmentom, zameraná na zabezpečenie kvality samotného výrobku a služieb,

tak aby bol spokojný zákazník. Hlavnou črtou TQM je procesný prístup ku všetkým výrobným a nevýrobným činnostiam a kladie dôraz na ich trvalé zlepšovanie. Zameriava sa na vedenie a výchovu pracovníkov, maximálne uspokojovanie požiadaviek zákazníkov, znižovanie nepodarkov, neustále zlepšovanie, vzdelávanie, zapojenie všetkých pracovníkov a podobne.

Dôvody, resp. hnacie sily inovačných zmien podnikových procesov:

- *Zákaznícka orientácia a úžitková hodnota pre zákazníka* - Nový reťazec založený na hodnote pre zákazníka: výber zákazníckych hodnôt - tvorba hodnôt - odovzdanie hodnôt zákazníkovi - komplexnosť plnenia potrieb - vyriešenie problému zákazníka.
- *Segmentácia trhov a otváranie nových trhov* - Celosvetový trh, internacionalizácia trhov, rôzne trhy z hľadiska teritórií, zákazníkov, funkcií, významnosť marketingu.
- *Rastúca konkurencieschopnosť, neurčitosť a riziká* - Prístup k technológiám, informáciám a kapitálu, noví konkurenti, otvorenosť súťaže, preferencia príležitosti pred plánovaním, potreba pružnosti, súťaž v kvalite, produktivite a inováciách.
- *Nové faktory* - Otázky životného prostredia a ekológia, humanizácia, rast vzdelanosti, individualizácia potrieb.
- *Inovačné faktory* - Nové materiály, technológie, organizácia podnikania, informatika, počítačové technológie, vedecké poznatky a iné.
- *Zložitosť mikro a makroprostredia podnikania* - Nové vplyvy a postoje investorov, finančných inštitúcií, verejnosti, štátnej správy, medzinárodných integračných zoskupení a pod., nové faktory: prírodných zdrojov, kapitálových trhov, makroekonomické ukazovatele, demografické zmeny, politické zmeny.

Systémové faktory transformácie:

- *Privatizácia* - najvýznamnejší fenomén transformácie.
- *Makroekonomické zmeny* - devalvácia, pôsobenie inflácie, platobná neschopnosť, kríza likvidity, problémy s úvermi.
- *Inštitucionálny deficit pre trhový mechanizmus*
- *Vysoké sociálne náklady transformácie*
- *Totálne zmeny trhov* - strata tzv. východných trhov RVHP, exportu do EU.
- *Vedecko-výskumná základňa* - radikálny pokles vedecko-výskumnej základne.
- *Špecifické faktory transformácie* - legislatíva, štátna správa, regionálne faktory atď.
- *Štruktúra priemyslu* - zdedená štruktúra priemyslu nevyhovuje trhovým podmienkam.
- *Nové príležitosti* - prístup k informáciám, know-how a technológiám, spoločné podniky, zahraničný kapitál, nové trhy a ďalšie.

Zmeny na mikroúrovni (podnikové procesy):

- *Finančná zaťaženosť z minulosti,* dubiózny majetok, nevyužiteľnosť zdrojov (zásob, stavieb, infraštruktúry, výrobných kapacít).
- *Faktor prezamestnanosti*, fenomén odchodov špičkových riadiacich, technických a výrobných pracovníkov do iných sfér, zastaralá výrobná základňa, stupeň opotrebenia, nízky podiel high-tech, nesolventnosť obchodných partnerov, nevyužívanie kapacít, sortiment výroby: nízky podiel pridanej hodnoty, high-tech výrobky, zdedený nevyhovujúci sortiment.
- *Marketingové problémy*: materiálová a energetická náročnosť vo výrobe, problémy v útlmových a rastových segmentoch, produktivita, kooperácia atď.

Ciele v oblasti inovačných zmien podnikových procesov:

- *Globálne:*
    - Spokojnosť zákazníkov: udržanie a rozvoj trhov, nové trhy, úžitková hodnota pre zákazníka, komfort (komplexnosť, dobrá cena, efektívne použitie výrobku).
    - Podnikové ciele:
    - Rast hodnoty spoločnosti pre akcionárov (dividendy pre akcionárov a vytvorené zdroje pre rast majetku).
    - Spokojnosť pracovníkov (mzdy a odmeny, sociálna starostlivosť, podniková kultúra, vzdelávanie a pod.).
    - Spokojnosť okolia (zamestnanosť, export, dane, sponzoring).
- *Parametrické:*
    - Rast produkcie.
    - Technická úroveň, pridaná hodnota, sofistikácia produkcie.
    - Rast majetku (problém zadĺženosti).
    - Pozícia na trhu.
    - Rentabilita výnosov a kapitálu (minimálne 8-10 %).
    - Pripravenosť na zmeny (flexibilita, investície, inovačná úroveň).
    - Rast produktivity práce, kvality produkcie, rast miezd a pod.
- *Manažérske:*
    - Vyvinúť vynikajúce výrobky, o ktoré je záujem (zabezpečiť trhy).
    - Použiť vyspelú technológiu a organizáciu práce.
    - Perfektne riadiť využívanie zdrojov, využívanie príležitosti, neustále zdokonaľovanie, pripravovať sa na riziká.
    - Mať dobrých partnerov medzi zákazníkmi, dodávateľmi, kooperantami.
    - Mať iniciatívnych, spokojných, stále sa zlepšujúcich pracovníkov.

Organizačné zabezpečenie manažmentu inovačných zmien:

- *líder (vodcovská osobnosť)* - manažér, ktorý iniciuje, motivuje a riadi proces zmien. Vytvára víziu, určuje štandardy, vytvára podmienky, komunikuje a zabezpečuje synergiu.
- *vlastník procesu* - zmeny v konkrétnom procese. Zabezpečuje zdroje, rieši problémy, vedie svoj tím, realizuje zmeny.
- *tím* - skupina pracovníkov pre konkrétny projekt, interní a externí pracovníci a realizátori projektov.
- *riadiaci výbor* – skupina vrcholových manažérov, ktorá vypracováva stratégiu, postupy a koordinuje činnosť.
- *metodici* - špecialisti z oblasti techník, metód a postupov pre riešenie úloh.

ZÁVER

Implementácia nových trendov v manažmente podniku by mala byť prioritnou záležitosťou každého dobre fungujúceho podniku. Ak chce podnik uspieť v globálnom konkurenčnom prostredí so stále narastajúcou tendenciou vstupu nových konkurentov do prostredia, musí tak akceptovať nové skutočnosti a realizovať ich uplatnenie v praktických podmienkach. Inovačná schopnosť je dnes považovaná za ultimatívnu podmienku

konkurencieschopnosti podnikov. V meniacom sa podnikateľskom prostredí, ktorého hnacou silou sú stále náročnejšie požiadavky zákazníkov, rast ponuky a služieb a tým aj vyššia konkurencia na trhoch, technologický rozvoj a globalizácia podnikania, sú inovácie prostriedkom zvládnutia zmien.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. BOROVSKÝ, J. - GÁL, P.: *Inovácie a transfer technológií.* 1. vyd. Bratislava : Eurounion, 2005. ISBN: 80-88984-86-6
2. DRUCKER, Peter F.: *Inovace a podnikavost.* 1. vyd. Praha : Management Press, 1993. ISBN: 80-85603-29-2. (DRUCKER, Peter F.: Innovation and Entrepreneurship. New York : Harper & Row, 1985. ISBN: 0-06-015248-4).
3. DUDINSKÁ, E. - ŠPAVELKO, R.: Znalostný manažment a jeho význam pre generovanie konkurenčnej výhody. In: *Podniková Revue*. Košice : Typopress Myslava, roč. 3, 2004, č. 5, s. 31-41. ISSN 1335-9746
4. HAMMER, M. - CHAMPY, J.: *Reengineering - radikální proměna firmy.* Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-028-7
5. SEDLÁKOVÁ, E.: Balanced Scorecard: prvotná a súčasná podoba Balanced Scorecard a jeho úspešná implementácia. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. SEMAFOR- Ekonomika firiem.* Košice, 2007.
6. STRENITZEROVÁ, M.: *Moderný strategický prístup k inováciám*. Žilina : Žilinská univerzita, 2006.
7. TEPLICKÁ, K.: Uplatnenie moderných vývojových trendov v podniku svetovej triedy. In: *Acta Montanistica Slovaca*, roč. 9, 2004, č. 2, s. 68-71.

BUDOVANIE KONKURENČNEJ VÝHODY

BUILDING THE COMPETITIVE ADVANTAGE

Petra Pötheová*

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: spôsobilosti, konkurenčná výhoda, rozvoj ľudí, nové dimenzie konkurencieschopnosti

KEY WORDS: capabilities, competitive advantage, human development, new dimensions of competitiveness

ABSTRACT:

The source of the competitive advantage is not the product quality or the quality of the offered services, neither is the information technology. The competitive advantage of the company is represented predominantly by the human resources. The companies are concentrated on the customers and their behaviour in order to reveal their needs before the competitive company does it. Except for the concentration on the customer the competitive advantage is included in keeping the reliable staff. They manage it by providing the emploees with security, higher income, keeping them informed, by the development of their skills and by the symbolic equality, which results in the employees´ confidence. The competitiveness is increased by usage of new dimensions, such as the integrity, identity, mobility and panache, which are represented by the company culture, internal and external communication, by the overall behaviour of the company and last but not least by the company´s products.

ÚVOD

Dynamické podnikateľské prostredie, ktoré sa neustále rozvíja vyžaduje od podnikateľských subjektov, ktoré v tomto prostredí pôsobia, ustavičné budovanie nových predpokladov na zabezpečenie ich neustáleho rastu, zvyšovania podielu na trhu. Organizácie sú v dôsledku globalizácie nútené nachádzať nové schopnosti v rámci svojej činnosti, ktorými zabezpečia svoju jedinečnú a neopakovateľnú výhodu oproti konkurencii.

Schopnosti organizácie, ako napríklad reagovať na zmenu zákazníckej potreby, predstavujú kľúčové nehmotné aktíva podniku. Nie je možné ich vidieť ani dotýkať sa ich, no napriek tomu vyvolávajú rozdielne reakcie na svetových trhoch. Tieto schopnosti – kolektívne zručnosti, schopnosti a odborná znalosť organizácie – sú výsledkom investovania do zdrojov organizácie, tréningu, odmeňovania, komunikácie a ostatných oblastí ľudských zdrojov.[1]

Spôsobilosti organizácie, ako zdroj konkurenčnej výhody by „nemali byť ľahko napodobniteľné, ani natoľko komplexné aby ich nebolo možné riadiť a kontrolovať.“ Spôsobilosti rastú, pribúdajú v dôsledku ich používania, rýchlosť ich rastu je kritickou mierou úspechu organizácie.[2]

Konkurenčnú výhodu však nemôžeme pochopiť a poznať ak sa na podnik pozeráme ako na celok. Je výsledkom veľkého množstva samostatných činností, ktoré podnik uskutočňuje,

* Ing. Petra Pötheová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, e-mail: p.petka@gmail.com

[1] Ulrich D., Smallwood N.: Capitalizing on capabilities. In: Harvard Business Review, June 2004

[2] http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/capabilities_corporate.html, 26.11.2007

počas plánovania, výroby, uvádzania výrobku na trh, dodávania a podpory výrobku. Každá z týchto činností môže prispieť k relatívnemu postaveniu podniku z hľadiska výšky nákladov a vytvárať základňu pre diferenciáciu.[3]

Cieľom výskumu je charakterizovať základné možnosti budovania konkurenčnej výhody a schopnosti, spôsobilosti, ktoré ich vyvolávajú. Mojou snahou je dokázať, že konkurenčnú výhodu môže podnik dosiahnuť nielen inováciami, ale aj rozvojom ľudského kapitálu a tiež novými dimenziami konkurencieschopnosti.

Ako môže podnik vytvoriť, budovať a udržať konkurenčnú výhodu? Akými predpokladmi a spôsobilosťami a schopnosťami musí disponovať, aby ju dosiahol?

Účelom výskumu bolo odpovedať na vyššie uvedené otázky a súčasne uskutočniť komparáciu teoretických poznatkov viacerých autorov zo súčasnosti.

KONKURENČNÁ VÝHODA CEZ ROZVOJ ĽUDÍ

Tradičné byrokratické organizačné štruktúry s ostrými ohraničeniami funkcií sú čoraz menej schopné obstáť v komplexnom a dynamickom prostredí, ktoré je také typické najmä pre záver minulého storočia. Obstoja organizácie, ktoré sú schopné pružne reagovať na zmeny v správaní sa trhu a majú schopnosť rýchlo si osvojiť nielen nové technológie, ale aj nové spôsoby vlastného fungovania. Hoci investície do nových technológií a rozvoja sú nevyhnutné, sú to predovšetkým ľudia, ktorí vďaka svojim znalostiam a nahromadeným skúsenostiam môžu tieto investície zhodnotiť. Ľudia sa preto stávajú najdôležitejším faktorom v organizáciách, snažiacich sa dosiahnuť a dlhodobo udržať konkurenčnú výhodu. Firmy s vysoko motivovanými pracovníkmi dosahujú trvalo lepšie výsledky ako konkurencia Ich motivovanosť je predovšetkým výsledkom toho, ako sú manažovaní.[4]

V tejto súvislosti si treba uvedomiť, že lídri dlhodobo úspešných spoločností začínajú transformáciu tým, že najskôr dostanú do autobusu správnych ľudí (a z autobusu tých nesprávnych von) a potom určia, kam bude autobus smerovať. Kľúčovým bodom nie je iba to, ako získať do svojho tímu správnych ľudí, ale aj to, že otázky „kto“ predchádzajú rozhodnutiam „čo“ – pred víziou, pred stratégiou, pred organizačnou štruktúrou, pred taktikou. [5]

Konkurenčná výhoda vyplývajúca z vysoko identifikovaných a motivovaných zamestnancov sa stáva veľmi stabilnou, ak ju už raz organizácia dosiahne. Je tomu tak preto, lebo jej získanie vyžaduje zásadné zmeny v myslení firmy. Ide hlavne o zmeny, ktoré umožnia, aby sa do centra pozornosti dostali ľudia a ich rozvoj. V teoretickej rovine je téza o potrebe rozvoja ľudí prijímaná v oveľa väčšej miere, ako sa ju organizácie aj v skutočnosti snažia praktizovať. Pre budovanie konkurenčnej výhody formou rozvoja ľudských zdrojov je potrebné si uvedomiť niektoré podmienky, ktoré sú k tomu nevyhnutné.

V čom spočíva budovanie konkurenčnej výhody rozvojom ľudských zdrojov?

Pfeffer identifikoval 16 oblastí, v ktorých môžu organizácie významným spôsobom prispieť k vytvoreniu tejto výhody. Zjednodušene by sa dalo povedať že jej podstata spočíva v

[3] Porter E M.: Konkurenční výhoda (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Victoria Publishing a.s. 1985, s. 55, ISBN 80-85605-12-0

[4] Pfeffer, J.: Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force. Harward business school press, Boston, 1994.

[5] Collins, J.: Z dobrého skvelé Good to great. Eastone Books, Banská Bystrica 2006, s. 45 – 69, ISBN: 80-89217-09-5

tom, že organizácie dávajú svojim pracovníkom jasnú odpoveď na otázky, ktoré ich bytostne zaujímajú.

- **Istota zamestnania.** Signalizuje dlhodobý záväzok zamestnávateľa voči zamestnancom, čo stimuluje pracovníkov k vyššej identifikácii s firmou a ochotou podávať aj nadštandardné výkony. Platí to, pravdaže, aj opačne. Organizácia, ktorá signalizuje, že pracovník môže byť kedykoľvek nahradený iným, vedie k správaniu, ktoré znamená, že kedykoľvek (t.j. neočakávane) pracovník (spravidla ten najlepší) zmení zamestnávateľa.
- **Starostlivý výber.** Dnes firmy idú tak ďaleko, že do procesu výberu nových pracovníkov zapájajú aj zákazníkov. Pri mnohých profesiách, najmä v oblasti služieb, títo vedia najlepšie povedať, ktorý kandidát je najvhodnejší.
- **Vyšší plat.** Umožní udržať si špičkových pracovníkov, ktorých produktivita je vyššia. V konečnom dôsledku sa vyššie platy teda neprejavia negatívne na výške nákladov na pracovnú silu (naopak, bývajú často nižšie než u konkurencie, ktorá platí menej).
- **Systém odmien a bonusov.** Je dávno známe, že okrem peňazí ľudí motivuje mnoho iných vecí. Existuje preto aj nespočetne mnoho spôsobov, ako umožniť pracovníkom podieľať sa na výsledkoch firmy.
- **Spoluvlastníctvo.** Zamestnanci, ktorí sú súčasne spoluvlastníci, neprežívajú konflikt medzi kapitálom a prácou v takej intenzívnej podobe. Okrem toho zamestnanci-spoluvlastníci sa vo vlastnom záujme vyhnú špekulatívnym predajom, zlúčeniam a iným finančným operáciám, uspokojujúcim v krátkodobej perspektíve top manažment. Naopak, kladú dôraz na dlhodobú perspektívu a stabilitu.
- **Plná informovanosť.** Ak ľudia majú byť konkurenčnou výhodou, musia mať všetky informácie potrebné k špičkovému výkonu. To platí aj o strategických zámeroch a celkovej bilancii firmy. V rozpore s touto filozofiou je využívanie informácií ako mocenského nástroja.
- **Participácia.** Od pracovníkov sa očakáva, že budú sami prijímať rozhodnutia, iniciovať zmeny a hľadať spôsoby zefektívnenia práce. Čoraz viac právomocí sa prenáša smerom nadol.
- **Tímová práca.** Hierarchické štruktúry sa čoraz častejšie stávajú bariérou efektívneho riešenia problémov. Podpora tímovej práce a s tým niekedy súvisiaca potreba redesignu je moderným riešením tohto problému.
- **Rozvoj zručností.** Doteraz vymenované praktiky, ak majú byť úspešné, vyžadujú od pracovníkov množstvo nových zručností, ktoré doteraz v takej miere nepotrebovali. Integrovanou súčasťou budovania konkurenčnej východy sa preto stáva systematický tréning a rozvoj.
- **Rozmanitosť.** Ak má pracovník možnosť striedať rozmanité úlohy, nielenže sa učí nové veci, ale práca sa stáva zaujímavejšou a inšpirujúcejšou. Okrem toho osvojenie si zručností pre výkon rôznych úloh dáva pracovníkovi reálnu istotu, že mu firma môže ponúknuť zamestnanie v rôznych pozíciách.
- **Symbolická rovnosť.** Jednou z bariér decentralizácie rozhodovania a tímovej spolupráce sú formálne pozície, ktoré ľudí od seba vzďaľujú. Neprekvapuje, že firmy sa snažia uplatňovať rôzne formy symbolickej rovnosti - napríklad na odstránenie pocitu, že vo firme ”jedni myslia a iní robia”.
- **Rozpätie platov.** Veľké rozdiely medzi najviac a najmenej platenými funkciami vo firme narúšajú pocit spolupatričnosti a spoločného osudu. Zmenšovaním týchto rozdielov sa aj odstraňuje pocit, že menej platené miesta sú pre firmu aj menej dôležité.
- **Postup zvnútra.** Takáto prax stimuluje pracovníkov k ďalšiemu rozvoju a upevňuje vzájomné puto medzi zamestnávateľmi a pracovníkmi. Naopak, ak pracovník výborne pracuje a na miesto jeho šéfa nastúpi človek ”zvonka”, vedie to k odcudzeniu.

- **Dlhodobá perspektíva.** Na rozdiel od iných typov konkurenčných výhod jej dosahovanie rozvojom ľudí trvá pomerne dlho. Keď však je dosiahnutá, je omnoho trvalejšia než všetky ostatné typy a konkurencia ju ťažko dobieha. Preto sa tento typ konkurenčnej výhody nezlučuje s filozofiou rýchlych riešení.
- **Systematické vyhodnocovanie.** Dáva pravidelnú odpoveď na to, či rozvoj ľudí nezostáva iba v rovine nerealizovaných zámerov. Zverejnenie pokroku má silný motivačný náboj.
- **Filozofia manažmentu.** Dosahovanie konkurenčnej výhody rozvojom ľudí musí byť obsiahnuté v celkovom prístupe manažmentu. Jednotlivé aktivity tak nezostávajú izolované, ale vytvárajú ucelený systém. Ak tento zámer preniká celou organizáciou, je šanca, že cieľ dosiahne.

Vidíme, že dosahovanie konkurenčnej výhody rozvojom ľudí je náročný a komplikovaný proces. Okrem novej filozofie vyžaduje od pracovníkov, aby ovládali celý rad nových, predovšetkým interpersonálnych zručností. Preto európske firmy vynakladajú na najrôznejšie výcvikové programy nemalé prostriedky - obyčajne 2 - 4% z celkových mzdových nákladov.[6]

Počas analyzovania týchto oblastí som dospela k názoru, že z pohľadu tvorby konkurenčnej výhody je pre podnik bytostne dôležité zamerať pozornosť na plnú informovanosť ľudských zdrojov, rozmanitosť činností, participáciu a dlhodobú perspektívu, pričom tieto oblasti tvoria základ pre budúcu konkurenčnú výhodu.

Ľudia sú základnou hodnotou organizácie, sú nielen kľúčovým a cenným, ale aj zároveň „najdrahším“ zdrojom podniku. Kvalita ľudských zdrojov bezprostredne vplýva na konkurenčné možnosti podniku a predstavuje jednu z najdôležitejších sfér vytvorenia konkurenčnej výhody.[7]

NOVÉ DIMENZIE KONKURENCIESCHOPNOSTI

V súčasnosti by si firmy mali uvedomiť skutočnosť, že konkurenčná výhoda, konkurencieschopnosť sa nedosahuje len formou finančného zdravia podniku, silou marketingu, inovačnými schopnosťami, ale aj takými dimenziami, ako je napríklad identita, integrita, mobilita a suverenita.

Tieto nové dimenzie sa dajú charakterizovať nasledovne:[8]

- Identita firmy sa dá vymedziť rôznymi znakmi, avšak medzi 5 spoločných znakov identity patria:
  - idea – nosná myšlienka, ktorá tvorí podstatu existencie firmy.
  - totem – ide o lokalitu, miesto podnikania, objekt, ktorý stelesňuje ideu do priestorovej podoby.
  - design – ide o estetickú a audiovizuálnu prezentáciu idei tiež totemu, a ďalších znakov identity.
  - rituál – procesy, správanie sa, komunikácia realizujúca obsah idei.

[6] Brewster, Ch., Hagewisch, A., Mayne, L.: Trends in european HRM: signs of convergence? In P. S. Kirkbride (Ed.) Human Resource Management in Europe: perspectives for the 1990s. Routledge, London, 1994.
[7] Gregorová, E.: Kvalitné ľudské zdroje – základ konkurenčnej schopnosti podniku. In: E+M Ekonomie a Management, ročník X, 3/2007
[8] Mikoláš, Z.: Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku, Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Grada Publishing a.s., Praha 2005, s. 82-83, ISBN 80-247-1277-6

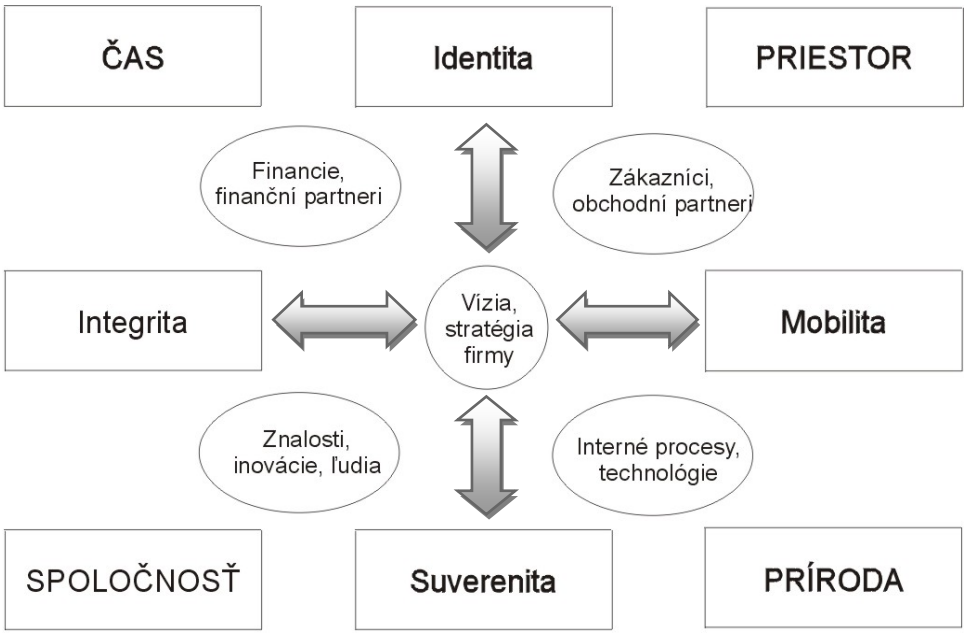
- inovácie – proces premeny vyššie uvedených znakov do nových vývojových foriem.

- Integrita – ide o súdržnosť firmy. Zahŕňa na jednej strane pružnosť a dynamickosť danú tým, že tak pracovníci ako aj jednotlivé zložky firmy majú svoju vlastnú identitu (osobitosť). Na druhej strane ale táto vlastná individualizovaná identita jednotlivých zložiek sa spája s celkom, tzn. firmou, resp. firma so svojou alianciou, združením a pod.
- Mobilita – ide o potenciál firmy vo forme schopnosti a možnosti reakcie na zmeny a to buď vo vnútri, alebo i okolí podniku. Prejavuje sa ako pohyb v časovom priestore, taktiež ako premiestňovanie materiálnych a nemateriálnych prvkov, vzťahov a činností firmy, tzn. ide o schopnosť organizácie na čo najrýchlejšiu adaptáciu na okolité podmienky.
- Suverenita – ide o postavenie firmy v podnikateľskom prostredí.

Tieto nové dimenzie sa v konkurenčných súťažiach firiem prejavujú na trhu v rôznych podobách:

- celkový design firmy,
- kultúra firmy a jej vnútorná klíma,
- celkové správanie sa firmy, alebo zoskupenia firiem,
- vnútorná a vonkajšia komunikácia firmy,
- produkty firmy a dynamickosť ich inovácií,
- image firmy, atď.

Medzi 4 základné vnútorné atribúty konkurencieschopnosti firmy, súčasné odborné stanoviská zahŕňajú, ľudský, finančný, procesný (technologický) a obchodný potenciál firmy. Avšak je možné konštatovať, že už vyššie uvedené nové dimenzie konkurencieschopnosti (identita, integrita, mobilita a suverenita) patria medzi „nové deriváty“ základných atribútov konkurencieschopnosti, čo je možné graficky znázorniť nasledovne:[9]



Obr. 3 – Schéma konkurencieschopnosti IDINMOSU

[9] Spracované podľa: Mikoláš, Z.: Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku, Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Grada Publishing a.s., Praha 2005, s. 85, ISBN 80-247-1277-6

Proces formovania konkurencieschopnosti začína transformáciou základných externých zdrojov na základe konkrétnej podnikateľskej vízie a stratégie a je ďalej rozvíjaná na ďalšie na seba nadväzujúce vrstvy konkurenčného potenciálu.

Vzhľadom na vyššie spomínané skutočnosti možno konštatovať, že na to aby bola firma konkurencieschopná, musí byť identifikovateľná konkurenciou, musí sa vyznačovať silnou odolnosťou ako celok, tzn. integritou, musí byť pružná v reakciách na zmeny, tzn. mobilná a musí byť suverénna, tzn. schopná samostatnej existencie.

ZÁVER

Aké faktory vedú podnik k vytvoreniu konkurenčnej výhody? Odpoveď na túto otázku nie je jednoduchá a je nevyhnutné poznamenať, že nie všetky aktivity podniku sú z hľadiska tvorby konkurenčnej výhody kľúčové.

Na základe analýzy súčasnej situácie podnikov sa dospelo k poznaniu, že základom pre tvorbu konkurenčnej výhody sú schopnosti organizácie rozvíjať ľudské zdroje, taktiež odhaľovanie nových dimenzií konkurencieschopnosti a ich aplikovanie na príslušný podnik a v neposlednom rade vyžívanie už existujúcich nástrojov konkurenčnej výhody.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- Brewster, Ch., Hagewisch, A., Mayne, L.: Trends in european HRM: signs of convergence? In P. S. Kirkbride (Ed.) Human Resource Management in Europe: perspectives for the 1990s. Routledge, London, 1994.
- Collins, J.: Z dobrého skvelé Good to great. Eastone Books, Banská Bystrica 2006, ISBN: 80-89217-09-5
- Gregorová, E.: Kvalitné ľudské zdroje – základ konkurenčnej schopnosti podniku. In: E+M Ekonomie a Management, ročník X, 3/2007
- Mikoláš, Z.: Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku, Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Grada Publishing a.s., Praha 2005, ISBN 80-247-1277-6
- Pfeffer, J.: Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force. Harward business school press, Boston, 1994.
- Porter E M.: Konkurenční výhoda (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Victoria Publishing a.s. 1985, ISBN 80-85605-12-0
- Ulrich D., Smallwood N.: Capitalizing on capabilities. In: Harvard Business Review, June 2004
- http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/capabilities_corporate.html, 26.11.2007

Vybrané metódy vedenia ľudí a ich využitie v podnikoch pôsobiacich v Slovenskej republike

Katarína Priečková [1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

methods of leading, mentoring, couching, delegate, e-management, discussion, staff meeting

ABSTRAKT

Leading people is the one of the most important management function. It is a ability to lead, stimulate, motivate and manage employees to reach given objectives and tasks. Methods of leading are systemathic procedures how to execute it and be succesfull in leading people. This research was realized in 71 companies operating in Slovak Republic and was targeted to find out how and which methods of leading people are applied. The research was implemented by the guestionnary in these companies and data were analyzed using mathematical and statistical functions: average, modus, median and ratio. The results are following: very often are used these methods: staff meetings (54.93%), delegating (50.70%) and discussions (46.48%). About 53% companies use mentoring rarely and around 15% never use this methods of leading people. E-managemet is inapplicable for this sample – 35% apply it never and 32% use it rarely.

ÚVOD

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.
Vedenie ľudí sa považuje v západnej 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]
Je to činnosť, ktorej zmyslom je vo vzájomnom vzťahu spolupráce s vedeným dosiahnuť stanovený cieľ, ktorého dosiahnutie je v priamom a vlastnom záujme ako vedúceho, tak vedených ľudí.
Metóda vedenia je v tomto zmysle chápaná ako uvedomelý a cieľavedomý postup, ktorým sa manažér (vedúci) snaží viesť vedeného (podriadený, kolega) k úspešnému splneniu úlohy prípadne cieľa.

---

[1] Priečková Katarína, Ing. – Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, k.prieckova@centrum.sk
[2] Horváthová J., Gallo P.: Manažment. Dominanta, Prešov 1996, str. 88, ISBN 80-967349-03-7

Teória vedenia ľudí rozlišuje viacero metód vedenia ľudí, ktoré sa častokrát prelínajú aj so samotným vzdelávaním zamestnancov, hodnotením prípadne kontrolou činností ľudí v rámci splnenia úlohy.
Pre potreby tohto príspevku bolo vybraných 10 používaných metód vedenia ľudí v podnikoch pôsobiacich na území Slovenskej republiky, pričom prieskum bol zameraný na zisťovanie výskytu a frekvencie využitia vybraných metód vedenia ľudí.

CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH METÓD VEDENIA ĽUDÍ

Asistovanie – metóda „pomoci" zamestnancovi, častokrát je súčasťou adaptačného procesu zamestnanca, kde skúsenejší nadriadený/kolega asistuje menej skúsenejšiemu pri riešení vybraných pracovných úloh. Zamestnanec má možnosť sa zároveň takto rýchlo učiť a predchádzať chybám a omylom, keďže častokrát dochádza k spolupráci oboch zamestnancov.

Demonštrovanie – reálny nácvik úlohy v praxi, konkrétna ukážka ako činnosť zrealizovať (využíva sa najviac vo výrobných podnikoch)

Diskusia – skupinový spôsob jednania a komunikácie, vznikajúci častokrát spontánne, kedy každý s účastníkov diskusie má možnosť vyjadriť svoj názor s možnosťou racionálnej argumentácie bez použitia sarkazmu a irónie. Pri diskusii je dôležité dosiahnuť jednotný záver a odstrániť rušivé elementy.

Porada – pracovná porada – skupinový a komunikačný akt pripravený časovo aj obsahovo, kde jeden z členov porady má zároveň úlohu moderátora a vyššie práva než ostatní členovia porady.[3] Pracovné porady sú jednou z najčastejších metód vedenia ľudí, slúžia na ich orientovanie, podporu, ujasnenie názorov, zjednotenie postojov a prijímanie rozhodnutí.

Mentorovanie – proces, keď skúsenejší zamestnanec vedie menej skúseného, pričom existuje osobný záujem mentora pomôcť mentorovanému v jeho kariére a viesť ho pri výkone pracovnej činnosti tak, aby sa naplnili ciele podniku i samotného zamestnanca. Pri tejto metóde je potrebné vyzdvihnúť dôležitosť výberu správneho mentora – malo by ísť o skúseného manažéra s prirodzenou autoritou a so schopnosťou vyvolať dôveru u mentorovaného a odovzdávať poznatky a skúsenosti.

Poverovanie úlohami – tzv. delegovanie je jeden z najúčinnejších prostriedkov používaných pri vedení ľudí, zahŕňa delegovanie úloh, ktoré sa spája z delegovaním zodpovednosti za danú úlohu a právomocí, ktoré sú nevyhnutné na úspešné splnenie danej úlohy. Slúži k osamostatneniu podriadeného a prispieva k rozvoju a rastu delegovaného ako aj delegujúceho.

Koučing – dlhodobé a plánované smerovanie zamestnanca k iniciatíve a požadovanému výkonu, prostredníctvom existujúcich alebo modifikovaných pracovných príležitostí[4]. Všetky úlohy sa vykonávajú v pracovnom prostredí za podmienky delegovanie zodpovednosti zamestnancovi a dohodnutí všetkých aktivít, ktoré sú zosúladené s dlhodobými cieľmi rozvoja

[3] Mikulaštík M.: Komunikační dovednosti v praxi. Grada Publishing, Praha 2003, str. 244, ISBN 80-247-0650-4
[4] Kachaňáková A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. SPRINT, Bratislava 2007, str. 115 ISBN 978-80-89085-83-5

kariéry vedeného zamestnanca. Silnou stránkou tejto metódy je podporovanie samostatnosti ľudí a vytváranie záujmu o ďalšie sebavzdelávanie.[5]

E-manažment – moderná forma vedenia, usmerňovania a vzdelávania ľudí, využívajúca služby informačných technológií (e-learning, intranet)

Inštruktáž – krátke zaškolenie, predvedenie jednotlivých inštrukcií, využíva sa hlavne vo výrobných podnikoch (napr. inštruktáž obsluhy výrobného stroja)

ANALÝZA A SPRACOVANIE DÁT

Vybrané metódy vedenia ľudí mali respondenti označiť podľa frekvencie využitia slovnými výrokmi:

veľmi často – často – zriedka – nikdy

Pre potreby kvantitatívneho vyhodnotenia boli výroky označené číslicami

4 – 3 – 2 – 1

(od najčastejšieho využitia vyjadrené číslicou 4 po žiadne, resp. takmer žiadne vyjadrené číslicou 1)

Využitie dotazníka ako základnej metódy empirického výskumu si vyžaduje pri spracovaní použiť metódu analýzy a syntézy jednotlivých dát. Pre potreby tohto príspevku bolo spracovaných 71 dotazníkov v programe MS Excel s využitím početnosti, priemeru a ľahko interpretovateľných a najčastejšie využívaných štatistických funkcií:

- modus (najčastejšie sa vyskytujúca hodnota, ktorá v našom prípade predstavuje slovný výrok)
- medián (stredná hodnota, ktorá rozdelí súbor 71 podnikov na dve polovice – od mediánu nadol je 50% podnikov a od mediánu nahor 50% podnikov. Výhodou využitia mediánu je, že nie je ovplyvnený extrémnymi hodnotami, tie sa ale v rámci našej poskytnutej škály nevyskytujú. Jeho využitie by malo opodstatnenie v prípade využitia širšej škály)
- priemer (stredná hodnota počítaná zo všetkých jednotiek štatistického súboru – 71 podnikov sa v prípade tejto analýzy javí ako praktickejšia, s väčšou výpovednou hodnotou)

Súčasťou analýzy tejto oblasti je tabuľka obsahujúca vybrané metódy vedenia ľudí a ich výskyt a frekvenciu využitia v podnikoch v SR. Na výskumnej vzorke 71 podnikov sa len raz vyskytla aj možnosť využitia iných než spomínaných metód a respondent uviedol medzi tzv. inými metódami vedenia ľudí: rast formou nových úloh + zodpovednosť - **job enlargement** t.j. rozširovanie pracovnej spôsobilosti.

[5] http://www.wifi-sk.sk/SK/sk/Ponuka%20kurzov/Ponuka%20kurzov%20A-Z/Koucing_SK.aspx, 5.10.2008

Nasledovná tabuľka uvádza výskyt jednotlivých metód vedenia z hľadiska početnosti v spoločnostiach v rámci výskumnej vzorky:

	veľmi často	často	zriedka	nikdy
asistovanie	13	30	23	5
demonštrovanie	9	30	28	4
diskusia	33	32	6	0
porada	39	25	6	1
mentorovanie	4	18	38	11
poverovanie úlohami	36	31	3	1
koučing	11	26	27	7
e-manažment	7	16	23	25
inštruktáž	7	38	25	1
iné	1	0	0	0

Tabuľka č. 1: Frekvencia využitia vybraných metód vedenia ľudí v podnikoch v SR

Zároveň pre lepšiu interpretáciu sú opäť uvedené aj tabuľky s percentuálnym vyjadrením a s využitím štatistických ukazovateľov medián, modus a priemer:

Percentuálne vyjadrenie	veľmi často	často	zriedka	nikdy
asistovanie	18,31	42,25	32,39	7,04
demonštrovanie	12,68	42,25	39,44	5,63
diskusia	46,48	45,07	8,45	0,00
porada	54,93	35,21	8,45	1,41
mentorovanie	5,63	25,35	53,52	15,49
poverovanie úlohami	50,70	43,66	4,23	1,41
koučing	15,49	36,62	38,03	9,86
e-manažment	9,86	22,54	32,39	35,21
inštruktáž	9,86	53,52	35,21	1,41
iné	1,41	0,00	0,00	0,00

Tabuľka č.2: Frekvencia využitia vybraných metód vedenia ľudí v podnikoch v SR v percentách

	modus	medián	priemer
asistovanie	3	3	2,72

demonštrovanie	3	3	2,62
diskusia	**4**	3	3,38
porada	**4**	4	3,44
mentorovanie	2	2	2,21
poverovanie úlohami	**4**	4	3,44
koučing	2	3	2,58
E-manažment	**1**	2	2,07
inštruktáž	3	3	2,72
iné	x	x	x

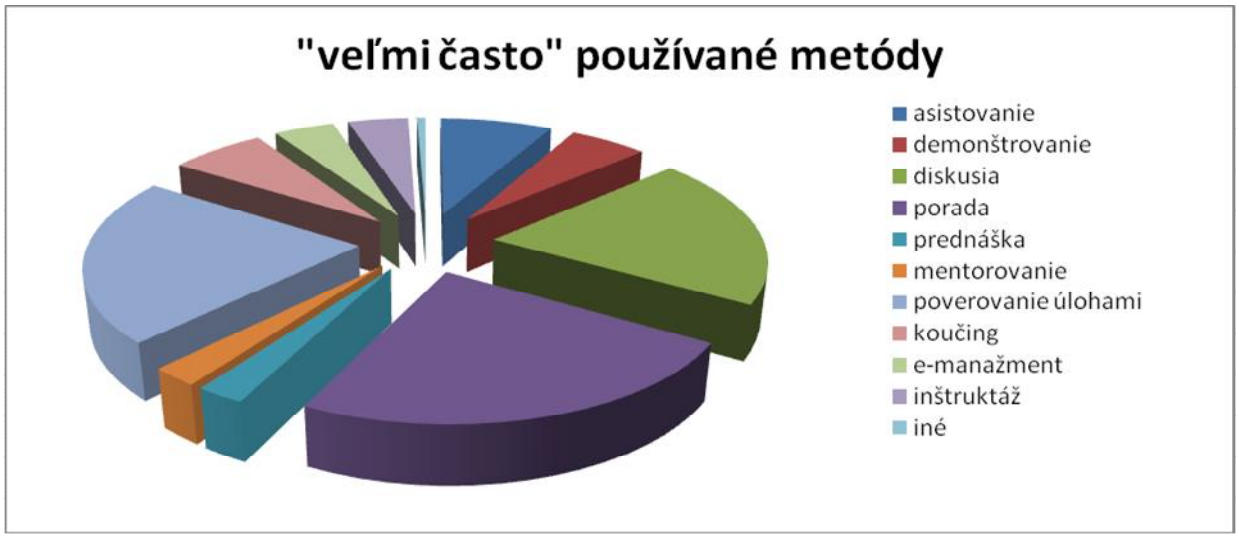
Tabuľka č.3: Frekvencia využitia vybraných metód vedenia ľudí v podnikoch v SR vyjadrená pomocou štatistických ukazovateľov – medián, modus a priemer

Podľa tabuľky č. 3 je zrejmé, že najčastejšie vyskytujúcou sa hodnotou pri metóde vedenia – diskusia, porada a poverovanie úlohami – bola číslica 4 – čo zodpovedá výroku „veľmi často“. Naopak pri E-manažmente to bola číslica 1, ktorá zodpovedá výroku „nikdy“ a „zriedkavo“ sa využíva metóda mentorovania a koučingu.

SYNTÉZA A VYHODNOTENIE PRIESKUMU

Dotazníkový prieskum bol zameraný na zisťovanie najčastejšie využívaných vybraných metód vedenia ľudí. Z prieskumu vyplýva že **najčastejšie využívanými metódami vedenia ľudí** sú (respondenti ich označili výrokom „veľmi často“):

- **porada (54,93%)**
- **poverovanie úlohami (50,70%)**
- **diskusia (46,68%)**



Graf 1: Grafické vyjadrenie používania metód vedenia ľudí v podnikoch pôsobiacich v SR označených výrokom „veľmi často“

Veľmi často príp. často využíva pracovné porady až vyše 90% opýtaných spoločností, čo túto metódu radí medzi najpoužívanejšie v prieskumnej vzorke. Poverovanie úlohami - delegovanie – využíva cca. 93% podnikov veľmi často príp. často. Spolu s pracovnou poradou

sú to zároveň najbežnejšie metódy vedenia ľudí, ktoré sa v rôznych modifikáciách využívajú v riadení spoločností už veľmi dobu.

Ďalej sa **často** využívajú metódy:

- **inštruktáž (53,52%)**
- **demonštrovanie (42,25%)**
- **asistovanie (42,25%)**

Súčasná a moderná metóda vedenia ľudí tzv. E-manažment sa v podnikoch pôsobiacich v SR sa využíva „zriedka" prípadne „vôbec", spolu až 65,6 % respondentov sa priklonilo k týmto dvom možnostiam.

Veľmi málo sa využíva metóda mentorovania, nadpolovičná väčšina respondentov označila túto metódu možnosťou „zriedka" a len štvrtina spoločností sa priklonila k možnosti „často".

ZÁVER

Z výsledkov prieskumu jasne vyplýva, že pracovná porada ostáva naďalej najpoužívanejšou a veľmi efektívnou metódou vedenia ľudí. Správne vedená a nastavená pracovná porada je v súčasnosti jedným z najefektívnejších nástrojov vedenia ľudí a riadenia spoločnosti. Najdôležitejším znakom tejto metódy je univerzálnosť a z nej vyplývajúca všeobecná aplikovateľnosť v každej spoločnosti a v každom tíme.

Inštruktáž a demonštrovanie sú skôr využiteľné vo výrobných podnikoch pre líniových zamestnancov, kde ide hlavne o to, aby bol zamestnanec v krátkom čase oboznámený s pracovnou úlohou ako aj pracovnými úkonmi potrebnými na jej splnenie.

Koučing a mentorovanie sú viac aplikovateľné pre stredný a top manažment a pre oddelenia, kde si vedenie ľudí vyžaduje istý čas a prikladá sa vyššia váha na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov (oddelenia ľudských zdrojov, finančné oddelenia, konzulting, poradenstvo). Sú to metódy zamerané okrem iného aj na posilňovanie rozvojového potenciálu človeka. Pokiaľ manažéri uplatňujú princípy týchto metód vedenia ľudí urobia často krát viac a oveľa menšou námahou.

Prekvapujúce je zistenie ohľadom využitia e-manažmentu - modernej formy vedenia, usmerňovania a vzdelávania ľudí, ktorá využíva služby informačných technológií (e-learning prostredníctvom ktorého môžeme zamestnancov vzdelávať, intranet na každodennú komunikáciu a delegovanie úloh, videokonferencie na realizáciu e-meetingov), len veľmi malé percento spoločností – 7% spoločností prieskumu ju využíva veľmi často.

Výber správnej metódy vedenia ľudí pre konkrétnu situáciu, tím, spoločnosť príp. úlohu, ktorú treba riešiť, býva často krát zárukou úspechu správneho motivovania, usmernenia a inšpirovania ľudí, riadenia celej spoločnosti a vedie k naplneniu strategických cieľov a stanoveného poslania spoločnosti.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Horváthová J., Gallo P.: Manažment. Dominanta, Prešov 1996, str. 8, ISBN 80-967349-03-7
2. Kachaňáková A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. SPRINT, Bratislava 2007, str. 115 ISBN 978-80-89085-83-5
3. Mikulaštík M.: Komunikační dovednosti v praxi. Grada Publishing, Praha 2003, str. 244, ISBN 80-247-0650-4
4. http://www.wifi-sk.sk/SK/sk/Ponuka%20kurzov/Ponuka%20kurzov%20A-Z/Koucing_SK.aspx, 5.10.2008

RELATION BETWEEN INNOVATIONS AND QUALITY FROM CUSTOMER POINT OF VIEW.

Patrycja Pudło[1]

ABSTRACT:

Running a business in conditions of global market brings many threats and opportunities. For individual companies, which want to compete on the global market improving quality and investing into innovations, can be very profitable road. It is necessary to add that investing into R&D, improvement the quality or create innovation and new quality is very expensive. Very often only big companies can afford to undertake these procedures. Sometimes innovations don't bring expected profits and became reject by customers. This article is an effort of showing relations between quality and innovations from the customer point of view.

INTRODUCTION:

Technical progress is a basic factor which influence on the intensification and rationalization of production processes and modernization of produced products. We can say that this progress is very important tool of increasing the competitiveness of companies. International changes which influence on getting better economical or social benefits we can call as a technical progress. Those changes may be related with technological processes and improvement of products. The result of those changes may cause lowering costs (decrease consumption of energy and increase human work reserves), increase of customer satisfaction, throw the quality improvements or changing customers habits. We can't forget that investing into this changes have to increase an effectiveness of business processes and assurance future profits. Investing into technology and products it possible on two ways: throw the innovations, which may or may not be accepted by the clients, and throw the continuous quality improvements. This article is an effort of showing different approaches to innovations. In article author presented relation, and differences between innovations and quality understood from the customer point of view.

KEY WORDS: innovation, quality, quality improvement, technical progress, customer

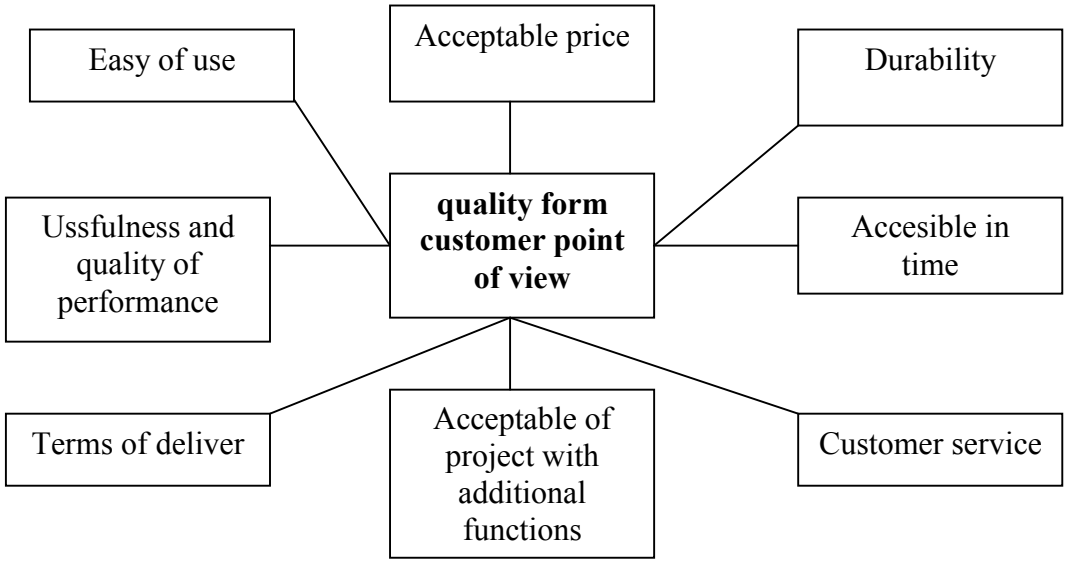
1. THE CONCEPT OF QUALITY

All companies, teams, and individuals have quality in their lives[2]. Quality has many dimensions and it is important to identify those who affect our services and our consumer's perception of them. This is the first step towards recognizing where we are delivered good quality and diagnosing any problems[3]. For example, a quality automobile may be one, which has no defects and works exactly as we expect. This definition fit with Juran´s definition, which says that quality is fitness for use. However, there are other definitions widely discussed. Quality as "conformance to specifications" is a position that people in the manufacturing industry often promote. Why? Presumably because manufacturing can do nothing to change the design; hence this definition. Others promote wider views Gitlow,

[1] Mgr Patrycja Pudło patrynia5@buziaczek.pl
[2] MCMANUS K. Is quality dead? http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=23&hid=6&sid=8ce371ce-27e3-4a0d-8344-92795cf6d23d%40sessionmgr107 23.08.2008
[3] HENDERSON E., Managing quality In services Nursing Management - UK; Nov2002, Vol. 9 Issue 7, 4p

Ozeki and Asaka, which include the expectations that the product or service being delivered 1) meets customer standards, 2) meets and fulfills customer needs, 3) meets customer expectations, and 4) will meet unanticipated future needs and aspirations. Still others simply ignore definitions and say "I'll know quality when I see it." It seems that we all 'know' or 'feel' somehow what quality is. A product or service that exceeds our preconceived idea about the quality of that product or service is likely to be judged as having "high quality." It is equally clear that the best of a group of bad products is not likely to be perceived as a quality product[4]. Theory and practice of quality accepted six main point of view on the concept of quality, each from these approaches can contained many definitions. This article is concentrate on the definitions of quality from customer point of view. In literature this approach was represented for ex. by Juran or Edwards. For customers quality consists of the capacity to satisfy wants, is fitness for use (customers). In customer decision making process very important is "value" of products/services. Every products or services give buyers some value. Customer buys goods because they meet his needs for acceptable price. Many factors have influence on the value of product or service, some of them are presented in graph 1.

Graph 1. The concept of quality form customer point of view



Source: KARASZEWSKI R. TQM Teoria I praktyka Toruń 2001. 26

Graph 1 shows that customer is maximizing of his own satisfaction throw the searching of products and services witch have for him high quality - individual combination quality attributes. Sometimes the product is not the most important for customer. Growing competition cause that very often companies offering similar quality products for similar price. That's why terms of deliver, costs of life cycle product and quality of service are very important disparities which showing the differences in value of individual products. Ph Kotler said that quality of product, customer service and value added are the most important factors influent on buyers[5]. Customers assessed quality of the customer service in fifth dimensions:

- Reliability- company is keeping promises of good service
- Honesty and openness – workers willingness of serving client in fast and efficient way
- Solidity – competitions and politeness of workers
- Empathy – individual care of client

[4] What is quality? Definitions and contrasts. http://mot.vuse.vanderbilt.edu/mt322/Whatis.htm 30.06.2007

[5] KOTLER Ph., ARMSTRONG G., SAUNDERS J., WONG V., Marketing. Podręcznik europejski, PWN, Warszawa 2002, s. 514-537

- Objects values – visible aspects of company offers (office, outward appearance of workers)

In discussion about quality we cannot forget about internal customer, who are company workers[6]. Appropriate understanding and perform them needs cause increasing of efficiency and reducing company costs. Satisfaction and loyalty of workers have direct influence on quality product and customer service and finally on satisfaction external customer and the level of sale.

1. THE ESSENCE OF INNOVATIONS

The father of innovation was Schumpeter. He claim that innovation is very wide conception, it includes not only technical ventures but also economical aspect for ex., to take over new market, take control of new market, new source of materials, changing in organization. Innovation is treat as a final level of creation new material or financial reality, it is application new ideas in practice for the first time[7]. Every company throw introduce innovation can response on the market changes, it can adjust to customers requirements. Thanks to innovations company can create new customer needs. Ch. Freeman said that „to be dieing mean no introducing of innovations[8].

Not only Schumpeter but also many economists were presenting many definitions and divisions of innovation. For Drucker innovation is a purposeful and organized searching of the changes and systematical analyzing opportunities of a social or economical innovation, which are a factors causing this changes. He admitted defining innovation as a every new product, service or idea which is new for his new user[9]. According to him: „Still we can not work out the theory of innovations. We know enough to affirm that, when, where and how regularly search a occasion to innovations, and in what way we can estimate them success, and risk of them failures." We know enough to work out in wide outline the practice of innovations[10]. The economical aspect more than organizational and technological decide the most about the future of potential innovations[11].Very similar definition of innovation presented Ph. Kotler he said that innovation is a product or service or idea which is perceive for somebody as something new. Idea might exist for a long time but was treat as a innovation for someone who perceive him as a new idea. It is wide approach to conception of innovation. R.W. Griffin added to the concept of innovation new possibilities of using existed products or services[12]. Porter M, E., in conception of innovation included technological improvements, better methods or ways of producing. This improvements may tough changes of products, processes, new approaches to marketing, or new conception of distribution[13].

Reassuming, innovations can concern products services processes. They have different extend from total new product/service called inventions, to improvement of existed products/services[14]. The level of innovations were presented in graph 2.

---

[6] More informations in PUDŁO P. Budovanie lojality zákazníka prostredníctvom kvality it is in press

[7] BOGDANIENKO J, ,HAFFER M., POPŁAWSKI W., Innowacyjność przedsiębiorstw Toruń 2004 s. 7-8

[8] Friedman JANASZ W., KOZIOŁ K., Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. PWE Warszawa 2007 p.11

[9] KOTLER Ph., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie I control, Gebethner I Ska, Warszawa 1994

[10] DRUCKER P.F., Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady , PWE, Warszawa 1992, s 40-45

[11] Praca zbiorowa pod redakcją BRZEŹIŃSKI M., Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi Difin Warszawa 2001 p.23

[12] GRIFFIN R., W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 646

[13] PORTER M., E., The Competitive Advantage of Nations. The Macmillan Press Ltd., London 1990 s. 45

[14] DYDUCH W., Innowacyjność organizacji- istota, pomiar i powiązanie z efektywnością. In BOGDANIENKO J., KUZELA M., SOBCZAK I., Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych. s. 32 Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007

Graph 2 The levels of innovation

Source: MORRIS M., H., KURATKO D., K., Corporate Entrepreneurship, Harcourt College Publisher 2002 p. 42

There is many companies which are producing standard products but they have very innovative process form area of for ex. production, distribution, administration, thanks process innovations they achieve a competitive position[15].

Traditional way of perceiving innovations divides innovations into two categories, products and process innovations. The areas of changes and set of innovations types includes more than only these two types of innovations. Problematic of innovations includes many types and different divisions of innovations. Very often the company size have influence on innovation activity individual company. It doesn't mean that only big companies are big innovators, practice register many examples of small companies, which are very active innovators. The examples of those small companies may be biotechnological companies or those one, which produce high quality seeds and so on[16].

In theory doesn't exist one universal criterion of division of innovations because there isn't one universal definition of innovation. Individual types of innovations are connected, very often the same innovations were classify to different groups. Time as a one of division innovations criterion segregate innovations into two groups: strategic and tactic innovations. Strategic innovations, are long term innovations and they are helpful to fulfill strategic issues of society. Tactic innovations are connected with current changes of products or services, technology, organization of work, which allow increase of efficiency. Moreover criterion of time is apply to separate of innovation to another division (radical and improving innovations). Radical innovations have very big meaning in technical world, because they appears rather rarely but when they are introduce they bring many radical technological and organizational changes. Very often the result of those innovations are small increasing innovations. Rarity of appearing radical innovations is prompt by the big costs, long-term researches and big risk of all undertaking procedures[17]. The second type of innovations called improving innovations we meet quite oft, because they rely on the existing knowledge, and they cause small changes. For the reason of future consequences, the distinction in this two

[15] SALAVOU H., LIOUKAS S., Radical Product Innovations in SMEs: Dominant of Entrepreneurial Orientation, Creativity &Innovation Management 2003, no 12[2], s 43-53

[16] ŚWITALSKI W., Innowacje i konkurencyjność, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005 p. 87

[17] STAWASZ E., Innowacje a mała firma, wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999 s. 15

types is very important. Technique development can be possible in two ways – firstly as a continuous improvement of machines, equipment or producing products by using of existing technique**.** Thanks to continual improvement products, processes are having better and higher quality. The pressure of competition and customer movers in 50th years of XX sentry were direct factor which influent on delivers which start improvement of quality. This situation cause that searching products failures and exact quality control became a common. This changes were a direct factors of create the first quality norm, and next the systems of prevention and methods of assurance complex quality (TQM). TQM is a way of managing that stresses teamwork, pride in workmanship, and quality of performance. TQM provides that process and tools that take company on journey of continuous improvement. The goal of TQM is to produce a product, process or service that meets or exceeds the clients established requirements[18].

Main principles of TQM philosophy can be classify as follow[19]:

- Complex committed and responsibility for quality all company workers
- Continual improving of processes and in the final products,
- Concentration on external and internal customer
- Creation of workers education system

Take into consideration the benefits (which gives innovation) as a one of critter them division we can classify them as innovations which: lowering costs, improvement quality of products, increase the quantity of products, improve the conditions of work and secure, protect the environment[20]. Except of innovations which have to meet the economical requirements, we assemble with innovations which give very small economical benefits (innovations related with protection the environment, improve secure conditions)[21].

3. INNOVATIONS AND QUALITY

Innovations which are connected with meet the costumer requirements for ex., those which improvement of products or services quality attributes such as: security, durability, speed of customer service, the composition of products, and also innovations which leads to improve the customers health, and those which increase the quality of life, we can call pro- quality actions and we can give a equal sign with quality and innovation. However only innovation are actions and changes which brings new technical and technological changes and in final modify products or produce new products but all this improvements lead to lack of customer interest. This lack is connected with not accomplish of customer requirements and do not assurance quality (define as "fitness for us" – internal and external customer).

From the company point of view we can give a equal sign between quality an innovations in situation when introduced innovations lead to improvement of quality processes and products, improvement of economical actions. Then those innovations are treat as a pro - quality actions. However when innovation doesn't increase workers satisfaction and doesn't make them work easier, faster, or more safety, then those innovations are only changes which doesn't improve the quality. They may change the "quality" of processes product and procedures but buyers (companies, customers) don't consider this new changes as a new better quality, because this changes do not bring for them extra value, (graph 3). General big

[18] Miller, Jack. Contractor's Business Management Report, Dec2007, Vol. 2007 Issue 12, p.4

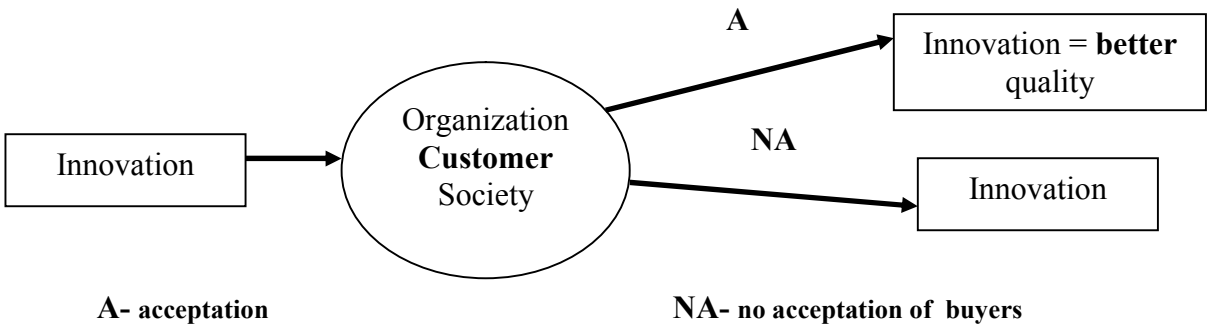
[19] MIZLA M., PUDŁO P., TQM jako podstawa uczącej się organizacji. w Praca zbiorowa pod redakcją R.Fedan Przedsiębiorstwo a region. Rzeszów 2006, p. 216

[20] Friedman JANASZ W., KOZIOŁ K., Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. PWE Warszawa 2007 s. 26

[21] JANASZ W. Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Szczecin 2003 p. 58

companies which has R&D departments investing lots of many to create innovations, and searching ways to quality improvement throw the innovations, because only this road can bring them return of invested money.

Graph 3 Relation between innovation and quality



Source: Own work

However in practice we can meet witch innovations which brings very less of economical benefits, but they have very big value for customers, workers, or environment. The main issue of these actions is protection of environment, improve of conditions in work, or improve health care. Reassuming even if this actions doesn't bring increase of company benefit they influent very strong on the quality of people's life and those innovations we can treat as a innovations which bring the quality improvements.

SUMMARY:

Theory and practice of quality and innovations shows that this two conceptions are strongly related. The main issue of most innovations is to improve the quality, or change it for better new. Different dimensions and attributes of quality cause that quality is a very wide conception. Taking into consideration customer point of view which treats quality as a conception which is fitness for us (companies, customers), cause that not all new ideas solutions another words innovations are improvements of quality. The main reason of this situation is lack of customer acceptation. Innovations, which don't bring the quality improvement, are innovations. Those innovations which meet with customer requirement are bring for them new better quality and value are equal with procedures of quality improvement.

REFERENCES:

1. BOGDANIENKO J, ,HAFFER M., POPŁAWSKI W., Innowacyjność przedsiębiorstw Toruń 2004 ISBN: 83-231-1785-3 234 p.
2. DYDUCH W., Innowacyjność organizacji- istota, pomiar i powiązanie z efektywnością. In BOGDANIENKO J., KUZELA M., SOBCZAK I., Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych. s. 32 Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007 p. 227, ISBN: 978-83-7441-859-1
3. DRUCKER P.F., Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady , PWE, Warszawa 1992, p.285, ISBN: 83-208-0870-7
4. GRIFFIN R., W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, 826 p., ISBN:83-01-12019-3
5. HENDERSON E., Managing quality In services Nursing Management - UK; Nov2002, Vol. 9 Issue 7, 30 p, ISSN 1354-5760
6. JANASZ W. Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Szczecin 2003 ,470p, ISBN: 83-7241-278-2
7. JANASZ W., KOZIOŁ K., Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. PWE Warszawa 2007 p. 119, ISBN: 83-208-1658-0

8. KARASZEWSKI R. TQM Teoria i praktyka Toruń 2001 275 p. ISBN 83-7285-031-3
9. KOTLER Ph., ARMSTRONG G., SAUNDERS J., WONG V., Marketing. Podręcznik europejski, PWN, Warszawa 2002, s. 1104s. ISBN- 8320813581
10. KOTLER Ph., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
11. PORTER M., E., The competitive Advantage of Nations. Free Press 1998 896 p. ISBN: 978-0684841472
12. Praca zbiorowa pod redakcją BRZEŹIŃSKI M., Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi Difin Warszawa 2001 p. 347, ISBN:83-7251-197-7
13. PUDŁO P. Budovanie lojality zákazníka prostredníctvom kvality it is in press
14. MCMANUS K. Is quality dead? http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=23&hid=6&sid=8ce371ce-27e3-4a0d-8344-92795cf6d23d%40sessionmgr107 23.08.2008
15. MORRIS M., H., KURATKO D., K., Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development Within Organizations, Hardcover South-Western Pub 2001, 364 p ISBN: 9780030337260
16. Miller, Jack. Contractor's Business Management Report, Dec2007, Vol. 2007 Issue 12, p.1-11, ISSN: 1058-9260
17. MIZLA M., PUDŁO P., TQM jako podstawa uczącej się organizacji. w Praca zbiorowa pod redakcją R.Fedan Przedsiębiorstwo a region. Rzeszów 2006, 215-223 s.ISBN:83914243-9-1
18. SALAVOU H., LIOUKAS S., Radical Product Innovations in SMEs: Dominant of Entrepreneurial Orientation, Creativity &Innovation Management 2003, no 12[2], s 43-53 on line ISSN: 1467-8691
19. STAWASZ E., Innowacje a mała firma, wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.270 p, ISBN: 83-7171-317-7
20. ŚWITALSKI W., Innowacje i konkurencyjność, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, 242p., ISBN:83-235-0248-X
21. What is quality? Definitions and contrasts. http://mot.vuse.vanderbilt.edu/mt322/Whatis.htm 30.06.2007

SYSTÉMY PRE PODPORU RIADENIA V PODMIENKACH TRHOVÉHO RIZIKA
MANAGEMENT SUPPORT SYSTEMS UNDER MARKET RISK

Branislav Rajčáni[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Risk, Market Risk, Risk Management, Decision under Uncertainty, VaR, Value-at-Risk, Decision Support Systems, IT, SAP, SAS

ABSTRAKT

The paper "Management Support Systems under Market Risk" focuses on the issue of current development of Enterprise Risk Management (ERM) systems that is caused by higher demand for proper information. It is also caused by the recent situation on Global Markets which are currently under high pressure and the need to implement Basel II. Market leaders and suppliers of ERM systems as SAP AG or SAS have designed and developed sophisticated decision support systems in association with experts in Market Risk in the last decade. They offer help and an appropriate solution for those who would like to gear up their risk management to secure the enterprise treasures. The paper also deals about the risk determinants, process of risk management and about opportunities, threats and possible benefits from implementing and using decision support systems.

ÚVOD

Podmienky na trhu, ktoré v 20. storočí vytvorila globalizujúca sa ekonomika a trendy s ňou spojené, nutne viedli k rastu dopytu po vhodnej a efektívnej ochrane hodnôt skrytých v podnikových aktívach a pasívach. Najmä súčasné turbulencie na finančných trhoch a neistota z ďalšieho vývoja vedú nielen regulátorov, verejné inštitúcie, ale aj veriteľov a samotnú spoločnosť k väčšej obozretnosti pri alokácii svojich zdrojov. Význam riadenia trhového rizika a s ním súvisiace riadenie rizika likvidity preto dostáva na význame viac ako kedykoľvek predtým.

Ak odmenou podnikateľa za podstúpené riziko je zisk, potom zároveň platí, že zisk a riziko existujú vo vzájomnej interdependencii. Dá sa teda tvrdiť, že v trhových podmienkach zisk bez existencie určitej miery rizika neexistuje. Neistota a z nej plynúce možné riziko straty hodnoty podnikových aktív a pasív je v súčasnosti predmetom diskusie tak v odborných sférach, ako aj vo sférach manažérov a vlastníkov, ktorí v snahe zabezpečiť svoje hodnoty hľadajú nové a účinné metódy na ochranu pred rizikom. Zavádzané účinných systémov pre podporu rozhodovania sa stáva strategickou výhodou tak pre ochranu podnikových hodnôt, ako aj konkurenčnou výhodou samotných trhových hráčov.

Zdrojom bohatstva, v diskusii o podpore riadenia rizika, sa javí aj strategické vlastníctvo a hodnota kvalitných informácií, čo nutne vedie k zvýšenému dopytu po konzistentných a vierohodných informáciách. Tento dopyt môže byť v súčasnej dobe naplnený práve

[1] Ing. Branislav Rajčáni, e-mail: branislav.rajcani@gmail.com

využitím sofistikovaných informačných systémov (IS) pre podporu riadenia rizika, s využívaním ktorých sa už počíta aj v legislatívnych návrhoch či opatreniach z ostatnej doby. IS tak môžu napomôcť manažérom, vlastníkom či analytikom predvídať, vhodne diverzifikovať riziko a pripraviť sa na náhodné situácie na trhu, s negatívnym dopadom na hodnoty skryté v podniku a v jeho okolí.

PODNIK A RIZIKO

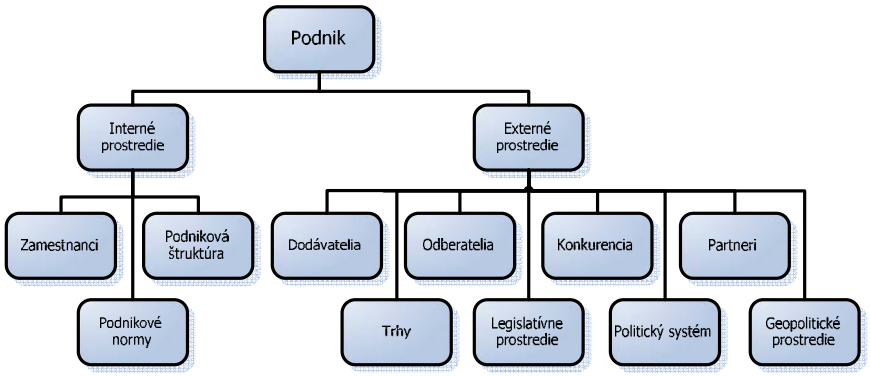
Jedným zo základných znakov podnikania je aj vykonávanie podnikateľskej činnosti za účelom dosiahnutia zisku. Zisk je odmenou subjektu za podstúpené riziko, ktorému je vystavený v podmienkach súčasnej trhovej ekonomiky. Zároveň medzi nimi platí priama úmera a teda vyšší zisk je spojený s vyššou mierou rizika, ktorému je samotný subjekt vystavený.

Riziko je v literatúre viacvýznamovým pojmom, ktorý má najmä v odborných zdrojoch viacero definícií. O riziku sa hovorí aj ako o „určitom stupni neistoty spojený s očakávaným výnosom“ (Chovancová, B. a Jankovská, A., 2002, s.50). Neistota vyjadruje neurčitosť, respektíve náhodnosť nastania niektorých javov a ich dôsledkov. Riziko sa potom najčastejšie definuje ako „koncept, ktorý označuje potenciálne negatívne vplyvy na hodnotu, ako dôsledok budúcej udalosti. Vystavenie sa týmto dôsledkom neistoty predstavuje samotné riziko. V každodennom živote je riziko synonymom pre pravdepodobnosť určitej straty“ (Wikipedia.org, 18. januára 2008). Dosiahnutý výnos je teda schopnosťou podstúpiť riziko možnej straty.

Podnikateľský subjekt vykonáva svoje činnosti za stálej existencie rizika, nakoľko samotná pravdepodobnosť nastania náhodnej udalosti má nenulový charakter. Subjekt by tak mal do svojej podnikovej stratégie zahrnúť aj podrobnú analýzu rizika s cieľom eliminovať:

1) rizikové faktory (predvídať a predchádzať stratám – napr. diverzifikácia, poistenie rizika a i.),
2) nepriaznivé dôsledky náhodnej udalosti (pripravenosť na možné straty).

Pochopenie podstaty vzniku a determinantov samotného rizika v prostredí podnikateľského subjektu je nutným predpokladom pre správnu identifikáciu, návrh, implementáciu a údržbu efektívnych a spoľahlivých systémov pre riadenie rizika, označovaných tiež ako ERM (Enterprise Risk Management). Pre správne nastavenie a chod týchto systémov je elementárnym aj správne určenie povahy rizika a jeho zdrojov (Obr. 1) s následnou parametrizáciou modelu, na základe ktorého sa vykonávajú všetky testovania a analýza rizika.



Zdroj: autor

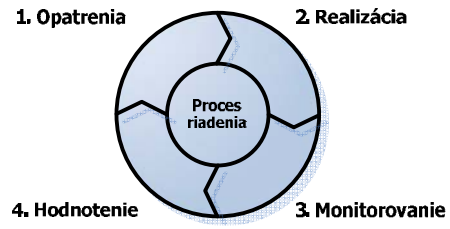
Obr. 1: *Podnik a zdroje rizika*

Samotná fáza identifikácie rizika, jeho kvantifikácie spolu s následným prijatím vhodných nástrojov a opatrení vytvára určitú podnikovú politiku a stratégiu pre riziko, s cieľom minimalizovať riziko spojené s výkonom činností podniku. Pre subjekt, ktorý identifikoval riziko ako významnú zložku svojho pôsobenia, je zvolená stratégia nevyhnutnou súčasťou, od ktorej závisí budúcnosť samotného podniku. Takýmito subjektmi sa javia najmä finančné inštitúcie, ktoré sú nielen pod drobnohľadom veriteľov, ale aj regulačných inštitúcií finančných autorít, ako aj medzinárodného práva, ktorému Slovenská republika podlieha (napr. smernica Európskeho parlamentu a Rady č. 2006/49/ES zo 14. júna 2006, BASEL II, IFRS/IAS).

RIADENIE RIZIKA

Riadenie rizika je kontinuálnym procesom zabezpečenia požadovaných výnosov pri únosnej miery rizika, ktorému je podnik neustále vystavený. Od manažmentu si to vyžaduje vhodnú a uváženú stratégiu diverzifikácie podnikových zdrojov. Výkon manažmentu rizika zároveň podlieha určitým normám a stal sa súčasťou aj súčasne predkladaného (10/2008, pozn. autora) „návrhu opatrenia Národnej banky Slovenska o likvidite bánk a pobočiek zahraničných bánk a o postupe riadenia rizika likvidity bánk a likvidity pobočiek zahraničných bánk a o zmene a doplnení opatrenia Národnej banky Slovenska č. 11/2007 o predkladaní výkazov, hlásení a iných správ bankami, pobočkami zahraničných bánk, obchodníkmi s cennými papiermi a pobočkami zahraničných obchodníkov s cennými papiermi na účely vykonávania dohľadu a na štatistické účely.“

Všeobecne možno proces riadenia rizika do štyroch logických, na seba nadväzujúcich fáz (Obr. 2):



Zdroj: *autor*

Obr. 2: *Proces riadenia rizika*

1) *Prijatie opatrení* – prijatie štandardov pre podnikovú stratégiu a pravidlá pre oblasť investovania a rizika, nastavenie limitov, stimulov a kompenzácií;
2) *Realizácia opatrení* – realizácia podnikovej stratégie (obstaranie investičných nástrojov, ktoré spĺňajú kritéria na základe prijatých opatrení);
3) *Monitorovanie stavu* – monitorovanie výnosnosti a rizikovosti investičného portfólia a jeho jednotlivých súčastí;
4) *Vyhodnotenie* – zhodnotenie stavu a prijatie nápravných opatrení, ak si to situácia a povaha problému vyžaduje.

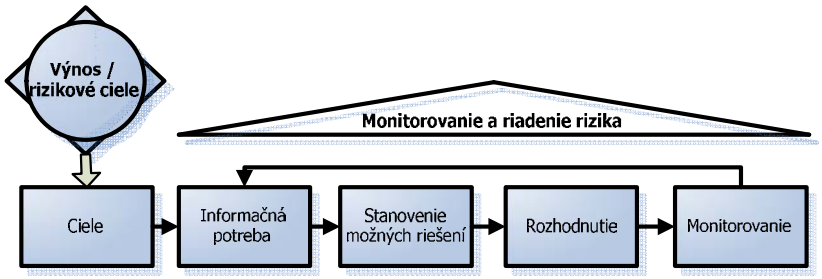
Detailnejší pohľad na proces riadenia trhového rizika dáva zároveň aj lepší a presnejší pohľad na riadenie rizika ako takého. Tento proces pozostáva zo štyroch fáz (Golub, B.W. a Tilman, L.M., 2000, s.9):

1) *identifikácia relevantných rizikových faktorov* – určenie exogénnych premenných, ktoré spôsobujú volatilitu trhových cien a iných kompozitných premenných. Niektoré z nich sú priamo pozorovateľné a merateľné (HDP, výnos, kurzy cudzích mien, atď.);
2) *miera vplyvu trhu* – určenie miery vzťahu jednotlivých nástrojov finančného trhu k identifikovaným rizikovým faktorom či už jednotlivo alebo ako celok;
3) *odhad rozdelenia spojitej pravdepodobnosti* – určenie pravdepodobnostného rozdelenia rizikových faktorov za pomoci využitia štatistických metód a postupov;
4) *výpočet miery rizika a explicitného zníženie rizika a riadenie* – samotné určenie miery rizika a prijatie náležitých opatrení vyplýva z druhu a povahy rizika.

Samotné riadenie trhového rizika kladie veľké nároky na odbornosť a skúsenosti manažéra rizika, ako aj na kvalitnú informačnú a výpočtovú základňu pre vyhodnocovanie stavu súčasnej miery rizika a modelovania možných scenárov vývoja.

PODPORA RIADENIA TRHOVÉHO RIZIKA

Riešenie pre rastúci dopyt po kvalitných informáciách, potrebných pre efektívne riadenie a správu trhového rizika, sa môže nachádzať v komplexných podnikových informačných systémoch a ich komponentoch vyvinutých práve pre potreby podpory riadenia trhového rizika (Obr. 3). Tieto systémy dokážu dáta nielen zberať, ukladať, triediť, zhodnocovať, ale dokážu zabezpečiť aj ich následnú redistribúciu od ich zdroja smerom k miestu vzniku informačnej potreby. Stávajú sa tak zdrojom kvalitných, konzistentných a relevantných dát a informácií, dostupných "just-in-time" pre potreby analytikov, manažmentu ako aj externých subjektov. V stave rýchlo sa meniacich podmienok na trhu dokážu zabezpečiť vhodnú informačnú podporu pre prijímanie strategických rozhodnutí v záujme ochrany podnikových hodnôt.



Zdroj: SAP AG, 2001, s. 6-39

Obr. 3: *Proces riadenia rizika v CFM*

Aby ktorýkoľvek systém bol plnohodnotným nástrojom pre podporu rozhodovania v oblasti riadenia rizika, musí byť schopný účinne merať, kontrolovať, modelovať a vyhodnocovať riziko. Od subjektu si to pred samotnou implementáciou vhodného informačného systému zároveň vyžaduje (Dowd, K., 2003, s. 192):

- jasnú podnikovú politiku pre oblasť rizika,
- jasné podnikové pravidlá a smernice,
- spoľahlivý a nezávislý manažment rizika,
- jasné pravidlá pre prijímanie rozhodnutí,
- vhodnú a primeranú politiku pre stimuly a motiváciu,
- separáciu front a back – office,
- hodnoverný a účinný vnútropodnikový audit,
- primeraný dohľad nad rizikom.

Využívanie aplikácií Business Intelligence (BI), ktoré sú už súčasťou ERM, napomáha k riadeniu finančných transakcií v podnikoch za pomoci využitia silných analytických nástrojov, ktoré sú súčasťou týchto riešení. Správnym použitím týchto nástrojov dokáže manažment prijímať rozhodnutia najmä v týchto oblastiach:

- *Finančné plánovanie a simulovanie* – na základe informácií z nižších vrstiev riadenia plánovanie, príprava stratégie a simulovanie scenárov možného vývoja s cieľom optimalizovať výkonu.
- *Finančné výkazníctvo* – vďaka uloženiu potrebných informácií v dátových skladoch, dokáže BI pripraviť konsolidované informácie pre potreby výkazníctva. Tie môžu byť použité tak pre vnútorné potreby, ako aj pre externých partnerov, a to či už pre tvorbu štandardných výkazov alebo ad hoc výkazov.
- *Riadenie rizika* – takéto systémy umožňujú riziko spojené s transakciami vo finančných inštitúciách nielen sledovať, ale aj analyzovať a riadiť.
- *Analýza výkonnosti* – vďaka multidimenzionálnej analýze nákladov a ziskov môže finančná inštitúcia sledovať vývoj týchto parametrov za účelom ich možnej optimalizácie.

Zlomovým pre vývoj ERM systémov zároveň bolo predstavenie štandardu, pod názvom RiskMetrics™, ktorý predstavila spoločnosť J. P. Morgan v roku 1994. Jej súčasťou sa stala celosvetovo známa a uznávaná metóda pre meranie trhového rizika, Value-at-Risk (VaR), ktorá sa stala štandardom aj pre Basel II. Spoločnosti, ktoré sú v súčasnosti lídrami vo vývoji a dodávke ERM systémov pre podporu riadenia trhového rizika (napr. SAP AG, SunGard, SAS), využívajú vo svojich riešeniach práve metódy obsiahnuté vo VaR. ERM systémy sa tak stávajú živou súčasťou podnikových informačných systémov a samotného riadenia podniku.

Spolu so zavedením vhodných systémov pre podporu riadenia rizika existuje zároveň aj možnosť získania ďalších benefitov, ktorými sú napríklad (SAS.com, 2007):

- kvalitnejšie zameranie výkonnosti spoločnosti,
- kvalitnejšie informácie pre potreby rozhodovania,
- optimalizácia alokácie a využitia kapitálu,
- zníženie nákladov na jednotlivé transakcie,
- presnejšie kalkulovanie cien produktov a služieb,
- optimalizácia produktového mixu,
- maximalizácia zisku.

Medzi hlavné nebezpečenstvá, ktorým sú projekty implementácie systémov pre podporu riadenia rizika vystavené, patrí (SAS Institute, Inc., 2006a, s. 12):

- kvalita dát,
- prístupnosť zdrojov,
- integrácia viacerých systémov,
- vnútorné/vonkajšie náklady na implementáciu,
- vzdelávanie a tréning užívateľov,
- implementácia a využívanie sofistikovaných nástrojov.

ZÁVER

Súčasné podmienky na svetových trhoch len podčiarkujú význam využívania ERM systémov pre podporu riadenia trhového rizika s cieľom vhodne realokovať zdroje a diverzifikovať riziko. Rozvoju ERM riešení napomáha tak rozvoj metód pre meranie a vyhodnocovanie rizika, ako aj rozvoj a využitie informačných technológií a v neposlednom rade silnejúci dopyt po kvalitných informáciách. Sofistikované informačné systémy zároveň kladú veľké nároky na aktualizácie a údržbu systémov, ako aj na kvalifikovaných užívateľov v podobe analytikov a manažérov, ktorí musia byť schopní ponúknuté dáta správne interpretovať a prijať k nim náležité opatrenia.

Sila a dokonalosť, ktorá ponúkajú ERM systémy, je však sčasti obmedzená. Hraničnou sa javí schopnosť človeka ako koncového používateľa, efektívne využívať ponúknutú funkcionalitu IS. Analytici a manažéri sa tak stávajú najdôležitejším článkom reťazca, v rukách ktorých spočíva konečné rozhodnutie predať/kúpiť/podržať pozíciu na trhu, ktorej cieľom je vytvoriť portfólio toho správneho mixu nástrojov pre maximalizáciu zisku, ale pri prípustnej miere podstúpeného rizika.

POUŽITÁ LITERATÚRA

A. KNIŽNÁ LITERATÚRA

Golub, B. W. a Tilman, L. M. (2000). Risk Management Approaches for Fixed Income Markets, John Wiley & Sons Ltd., s.l.

Dowd, K. (2003). Beyond Value at Risk: The New Science of Risk Management, John Wiley & Sons Ltd., Chichester.

Chovancová, B. a Jankovská, A. (2002). Finančný trh, 2.vydanie, Eurounion, Bratislava.

B. ČASOPISECKÁ LITERATÚRA

SAS Institute, Inc. (2006a). Enterprise Risk Management in the Financial Services Industry, Issue 1 – 2006, International benchmark survey conducted by SAS, jún 2006.

C. ELEKTRONICKÁ LITERATÚRA

SAS.com (2007). SAS® Risk Dimensions, získané: 9. septembra 2007, zdroj: http://www.sas.com/offices/europe/slovakia/solutions/riskmgmt/index.html

Wikipedia.org (18. januára 2008). Risk, získané: 19. januára 2008, zdroj: http://en.wikipedia.org/wiki/Risk

HARMONIZACE ČESKÉ LEGISLATIVY V OBLASTI DANĚ Z PŘIDANÉ HODNOTY

HARMONIZATION OF CZECH LEGISLATION ON VALUE ADDED TAX

Kateřina Randová[1]

KLÍČOVÁ SLOVA: harmonization, legislation, value added tax, council directive, carousel frauds, European Union, goods, services

ABSTRAKT:

System of value added tax in European Union is established by The Council Directive 2006/112/EC of 28 November 2006 on the common system of value added tax. Czech Republic as Member State of European Union is obliged to harmonize its national legislation on value added tax according to the law of European Communities.
Current taxation trends of suply of services in European Union were focusing to the larger extent of determination of services with which the reverse-charge system was claimed. It means more supplies of services should be taxed in the state of consumer.
However in order to combat tax frauds European Parliament suggests radical changes in the system of collection of VAT. One of aims is to improve system of cooperation and changing information among tax administrations.

ÚVOD:

Dnem vstupu České republiky do Evropské unie začal platit nový zákon o dani z přidané hodnoty (č. 235/2004 Sb.). Tento zákon byl schvalován pod značným politickým tlakem a měl být ke dni účinnosti zcela v souladu s předpisy Evropské unie, které upravují uplatňování DPH v rámci Evropského společenství. Přestože od 1.5.2004 prošel mnoha úpravami, vždy obsahoval řadu sporných a nejednoznačných ustanovení.

Poslední novelizace českého zákona proběhla s účinností od 1.1.2009 a § 1 nově obsahuje ustanovení, že tento zákon zapracovává příslušné předpisy Evropského společenství.

Vzhledem ke zkušenostem s aplikací předchozích úprav a novelizací příslušného zákona v praxi, je pravděpodobné, že optimismus, že touto novelizací je proces harmonizace legislativy v oblasti daně z přidané hodnoty s příslušnými Směrnicemi ukončen, není na místě.

Bohužel se dá také předpokládat, že harmonizace nebude i v návaznosti na stále novou judikaturu Evropského soudního dvoru nikdy úplně dopracována.

Samotná Směrnice Rady 2006/112/ES o společném systému daně z přidané hodnoty byla několikrát změněna a přepracována. Letos byly vydány další dvě nové směrnice, které ji upravují. Nová pravidla, která budou zaváděna postupně od roku 2010 se týkající místa plnění u služeb a systému vracení DPH osobám registrovaným k dani v jiném členském státě.

[1] Ing. Kateřina Randová, katerina.randova@vsb.cz

Ze zprávy Evropského parlamentu vyplývá, že země Evropské unie přijdou ročně kvůli daňovým únikům a podvodům o 200 až 250 miliard EUR. Z toho jen podvody u daně z přidané hodnoty dosahují až 40 miliard EUR.

SPOLEČNÝ SYSTÉM DANĚ Z PŘIDANÉ HODNOTY

Společný systém DPH je založen na zásadě, že se na zboží a služby uplatňuje všeobecná daň ze spotřeby v přesném poměru k ceně zboží a služeb podle pravidel, která stanoví směrnice Rady 2006/112/ES ze dne 28. listopadu 2006, ve znění směrnice 2006/98/ES a směrnice 2006/138/ES.

Například základní sazba DPH stanovená členskými státy musí být minimálně 15 % a snížená sazba nejméně 5 %. V rámci každého článku obchodního řetězce účtuje prodávající DPH z prodeje, ale tuto částku daně sníženou o DPH zaplacenou za nákupy realizované v průběhu obchodu dluží správním orgánům. Tento postup pokračuje až ke konečnému spotřebiteli, který hradí DPH z celé hodnoty nákupu. DPH vybranou od spotřebitelů odvádí prodejce zboží finančním orgánům. Pokud obchodník realizuje dodání zboží uvnitř Společenství, má při expedici obchodníkovi do jiného členského státu nárok na vrácení DPH na vstupu. DPH z této operace pak hradí obchodník z členského státu určení ve výši sazby platné v tomto členském státě.

V souvislosti s obchodováním v rámci EU mohou vznikat podvody, které představují značnou částku a mají rovněž dopad na financování rozpočtu Evropské unie.

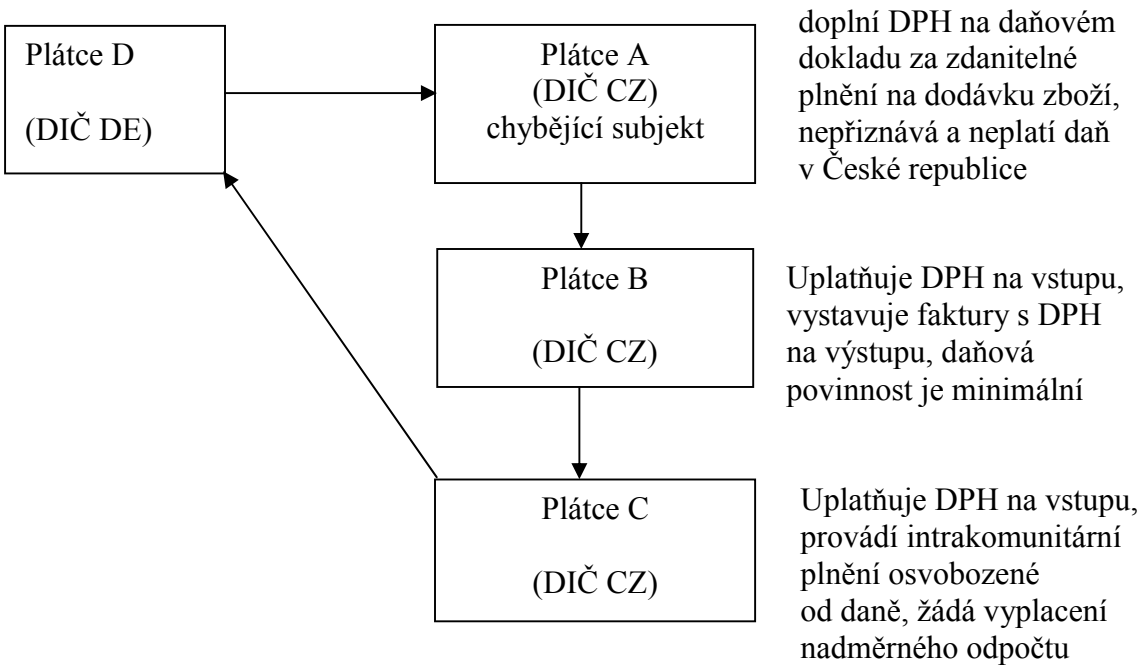
Jedním z typických podvodů je podvod typu „chybějící subjekt“, nebo-li takzvané „kolotočové podvody“.

Chybějící subjekt je subjekt, který je registrován jako plátce DPH a který se zřejmě s podvodnými úmysly vydává za nabyvatele zboží a služeb, aniž by zaplatil DPH, a který poskytuje toto zboží nebo tyto služby a fakturuje přitom DPH, kterou však neodvádí příslušným vnitrostátním daňovým orgánům. Zákazníci chybějícího subjektu mohou být osoby jednající v dobré víře nebo se na podvodu podílet. Zákazníci mohou žádat o vrácení DPH, kterou zaplatili chybějícímu subjektu, příslušný finanční úřad. Pokud totéž zboží opakovaně cirkuluje mezi členskými státy, jde o tzv. podvod typu kolotoč.

Podvody tohoto typu mohou být velmi komplikované a mohou zahrnovat chybějící subjekty v několika členských státech, a tak způsobovat újmu finančním zájmům všech příslušných členských států. Existuje však řada různých variant.

Obchodovaným zbožím v rámci tohoto podvodu bývá nejčastěji zboží snadno prodejné s relativně vysokou hodnotou např. mobilní telefony, výpočetní technika.

PŘÍKLAD PODVODU TYPU „KOLOTOČ“



NÁVRHY NA OPATŘENÍ PRO OMEZENÍ DAŇOVÝCH ÚNIKŮ

Evropská komise přijala 17. března 2008 návrhy nařízení a směrnice, které mají být nástrojem pro boj s daňovými podvody. Tato opatření, mají především zkvalitnit vzájemnou informovanost členských států v otázce odvodu DPH při vnitrokomunitárních transakcích. Frekvence zpráv o odvodu DPH má být zvýšena ze tří měsíců na měsíc. Úkolem Komise je také zlepšit a podpořit spolupráci daňových správ formou souběžných a mnohostranných kontrol.

SOUČASNÉ TRENDY VE ZDAŇOVÁNÍ PŘESHRANIČNÍCH SLUŽEB

V únoru tohoto roku byla vydána Směrnice Rady 2008/8/ES, která se týká změn pravidel pro stanovení místa plnění u služeb, tzn. určení členského státu zdanění.

Nová pravidla se budou zavádět postupně od roku 2010 a povedou k rozšiřování zdanění služeb ve státě spotřeby.

U těchto služeb poskytovaných v rámci Evropského společenství se uplatní tzv. systém reverse charge, tj. povinnost přiznat a zaplatit daň se přenese na příjemce služeb (osobu povinnou k dani). Pro poskytovatele služby se jedná o uskutečněné plnění osvobozené od daně s nárokem na odpočet daně.

Další důležitou změnou je, že poskytovatelé těchto služeb je budou povinni vykazovat v souhrnném hlášení (dosud se tato povinnost vztahovala pouze na intrakomunitární dodávky zboží).

Na druhé straně vzhledem ke zmiňovaným problémům s rozsáhlými daňovými úniky Evropský parlament navrhuje radikálně změnit systém výběru DPH. Uvedené intrakomunitární dodávky zboží a služeb by nebyly osvobozeny, nýbrž by podléhaly zdanění ve výši 15 %. Na rozdíl od dosavadních trendů, které spěly k rozšiřování okruhu zdanění služeb v místě spotřeby, by se daň vybírala v zemi původu zboží. Otázkou je však řešení následného přerozdělování vybrané DPH jednotlivým členským státům Evropské unie.

ZÁVĚR:

V souvislosti se členstvím České republiky v Evropské unii nám vzniká povinnost stále přizpůsobovat tuzemskou legislativu Evropskému právu. Změny se samozřejmě týkají i oblasti daní a účetnictví.

Také vzhledem ke stále měnícím se trendům v oblasti zdaňování, ať už z důvodů potlačování daňových úniků nebo zjednodušení pravidel pro podnikání, budeme mít před sebou stále hodně úkolů k řešení.

POUŽITÁ LITERATURA:

- web České daňové správy www.cds.mfcr.cz
- webové stránky Evropské komise http://ec.europa.eu
- webové stránky Euroskop www.euroskop.cz
- judikatura Evropského soudního dvoru http://eur-lex.europa.eu
- Úřední věstník Evropské unie
- Hospodářské noviny ze dne 03.09.2008

MERANIE NÁKLADOV NA KVALITU

MEASURING OF COSTS OF QUALITY

Radomíra Rejdová[1], Matej Hudák[2]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Quality, costs of quality, models measuring cost of quality, hidden cost, customer.

ABSTRACT

In this paper we discuss the significance of quality and costs of quality as very important element of each enterprise strategy. We present the theoretical issues for quality in the first part of this paper. We pay attention to the models that monitor costs of quality and we compare different approaches to quality systems. We present a brief view on hidden costs, the loss of customer's confidence costs and the metrics, using which the enterprises can detect and measure this issue.

ÚVOD

Ak povieme kvalitný výrobok alebo služba, väčšinou si predstavíme produkt (službu), ktorý presahuje naše očakávania. Pojem kvalita je však subjektívny a ani v literatúre sa nestretávame s jednotnou definíciou tejto problematiky. Napriek tomu v súčasnom turbulentnom ekonomickom prostredí, keď sa stierajú hranice medzi krajinami a dochádza k silnému tlaku zo strany konkurencie na výrobcov a dodávateľov, si podniky čoraz viac uvedomujú dôležitosť kvality vo výrobe a význam nákladov, ktoré výrazne ovplyvňujú konkurencieschopnosť podnikov.

V tomto článku sa zameriavame na význam kvality a nákladov na kvalitu, ktoré sú dôležitou súčasťou podnikov. Cieľom článku je rozšíriť model sledovania nákladov na kvalitu o tzv. skryté náklady, ktoré v podnikoch vznikajú, ale vzhľadom na to, že nevidíme príčinu ich vzniku a nemáme ich zaevidované v účtovníctve, nedokážeme sledovať ich priebeh.

KVALITA

Pod pojmom kvalitný produkt alebo služba si väčšinou predstavíme taký produkt alebo službu, ktorý presne spĺňa naše požiadavky alebo dokonca ich prevyšuje.

Ani v literatúre sa nestretávame s jednoznačnou definíciou pojmu kvality. Rôzne názory autorov svedčia o tom, že pre každého užívateľa konceptu kvality má kvalita iný rozmer. Môžeme teda povedať, že kvalita je subjektívny pojem.

Kaplan považuje kvalitu za „pravdepodobne najdôležitejšiu oblasť merania výkonnosti výroby" a zároveň za jedno z chýbajúcich meraní, ktoré sa nezaznamenáva v účtovníctve. (8)

Iný pohľad na kvalitu prezentuje Harrington, ktorý kvalitu definoval ako: „poskytovanie produktov a služieb, ktoré spĺňajú potreby a očakávania zákazníkov pri úrovni nákladov, ktoré pre zákazníka predstavujú hodnotu." (4)

V širšom slova zmysle môžeme kvalitu definovať ako: „umenie dať zákazníkovi viac ako očakáva". V tomto význame sa kvality stáva pohyblivým cieľom, pretože to, čo zákazník dostáva dnes ovplyvňuje to, čo bude zajtra očakávať. (9)

[1] Ing. Radomíra Rejdová, radomira.rejdova@euke.sk

[2] Ing. Matej Hudák, matej.hudak@euke.sk

Ishikawa definuje kvalitu ako: „uplatňovanie kvality predstavuje výskum, návrh, výrobu produktov a služieb, ktoré sú ekonomické a majú také úžitkové vlastnosti, ktoré stále uspokojujú potreby zákazníkov.

Juranova koncepcia kvality sa týka používania produktov. Rozlišuje kvalitu návrhu, kvalitu výroby a kvalitu používania produktu. Pri vytváraní produktu musí byť podľa Jurana odskúšaný každý krok, aby sa zabezpečilo, že zákazník naozaj dostane to, čo požaduje. Je totižto možné vytvoriť produkt, ktorý veľmi dobre funguje v laboratóriu, ale v reálnom svete keď sa dostane k zákazníkovi, môže zlyhať v dôsledku interakcie s okolím. (5)

NÁKLADY NA KVALITU

Definícia nákladov na kvalitu je rovnako dôležitá ako definícia pojmu kvalita. Napriek tomu sa v literatúre nestretávame s jednoznačnou definíciou, názory autorov v tejto problematike sú rôzne. Vo všeobecnosti sa však náklady na kvalitu priraďujú k nákladom, ktoré boli vynaložené na taký produkt či službu, ktorý nespĺňa požiadavky a potreby zákazníka.

V klasickej koncepcii nákladov podniku boli náklady na kvalitu vnímané ako súčasť režijných nákladov. Napriek tomu, že náklady na kvalitu prirodzene existovali vo firmách, boli rozptýlené v účtovníctve predovšetkým ako režijné náklady.

Presnejšiu a vyčerpávajúcu definíciu nákladov na kvalitu ponúkli autori Dale a Plunkett, ktorí náklady na kvalitu predstavujú ako: „náklady, ktoré sú spôsobené plánovaním, implementáciou, prevádzkovaním a udržiavaním systémov kvalitatívneho manažmentu, náklady zdrojov potrebných pre neustále zlepšovanie, náklady podnikového systému, chybných produktov a služieb a všetkých ostatných potrebných nákladov a aktivít, ktoré nevytvárajú požadovanú pridanú hodnotu kvalitného výrobku alebo služby.“(2)

Koncepcia modelov nákladov na kvalitu sa postupne vyvíjala a v súčasnosti sa v teórii aj praxi používa niekoľko známych modelov merajúcich náklady na kvalitu.

MODEL PAF

Ako prvý začal hovoriť a rozlišovať náklady na kvalitu Joseph Juran a neskôr Armand Feigenbaum, ktorý rozdelil náklady na kvalitu do štyroch kategórií: náklady na prevenciu (prevention costs), náklady na hodnotenie (appraisal costs) a náklady chýb externých a interných (failure costs).

Náklady na prevenciu – predstavujú náklady, ktoré podnik vynakladá s cieľom predísť zlyhaniu v procese a dostať tak na trh kvalitný výrobok, ktorý bude zhodný s požiadavkami zákazníka. Obsahujú v sebe náklady na plánovanie kvality, na vzdelávanie, informačný systém, motiváciu a pod. Táto časť nákladov by ako jediná mala narastať v celom modeli P-A-F.

Náklady na hodnotenie – predstavujú náklady, ktoré sú súčasťou kontroly výrobného procesu. Ide teda predovšetkým o náklady na zisťovanie kvality vyrobených výrobkov, náklady na testovanie, skúšanie, na audit kvality a mzdové náklady na pracovníkov technickej kontroly.

Náklady na interné chyby – sú náklady chýb, ktoré vznikajú vo firme a sú odhalené ešte pred tým než sa hotový výrobok dostane k zákazníkovi. Patrí sem nepodarkovosť hotových výrobkov, nesplnením požiadaviek na kvalitu, nesplnením požiadaviek na dokumentáciu a pod. Ide o náklady na opravy chýb, prepracovanie a odpad, ktorý vzniká nepoužiteľnými výrobkami.

Náklady na externé chyby – vznikajú po doručení výrobku konečnému spotrebiteľovi a súvisia s nespokojnosťou zákazníka s kvalitou daného výrobku, s jeho funkciami, výkonom a pod. V praxi sa tieto náklady vykazujú napr. ako reklamácie.

Základnou filozofiou modelu P-A-F je investovať do nákladov na prevenciu a hodnotenie, aby sa v budúcnosti zredukovali náklady na interné a externé chyby. Cieľom modelu je nájsť takú úroveň kvality, pri ktorom sú celkové náklady na kvalitu minimálne.

CROSBYHO MODEL

Kategorizácia nákladov podľa Crosbyho je podobná kategorizácii modelu P-A-F. Crosby nazerá na kvalitu ako na „zhodu s požiadavkami“ a podľa toho aj definuje náklady na kvalitu ako: “súčet cien zhody a súčet cien nezhody.“(1)

Cena zhody predstavuje náklady, ktoré sú spojené s výrobou výrobkov, ktoré trh prijme na prvý krát. Tieto náklady obsahujú náklady na prevenciu (prevention costs) a náklady na hodnotenie (appraisal costs).

Cena nezhody predstavuje náklady na prácu, ktorá sa nezhoduje s požiadavkami zákazníka. Táto cena sa zvyčajne vypočíta na základe kvantifikácie nákladov na opravu, prepracovanie alebo vyradenie produktu, berúc do úvahy súčasnú cenu týchto nákladov.
Tento model používa inú terminológiu klasifikácie nákladov, ale inak je s modelom PAF úplne totožný.

MODEL OPORTUNITNÝCH A NEHMOTNÝCH NÁKLADOV

V poslednej dobe sa zdôrazňuje význam oportunitných a nehmotných nákladov. Nehmotné náklady sa definujú ako náklady, ktoré vznikli stratou zákazníka (teda ušlý zisk) a takisto zníženie tržieb vyplývajúce z nekvality. Sandoval-Chavez a Beruvides zahŕňajú tieto oportunitné a nehmotné náklady do modelu P-A-F. Rozdeľujú ich do troch kategórií:

- nedostatočné využívanie inštalovanej kapacity,
- neadekvátne zaobchádzanie s materiálom
- nízka kvalita služieb (7)

Na základe toho vyjadrujú celkové náklady na kvalitu ako stratené príležitosti a ušlý zisk.

Juran vo svojom modeli takisto zdôrazňuje význam nehmotných nákladov. Jeho model zahŕňa dve merateľné kategórie: merateľné výrobné náklady a merateľné predajné náklady a navrhuje tiež zakomponovanie merateľných interných výnosov. (6)

MODEL PROCESNÝCH NÁKLADOV

Model procesných nákladov bol vyvinutý Rossom a prvýkrát použitý v praxi Marschom, predstavuje model systému nákladov na kvalitu, ktorý sa nezameriava na produkty alebo služby, ale na procesy.

Procesné náklady v tomto modeli predstavujú súčet nákladov na zhodu a nákladov na nezhodu čiastkových procesov. **Náklady na zhodu** sú definované ako náklady aktuálneho procesu pre vyrobenie produktu alebo služby na prvýkrát v zhode s požiadavkami a štandardmi procesov.

Náklady na nezhodu predstavujú náklady vynaložené na procesy, ktoré nespĺňajú požadované štandardy a teda vyrába sa nekvalita. Nie sú spojené s výrobkom (ako v porovnaní s Crosbyho modelom zhody a nezhody), ale vyplývajú z nezhody v procese. Tieto náklady sú merateľné v každej fáze výrobného procesu.

TEÓRIA SKRYTÝCH NÁKLADOV

V publikáciách, ktoré sa zaoberajú ekonomickým efektom kvality, nájdeme spoločný záujem o náklady, ktoré obmedzujú ekonomický odhad. Cieľom systémov a modelov nákladov na kvalitu je nájsť taký stupeň kvality, pri ktorom by celkové náklady na kvalitu boli čo najnižšie. Čo však je pre firmy skutočne dôležité, nie je práve minimalizácia nákladov na kvalitu, ale zameranie sa na efekty plynúce z lepšej kvality, teda maximilizáciu ziskov. (3)

Freiesleben takto vo svojej publikácii otvoril nový pohľad na náklady kvality, keď tvrdí, že náklady na kvalitu je potrebné zvyšovať kvôli dosiahnutiu vyššej kvality a tým zvýšením ziskov. Vzniká nám tak nákladový paradox.

Vo všeobecnosti však môžeme povedať, že skryté náklady majú tieto vlastnosti:

- nie sú zaznamenané v účtovníctve,
- nie je známa príčina ich vzniku,
- sú ťažko merateľné,
- nedostatočne zaznamenané chybové náklady,

Pri skúmaní skrytých nákladov Tkáč a Lyócsa pristupujú k skrytým nákladom na základe dvoch kritérií: sledovateľnosti a príčinnosti. Náklady a príjmy sú sledovateľné, ak sú zaznamenané v účtovníctve (či už manažérskom alebo daňovom). Takéto náklady a výnosy označujeme pojmom účtovné. Náklady a výnosy, ktoré nie sú zaznamenané v účtovníctve, sú teda neúčtovné. Na druhej strane náklady aj príjmy majú svoju dokázateľnú (preukázateľnú) príčinnosť. Tie náklady a výnosy, ktoré je možné zaznamenať v manažérskom účtovníctve, potom označujeme pojmom viditeľné. A náklady a výnosy, ktorých príčina nám nie je známa a nevieme ju ani zistiť z firemných záznamov, voláme skryté alebo neviditeľné. (8)
Rozdelenie týchto nákladov máme v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 1: Klasifikácia nákladov

NÁKLADY	Viditeľné	Skryté
Účtovné	Priame mzdy	Nepriradené réžie
Neúčtovné	Odpustené penále	Chybná, nereklamovaná výroba

Zdroj: TKÁČ, M. – LYÓCSA, Š.: How To Measure Six Sigma Project Benefits. In: *Zborník z konferencie ENBIS*. Wroclaw, 2006. [Dostupné na CD]

TEÓRIA SKRYTÝCH NÁKLADOV V PRAXI

Skryté náklady predstavujú náklady na nekvalitu, ktoré sú spojené s ušlým ziskom spoločnosti v dôsledku straty zákazníka, nevyužitých príležitostí a pod. Implementáciou tejto teórie do praxe podnikov, nájdeme pre podniky mnoho nevyužitých príležitostí a zbytočných strát z výroby nekvality.

Ako sme uviedli v predchádzajúcich kapitolách, existuje viacero modelov sledujúcich náklady na kvalitu, no väčšina z týchto modelov vychádza práve z modelu P-A-F. Preto v tejto časti sa pokúsime rozšíriť model P-A-F o skryté náklady, ktoré v podnikovej praxi je potrebné najprv identifikovať v konkrétnom podniku (alebo odvetví podnikania) a následne ich zakomponovať do modelu.

V našom príklade sa zameriame na prípad výrobkov, ktoré pre zákazníka nepredstavujú takú hodnotu, aby zákazník v prípade svojej nespokojnosti s výrobkom, šiel chybu reklamovať. V takomto prípade výrobca od zákazníka nedostáva spätnú väzbu a teda nemá možnosť reagovať na zákazníkovu nespokojnosť priamo.

V modeli PAF sme takýto prípad priradili k nákladom na externé chyby.

Náklady na externé chyby predstavujú nákladové položky, ktoré súvisia s vybavením reklamácií a nespokojnosti zákazníka s vyrobeným výrobkom. Ide o chyby, ktoré vznikli počas výrobného procesu, ale napriek vykonávaným kontrolám neboli zistené v spoločnosti, ale až pri používaní u zákazníka.

Medzi tieto náklady v tomto prípade zahŕňame predovšetkým náklady na reklamácie.

Aby sme dokázali odhadnúť tieto skryté náklady, je potrebné vykonávať neustály prieskum spokojnosti zákazníkov, pričom kladieme dôraz na rozdelenie zákazníkov do cieľových skupín podľa predávaných tovarov. Podľa tohto rozdelenia je potom potrebné v prieskume prispôsobiť ciele prieskumu, pretože každá cieľová skupina má iné potreby a požiadavky na produkt, sortiment, kvalitu a pod.

Model PAF tak rozšírime o sledovanie skrytých nákladov na externé chyby, ktoré vznikajú v dôsledku nezhody požiadaviek zákazníka s vlastnosťami ponúkaného tovaru. Pre odhad týchto nákladov potom môžeme použiť vzorec:

$$NE_t = \sum_{t=1}^{d} Nrekl(vyr) + SN_t$$

kde: NE_t - predstavujú náklady na externé chyby za sledované obdobie t,
Nrekl – náklady na reklamácie v sledovanom období t,
SN_t – skryté náklady vznikajúce z dôvodu neuspokojenia zákazníkových potrieb v období t

Ako sme uviedli vyššie, zákazníkov navrhujeme rozdeliť do cieľových skupín, u ktorých by sa prieskumom zisťovala spokojnosť s kvalitou vyrobených výrobkov a sortimentu. Na základe tohto prieskumu môžeme potom zmerať a vyčísliť skryté náklady na externé chyby vznikajúce z nezhody s požiadavkami zákazníkov.
Skryté náklady na nespokojnosť jednotlivých cieľových skupín zákazníkov, tak môžeme odhadnúť prostredníctvom nasledujúceho vzťahu:

$$SNM_t = \sum_{t=1}^{d} nespokojnosť \times spotreba$$

kde: SNM_t – skryté náklady zákazníkov v sledovanom období t,
nespokojnosť – vyjadrená ako percento nespokojných zákazníkov v sledovanom období t,
spotreba – priemerná daného tovaru na 1 zákazníka v sledovanom období t

Celkové náklady na kvalitu tak predstavujú súčet nákladov na prevenciu, nákladov na hodnotenie, nákladov na interné a externé chyby, ktoré sme rozšírili o odhad ušlých ziskov v dôsledku nezhody s požiadavkami zákazníka a ponúkaných výrobkov, či sortimentu.

ZÁVER

V tomto článku sme sa zamerali na meranie nákladov na kvalitu vo firmách ponúkajúcich výrobky, ktoré pre zákazníka nemajú takú hodnotu, aby zistenú vadu na výrobku reklamovali. Firma tak stráca možnosť priamej spätnej väzby od zákazníka v podobe reklamácií, a teda je vystavená riziku straty jeho dôvery a jeho odchodu ku konkurenčnému výrobcovi. Strata dôvery zákazníka predstavuje pre firmu skryté náklady. Preto sme v článku identifikovali tieto skryté náklady, ktoré vystupujú v procese kvality. Následne sme navrhli riešenia, ako tieto náklady sledovať, evidovať a odhadovať, pričom sme vychádzali zo základnej kategorizácie modelu P-A-F, ktorý sme rozšírili o spomínané skryté náklady.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. CROSBY, P.B.: *Quality is free.* New York. McGraw-Hill, 1979
2. DALE, B.G. - PLUNKETT, J.J.: *Quality Costing.* Chapman and Hall. London, 1995
3. HARRINGTON, H.J.: *Poor-Quality Cost.* Mercel Dekker. New York, 1987
4. JURAN, J. M. *Juran on Planning for Quality*; New York: The Free Press, 1988
5. JURAN, J.M. - GRYNA, F.M. - BINGHAM, R.: *Quality Control Textbook*. 3rd edition, McGraw-Hill, New York. 1975.
6. KAPLAN, R.S.: Measuring manufacturing performance: A new challenge for managerial accounting research. In: *The Accounting*. October, 1983. s. 686-705
7. SANDOVAL-CHAVEZ, D.A. - BERUVIDES, M.G.: Using opportunity costs to determine the cost of quality: A case study in a continuous-process industry. In: *Engineering Economist*, 1998, Vol.43, p.107.

8. TKÁČ, M. - LYÓCSA, Š.: How To Measure Six Sigma Project Benefits. In: *Zborník z konferencie ENBIS*. Wroclaw, 2006.
9. WINSTON, B.E.: *Total Quality Management;* Regent University, 1997.

Význam intuície v racionálnom rozhodovacom procese

Significance of Intuition in rational decision- making

Katarína Remeňová[1]

Key words:

Decision making, decision, intuition, intuitive decision making, bounded rationality, factors of intuition, aspects of intuitive decision making, emotional intelligence.

Abstract

When experienced people use pattern matching and mental simulation to make decision, they are employing a very powerful tool that has an unquestioned track record of success. To make even better decision, f.e. emergency responders, pilots, military commanders engage in situational training that establishes correct patterns and enables better mental simulations. With the proper training and experience, intuitive decision making is highly successful the vast majority of the time. However, intuitive decision making is the more mature approach to decision, and it usually leads to better decision as well.

Úvod

Vzdelanie, dosiahnuté vedomosti, skúsenosti, zručnosti – žiaden z uvedených faktorov nemôže byť konečným a jednoznačným nástrojom hodnotenia úspešnosti rozhodnutí jednotlivcov, či skupiny. K určujúcim kritériám by sa mala pridať intuícia, ktorej podstatou sú emócie. Ako spoločnosť tak aj jednotlivci vynakladáme nemalé úsilie pri vlastnom sebazdokonaľovaní na dosiahnutie vedomostí, skúseností, zvyšovaní inteligencie a vzdelania a popri tom zabúdame na využitie dôležitého prvku – intuície.
Alebo je podstata v tom, že tento fenomén naháňa v praxi manažéra – rozhodovateľa strach použiť jeho silu? V súčasnom racionálnom uponáhľanom svete samotná intuícia začína hrať významnú úlohu. Predstavuje proces ktorý pri komplexnom rozhodovaní kĺbi v sebe znalosti, skúsenosti a emócie. Nedá sa tvrdiť, že intuícia by bola neznámym slovom, alebo dokonca, že by bola novodobým pojmom prichádzajúcim s novými poznatkami v manažmente. O intuícií sa hovorí už dlhé roky, nevenuje sa jej však takmer žiadna pozornosť v takom dôležitom riadiacom procese ako je rozhodovanie.

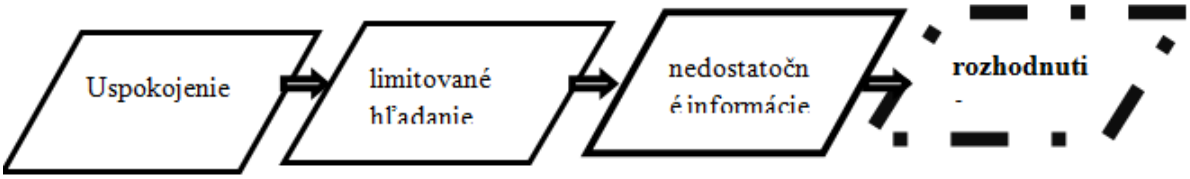
„Účinné rozhodnutie je zmesou logiky plynúcej zo systémového myslenia a silnej intuície," tvrdí autor Harung Harald – autor publikácie management nového tisíciletí.[2]
Potreba lepšieho rozhodnutia u všetkých pracovníkov si pýta rozvíjať systémové myslenie a využívať vlastný zdroj intuície, emócií, pretože tieto aspekty vypĺňajú prázdne miesta v analytických postupoch rozhodovania. Logika a analýza môžu človeka viesť k užitočným rozhodnutiam len časť cesty. Posledný krok k úspechu často vyžaduje odvážny intuitívny skok.[3]

[1] Ing. Katarína Remeňová, MBA, e-mail: kremenova@gmail.com

[2] Harung, H.S,jr.: Management nového tisíciletí. Nepremožitelné vedení. Ikar, 2004.ISBN 80-249-0313-X.
[3] Rowan, R.: The intuitive manager. Berkley. New York, 1986

Intuitívne vers. Racionálne rozhodovanie

Jedným z významných autorov opierajúcich sa o intuíciu je aj izraelský profesor ekonómie Ariel Rubinstein. Vo svojej publikácií „ Modeling bounded rationality“ vysvetľuje a určuje miesto intuície v rámci racionálneho rozhodovania. Pričom vychádza z komparácie poznatkov o ekonomickom modeli „úplnej racionality“ a pozorovania medziľudských vzťahov. Výsledkom je model „obmedzenej racionality”, v ktorom podstatnú úlohu zohráva intuícia rozhodovateľa[4].



Zdroj: Ariel Rubinstein: Modeling bounded rationality

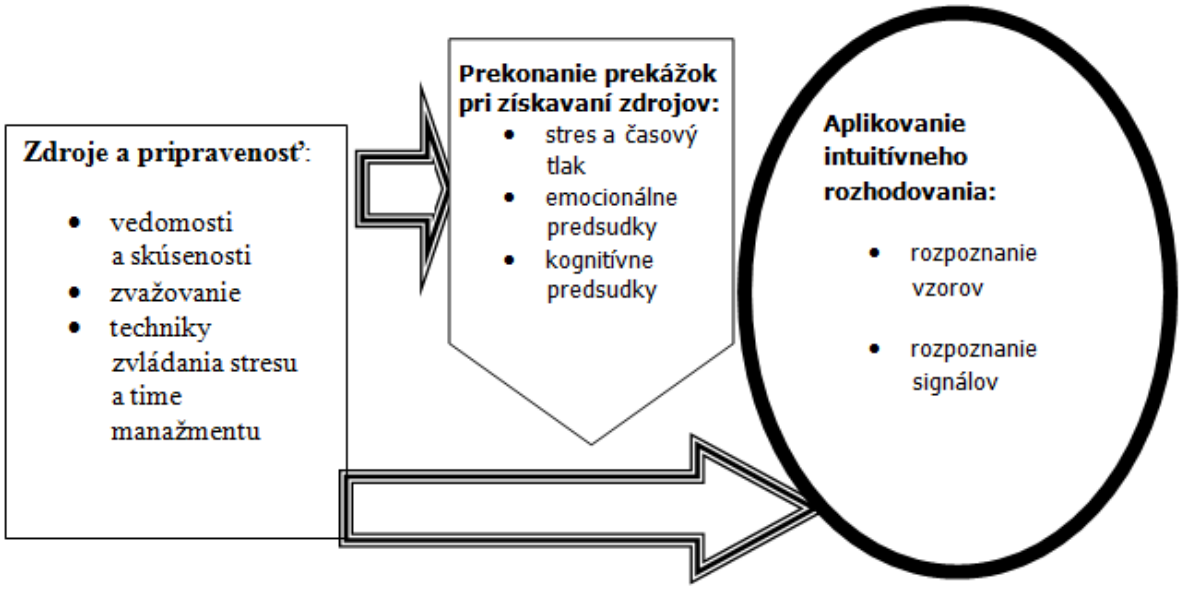
Proces intuitívneho rozhodovania

Intuitívne rozhodovanie je možné označiť ako proces rozpoznávania obrazcov realizovaný bleskovou rýchlosťou – proces, ktorý sa podľa vedcov koná podvedome. Závery neurológov potvrdzujú, že ľudský mozog sa správa ako počítač len pri štruktúrovaných rozhodovacích problémoch[5]. Komplexné rozhodnutia zahŕňajú vedomosti, skúsenosti a emócie. Jednotlivec s kvalitnými a hlbokými vedomosťami a skúsenosťami je predurčený dosahovať dobrých intuitívnych rozhodnutí. Intuitívne rozhodovanie sa nedá chápať ako opozitum racionálneho rozhodovania, je skôr jeho pokračovaním resp. doplnkom. Ten predstavuje určitú formu dedukcie, založenej na mnohých skúsenostiach, faktoch, prežitých situáciách, postupov uložených v podvedomí.

Intuitívne rozhodovanie je efektívnym nástrojom na rozvoj univerzálnosti v rozhodovaní a zvyšuje personálnu efektívnosť na pracovnom mieste. Budovanie intuitívneho rozhodovacieho procesu je obzvlášť nápomocné v situáciách charakteristickými zložitými nezjavnými vzťahmi ako sú fúzie, reorganizácia, formulovanie stratégie.

Intuitívne rozhodovanie je založené na modeli, ktorý obsahuje 3 hlavné komponenty:

[4] Rubinstein, A.: Modeling bounded rationality
[5] ECONOMICS: The MPG Illusion,Larrick and Soll,Science 20 June 2008: 1593-1594,DOI: 10.1126/science.1154983



Zdroj: www.hrdq.com

Ďalším významným autorom je Daniel Kahnemann, profesor na univerzite v Princtone a štúdiom intuície a intuitívneho rozhodovania sa zaoberá už niekoľko desiatok rokov. Intuitívne myslenie definuje ako rýchle, bez námahy a schopné citlivého vnímania v protiklade racionálneho vnímania, ktoré je často namáhavé, naučené a pomalé. Podľa Kahnemanna človek disponuje zjavne ďalekosiahle navzájom nezávislé operujúce systémy vnímania a myslenia, ktoré sú v hlave rozdielne reprezentované. Vedomie, čiže riadiaci systém operuje predovšetkým v ľavej polke mozgu. Spôsob, akým pracuje – logika- je uprednostňovaná metóda riešenia problémov. Pravá strana mozgu pracuje komplexne, celistvo a vzťahujúc sa na pocity, čiže intuitívne**.**

To, do akej miery rozhodovateľ využíva intuíciu, závisí od mnohých faktorov ako je:

- Emocionálna inteligencia rozhodovateľa (EQ) – je základným prvkom ľudského správania, ktorý je odlíšený od intelektu. Medzi IQ a EQ nie je známa žiadna spojitosť. Kognitívna inteligencia nie je na rozdiel od emocionálnej flexibilná, preto s určitou úrovňou IQ sa človek narodí a v priebehu života sa jej úroveň nemení, no v prípade EQ je možné ju rozvíjať. Emocionálna inteligencia pozostáva zo štyroch prvkov ako je sebauvedomenie (uvedomenie si vlastných emócií), sebaovládanie (emócie využívať k pozitívnemu riadeniu vlastného správania), sociálne uvedomenie (rozpoznať emócie druhých) a riadenie vzťahov (úspešne riadiť vzťahy s ľuďmi na základe predchádzajúcich troch schopností).
- Prostredie – pre rozhodovateľa je podstatné pri implementovaní jeho rozhodnutia vedieť, ako sú jeho rozhodnutia prijímané. V tejto fáze rozhodovacieho procesu je preto potrebné obklopiť sa ľuďmi, s ktorými je možné viesť otvorenú diskusiu.
- Tolerancia – podľa neurológov sa intuícií darí v prostredí, kde sa prelínajú pozitívne a negatívne skúsenosti. Pre spoločnosť to znamená pripravenosť k tolerancií možných chýb, ktoré vznikajú pri intuitívnom rozhodovaní.
- Zvedavosť – ako podmienka objavovania a nadobudnutia nových príležitostí. Pozitívne výsledky môžu prísť s využívaním príležitostí, novými cestami. Nové cesty znamenajú nové skúsenosti, ktoré sú predpokladom intuície.

- Obmedzujúce podmienky – samotné intuitívne rozhodovanie kladie dôraz na zvažovanie všetkých zistených faktov. Bolo by nevhodné tento nástroj využívať za každú cenu.
- Sklon k riziku – každý jeden rozhodovateľ disponuje rôznym postojom k rizikovým situáciám. Niekto sa im vyhýba, niekto ich priam vyhľadáva, iný zasa neutrále vníma riziko konkrétneho rozhodnutia[6].
- Schopnosť selekcie informácií – vhodný výber a triedenie podstatných informácií pre základným predpokladom úspešného rozhodnutia. Vhodne zvážiť a odfiltrovať nadbytočné a klamlivé, či duplicitné informácie, od tých ktoré vedú k dobrému intuitívnemu rozhodnutiu.

Hlavné aspekty intuitívneho rozhodovania

Vďaka rôznym úrovniam intuície v rozhodovacom procese určili Benner a Tanner šesť kľúčových aspektov intuitívneho rozhodovania[7]:

- Rozpoznanie vzorov - ako pozorovacia schopnosť na rozoznanie konfigurácii a vzťahov medzi premennými v situáciách, kde tieto premenné a vzťahy nie sú explicitne stanovené pokiaľ takáto situácia nenastane.

- Rozpoznanie podobnosti – schopnosť rozpoznať podobnosti a rozdiely v objektívnych aspektoch minulých a súčasných situácií.

- Všeobecné pochopenie zmyslu – je hlboké pochopenie kultúry a jazyka zlej skúsenosti z priamych pozorovaní.

- Charakter významu – znamená rozpoznávanie udalostí ako viac alebo menej dôležité v kombinácií s inými vonkajšími udalosťami.

- Zručnosti a vedomosti – zahŕňa posudzovanie mnohých variantov počas rozhodovacieho procesu.

- Uvážená racionalita – selektívna pozornosť, ktorá zahŕňa pohľad na určité aspekty súčasnej situácie vo svetle minulých situácií.

Záver

Vyhnúť sa intuícií a spoliehať sa len na racionálnu stránku myslenia v rozhodovacom procese manažéra ako aj v bežnom živote je priam nemožné. V súčasnom pracovnom prostredí, ktoré je charakteristické z informačného hľadiska obmedzeným prístupom k dátam ako aj ich schopnosťou človeka ich kvalitného spracovania a využitia v rozhodovacom procese (rozhodovanie v podmienkach neistoty) je potrebné doplniť tento typ rozhodovania o ďalšiu zložku, ktorou je intuitívne rozhodovanie. To práve vypĺňa medzeru v procese rozhodovania, kedy manažér – rozhodovateľ pracuje vo sfére obmedzenej racionality. Intuitívne rozhodovanie nie je opozitum racionálneho, avšak jeho logickým pokračovaním. Svoje významné miesto nachádza najmä pri riešení zložitých, neštruktúrovaných rozhodovacích

[6] Montgomery, H. - Lipshitz, R. - Brehmer, B.: How Professional make decision. Routledge, 2005.ISBN 0805844708

[7] Benner, P. - Tanner, A. - Chesla, C.: Expertise in Nursing Practice: Caring, Clinical Judgment, and Ethics. Springer Publishing Company, 1996.ISBN 082618703X

procesoch. Výskumy v oblasti intuície dokazujú, že jednou z kritických zručností, ktoré oddeľujú dobrých rozhodovateľov od vynikajúcich, je efektívne využívanie intuície v každodennom rozhodovacom procese[8]. Úspešní rozhodovatelia využívajú intuíciu na zdokonalenie svojich rozhodnutí, zatiaľ čo menej efektívni rozhodovateľ má tendenciu spoliehať sa intenzívne na tradičné prístupy v rozhodovaní.

LITERATÚRA:

[1] Benner, P. - Tanner, A. - Chesla, C.: Expertise in Nursing Practice: Caring, Clinical Judgment, and Ethics. Springer Publishing Company, 1996.ISBN 082618703X

[2] ECONOMICS: The MPG Illusion,Larrick and Soll,Science 20 June 2008: 1593-1594,DOI: 10.1126/science.1154983

[3] Harung, H.S,jr.: Management nového tisíciletí. Nepremožitelné vedení. Ikar, 2004.ISBN 80-249-0313-X.

[4] Montgomery, H. - Lipshitz, R. - Brehmer, B.: How Professional make decision. Routledge, 2005.ISBN 0805844708

[5] Rowan, R.: The intuitive manager. Berkley. New York, 1986. ISBN 0566027283

[6] Rubinstein, A.: Modeling bounded rationality. MIT Press Cambridge, Massachusetts London, 1998. ISBN 0-262-18187-8

Internetove zdroje:

www.globetrotter.berkeley.edu/people7/Kahneman/.
www.hrdq.com

[8] http://globetrotter.berkeley.edu/people7/Kahneman/. Harry Kreisler interviews Daniel Kahneman on Intution and Rationality: February 2007

Fakultät für Betriebsmanagement, WU Bratislava

Publikation zur Internationalen Konferenz der Fakultät für Betriebsmanagement WU in Bratislava

ÖKONOMIK, FINANZEN UND MANAGEMENT VON UNTERNEHMEN – OKTOBER 2008

Beyond Budgeting –

Ein neuer Ansatz zur klassischen Budgetierung

Vorgelegt von:
Dipl.-Wirtsch. Ing. Nils Karsten Rüdrich

Datum:
Oktober 2008

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS II

ABBILDUNGSVERZEICHNIS III

1 PROBLEMSTELLUNG 1

2 DIE KLASSISCHE BUDGETIERUNG 2

2.1 DEFINITION 2
2.2 FUNKTION 2
2.3 UNZULÄNGLICHKEITEN 3

3 DAS BEYOND BUDEGTING MODELL ALS ALTERNATIVE 5

3.1 DEFINITION DES BEYOND BUDGETING-MODELLS 5
3.2 EIN INTEGRIERTES MANAGEMENTMODELL 6
3.3 DAS ADAPTIVE STEUERUNGSSYSTEM 8
3.4 DAS DEZENTRALISIERTE FÜHRUNGSSYSTEM 10
3.5 BEYOND BUDGETING ALS NEUE CONTROLLINGPHILOSOPHIE 11

4 AUSBLICK 13

LITERATURVERZEICHNIS 14

Abbildungsverzeichnis

ABB. 1: BEYOND BUDGETING FRAMEWORK 8
ABB. 2: DAS BEYOND BUDGETING-FÜHRUNGSMODELL 12

1 Problemstellung

Die Budgetierung ist seit langem ein, wenn nicht das zentrale Controllinginstrument.[1] Jenseits der Budgetierung setzt demnach ein neues Controllingverständnis ein. Es mangelt nicht an Stimmen, die ein rasant gesteigertes Maß an Komplexität und Dynamik in der unternehmerischen Wirklichkeit feststellen und ihre Schlussfolgerungen in neue Konzepte und Instrumente zur Überwindung dieser Herausforderungen fließen lassen. Die Protagonisten des Beyond Budgeting (BB) bedienen sich der für diese Phänomene typischen Rhetorik,[2] bieten aber, statt einem isoliert zu betrachtenden Instrument, eine neue Controllingphilosophie der radikalen Dezentralisierung und Delegation zur Überwindung der aktuellen Herausforderungen an. Es handelt sich dabei „um einen bestimmten Mindset, um eine bestimmte Denke, nämlich […], zu versuchen, von einer festen Sicht der Welt zu einer dynamischen Sicht der Welt zu kommen."[3]

Beyond Budgeting kommt einer Revolution der Unternehmensführung gleich, welche nicht nur konzeptionell, sondern auch in Abhängigkeit von Marktgegebenheiten und soziokulturellen Kontextfaktoren landestypischer und unternehmensspezifischer Natur auf ihre Erfolgschancen hin zu überprüfen ist.[4] Protagonisten sprechen hier von einer notwendigen organisatorischen und kulturellen Reife für die Einführung des Beyond Budgeting.[5]

Die vorliegende Arbeit befasst sich zunächst mit der klassischen Budgetierung deren Definition, Funktion und den wichtigsten Kritikpunkten. Anschließend wird das „Beyond Budgeting" als ein alternatives Budgeting-Modell vorgestellt, das Ansätze zur Lösung der durch die traditionelle Budgetierung verursachten Probleme in Aussicht stellt. Ein kurzer Ausblick beschließt die Arbeit.

---

[1] Vgl. Stoffel, K. (1995), S. 156f.

[2] Vgl. Schäffer, U./Zyder, M. (2003), S. 103ff.

[3] Vgl. Daum, J./Gunz, R./Luthi, J.-D./Morlidge (2004), S. 168f.

[4] Vgl. Weber, J./Linder, S./Spillecke, D. (2003), S. 119f.

[5] Vgl. Denk, R. (2004), S. 76.

2 Die klassische Budgetierung

2.1 Definition

Die Budgetierung genießt in der betrieblichen Praxis als eines der zentralen Controllinginstrumente einen hohen Stellenwert.[6] Sie wird dort häufig als ein Instrument der Planung angesehen, welches die Zielsetzungen am Ende des Planungsprozesses in quantitativen Größen ausdrückt.[7] "Ein Budget ist ein formalzielorientierter, in wertmäßigen Größen formulierter Plan, der einer Entscheidungseinheit für eine bestimmte Zeitperiode mit einem bestimmten Verbindlichkeitsgrad vorgegeben wird."[8] Somit besteht die Budgetierung aus der Formulierung des Planes und wenn man noch weiter gehen will in der Kontrolle der Budgeteinhaltung.[9] In der amerikanischen Literatur finden sich sogar Definitionen, welche die Budgetierung mit der betrieblichen Planung gleichsetzen.[10]

2.2 Funktion

Budgets und der Budgetierung lassen sich insgesamt drei Funktionen zuschreiben: Prognose zukünftiger Entwicklungen, Koordination durch Pläne und Motivation durch Leistungsbewertung der Mitarbeiter.[11] Horváth teilt der Budgetierung sogar noch die Funktion der Orientierung durch wertmäßige Informationen zu.[12] In der Praxis kann die Budgetierung durch drei alternative Varianten erfolgen: Durch top-down (Planung von oben), einer zentralistischen Variante, durch bottom- up (Planung von unten), einer dezentralistischen Variante, oder durch

---

[6] Vgl. Horváth/Gleich/Voggenreiter (2001), S. 221.

[7] Vgl. Horváth (1994), S. 255.

[8] Vgl. ebenda

[9] Vgl. Weber/Linder (2003), S. 9.

[10] Vgl. Horváth (1994), S. 255.

[11] Vgl. Weber/Linder (2003), S. 9.

[12] Vgl. Horváth (2003), S. 5.

das Gegenstromverfahren.[13] Beim top-down-Ansatz wird von einer ganzheitlichen Zielformulierung ausgegangen, aus der die strategischen und operativen Maßnahmen retrograd, d.h. rückläufig, abgeleitet werden.[14]

2.3 Unzulänglichkeiten

Während Budgets seit Langem in den meisten größeren Unternehmungen zentrale Instrumente zur Planung, Koordination und Motivation sind, so sind sie gleichwohl in letzter Zeit zunehmend in die Kritik geraten:[15]

- Zunächst wird kritisiert, dass die Budgeterstellung sehr zeitintensiv und teuer sei. Sechs Monate und mehr an Zeitbedarf für die Erstellung der operativen Planung sind bei deutschen und österreichischen Großunternehmen keine Seltenheit. Dies belastet die Aktualität der Daten und damit ihre Zuverlässigkeit und erhöht gleichzeitig die Kosten des Planungsprozesses.[16] Aktuellen Studien zufolge beansprucht der Budgetierungsprozess bereits bis zu 30% der Zeit von Managern und Controllern.

- Budgets sind oftmals zu wenig mit der strategischen Planung verknüpft und fördern daher ein kurzfristiges Denken, bei dem das langfristige Gesamtunternehmensziel zunehmend aus dem Blickwinkel verschwindet (fehlende vertikale Integration).

- Eine mitunter fehlende horizontale Integration hat zur Folge, dass derselbe Sachverhalt nicht nur einmal planerisch berücksichtigt wird, sondern jeweils separat in seiner Auswirkung auf die Teilpläne. Dies ist z.B. dann gegeben, wenn eine Investition sowohl für den Bestand in der Bilanz, dann als Grundlage der Abschreibungen in der GuV und schließlich separat nochmals in ihrer Wirkung auf den Cashflow geplant wird. Dies führt nicht nur zu erhöhtem Aufwand, sondern immer wieder auch zu Konsistenzfehlern.[17]

- Eine Belohnung für die Übererfüllung von Planwerten stiftet die Mitarbeiter dazu an, im Rahmen der Bottom Up-Planung Sicherheitspolster in die Budgets einzubauen (budgetary slacks).

- Dysfunktionale Verhaltensaspekte sind auch wahrscheinlich, wenn die Bewilligung neuer Mittel vom Verbrauch früherer Budgets abhängt. In diesem Fall werden beste-

[13] Vgl. Weber/Linder (2003), S. 10.

[14] Vgl. Ziegenbein (1995), S. 38.

[15] Vgl. Weber/Linder (2004), S. 677., Feldbauer-Durstmüller/Mitter (2005), S. 119f., Mitter (2005), S. 398ff.

[16] Vgl. Tigges/Schmid (2004), S. 691.

[17] Vgl. Tigges/Schmid (2004), S. 690.

hende Budgets um jeden Preis ausgeschöpft und damit Budgetmittel verschwendet (budget wasting).

- Budgets fokussieren meist ausschließlich auf monetäre Ziele und vernachlässigen die immer wichtiger werdenden qualitativen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens wie z.B. Qualitäts- und Servicegrad oder Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Diese für die strategische Planung bedeutsamen Kennzahlen eignen sich jedoch besser zur Messung der Strategieumsetzung als Finanzkennzahlen, weil sie oft Frühindikatoren des späteren Finanzerfolgs sind.

- Der Kampf um die Zuteilung knapper Budgetmittel auf die verschiedenen Unternehmensbereiche kann das Ressortdenken fördern, bei dem das Gesamtunternehmensziel aus dem Blickwinkel verschwindet und einzelne Bereichsinteressen optimiert werden.

- Die von Controllern im Rahmen der Budgetierung mitunter geschaffenen "Zahlenfriedhöfe" führen zu einer Komplexitätssteigerung und in der Folge manchmal auch dazu, dass die entsprechenden Berichte gar nicht mehr gelesen werden.

- Absolute Budgetziele vernachlässigen die Entwicklung der relativen Wettbewerbsposition des Unternehmens.

- Starre Investitionsbudgets verhindern die Realisierung profitabler Investitionsprojekte, die erst nach der Budgetverabschiedung auftauchen.

- Schließlich wird vorgebracht, dass fixe Budgetziele im heutigen dynamischen Wirtschaftsumfeld sehr rasch überholt sind. So ist ein bestimmtes Umsatzwachstum in einer Boomphase leicht zu erreichen, in einer Rezession aber utopisch. Dies kann Motivation und Zielakzeptanz negativ beeinflussen, weshalb fixe Zielvorgaben insbesondere für dynamische Umfelder Probleme bereiten.

Die meisten dieser Probleme lassen sich durch eine entsprechend differenzierte Ausgestaltung des Budgetsystems sowie durch die Ergänzung des traditionellen Instrumentariums um flankierende Controlling-Tools (z.B. Benchmarking, Balanced Scorecard, Wertorientiertes Management etc.) relativ leicht lösen. Dennoch soll in der Folge kurz auf einige neuere Budgetierungsansätze eingegangen werden, die eine Lösung zumindest einiger der oben skizzierten Probleme versprechen.

3 Das Beyond Budegting Modell als Alternative

3.1 Definition des Beyond Budgeting-Modells

Ein Budget kann als fixierter, in weitgehend finanziellen Größen ausgedrückter Leistungsvertrag zwischen Unternehmensführung und ausführenden Managern bezeichnet werden. Der inhärente Zweck des Budget-"Vertrages" ist es, die Verantwortlichkeit für abgestimmte Ergebnisse an Divisionale-, Funktionale- und Bereichsmanager zu delegieren. Um an die Effektivität eines solchen Leistungsvertrags glauben zu können, müssen wir jedoch davon überzeugt sein dass:

- die Definition oder Verhandlung fixierter finanzieller Ziele der beste Weg ist um Profitpotential zu maximieren,
- finanzielle Anreize Motivation und Commitment fördern,
- jährliche Pläne der beste Weg sind um Aktionen zu steuern und Marktchancen zu maximieren,
- das höhere Management am besten in der Lage ist Allokationsentscheidungen bezüglich der Ressourcen zu treffen, um deren Effizienz zu optimieren,
- das höhere Management effektiv Pläne und Aktionen im Sinne von Kohärenz koordinieren kann,
- finanzielle Berichte relevante Informationen für effektive Entscheidungsfindung liefern.

Bei kritischer Betrachtung dieser und anderer, der budgetbasierten Steuerung zugrundeliege der Annahmen zeigt sich, dass diese in Wirklichkeit auf fundamentale Mängel der in den meisten Unternehmen üblichen Management-Praxis hinweisen.

Als Antwort auf den Bedarf der Praxis nach einem alternativen Modell zur Unternehmenssteuerung unter Verzicht auf Budgets, wurde von 1998 an vom CAM-I Beyond Budgeting Round Table (BBRT) das Beyond Budgeting-Managementmodell entwickelt. Der BBRT ist eine mitgliederfinanzierte Organisation zur Erforschung und Entwicklung der Unternehmenssteuerung "jenseits der Budgetierung". Das Modell hat seinen Ursprung in Fallstudien anfangs ausschließlich europäischer, heute zunehmend auch aus den USA und anderen Ländern stammenden Unternehmen. In den Entwicklungsprozess des Modells flossen Interviews, Gruppendiskussionen und Praktikerberichte, Studien und Erhebungen des BBRT mit ein.

Bei Beyond Budgeting geht es, so der BBRT, um nicht weniger als "die Befreiung fähiger Menschen von den Ketten des Top-Down Leistungsvertrages und sie dazu zu befähigen die Wissensressourcen der Organisation zu nutzen, um auf profitable Weise Kundenzufriedenheit zu erreichen und konsistent den Wettbewerb zu übertreffen." [18]

Am Beginn der Umsetzung von Beyond Budgeting sollte entsprechend der Verzicht auf festgelegte Leistungsverträge stehen, wie sie im Budget geschlossen werden, und die im Kern Ausdruck einer "command and control"-Kultur sind. Budgets und Budgetierung dienen zentraler Kontrolle, und stehen im Konflikt mit dem Ziel größerer lokaler Autonomie in der Entscheidungsfindung. Erforderlich ist demgegenüber ein relativer, auf Verbesserung abzielender Leistungsvertrag, mit dessen Hilfe adaptive, flexible Unternehmens-Prozesse implementiert werden können.[19]

3.2 Ein integriertes Managementmodell

Das gegenwärtige, stark am Rechnungswesen orientierte, budgetbasierte Controllingsystem spiegelt nach Ansicht von Hope und Fraser das traditionelle Modell von Führung und Kontrolle wider.[20] Gerade die Unternehmen selber hätten erkannt, dass neue Strategien und neue Wettbewerbssituationen neue Controllingsysteme notwendig machten.[21] Die Akzeleration des Wandels des unternehmerischen Umfeldes fordere neue Flexibilität und Anpassungspotentiale.

Der dramatische Wandel der Rahmenbedingungen stelle das traditionelle Controlling vor Herausforderungen, denen dieses nicht mehr gerecht werde. Eine Weiterentwicklung insbesondere in Richtung von Dynamisierung und Wachstum sei notwendig.[22] Beginnen Unternehmen, ihre Führungsmodelle an die neuen Herausforderungen des Unternehmensumfeldes anzupassen, müssen laut den Protagonisten des *Beyond Budgeting* adäquate Steuerungssysteme folgen. Entsprechende Change-Management Projekte, die diese Umstrukturierung gezielt und

---

[18] Vgl. Hope, J./Fraser, R. (1997), S. 23 und Daum, J. (2002), S. 10.

[19] Vgl. Ebenda

[20] Vgl. Hope, J. / Fraser, R. (1997), S. 20.

[21] Vgl. Eccles, R. (1991), S. 131.

[22] Vgl. Fischer, M. / Fischer, A. (2001), S. 29ff.

systematisch vorantreiben sollen, scheiterten oftmals an den strukturellen und bezogenen Begebenheiten, die durch hierarchische Strukturen und den Einsatz der Budgetierung als Führungsinstrument vorgegeben werden. Es wird ein klarer Zusammenhang zwischen den Veränderungen des Unternehmensumfeldes, den neuen kritischen Erfolgsfaktoren und den daraus folgenden Anforderungen an das *Führungs- und Performance Management-System* des Unternehmens postuliert.[23]

So versteht sich *Beyond Budgeting* als ein integriertes Managementmodell, um diesen Herausforderungen gerecht werden zu können. Ein so gefordertes integriertes Managementmodell müsse sowohl Lösungen für die Entwicklung neuer Management- und Führungsprinzipien als auch solche für die Neugestaltung des Management- und Führungssystems bereitstellen. Den Ergebnissen des *BBRT* zufolge sind für den Erfolg eines Managementmodells zwei Gestaltungselemente verantwortlich, die den *BB-Framework* bilden, siehe folgende Abbildung:

1. Die Management- und Führungsprinzipien, die auf einer radikalen Dezentralisierung ("Devolution") von Entscheidungen basieren. Diese "Rückgabe" von Entscheidungskompetenzen an marktnah operierende Mitarbeiter soll das kreative Potential, das dem Unternehmen zum Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zur Verfügung steht, abrufen. Am Ende dieses Prozesses stünde eine netzwerkartige, weitgehend hierarchiefreie Organisationsform.[24]

2. Hochgradig flexible, adaptive Managementprozesse, die markt- und kundenorientiertes Agieren gestatten und nicht wie die Budgetierung auf fixen Zielen und Plänen basieren, sondern laufende Anpassungen an Umfeldbedingungen und Kundenanforderungen ermöglichen.

Näher beschrieben werden die beiden Dimensionen des BB-Frameworks durch die zwölf BB-Prinzipien, wobei sich jeweils sechs Prinzipien auf das Führungssystem und das Steuerungssystem beziehen, vergleiche ebenfalls nachfolgende Abbildung.[25]

---

[23] Vgl. Daum, J. (2002), S. 11f.

[24] Vgl. Hope, J./Fraser, R. (1997), S. 21 und Hope, J./Hope, T. (1997), S. 91.

[25] Vgl. Hope, J./Fraser, R. (2001), S. 22f., Daum, J. (2002), S. 12, Pfläging, N. (2003a), S. 4.

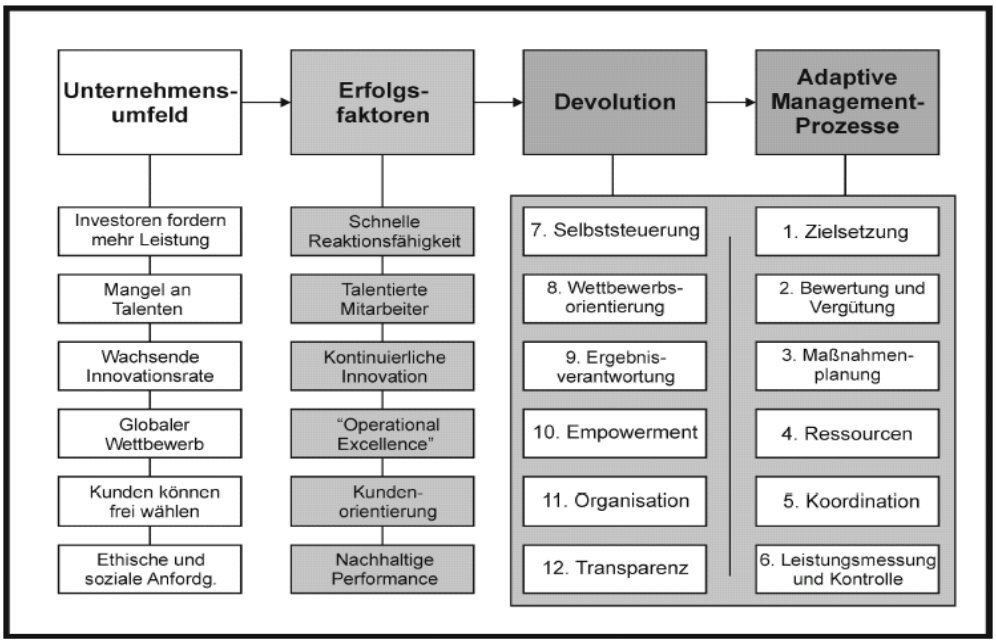


Abb. 1: Beyond Budgeting Framework[26]

Zwischen den Systemen des Steuerungssystems mit adaptiven Steuerungsprozessen und denen des Führungssystems mit maximaler Dezentralisierung bestehe ein enger Zusammenhang. Es sei nicht möglich, nur ein System an die neuen Herausforderungen anzupassen, das zweite System müsse folgen. Hierbei ist keine zwingende Reihenfolge vorgeschrieben. Da aber Veränderungen im Steuerungssystem der Unternehmung in der Regel leichter fallen und einfacher umzusetzen sind, setzt die Beyond Budgeting Umsetzung meist bei den Managementprozessen an.

3.3 Das adaptive Steuerungssystem

Grundsätzliche Ziele bei der Umgestaltung des Steuerungssystems im Sinne des Beyond Budgeting sind eine stärkere Orientierung des gesamten Unternehmens am Markt und an den Kunden, eine umfassende Übertragung von Entscheidungskompetenzen und Leistungsverantwortung an operative Teams und eine Flexibilisierung der Steuerung selbst.[27]

Ziele sollen nicht mehr auf Basis jährlich verhandelter Vorgaben markiert werden, sondern werden relativ, auf Basis des kurz- und langfristigen Leistungspotentials, definiert. Eine Jah-

[26] Vgl. Daum, J. (2002), S. 13 und Pfläging, N. (2003b), S. 92.

[27] Vgl. Daum, J. (2002), S. 14.

resprognose sei für Unternehmen, die in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld agieren, nicht zu realisieren, genau so wenig wie feste Zielvorgaben, die Veränderungen des Marktes nicht berücksichtigen.[28] Interne und externe Benchmarks könnten bei der Zielfestlegung eine entscheidende Rolle spielen, da so die Leistung einer Unternehmenseinheit sowohl an der Leistung der Wettbewerber als auch an der Leistung anderer Unternehmenseinheiten gemessen werden kann. Die Anreizsysteme sollen nicht mehr auf fixen Leistungsvereinbarungen basieren. Eine Leistungsbewertung und Vergütung erfolgt im Nachhinein, basierend auf dem relativen Erfolg der operativen Teams im Vergleich zum Wettbewerb und anderen Unternehmenseinheiten. Die Leistung des Einzelnen, der operativen Gruppen, der verschiedenen Unternehmenseinheiten und des Gesamtunternehmens wird mittels so genannter Key Performance Indicators (KPIs) gemessen. Die absoluten Werte der KPIs sowie die Veränderungen der KPIs zum Vorjahr werden individuell gewichtet und bilden die Grundlage der erfolgsabhängigen Bezahlung.[29]

Auch die Strategieplanung soll adaptiv auf das Unternehmensumfeld reagieren können. Dies wird durch eine umfassende und kontinuierliche Maßnahmenplanung mit einer weitgehenden Verantwortungsübertragung auf die operativ verantwortlichen Teams erreicht. Die jährliche Vorgabe von Strategien wird durch wenige zentrale Vorgaben, zentral definierte Herausforderungen und einen umfassenden Support durch die Geschäftsleitung ersetzt.[30] Die Übertragung der Leistungsverantwortung auf das operative Management erfordert, den Verantwortlichen einen ad-hoc Zugang zu den operativen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

Der Handlungsspielraum wird durch Kennzahlen abgegrenzt und die Allokation von Ressourcen erfolgt auf internen Märkten. Interne Märkte und die unternehmensweite Ausrichtung auf die Bedürfnisbefriedigung aller Stakeholder sind Prämissen, unter denen ein dynamisches und flexibles Koordinationssystem für die Unternehmung gestaltet werden muss.

---

[28] Vgl. Hope, J. Fraser, R. (1999), S. 18.

[29] Vgl. Hope, J./Fraser, R. (2003), S. 62ff., Pfläging, N. (2003b), S. 95f.

[30] Vgl. Ebenda

Die Leistungsmessung und -kontrolle basieren auf einem effektiven Steuerungssystem und auf relativen Leistungsindikatoren. Key-Performance-Indikatoren werden mittels Benchmarking innerhalb des Unternehmens und mit den Werten der Konkurrenten oder „Best in Class"-Unternehmen verglichen. Mit einer Trendbetrachtung gegenüber Vorperioden und einer Prognose mittels rollierender Vorhersagen soll eine „Kultur der Leistungsverbesserung" im Unternehmen etabliert werden.[31]

3.4 Das dezentralisierte Führungssystem

Bereits bei den Prinzipen des Beyond Budgeting-Steuerungssystems wird die Forderung nach dezentralen Entscheidungskompetenzen, einer umfassenden Kundenorientierung und variablen Zielsystemen deutlich. Diese Grundprinzipien sind auch Inhalt des radikal dezentralisierten BB-Führungssystems.

Die Verantwortung für Entscheidungen muss auf möglichst kundennahe Bereiche, idealerweise auf ein Netzwerk kleiner, kundenorientierter Teams,[32] übertragen werden. Wesentlicher Aspekt dieser Organisationsform ist die starke Betonung der Teamleistung im Vergleich zur Leistung des Einzelnen. Innerhalb eindeutiger Regeln und Begrenzungen können die Mitarbeiter eigene Entscheidungen treffen. Führung erfolgt nicht auf Basis strikter Vorgaben, sondern mittels Coaching und Unterstützung durch die Führungskräfte. Leitbildern, gemeinsamen Zielen und Werten kommt in diesem System der Selbststeuerung eine entscheidende Bedeutung zu.[33]

Effektives Empowerment ist laut Hope und Fraser "das Produkt aus Freiheit und Fähigkeit. Ähnlich einer mathematischen Gleichung ist das Ergebnis Null, wenn einer der Faktoren Null ist." Zur Sicherstellung der Fähigkeiten muss sich die Personalauswahl auf Mitarbeiter konzentrieren, die nach diesem offenen Führungsstil arbeiten wollen und können. Eine Vergabe von Entscheidungskompetenzen erfordert von der Unternehmensleitung einen Vertrauensvorschuss in die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter und die Bereitschaft, Fehler zu akzeptieren.

---

[31] Vgl. Pfläging, N. (2003b), S. 96.

[32] Vgl. Hope, J./Fraser, R. (2003), S. 133.

[33] Vgl. Pfläging, N. (2003b), S. 98.

Operative Mitarbeiter bildeten die Schnittstelle zwischen den Kunden und dem Unternehmen. Sie müssten befähigt werden, Kundenanforderungen direkt zu erfüllen und ihr Wissen an andere Unternehmenseinheiten weiterzugeben. Diese beiden Teilbereiche seien wesentlich für den Kundenerfolg und delegieren an die Mitarbeiter Ergebnisverantwortung.

Ein weiterer Aspekt des Beyond Budgeting-Führungssystems ist die bedingungslose Ausrichtung auf internen und externen Wettbewerb. Hope und Fraser fordern, ein Hochleistungsklima zu schaffen, das auf einer relativen Leistungsmessung basiert.[34] Interne und externe Vergleiche der Leistung einer Organisationseinheit förderten den Ehrgeiz und die Motivation der Mitarbeiter, denn sie konkurrierten nicht mehr mit Zahlen, die ihnen aufgrund von Prognosen vorgegeben wurden, sondern sehen die tatsächliche Leistung von sich im Vergleich zu anderen. Bei den internen Leistungsvergleichen ist es wesentlich, den Wettbewerb zwischen den Organisationseinheiten zu fördern, ohne jedoch eine Konkurrenzsituation zu schaffen. Die Zusammenarbeit und der Informationsaustausch der Teileinheiten müssen trotz des Wettbewerbes gewährleistet sein. Leistungsfähige, ehrliche und offene Informationssysteme schaffen Transparenz und müssen allen Mitarbeitern als Entscheidungsgrundlage zur Verfügung stehen. Die Bereitstellung aller wesentlichen strategischen, wettbewerblichen und marktüblichen Informationen sorgt für "eine Wahrheit" in der Organisation, an der sich alle Mitarbeiter ausrichten können.[35]

3.5 Beyond Budgeting als neue Controllingphilosophie

Die Betonung der Bedeutung von Beyond Budgeting als Controllingsystem für hochdynamische Wettbewerbsumfelder wird durch die Ausgestaltung des Steuerungssystems deutlich. Hochgradig flexible, adaptive Managementprozesse, die markt- und kundenorientiertes Agieren gestatten, lösen die fixen Zielvereinbarungen und Jahresplanungen der Budgetierung ab und begünstigen eine laufende Anpassungen an Umfeldbedingungen und Kundenanforderungen. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht den revolutionären Übergang von konventionellem Steuerungsmodell zum Beyond Budgeting.

[34] Vgl. Hope, J / Fraser, R. (2003), S. 129.

[35] Vgl. Becker, A. (2004), S. 87.

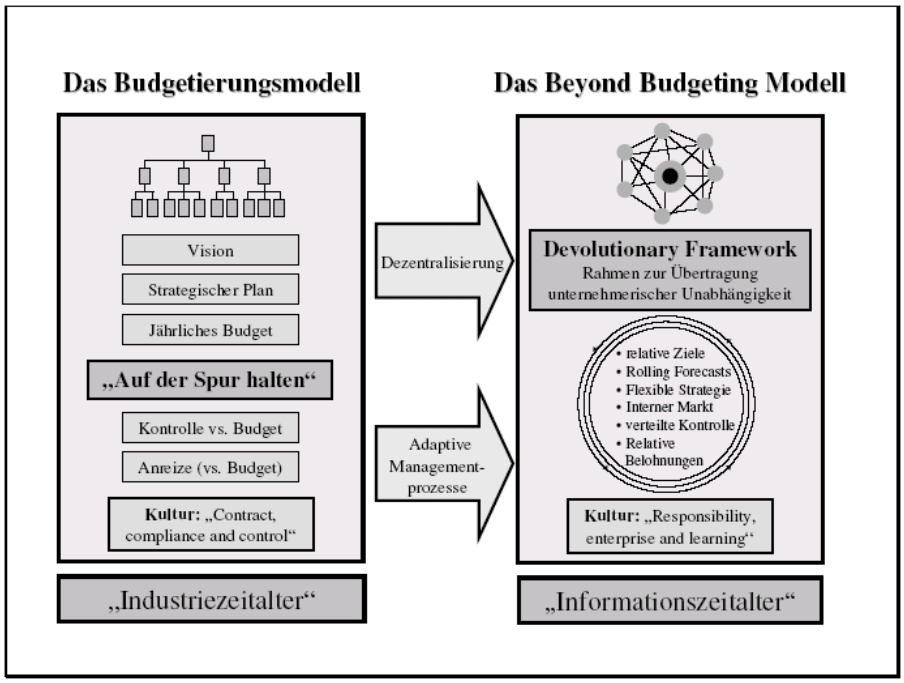


Abb. 2: Das Beyond Budgeting-Führungsmodell[36]

Die zwölf Beyond Budgeting-Prinzipien alleine geben noch keine Auskunft darüber, welche Werkzeuge für ihre Umsetzung geeignet sind. Beyond Budgeting soll kein geschlossen definiertes und exakt beschriebenes System zur Unternehmensplanung und -steuerung sein, sondern den Geschäftsführern den gleichen kreativen Freiraum bei der Adaption der Beyond Budgeting-Prinzipien an ihr Unternehmen zugestehen, wie es Freiheiten für die operativen Mitarbeiter eines Unternehmens fordert. Durch die Analyse aller bisher veröffentlichten Beispiele erfolgreicher Beyond Budgeting-Umsetzungen können dennoch Werkzeuge und Techniken identifiziert werden, die bei nahezu allen Unternehmen zum Einsatz kommen.35 Augenblicklich lässt sich Beyond Budgeting am sinnvollsten als neue Controllingphilosophie beschreiben, die einen kritischen Diskurs über den Planungs- und Kontrollaufwand der Budgetierung sowie ihre Eignung zur Unternehmenssteuerung anregen will, der unstrittig notwendig und sinnvoll ist.36 Beyond Budgeting kann hierzu wertvolle Anregungen und Alternativansätze liefern.

[36] Hope, J./Fraser, R. (1997), S. 21, Hope, J./Fraser, R. (1999), S. 18, Daum, J. H. (2002), S. 11.

4 Ausblick

Abschließend ist festzuhalten, dass es kein für alle Branchen und Unternehmensgrößen bestes Planungs- bzw. Budgetsystem geben kann. Beispielsweise muss etwa ein Planungssystem für ein Unternehmen in einer Branche mit kurzen Produktzyklen (z.B. Computerindustrie) viel flexibler an die schnellen Veränderungen der Geschäftsbedingungen anpassbar sein, als dies für Unternehmen in Branchen mit langen Entwicklungszeiten (z.B. Pharmaindustrie) der Fall ist.[37] Jedenfalls müssen die bestehende Unternehmenskultur und das spezielle Unternehmensumfeld als Gestaltungsdeterminanten der künftigen Unternehmensplanung analysiert werden.[38]

Conclusion

Transforming the performance potential of the organization by breaking free from the annual performance trap and releasing the full capabilities of front line people is the ultimate vision of 'beyond budgeting'. Implementing more adaptive management processes and devolving performance responsibility to front line people, however, is more radical and needs strong and determined leadership from the top of the organization. But the potential benefits are far greater and more enduring. Like all major change programs, the implementation process needs careful planning together with strong and consistent leadership. It also needs the careful selection of the right tools and techniques to underpin a well-designed management model that supports a clear business purpose and strategy.

[37] Vgl. Weber (2002), S. 380.

[38] vgl. Tigges/Schmid (2004), S. 692.

Literaturverzeichnis

***Becker, A.* (2004):**
Beyond Organitation? Anmerkungen zum Konzept des Beyond Budgeting. In: Zeitschrift Führung & Organisation, 73. Jg., Heft 2, S. 82-87, 2004.

Daum, J. (2002):
Beyond Budgeting: Ein Management- und Controlling-Modell für nachhaltigen Unternehmenserfolg. In: Der Controlling Berater, Heft 7, Dezember 2002.

Daum, J./ Gunz, R./ Luthi, J.-D./ Morlidge, St. (2004):
Auf dem Weg zu "Beyond Budgeting"- Eine Diskussion zwischen Experten von Borealis, Nestlé, Unilever und SAP. In: Controlling, Heft 3, S. 165-170, 2004.

Denk, R. (2004):
Beyond Bureaucratics in Budgeting. In: Zeitschrift Führung & Organisation, 73. Jg., Heft 2, S. 74-81, 2004.

***Eccles, R.* (1991):**
The performance measurement mainfesto. In Harvard Business Review, Jan.-Feb. 1991, S. 131-137.

Feldbauer-Durstmüller / Mitter, (2005):
Neue Budgetierungsansätze – Lösungskonzepte für die Planungsprobleme in österreichischen und deutschen Unternehmen?, in: Seicht (Hrsg.) Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2005, S. 113-139.

***Fischer, M. / Fischer, A.* (2001):**
Neue Konzepte für das Controlling der Zukunft. In: Kostenrechnungspraxis, 45. Jg., Heft 1, S. 29 – 35, 2001.

Hope, J. / Fraser, R. (1997):
Beyond Budgeting… Breaking through the barrier to 'the third wave'. In: Management Accounting, Dezember 1997, S. 20-23.

***Hope, J. / Fraser, R.* (1999):**
Beyond Budgeting. Building a new management model for the information age. In: Management Accounting, Januar 1999, S. 16-21.

***Hope, J. / Fraser, R.* (2001):**
Figures of Hate. In: Financial Management (CIMA), 2001, S. 22-25.

***Hope, J. / Fraser, R.* (2003):**
Beyond Budgeting. Wie sich Manager aus der jährlichen Budgetierungsfalle befreien können. Stuttgart, 2003.

***Hope, J. / Hope, T.* (1997):**
Competing in the Third Wave. The Ten Key Management Issues of the Information Age. Boston/Massachusetts, 1997.

Horváth (1994):
Controlling, Wiesbaden

Horváth/Gleich/Voggenreiter (2001):
Controlling umsetzen, Fallstudien, Lösungen und Basiswissen,

***Pfläging, N.* (2003a):**
Fundamente des Beyond Budgeting – Controller als Akteure bei der Realisierung eines integrierten Modells zur Unternehmenssteuerung. In: Controller Magazin, Nr. 2, 2003, S. 1-12.

***Pfläging, N*. (2003b):**
Beyond Budgeting, Better Budgeting. Ohne feste Budgets zielorientiert führen und erfolgreich steuern. München, 2003.

Schäffer, U. / Zyder, M. (2003):
Beyond Budgeting – ein neuer Management Hype? In: Zeitschrift für Controlling und Management, Sonderheft 1/2003, S. 101-109.

***Stoffel, K.* (1995):**
Controllership im internationalen Vergleich, Wiesbaden.

Tigges, B. / Schmid, M. (2004):
Unternehmensplanung. Erfolgstreiber oder Bremsklotz?, in: Controlling 2004, S. 689-693.

Weber, J. / Linder, S. / Spillecke, D. (2003):
Beyond Budgeting bei Verbundeffekten. In: Zeitschrift für Controlling und Management, Sonderheft 1, S. 111-120.

Weber, J. / Linder, S. (2004)
Better Budgeting und Beyond Budgeting erfolgreich implementieren, in: Controlling, S. 677-681.

Weber, J. (2002):
Einführung in das Controlling, 9. Aufl., Stuttgart 2002.

Weber, J. (2003):
Gestaltung der Kostenrechnung: Notwendigkeit, Optionen und Konsequenzen, Wiesbaden 2003

Ziegenbein, K. (1995) :
Controlling, Ludwigshafen

MANAŽÉRSKE PRÍSTUPY A VPLYV INOVÁCIÍ NA ICH VÝVOJ

MANAGEMENT APPROACHES AND IMPACT OF INNOVATIONS TO THEIR DEVELOPMENT

Katarína Šimová, Cyril Závadský, Marek Andrejkovič[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: Innovation. Management approaches. Innovative economy. Business Management. Technology Management. Process Innovation. Business Process Re-engineering. Learning Organisation. Knowledge Management. Dynamic Adaptation.

ABSTRAKT

This article is concerning about management approaches and their worldwide development. These approaches are impacted by new value of this century – innovation. It caused the change that the industrial economy has been transferred to innovative economy. Through innovation impact new business management approaches has been developed. The main aim of this paper is to demonstrate major impact of innovation to business management and necessity of organizations to pay attention innovation and its impact to their future development.

ÚVOD

Každý ekonomický, či manažérsky prístup je výsledkom určitého postupného vývoja a zdokonaľovania už existujúcich prístupov a nových skúseností, či poznatkov. Taktiež aj vznik inovácie a jej postupný vývoj zaznamenávajú rôzne manažérske prístupy, v rámci ktorých inovácia nadobudla súčasnú podobu, charakter a význam. Výsledkom spájania nadobudnutých poznatkov z rôznych manažérskych prístupov sa vytvorila koncepcia, ktorú dnes nazývame inovačný manažment, resp. manažment inovácií. Inovačný manažment predstavuje komplexný manažérsky pohľad na inovácie, ich postavenie a dôležitosť v súčasnej teórii o manažmente. Cieľom tohto článku bude poskytnutie uceleného obrazu o vplyve jednotlivých historických manažérskych prístupov na inovačný manažment.

MANAŽÉRSKE PRÍSTUPY V HISTORICKEJ PERSPEKTÍVE

Každá nová teória, resp. koncepcia predstavuje nejaký výsledok, synergiu, či konsenzus z už existujúcich alebo vyvíjajúcich sa prístupov. Taktiež aj koncepcia inovačného manažmentu prešla istým vývojom, kým dosiahla súčasnú podobu. Manažérske prístupy, ktoré položili základy pre inovácie a prispeli k vytvoreniu inovačného manažmentu patria:

- vedecký manažment,
- manažment ľudských vzťahov (angl. Human relations)
- manažment Neo-human relations,
- moderný manažment a inovácie.

Na základe prezentovaných vybraných manažérskych prístupov môžeme povedať, že každý ich jedinečný prvok predstavuje akýsi predpoklad k inovačnému manažmentu v podniku. Úlohou inovačného manažmentu je riadenie všetkých podnikových aktivít spojených s inováciou podnikového procesu, produktu, či služby v rámci všetkých etáp reprodukčného procesu. Snahou je preniesť myšlienky a výsledky vedy a výskumu

[1] Ing. Katarína Šimová, katarina.simova@euke.sk
Ing. Cyril Závadský, zavadsky@euke.sk
Ing. Marek Andrejkovič, andrejkovic.marek@gmail.com

z teoretickej hladiny do reálnej podoby. Ako sme spomínali, tak inovačný manažment predstavuje istú synergiu minulých manažérskych prístupov obohatených o poznatky zo súčasnej praxe. Na základe toho si môžeme definovať kľúčové aspekty rozvoja inovačného manažmentu v podniku a teda aj samotnej tvorivej práce.

- ***Spôsoby vedenia a odmeňovania jednotlivcov*** – štýl vedenia, spôsob odmeňovania, spôsoby udeľovania úloh, kontrola a komunikácia a pod.
- ***Pracovné a sociálne podmienky v podnikoch*** – pracovná klíma, osvetlenie, pracovné a osobné medziľudské vzťahy, sociálny status, pracovná pozícia a i.
- ***Technické vybavenie*** – počítačové a softvérové vybavenie.
- ***Poznanie a využívanie tvorivých metód*** – intuitívne metódy (brainstorming, synektika, delfská metóda) a stimulačné metódy (heuristika, strom významnosti, morfologická analýza, metóda agregácie, dimenzovania).

INOVATÍVNA EKONOMIKA

Koncom 20. a začiatkom 21. storočia boli zaznamenané významné zmeny v črtách globálnej ekonomiky. Od tohto obdobia sa inovatívna schopnosť, resp. výkonnosť intelektuálnych aktív ako komponentu celkových trhových hodnôt exponenciálne zvýšila[2]. Dôsledkom ďalších podstatných zmien sa ekonomická hodnota, ako aj tvorba bohatstva stala fundamentálne odlišnou, nielen pre podniky, ale aj pre krajiny, regióny a priemysel. Na základe týchto skutočností sa vyžadujú nielen nové postoje, a taktiež nové manažérske prístupy a nástroje v inovatívnej ekonomike. Hlavným kritériom sa stáva hodnota v ekonomike, to ako je vytvorená, zaistená a udržiavaná. Práve rýchlosť technologickej zmeny má veľký vplyv na 3-fázovú postupnosť od vytvorenia hodnoty, k zaisteniu hodnoty, až k udržaniu hodnoty. Hodnotu môžu vytvárať nejaký produkt, služba, technológia, know-how, ale aj vedomosti. Každá z týchto hodnôt je v súčasnej dobe ovplyvňovaná inováciami, teda môžeme hovoriť o inovatívnej ekonomike. Samotnú inováciu definujú autori rôzne.

Podľa ***Petera Druckera***[3],
inovácia zahrňuje nájdenie nového a lepšieho spôsobu ako niečo urobiť.

Európska komisia definovala v ***Zelenej knihe o inovácii***[4] v roku 1995 inováciu ako:

- úspešnú tvorbu, zavádzanie a využívanie noviniek v hospodárskej a sociálnej sfére,
- obnovu a rozšírenie škály výrobkov a služieb a s nimi spojených trhov, vytvorenie nových metód výroby, dodávok, distribúcie,
- zavedenie zmien riadenia, organizácie práce, pracovných podmienok a kvalifikácie pracovnej sily.

Iní autori, resp. zdroje definujú inováciu takto:

Podniková inovácia je nápad, resp. myšlienka, metóda alebo postup, správanie alebo ľudský produkt (činnosť), ktorý je chápaný ako nový zavádzajúci sa celok.[5]

Inovácia je úspešné využívanie nových myšlienok a nápadov a je podstatnou súčasťou pre konkurencieschopnosť, produktivitu a sociálny profit v rámci podnikov a organizácií.[6]

---

[2] DAVENPORT, T., LEIBOLD, M. VOELPEL, S.: *Strategic Managemnt in the Innovation Economy*. WILEY-VCH. p. 16. 2006. ISBN 3-89578-263-7

[3] *DRUCKER, P.: Innovative and Entrepreneurship, Practice and Principles. In: Harper & Row, Publishers, Inc. 1985.*

[4] http://www.euramis.net/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf [Green Paper on Innovation, European Commission, December 1995]

[5] www.sciencedirect.com [GORDON, S., TARAFDAR, M.: *Understanding the Influence of Information Systems competencies on Process Innovation*. Journals of Strategic Information Systems. Vol. 16, p. 356. 2007]

[6] www.elsevier.com [TANSEY, M., STEMBRIDGE, B.: *The Challenge of sustaining the Research and Innovation Process*. Vol. 27, p. 212 – 226. 2005]

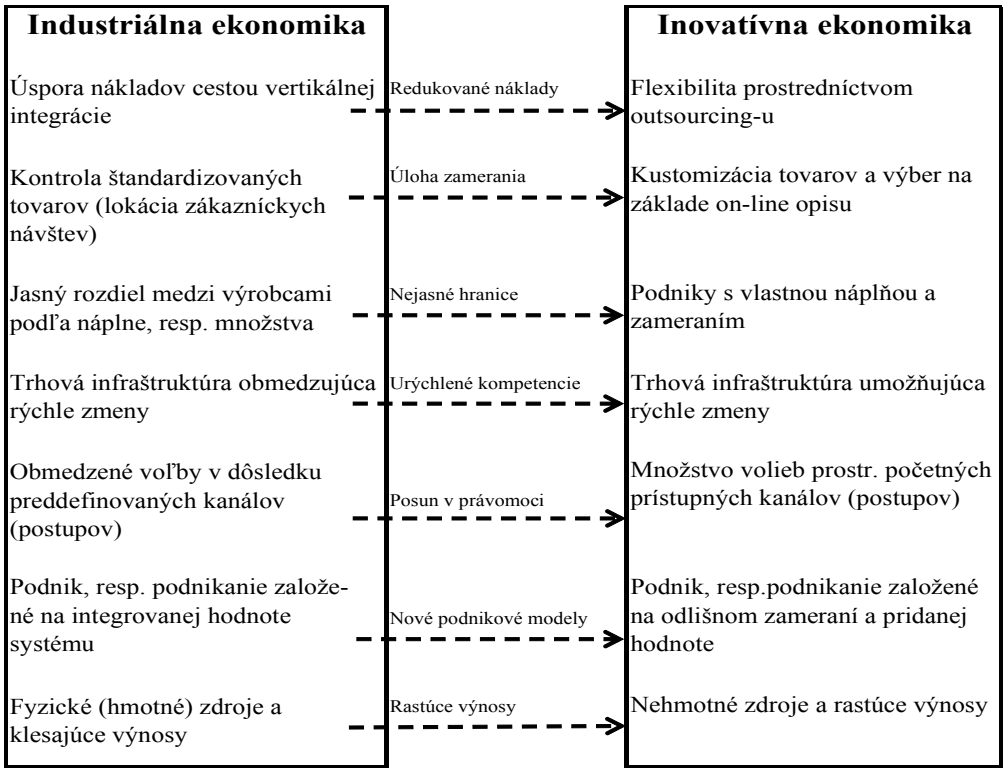
V podstate nová, inovatívna ekonomika je viac založená na informáciách a vedomostiach. Prevládajúce logické a inovatívne technológie, metódy a koncepty sa rozvíjajú hlavne za účelom vytvárať niečo nové[7]. Môžeme povedať, že inovatívna ekonomika sa vyznačuje dvoma hlavnými predpokladmi:

1. existencia tzv. „ťahačov, resp. vodcov“ prechodu k inováciám (napr. nová globálna infraštruktúra, nové podnikové a vzdelávacie modely, nové zdroje hodnoty, zákazníci participujúci na vytváraní hodnôt podniku a pod.)
2. zmena pohľadu na premenu zdrojov a schopností do novej hodnoty a konkurenčnej výhody.

Spoločným menovateľom týchto predpokladov inovatívnej ekonomiky je, že využívajú výhody informácií a komunikačných technológií (ICT), ktoré umožňujú univerzálny prístup k vedomostiam.

Všetky tieto faktory, ale aj iné spôsobili prechod od industriálnej ekonomiky k inovatívnej ekonomike znázorňuje nasledujúci obrázok.

Obrázok 1: Prechod ekonomík



Zdroj: DAVENPORT, T., LEIBOLD, M. VOELPEL, S.: ***Strategic Managemnt in the Innovation Economy.*** **WILEY-VCH. p. 21. 2006. ISBN 3-89578-263-7**

VÝVOJ PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Postupne ako sa vyvíjali jednotlivé manažérske prístupy, dochádzalo k prechodom v jednotlivých črtách ekonomík, tak sa menil aj charakter inovujúcich podnikov, ako aj podnikového manažmentu nielen v svete, ale aj na Slovensku. Možný postupný vývoj podnikového manažmentu v závislosti od vývoja inovačného manažmentu a inovácií, môžeme vyjadriť nasledovne:

- technologický manažment a inovácie,
- procesná inovácia a podnikový proces reinžiniering,

[7] DANKBAAR, B.: *Innovation Management in the Knowledge Economy*. Imperial College Press. p. 346. 2003. ISBN 1-86094-359-4

- učiaca sa organizácia a vedomostný manažment,
- dynamická adaptácia.

TECHNOLOGICKÝ MANAŽMENT A INOVÁCIE

Technologický manažment je orientovaný predovšetkým na technológie, ich využívanie, riadenie a tvorbu. Tento prístup bol ovplyvnený vývojom technológií a ich rastúcom postavení v podnikovom manažmente, ako aj v priemysle a spoločnosti[8]. Nové technológie mali odlišný fundamentálny charakter a ich úspešný vývoj a implementácia vyžadovala aj nové ekonomické prístupy. V spojení s inováciami je cieľom technologického manažmentu zdokonaľovanie doposiaľ používaných technológií, prípadne zavádzanie úplne nových technológií. Moderné technológie sú poznávacím znakom technologických inovácií, ktoré sú ovplyvnené znakmi ekonomiky a z toho dôvodu, je inovácia vo svojej podstate systematická. V podstate rozlišujeme štyri faktory, ktoré predurčujú technologický manažment k dôležitosti pre podniky:

- všeobecné a odlišné pôsobenie technológií na konkurenčnú výkonnosť,
- vzájomná závislosť medzi technológiami, vedomosťami a zručnosťami,
- organizačné dôsledky technologických zmien,
- obmedzenosť využívania technológií podnikmi, ktoré ich nevytvorili.

Môžeme povedať, že schopnosť podnikov vytvoriť nové technologické schopnosti závisela nie len na výsledkoch výskumu a fyzických aktívach, ale hlavne na vedomostiach a zručnostiach pracovníkov, zabehnutých postupoch prostredníctvom ktorých sa riešili praktické podnikové problémy.

PROCESNÁ INOVÁCIA A PODNIKOVÝ PROCES REINŽINIERING

Postupným rozvojom podnikov sa v 90-tych rokoch menil pohľad na podnik, ktorý už nebol chápaný iba ako súbor funkcií, útvarov alebo produktov, ale kľúčovým sa stával proces. Inovácia technológií už nebola pre konkurenčnú výhodu postačujúca, preto bolo potrebné inovovať a zdokonaľovať jednotlivé procesy v podniku, ako aj samotný podnikový proces.

Procesná inovácia kombinuje prijatie pohľadu na podnik ako na proces s aplikáciou inovácií do kľúčových podnikových procesov[9]. Procesná inovácia je zameraná na úsporu času a nákladov, ale hlavne na zdokonalenie všetkých podnikových procesov, ktoré vyplýva nie len z vnútorných podnikových, ale aj zákazníckych požiadaviek a požiadaviek trhu. Konkurenčný tlak a rastúci stimul zo strany zákazníkov vedie podniky k radikálnym procesným zmenám. Preto je procesná inovácia spájaná s podnikovým reinžinieringom. Reinžiniering totižto predstavuje zásadné prehodnotenie a radikálnu rekonštrukciu podnikových procesov tak, aby mohlo byť dosiahnuté dramatické zdokonalenie z hľadiska kritických mier výkonnosti, ako sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť'[10].

UČIACA SA ORGANIZÁCIA A VEDOMOSTNÝ MANAŽMENT

V ďalšom období, kde podniky realizujú technologické a procesné inovácie s cieľom ich rastu sa stávajú hlavným zabezpečovacím nástrojom ľudské zdroje. Pre každý podnik sa tak stávajú hlavnou konkurenčnou výhodou ľudia, ktorí disponujú vedomosťami a dokážu ich zmysluplne využívať'[11]. Preto cieľom každého podniku je rozširovanie týchto vedomostí a zručností pracovníkov. Učiaca sa organizácia je schopná sa sama adaptovať, transformovať

---

[8] CANNELL, W., DANKBAAR, B.: *Technology Management and Public Policy in the European Union*. Oxford University Press. p. 8. 1996. ISBN 0-19-829028-4

[9] DAVENPORT, T.H.: *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press. p. 1. 1993. ISBN 0-87584-366-2

[10] VOLOŠIN, M.: *Strategický manažment podniku*. Bratislava: EKONÓM 2003, str.93. ISBN 80-225-1628-7

[11] COOK, J.A., STANIFORTH, D., STEWART, J.: *The Learning Organization in the Public Services*. England: Gower. p. 105. 1997. ISBN 0-566-07773-6

a rozvíjať[12]. Takáto organizácia nepredstavuje podnik, kde sú všetci pracovníci aktívni v učení, ale podstata spočíva v synergii schopností učiť sa a zdokonaľovať niekoľkých jednotlivcov. Je však potrebné podotknúť, že učiaca sa organizácia neexistuje bez učiacich sa jednotlivcov, ale na druhej strane učiaci sa jednotlivci ešte nemusia vytvárať učiacu sa organizáciu. Práve na tomto základe stavia jeden z najnovších trendov v manažmente – knowledge management – manažment znalostí (vedomostí).

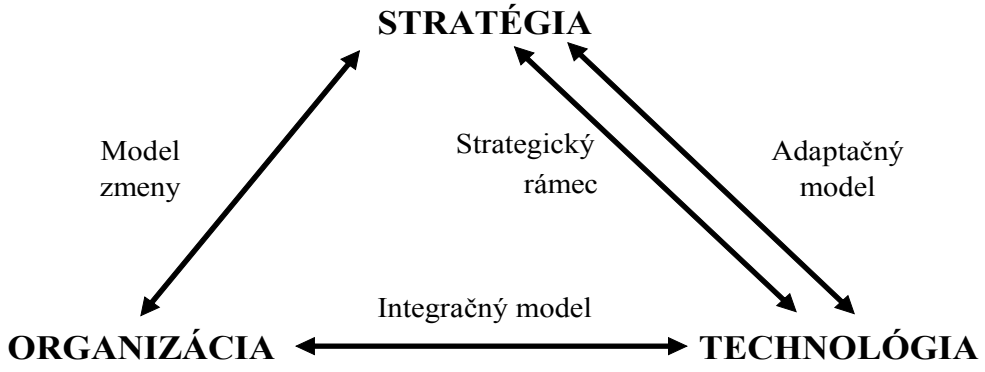
DYNAMICKÁ ADAPTÁCIA

Dynamická adaptácia predstavuje rýchlu zmenu[13], resp. prispôsobenie trhovým podmienkam vo podnikových procesoch, technológiách, ako aj postupoch a spôsoboch riadenia a organizovania. Dynamická adaptácia si vyžaduje predovšetkým adaptabilnú stratégiu podniku, tj. stratégiu, prostredníctvom ktorej je schopná reagovať na požiadavky jednak vonkajšieho prostredia, ale aj vnútorného prostredia podniku. Základnými predpokladmi vytvorenia dynamickej adaptácie sú:

- zavádzanie inovácií a zabezpečenie ich dynamickej adaptácie,
- prispôsobenie učiaceho sa a vedomostného manažmentu (knowledge managementu),
- vytvorenie stratégie na základe určitých prognóz a predpokladov,
- medzipodniková spolupráca (vertikálna a horizontálna integrácia, virtuálna integrácia).

Takáto dynamická adaptácia[14] si vyžaduje dostatočnú kapacitu, ktorú zastrešuje manažment strategických schopností. Tento manažment vychádza z kombinácie troch základných komponentov a ich využitia. Základné komponenty sú stratégia, organizácia a technológie v rámci a prostredníctvom ktorých sa realizujú zmeny, adaptácia a integrácia v podniku.

Obrázok 2: Komponenty manažmentu strategickej schopnosti



Zdroj: DEKKERS, R.:*(R)Evolution: Organizations and the Dynamics of the Environment.* Springer, p. 337. 2005. ISBN 0-387-26125-7

ZÁVER

Tento načrtnutý vývoj podnikového manažmentu vplyvom inovácií môžeme badať hlavne vo svete, resp. ekonomicky vyspelých krajinách, kde je možné predpokladať aj jeho ďalší rozvoj, resp. vytvorenie nejakého ďalšieho stupňa podnikového manažmentu ovplyvneného rozvojom inovácií. Svetová ekonomika je inovatívnou ekonomikou, ktorá

[12] LASSEY, P. :*Developing a Learning Organization*. London:Kogan Page. p. 11. 1998. ISBN 0-7494-2413-3
[13] PETERSON, R.,S., MANNIX, E.,A.: *Leading and Managing people in the Dynamic Organization.* LEA, p. 19. 2003. ISBN 0-8058-4362-0
[14] DEKKERS, R.:*(R)Evolution: Organizations and the Dynamics of the Environment.* Springer, p. 338. 2005. ISBN 0-387-26125-7

napreduje a exponenciálne rastie v oblasti vývoja nových technológií a manažérskych postupov. Ak však porovnáme tento vývoj s vývojom v podmienkach slovenských podnikov, tak musíme konštatovať, že sa nenachádzame na svetovom stupni vývoja podnikového manažmentu, ale asi o krok alebo dva späť. Tento fakt je zapríčinený existenciou určitých ohraničujúcich podmienok, vplyvov a faktorov, ktoré brzdia tento vývoj. Tieto faktory, resp. vplyvy by sme vedeli rozdeliť do dvoch základných kategórií, a to externé, resp. subjektom neovplyvniteľné faktory (napr. politický systém a ekonomický systém, kultúra v danej krajine) a interné vplyvy, resp. subjektom ovplyvniteľné faktory (napr. podniková kultúra, stupeň zapojenia inovácii v podnikovom procese, vzdelanostná úroveň a pod.). Je potrebné, aby podniky vzhľadom na dané podmienky dokázali identifikovať jednak externé, ale hlavne interné vplyvy. Na základe ich identifikácie by mali podniky následne analyzovať, kvantifikovať a merať tieto faktory, ich silu a intenzitu vzájomného vplývania, vyhodnocovať ich a prijímať potrebné opatrenia vedúce k zlepšovaniu samotného podniku a tým prispievanie k rozvoju inovatívnej ekonomiky na Slovensku.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. CANNELL, W., DANKBAAR, B.: Technology Management and Public Policy in the European Union. *In:Oxford University Press*. p. 8. 1996. ISBN 0-19-829028-4
2. COOK, J.A., STANIFORTH, D., STEWART, J.: *The Learning Organization in the Public Services*. England: Gower. p. 105. 1997. ISBN 0-566-07773-6
3. DANKBAAR, B.: Innovation Management in the Knowledge Economy. *In:Imperial College Press*. p. 346. 2003. ISBN 1-86094-359-4
4. DAVENPORT, T., LEIBOLD, M. VOELPEL, S.: *Strategic Managemnt in the Innovation Economy*. WILEY-VCH. p. 16. 2006. ISBN 3-89578-263-7
5. DAVENPORT, T.H.: Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. *In:Harvard Business School Press*. p. 1. 1993. ISBN 0-87584-366-2
6. DEKKERS, R.:*(R)Evolution: Organizations and the Dynamics of the Environment.* Springer, p. 338. 2005. ISBN 0-387-26125-7

7. DRUCKER, P.*:* Innovative and Entrepreneurship, Practice and Principles. *In: Harper & Row, Publishers, Inc.* 1985.

8. GORDON, S., TARAFDAR, M.: Understanding the Influence of Information Systems competencies on Process Innovation. *In: Journals of Strategic Information Systems*. Vol. 16, p. 356. 2007
9. http://www.euramis.net/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf
[Green Paper on Innovation, European Commission, December 1995]
10. LASSEY, P. :*Developing a Learning Organization*. London:Kogan Page. p. 11. 1998. ISBN 0-7494-2413-3
11. PETERSON, R.,S., MANNIX, E.,A.: *Leading and Managing people in the Dynamic Organization.* LEA, p. 19. 2003. ISBN 0-8058-4362-0
12. TANSEY, M., STEMBRIDGE, B.: *The Challenge of sustaining the Research and Innovation Process*. Vol. 27, p. 212 – 226. 2005
13. VOLOŠIN, M.: *Strategický manažment podniku*. Bratislava: EKONÓM 2003, str.93. ISBN 80-225-1628-7

PREDPOKLAD RACIONALITY V EKONÓMII
RATIONALITY ASSUMPTION IN ECONOMICS

Michal Šinský[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

EXPECTED UTILITY THEORY, PROCEDURAL AND SUBSTANTIVE RATIONALITY, PSYCHOLOGY, RATIONAL CHOICE, RATIONALITY ASSUMPTION, SELF-INTEREST, TRANSITIVITY ASSUMPTION.

ABSTRAKT

This paper aims to show a wide gap between the various rationality principles (assumptions) applied in economics. The standard (mainstream) direction favours expected utility theory, goal based and self-interest approaches in contrast to relevant contradictory findings of psychology. We maintain an opinion that the economics as a social science should turn attention from rigid mathematical techniques to realization of who is the major subject of the economics: human being.

ÚVOD

Zaradenie ekonómie do skupiny spoločenských vied generuje polemiku a diskusiu o postavení a definícii pojmu racionalita v ekonomickej teórii. Komparáciou ekonómie s ostatnými spoločenskými vedami dochádza iba k čiastočného prekrývania definičného vymedzenia pojmu racionalita. Dôvodov konštatujeme viacero, ale vzhľadom na obmedzený priestor pozornosť sústredíme na niekoľko argumentov. Ekonómia dlhšie obdobie vykazovala snahu prikloniť teoretický aparát k prírodným vedám čo vyústilo do aplikácie zjednodušenej a rigidnej vízie racionálneho konania. Zvolený kurz preferovania matematiky na úkor skupinovo bližšej vedy – psychológie má v konečnom za následok presadzovanie predpokladu racionálnosti nad ktorým psychológovia „neveriacky krútia hlavou".

Dostupné literárne zdroje sa v dôsledku nejednotnosti pohľadov ekonómov, filozofov a psychológov líšia pri napĺňaní pojmu racionálnosť. Úvodom konštatujeme, že nájdenie unifikovanej definície je vzhľadom na komplexnosť a protichodnosť názorov nemožné. Tvrdenie, ale nevylučuje možnosť uvedenia rôznorodých názorov akademikov na vízie pojmov racionálnosť (*rationality*), racionálny výber (*rational choice*) a iracionálnosť (*irrationality*) s komentárom vyúsťujúcim do hľadania pomyselnej spoločne akceptovateľnej roviny.

OD KLASICKEJ TEÓRIE EKONÓMIE K FILOZOFII

Pojem racionálnosť je podľa filozofickej encyklopédie odvodený z latinského slova *ratio* - rozum a vyjadruje *„schopnosť človeka myslieť a konať na základe rozumných noriem*"[2]. Je to „s*úlad medzi činnosťou a rozumovými pravidlami, ktorých zachovávanie je predpokladom dosiahnutia cieľa."* [3] Štruktúrovaný pohľad hovorí o racionálnosti ako o *„relatívne stabilnom súhrne pravidiel, noriem, štandardov a etalónov duchovnej a materiálnej činnosti"*[4]. Napriek viacerým podnetným myšlienkam vo filozofickom úvode sa budeme v prvých častiach príspevku pridržiavať historickej línie vývoja ekonomickej teórie.

Klasická ekonómia zastupovaná napr. francúzskym ekonómom A. R. J. Turgotom[5] nazerala na podmienku racionálneho konania benevolentným spôsobom. Jednotlivci konajú

[1] Ing. Michal Šinský, michal.sinsky@gmail.com

[2] http://ii.fmph.uniba.sk/~filit/fvr/racionalita.html (3.1.2008)

[3] http://ii.fmph.uniba.sk/~filit/fvr/racionalita.html (3.1. 2008)

[4] http://ii.fmph.uniba.sk/~filit/fvr/racionalita.html (3.1. 2008)

[5] Niektoré literárne pramene sa líšia pri presnom zaraďovaní francúzskeho ekonóma do konkrétneho obdobia vývoja ekonomickej teórie. A. Brewer (1987) zaraďuje A. Turgota ku klasickým ekonómom, dokonca mu prideľuje status zakladateľa klasickej ekonómie.

racionálne vždy ak sa nesprávajú hlúpo[6]. Logická a jednoduchá myšlienka nemôže dostatočne reflektovať zložitosť ekonomických procesov. Úskalia vyplývajúce z klasického ponímania racionality odstránila marginalistická revolúcia. Význam pojmu racionálnosť sa rozšíril z pôvodnej jednoduchej úrovne o predpoklad dodržiavania logických (tranzitívnych) preferencií, klesajúcej marginálnej užitočnosti a maximalizácie resp. optimalizácie. Z pozície súčasného poznania sa myšlienky marginalistov aktívne objavujú aj u viacerých súčasných ekonómov.

Ďalšou vplyvnou osobnosťou venujúcou pozornosť racionalite bol anglický filozof David Hume (1711 – 1776). D. Hume nazeral na interakciu rozumu a následného výberu prostredníctvom inštrumentálnej koncepcie racionality tvrdiac: „*reason alone...can never be a motive to any action of the will...reason is, and ought only to be the slave of the passions*“ (Hume, 1740/1978, s. 413 - 415, cit. podľa Sugden, 1991, s. 753). Filozof považoval ľudskú túžbu za ústredný motív konania za platnosti predpokladu, že žiadna túžba nie je výsledkom samotného rozumu[7]. Percepcia úlohy rozumu sa zúžila na nástroj prostredníctvom ktorého sa dosahujú stanovené ciele jednotlivca. Iracionálne (nerozumné) konanie je spôsobené výsadne existenciou nesprávneho presvedčenia jednotlivca a nie konaním jednotlivca. D. Hume (1740/1978, s. 416 cit. podľa Sugden, 1991, s. 753) nepripúšťal možnosť, že by túžba mohla mať iracionálny charakter: „*a passion must be accompay´d with some false judgment, in order to its being unreasonable*“. Názor anglického filozofa podčiarkol výrazný vplyv túžob ako determinujúcich faktorov konania a naopak rozum nepovažoval za motor konania[8]. Robert Sugden (1991, s. 754) identifikoval viacero spoločných čŕt medzi prístupom D. Huma a modernej ekonómie, aj keď pripúšťa odlišnosti so súčasnou teóriou racionálneho výberu.

Ludwig von Mises (1881 -1973), predstaviteľ rakúskej školy ekonomického myslenia, zastával predstavu odlišujúcu sa od dovtedy všetkých relevantných názorov. Ľudia nemôžu konať iracionálne, pretože konanie je vždy racionálne. Každý čin je podporený adekvátnym dôvodom, ktorý v konečnom dôsledku vedie ku konkrétnemu konaniu. Myšlienka vyúsťuje do konštatovania, že konanie je predovšetkým determinované ochotou konať. Konáme vždy na základe ochoty konať a preto je irelevantné či je konanie racionálne alebo iracionálne. L. von Mises (1949/1996) taktiež presadzoval ideu totožnosti chápania racionality resp. iracionality v spoločenských a prírodných vedách. Myšlienky rakúskeho ekonóma sú jedinečné a zaujímavé, ale pre potreby finančnej teórie pravdepodobne málo použiteľné.

MATEMATICKÝ PRÍSTUP

Obsahový posun k prírodným vedám sa datuje k obdobiu 40 - 50tych rokov minulého storočia. Do ekonomickej teórie sa naplno presadila matematika. Novo nastolená idea racionálnosti - dodržiavanie skupiny axiómou je aj v súčasnosti viacerými autormi považovaná za normatíve správnu a deskriptívne vhodnú. Významnou mierou k exaktnej verzii racionálnosti prispeli matematici John von Neumann a Oskar Morgenstern (1944). Spoločná aktivita vyústila do vytvorenia teórie rozhodovania v podmienkach rizika: teória očakávanej užitočnosti (ďalej len „EUT“) a neskôr teória subjektívnej užitočnosti definovaná Leonardom Savageom, ktoré zaraďujeme k tradičným prístupom. EUT sa opiera o rešpektovanie a dodržiavanie nasledovnej skupiny axiómou racionálneho výberu: *independence axiom* (predpoklad nezávislosti), *transitivity axiom* (predpoklad tranzitívnosti), *dominance axiom* (predpoklad dominancie), *invariance axiom* (predpoklad nemennosti),

[6] Preferujeme viac pred menej. Nekupujeme tovary s vyššou cenou ak máme možnosť kúpiť lacnejšie a podobne. Rovnaký prístup presadzovali aj A. Smith a D. Ricardo.

[7] D. Hume síce pripustil, že časť našich túžob môže byť výsledkom racionálnej úvahy, ale musí platiť, že niektoré túžby sú vopred stanovené, (Sugden, 1991).

[8] Uvedená definícia je široko akceptovaná filozofmi.

continuity axiom (predpoklad spojitosti), *completeness axiom* (predpoklad úplnosti) a dodržiavanie averzie voči riziku jednotlivcom[9]. Racionálna teória je postavená na vlastnosti, že ak poznáme všetky túžby a domnienky jednotlivca rozum je následne schopný určiť aké konanie je najlepšie. Tvrdenie implikuje dva dôležité závery:

- kľúčovým aspektom je dodržiavanie predpokladov subjektom rozhodovania,
- preferencie subjektu rozhodovania nemusia byť zákonite racionálne.

Matematický prístup zastupovaný EUT sa vo všeobecnosti považuje za prísnu formu racionálnosti deklarujúcu normatívny prístup. Napriek ťažko predstaviteľnej myšlienke neustáleho dodržiavania uveených predpokladov sú myšlienky konzistentnosti (tranzitívnosti) a maximalizácie stredobodom pozornosti pomerne veľkej časti definícii racionálnosti.

HERBERT SIMON A GEORGE KATONA – PRÍSTUP PSYCHOLÓGIE

Psychológia vníma ekonomické subjekty ako systémy kódujúce a spracovávajúce informácie s dôrazom na interné procesy a vplyv prostredia pri pôsobení relevantných kognitívnych obmedzení. Úloha matematiky v psychológii prechádza do roviny pomocnej vednej disciplíny čoho dôkazom je opatrnosť psychológov v aplikácii podmienených predpokladoch (tzv. *as if* predpoklady). Do popredia záujmov prichádzajú metódy typické pre psychológiu: experimenty, predovšetkým laboratórne experimenty. Ekonómia, naopak redukuje pozorovanie ekonomických subjektov na skutočnosť ako narábajú s určitým obmedzeným množstvom statkov a služieb s cieľom efektívnej alokácie zdrojov. Ekonómiu primárne zaujíma výsledok procesu. Psychológia si nemôže vystačiť s prístupom zameraným na výsledok. Skúma ľudské konanie podrobnejšie identifikovaním súborov motivačných faktorov, vplyvov minulých udalostí, postavenia skúseností, vplyvov okolia a podobne.

História ekonomického myslenia konštatuje existenciu období aktívneho presunu poznatkov z psychológie (resp. z jednoduchého pozorovania ľudského konania) do ekonomickej teórie - napr. A. Smith alebo časť neoklasických ekonómov (W. S. Jevons). Zároveň identifikuje aj obdobia „prehnanej“ konzervatívnosti ekonómie - napr. W. Pareto, J. S. Mill alebo J. von Neumann a O. Morgenstern, vzhľadom na neochotu aplikovať závery psychológie. Z tohto dôvodu súhlasíme s názorom, že do konca 2. svetovej vojny bola psychológia *persona non grata* v ekonómii, (Wilkinson, 2008, s. 11).

Fundamentálny obrat nastal v posledných troch dekádach[10]. U niektorých autorov spolupráca ekonómie a psychológie vyvolala optimistický výhľad do budúcnosti (napr. Lopes, 1994). Iní autori (Hogarth, Reder, 1986 alebo Lunt, 1996) vyjadrili skeptický názor, ktorý odôvodili tvrdením o prílišnej konzervatívnosti ekonómov[11].

Ekonomický pohľad na racionálnosť získal v odbornej literatúra pomenovanie *substantive rationality*. Prístup zameriava pozornosť výlučne na realizované voľby subjektmi rozhodovania a predikčnú silu jednotlivých teórií. Charakteristika favorizuje teórie upriamujúce pozornosť na vedomé a cieľové konanie jednotlivcov v súčinnosti s predpokladom maximalizácie definovateľnej premennej (napr. užitočnosť meranú peniazmi – v EUT). Jednou vetou, ekonomický prístup k racionálnosti venuje pozornosť výslednému

[9] Bližšie k matematickým definíciám: Mas-Colell, Whinston, Green (1995, 6. kap.) alebo Bergin (2005, 1. kap.).
[10] Okrem všeobecne známych prínosov (definovanie teórie vyhliadok, psychologických fenoménov a pod.) je zaujímavé štatistické zistenie R. Shillera - exponenciálny nárast používania výrazu *behavioral finance* v odborných textoch, vedeckých článkoch a pracovných štúdiách (bližšie: http://www.econ.yale.edu/~shiller/behfin/index.htm 2.10.2008),
[11] Veríme a zároveň dúfame, že názor o konzervatívnosti vyvolá rôznorodé reakcie. Tvrdenie o konzervatívnosti opierame napr. o výsledky štatistickej štúdie skupiny autorov (Borokhovich, Bricker, Simkins, 1994) ohľadom interdisciplinárneho charakteru finančnej teórie – až 88% citácií v ôsmych sledovaných vedeckých časopisov bolo z odborov ekonómie a financií. Autori štúdie považujú zistenie za raritu (s. 727).

rozhodnutiu. Prístup psychológie k racionálnosti pomenovaný nositeľom Nobelovej ceny[12] z roku 1978 H. Simonom (1986) *procedural rationality*, sleduje samotný proces, ktorý sa uplatňuje pri konkrétnej voľbe s dôrazom na deskriptívnosť konania. Slovami H. Simona (1986, s. S210): „*in economics rationality is viewed in terms of the choice it produces*“ a v ostatných spoločenských vedách „*in terms of the processes it employs*“. Kritický názor na neoklasickú vízie racionálnosti[13] zaujal americký psychológ George Katona (1901 – 1981) tvrdením:

> „*Unlike pure theorists, we shall not assume at the outset that rational behavior exists or that rational behavior constitutes the topics of economic analysis. We shall study economic behavior as we find it. In describing and classifying different reactions, as well as the circumstances that elicit them, we shall raise the question whether and in what sense certain reactions may be called „rational“*.“ (Katona, 1951, s. 16)

Kritický pohľad G. Katonu zhŕňame do dvoch myšlienok:

- hľadanie odpovede na otázku existencie - neexistencie racionálneho správania nie je dôležité,
- dôležitosť kladie na skúmanie skutočného konania (deskriptívnosť) so zameraním na skutočnosti spôsobujúce výsledné konanie.

DEFINÍCIE RACIONALITY

V úvode poslednej kapitoly príspevku zopakujeme počiatočné konštatovanie rôznorodých pohľadov na definovanie pojmu racionalita. Kým „rigidní“ ekonómovia presadzujú matematický prístup v porobe striktnej formy racionálnosti – EUT, „otvorenejší“ ekonómovia obracajú pozornosť na závery psychológie snažiac sa efektívne implementovať z nej vyplývajúce poznatky. Nositeľ Nobelovej ceny za ekonómiu[14] z roku 1972, Kenneth J. Arrow (1986) kritizoval nazeranie na premisu racionálnosti neoklasickým prístupom zhmotneným predstavou homo economicus. K. Arrow kritizoval predstavu človeka ako chodiaceho počítača, ktorý v každom okamihu vyhodnocuje všetky dostupné informácie a z nich vyplývajúce varianty. Oprávnenou kritikou poukázal na nesprávnu interpretáciu ekonomických modelov správania a predpokladov zaužívaných v mikroekonomickej teórii. Kritické idealizovanie princípu racionality (resp. racionálneho rozhodovania) nachádzame aj v slovenskej literatúre. Ľ. Szabo (2004, s. 21) rodlišuje dve formy racionálnosti z hľadiska požiadaviek na množstvo a kvalitu informácií. Objektívnu racionálnosť označil „ideálom“ nedosiahnuteľným ani v pomerne jednoduchých podmienkach. Naopak skutočné rozhodovanie autor pomenúva ako subjektívne racionálne (s. 21): *„zamerané na dosiahnutie cieľov, ktoré nemusia byť nutne nerozporné, ak sú pri voľbe alternatívy využité informácie o dôsledkoch voľby alternatív, ktoré považuje v danej situácii rozhodovací subjekt za pravdivé*.“

Cieľovú orientáciu a konzistentnosť (tranzitívnosť) zaraďujeme ku kľúčovým znakom definícií veľkej časti akademikov. Skupina autorov (Zwick, Erev, Budescu, 1999) zastáva názor, že ekonómom postačuje na definovanie racionálnosti splnenie parciálneho predpokladu - naplnenie cieľov ekonomických subjektov za predpokladu vedomého konania. Názor

[12] Presný názov: *Alfred Nobel Memorial Prize in Economic Sciences* [Pamätná cena Alfreda Nobela za ekonómiu].
[13] Predpoklad dodržiavania racionálnych preferencií (podstatnú časť prebrala EUT), maximalizácia užitočnosti a nezávislé konanie na báze úplných a relevantných informácií.
[14] Presný názov: *Bank of Sweden Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel* [Cena Švédskej banky za ekonómiu na počesť Alfreda Nobela].

v podobnom duchu vyjadril aj americký ekonóm a držiteľ Nobelovej ceny[15] z roku 2007 Roger Myerson (1991, s. 2): „*a decision maker is rational if he makes decisions consistently on pursuit of his own objectives*." R. Myerson bližšie charakterizuje cieľový prístup maximalizáciou očakávaného výnosu meraného užitočnosťou pri stanovených preferenciách subjektu rozhodovania. Názor R. Myersona označil indický ekonóm, držiteľ Nobelovej ceny[16] z roku 1998, Amartya Sen ako kanonické vyjadrenie racionálnej voľby v tradičnej teórii, (Sen, 1994, s. 385). A. Sen (1990, s. 210, bez poznámok pod čiarou) tvrdil :

> „*Rationality may be seen as demanding something other than just consistency of choices between different subsets. It must, at least, demand cogent relations between aims*[17] *and objectives*[18] *actually entertained by the person and the choices that the person makes.*"

Obsahový posun badáme v dvoch smeroch. A. Sen povýšil koncept racionality nad predpoklad konzistentnosti volieb subjektu rozhodovania a venoval pozornosť vzťahu cieľov a skutočného konania[19]. Autor pracoval na kritike konzistentnosti už skoršie (Sent 1987). Dokázal, že jednotlivec môže prijímať rozhodnutia na báze konzistentnosti a zároveň byť v rozpore s primárnym princípom – sledovanie vlastného záujmu subjektu rozhodovania. Názor o nepodmienenom súlade predpokladu konzistentnosti (tranzitívnosti) a sledovania vlastného záujmu, cieľov zastávajú aj iní akademici (Sugden, 1985 alebo Tversky, 1969). Pojmovo jednoduchšiu a predstaviteľnejšiu definíciu vyslovil americký sociálny filozof John Rawls (1971, s. 143):

> „*in the usual way, a rational person is thought to have a coherent set of preferences between the options open to him. He ranks these options according to how well they further his purposes; he follows the plan which will satisfy more of his desires rather than less, and which has the greater chance of being successfully executed.*"

na báze uspokojovania túžob zohľadnením úmyslov a pravdepodobností.

Psychológovia v nadväznosti na vyššie uvedené definície považujú predpoklad vedomého konania iba za špičku ľadovca. Záujem sa sústreďuje na procesy odohrávajúce sa „pod pomyselným ľadovcom". Dvojica nositeľov Nobelových cien[20] z roku 2002 Vernon Smith a Daniel Kahneman v spolupráci s dlhoročným spolupracovníkom Amosom Tverskym prijímajú EUT za predpoklad racionálnosti. Tvrdenie sa stalo podstatnou časťou ich výskumov. V empirických štúdiách dokázali existenciu systematických pôsobení sklonov k chybám, heuristík vyúsťujúcich do iracionálnych konaní jednotlivcov. Návrat k princípu hedonizmu z obdobia J. Benthama uskutočnil psychológ Kent Berridge. Za vzor použil rozlíšenie užitočnosti skupiny autorov vedenou D. Kahnemanom (Kahneman, Wakker, Sarin, 1997). Trojica autorov navrhla rozlišovať užitočnosť do štyroch rôznych skupín: *decision utility* (reprezentuje skutočnú voľbu; ďalej len „DU"), *experienced utility* (reprezentuje interakciu medzi radosťou a bolesťou[21] na princípe ex ante), *predicted utility* (predikcia interakcie medzi radosťou a bolesťou;

[15] Presný názov: *The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel* [Cena Švédskej ríšskej banky za ekonómiu na počesť Alfreda Nobela].
[16] Presný názov: *Bank of Sweden Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel* [Cena Švédskej banky za ekonómiu na počesť Alfreda Nobela].
[17] Ciele z dlhodobého hľadiska.
[18] Ciele z krátkodobého hľadiska.
[19] A. Sen považoval ciele za dané, mimo rozsahu racionality.
[20] Presný názov: *The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel* [Cena Švédskej ríšskej banky za ekonómiu na počesť Alfreda Nobela].
[21] Princíp hedonizmu.

ďalej len „PU“) a *remembered utility* (reprezentuje interakciu medzi radosťou a bolesťou na princípe ex post)[22]. K. Berridge (2003) vyslovil názor, že racionálne konajúci jednotlivec bude vykazovať totožnosť DU a PU a iracionálne konajúci subjekt bude vykazovať DU vyššiu ako PU. Slovne sa iracionálne konanie charakterizuje ako situácia kedy chce jednotlivec od uskutočnenia zámeru viac ako očakáva, že mu realizácia zámeru v budúcnosti prinesie. Psychológ z univerzity v Clevelande Roy Baumeister kritiku nasmeroval na jeden z kľúčových predpokladov - sledovania vlastného záujmu racionálnym jednotlivcom. Sledovania vlastného záujmu považoval už klasik Adam Smith za hybnú silu neviditeľnej ruky trhu. R. Baumeister tvrdí, že racionálne konajúci subjekt „*pursue enlightened self-interest*“ (2003, s. 3). Ekonomickou rečou to znamená maximalizácia očakávanej užitočnosti jednotlivca sledovaním vlastného záujmu pri predpoklade dokonalej informovanosti a stabilne definovaných cieľoch a víziách. Autor vo svojich prácach, ale pristupuje k predpokladu kriticky zdôraznením seba – deštrukčných konaní „racionálnych“ jednotlivcov. Máme tendenciu nie vždy konať v našom najlepšom záujme, napríklad nedostatočným chránením zdravia (používanie bezpečnostných pásov) či dokonca s jeho hazardovaním (fajčenie). Výsledný efekt nepotvrdzuje premisu sledovania vlastného záujmu a navodzuje situácie, kedy konáme v jeho priamom rozpore.

ZÁVER

Cieľom príspevku nebolo zavŕšiť snaženie unifikovanou definíciou pojmu racionalita, ale preukázať ako komplikovane sa hľadá odpoveď na sprvu jednoduchú otázku: Čo v ekonómii znamená pojem racionalita. Predložená analýza a rozumová úvaha nastoľuje myšlienku, či je racionalita jedinou možnou cestou nazerania na ľudské správanie. Ak odpovieme: áno, potom akékoľvek iné správanie považujeme za iracionálne opomínajúc osobitosť a jedinečnosť každého človeka. Ak odpovieme: nie, racionalitu považujeme „iba“ za jednu z možných foriem správania, čo vytvára priestor na akceptáciu iných alternatívnych foriem správania, pretože rozumová úvaha (rozum) *„je iba jedným zo subsystémov psychiky a je celkom možné, že ho preceňujeme.“* Karol Riegel (2007, s. 212).

Budúcnosť vývoja ekonomickej teórie by sa podľa nášho názoru nemala vyvíjať smerom k zovšeobecňovaniu a hľadaniu niekoľkých princípov na báze ktorých položíme potenciálnu teóriu. Vývoj by mal ísť opačným smerom, hľadaním aplikovateľnej podoby psychologického výrazu *bounded rationality* [obmedzená racionálnosť] v súčinnosti s realizáciou laboratórnych experimentov ako nástroja empirickej ekonomickej analýzy. Nemecký ekonóm a nositeľ Nobelovej ceny[23] z roku 1994 Reinhard Selten (1989, s. 98) vyjadril vlastný názor výstižne:

> *„I do not accept the criticism against the use of ad hoc assumptions. Look at human anatomy and physiology: bones muscles, nerves, and so on. Human anatomy and physiology cannot be derived from a few general principles. ... Experiments show that human behavior is ad hoc. Different principles are applied to different decision tasks. Case distinctions determine which principles are used where. It is better to make many empirically supported ad hoc assumptions than to rely on a few unrealistic principles of great generality and elegance.“*

[22] Bližšie: D. Kahneman, R. Thaler (2006), D. Read (2007) alebo M. Skořepa (2008).

[23] Presný názov: *Bank of Sweden Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel* [Cena Švédskej banky za ekonómiu na počesť Alfreda Nobela].

POUŽITÁ LITERATÚRA

ARROW, K. J. 1986. Rationality of self and others in an economic system. In: *Journal of Business*, 1986, Vol. 59, Issue 4, pp. 385 – 399.

BERGIN, J. 2005. *Microeconomic Theory*. New York: Oxford University. 2005. ISBN 0199280290.

BAUMEISTER, R. F. 2003. The psychology of irrationality: why people make foolish, self-defeating choices. In: BROCAS, I. – CARILLO, J. D. 2003. *The psychology of economic decisions*. New York: Oxford University Press, 2002. ISBN-10: 0199251088.

BERRIDGE, K. C. 2003. Irrational pursuits: hyperincentives from a visceral brain. In: BROCAS, I. – CARILLO, J. D. 2003. *The psychology of economic decisions*. New York: Oxford University Press, 2002. ISBN-10: 0199251088.

BOROKHOVICH, K. – BRICKER, R. – SIMKINS, B. 1994. Journal communication and influence in financial research. In: *Journal of Finance,* 1994, Vol. 49, No. 2, pp. 713 – 725.

BREWER, A. 1987. Turgot: Founder of classical economics. In: *Economica*, 1987, Vol. 54, Issue 216, pp. 417 – 428.

HOGARTH, R. M. – REDER, M. W. 1986. Editors' comments: perspectives from economics and psychology. In: *Journal of Business*, 1986, Vol. 59, No. 4 Part 2, pp. 185 - 207.

HUME, D. 1740 [1978]. *A treatise of human nature*. Oxford: Clerendon Press. 1750 [1978]. 2nd ed. ISBN-10: 0198245882. ISBN-13: 978-0198245889.

KAHNEMAN, D. THALER, R. 2006. Anomalies: utility maximization and experienced utility. In: *Journal of Economic Perspectives*, 2006, Vol. 20, No. 1, pp. 221 – 234.

KAHNEMAN, D. – WAKKER, P. – SARIN, R. 1997. Back to Bentham - explorations of expected utility. In: *The Quarterly Journal of Economics*, 1997, Vol. 112, No. 2, pp. 375 – 405.

KATONA, G. 1951. *Psychological analysis of economic behavior*. New York: McGraw-Hill, 1951.

LUDWIG von MISES, 1949 [1996]. *Human action: A treatise of economics*. San Francisco: Fox & Wilkes. 1949 [1996]. 4th rev. ed. ISBN-10: 0-930073-18-5.

LOPES, L. 1994. Psychology and economics: perspectives on risk, cooperation and the marketplace. In: *Annual Review of Psychology*, 1994, Vol. 45, pp. 197 - 227.

MAS-COLELL, A. – WHINSTON, M. D. – GREEN, J. R. 1995. *Microeconomic theory*. New York: Oxford University. 1995. ISBN-10: 0195073401. ISBN-13: 978-0195073409.

MYERSON, R. B. 1991. *Game theory: analysis of conflict*. Cambridge: Harvard University Press, 1991. ISBN-13: 978-0-674-34115-9. ISBN-10: 0-674-34115-5.

RAWLS, J. 1971. *A theory of justice*. Cambridge: Harvard University Press, 1971.

READ, D. 2007. Experienced utility: utility theory from Jeremy Bentham to Daniel Kahneman. In: *Thinking & Reasoning*, 2007, Vol. 13, Issue 1, pp. 45 – 61.

RIEGEL, K. 2007. *Ekonomická psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-24-1185-0.

SELTEN, R. 1989. Evolution, learning and economic behavior. In: JACOBS, D. P. – KALAI, E. – KAMIEN, M. I. Frontiers of research in economic theory. The Nancy L. Schwartz memorial Lectures, 1983 – 1997. Cambridge: Cambridge University Press.

SEN, A. K. 1990. Rational behavior. In: EATWELL, J. – MILGATE, M. – NEWMAN, P. 1990. *The new Palgrave: utility and probability*. New York: Norton, 1990. ISBN-10: 0393027384. ISBN-13: 978-0393027389.

SEN, A. 1994. The formulation of rational choice. In: *American Economic Review*, 1994, Vol. 84, Issue 2, pp. 385 – 390.

SIMON, H. 1986. Rationality in psychology and economics. In: *Journal of Business*, 1986, Vol. 59, No. 4, pp. 209-224.

SKOŘEPA, M. 2008. A closer look at utility maximised by economic agents. In: *Politická Ekonomie*, 2/2008.

SUGDEN, R. 1991. Rational choice: a survey of contributions from economics and philosophy. In: *The Economic Journal*, 1991, Vol. 101, No. 407, pp. 751-785.

SZABO, Ľ. 2004. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Ekonóm, 2004. ISBN-10: 80-225-1837-9.

von NEUMANN, J. – MORGENSTERN, O. 1944. *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton University, 1944.

WILKINSON, N. 2008. *An introduction to behavioral economics*. New York: Palgrave Macmillan. 2008. ISBN-13: 978-0-230-53259-5. ISBN-10: 0-230-53259-4.

ZWICK, R. – EREV, I. – BUDESCU, D. 1999. The psychological and economical perspectives on human decisions in social and interactive contexts. In: BUDESCU, D. - EREV, I. - ZWICK, R. 1999. *Games and human behavior: essays in honor of Amnon Rapoport*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1999. ISBN-10: 0805826599. ISBN-13: 978-0805826593.

Internetové stránky

http://ii.fmph.uniba.sk/~filit/fvr/racionalita.html (3. 1. 2008)
http://www.econ.yale.edu/~shiller/behfin/index.htm (2.10.2008)

Podniková stratégia a marketing

Company´s strategy and marketing

Martina Špilová

marketing planning, marketing mix, product, distribution, price, marketing communication, advertising, sales support, personal selling

Abstrakt

Companies meet the issue of how to attract customers by its product or its service , inspite of the fact whether it is a big corporate company or a company operating regionally. We must realize at the beginning what kind of product it is and to whom it is offered, i.e. our target group. Following this, our marketing plan is established. However, our marketing strategy cannot be focused on „4P" only,but also wider marketing support respecting needs and interests of final consumer must be offered.Its goal is to differ from the competition and to use also new and unconventional communication forms.

Úvod

Každá spoločnosť, i tá najmenšia, ktorá chce byť spoločnosťou marketingovo orientovanou by si mala uvedomiť čo to pre ňu v praxi znamená, teda čo je poslaním marketingu. Je to napríklad nájsť odpoveď na to, ako možno predať všetky produkty spoločnosti, čiže urobiť čo najvyšší obrat. Potom to môže byť taká spoločnosť, ktorá svojich zákazníkov dokonale pozná a vytvára produkty, ktoré dokonale kopírujú ich požiadavky a teda na vybranom trhu uspokojí priania a potreby svojich zákazníkov. Takou filozofickou odpoveďou môže byť, že zvýši úroveň života v oblasti, kde pôsobí.

Žijeme v období neustálych zmien, nových návykov a požiadaviek zákazníkov, to vytvára predpoklady na ďalšie zmeny a to vo výrobe, odvetviach. Skutočnosť je taká, že odvetvia nikdy nezostávajú nehybne stáť. Nepretržite sa vyvíjajú. Zdokonaľujú svoje prevádzkové a výrobné postupy, rozširujú sa trhy a jednotliví aktéri prichádzajú a odchádzajú. História nás učí, že máme nedocenenú schopnosť vytvárať nové odvetvia a pretvárať existujúce.[1]

Tak ako sa menia návyky a požiadavky vo sfére výroby i spotreby, tak treba prispôsobovať nielen výrobu ale i marketing požiadavkám trhu.

MARKETINGOVÉ PLÁNOVANIE

Predpokladom úspechu je tvorba marketingového plánu. Marketingový plán môže vytvoriť spôsob komunikácie so súčasnými zákazníkmi a pritiahnuť nových. Pomôže tiež určiť cieľovú skupinu zákazníkov, postupy na jej získanie a metódy sledovania výsledkov, čo umožní rozpoznať efektívne postupy na zlepšenie podnikania. Dobrý marketingový plán nemusí byť zložitý ani obsiahly, musí však obsahovať dostatok informácií na vytvorenie, riadenie a koordináciu marketingového úsilia.

[1] Kim, W. CH. – Mauborgne, R.: Strategie modrého oceánu. Management Press, Praha 2006. s. 22

Na marketingové plánovanie neexistujú presne stanovené kroky a postupy. Plánovanie by malo začať situačnou analýzou. Podstatou, ktorej je preveriť makro sily (ekonomické, politicko-právne, sociálno-kultúrne, technologické), všetkých hráčov na trhu (spoločnosť, distribútorov, dodávateľov). Spoločnosť urobí SWOT analýzu, čiže rozanalyzuje svoje silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby. Jej východiskom by malo byť vytýčenie problému, ktorý by mala potom aj riešiť.

Cieľ je vlastne rozpoznanie najlepších príležitostí, ktoré sa uviedli vo SWOT analýze. Treba si ich vytýčiť, zoradiť a určiť časový harmonogram plnenia. Stratégia stanoví kroky ako ich bude realizovať. Taktika obsahuje detailný popis s ohľadom na 4P (marketingový mix). Rozvrhne činnosti aj do pracovných popisov konkrétnych osôb.

MARKETINGOVÝ MIX

Je prvým krokom pri začatí realizácii marketingu v spoločnosti. Pozostáva z produktu, ceny, umiestnenia a propagácie, ktoré si musíme stanoviť s ohľadom na konkrétne podmienky spoločnosti.

PRODUKT – často zástancovia imidžu, kladú vysoký dôraz na značky. Značky sú marketingovým aktívom a majú svoju trhovú hodnotu. Každá úspešná značka sa stáva platformou pre ďalšie rozširovanie. Značky tiež podliehajú životnému cyklu. Keď sa značka objaví prvý krát, tak má možno šťastie, že vyvolá záujem a bude sa zvyšovať. Po nejakej dobe prídu na trh nové značky, ktoré budú silnejšie a v tomto období potrebuje značka oživenie, aby dostala nový zmysel. Silná značka má päť rozmerov. Musí vyvolať myšlienku na určité atribúty, ako sú charakteristické znaky výrobku, je prevedenie a pod. Potom musí značka presvedčiť a ponúknuť jednu alebo viac výhod. Značke môžeme ako človeku prisúdiť ľudské vlastnosti. Mala by vypovedať o hodnotovom systéme spoločnosti. Po piate, mala by byť obrazom tých, ktorí si ju kupujú.

CENA – by mala vyjadrovať hodnotu produktu. Hodnotu, ktorú od nej očakáva zákazník. Vyššiu cenu si môžu dať spoločnosti, ktoré vyrábajú produkty, ktoré sú hodnotnejšie vďaka svojim charakteristickým znakom, prídavnými zariadeniami, odlišujú sa od ostatných.

MIESTO (Distribúcia) – spoločnosť by mala skúmať aký distribučný kanál je pre ňu najvýhodnejší. Tiež je dôležité určiť množstvo distribučných kanálov a ich vzájomnú kombináciu. Závisí to však aj od ponúkaného produktu. Niekto rád nakupuje v obchode, ďalší si ho nechá poslať zásielkovou službou, iný si urobí objednávku telefonicky alebo cez Internet.

PROPAGÁCIA (marketingová komunikácia) – súhrn mnohých činností, ktoré vedú k stimulovaniu predaja. Je to súhrn základných techník, ktoré sa odlišujú formou realizácie.

MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA

Cieľom marketingovej komunikácie (podnecovania odbytu) je komunikovať so zákazníkom o výrobkoch, ktoré mu ponúkame. Prichádza k zníženiu neinformovanosti o výrobkoch, resp. novému poznaniu. Snahou je dosiahnuť vopred určený komunikačný cieľ.[2] Podnik sa pri predaji výrobku musí rozhodnúť, na ktorý okruh zákazníkov komunikáciu zameria a akú formu zvolí

[2]Majtán, Š.: Odbytová stratégia. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2007

Marketingová komunikácia zahrňuje štyri základné formy: reklamu, public relations, osobný predaj a podporu predaja.

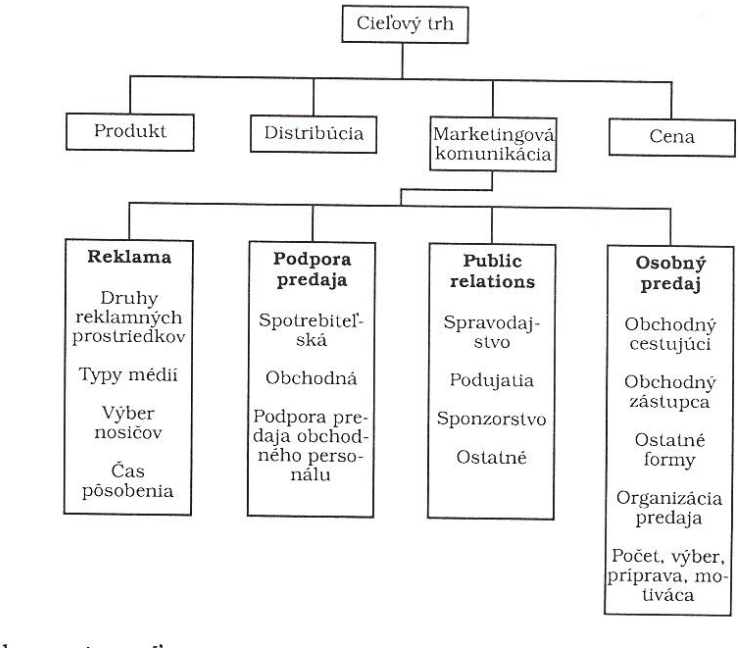


Schéma 2 Komponenty komunikačného mixu v marketingovom mixe[3]

REKLAMA podľa zákona o reklame musí reklama spĺňať viaceré kritériá:
musí byť verejná, byť v súlade s pravidlami hospodárskej súťaže a dobrými mravmi, nesmie byť klamlivá, skrytá, nesmie zneužívať dôveru spotrebiteľa a neznalosť, nepropagovať násilie, produkty, ktorých výroba je zakázaná, atď.[4]

PODPORA PREDAJA znamená cielenú komunikáciu, oslovuje potenciálnych zákazníkov veľmi adresne a to priamo na mieste predaja. Je krátkodobým nástrojom na zvýšenie tržieb, obratu. Techniky podpory predaja: bezplatné vzorky (ponuka tovaru na vyskúšanie),kupóny, návratky (ponuka cenovej redukcie pri nákupe v stanovenom časovom intervale na základe kupónu, návratky), cenové balíčky, zľavy z cien a výpredajové ceny (zníženie bežnej ceny o určitú sumu), prémie (ponuka zvýhodneného nákupu tovaru alebo poskytnutie prídavku),súťaže a ceny (účasť na žrebovaní, hrách alebo iných súťažných podujatiach s prísľubom zisku), poskytovanie známok (ako druh prémie v závislosti od hodnoty zakúpeného tovaru, ktorá sa môže vymeniť za peňažnú čiastku alebo za tovar podľa vlastného výberu atď.), ochutnávky (zmyslové upozorňovanie na kvalitu a prednosti tovaru), katalógy (dodatočný zdroj informácií vedúci k zvýšeniu obratu).[5]

PUBLIC RELATIONS (Vzťahy s verejnosťou) ako nástroj propagačného mixu majú veľmi špecifické postavenie v rámci marketingových aktivít firmy. Vzťahy s verejnosťou možno vymedziť ako nástroj propagačného mixu, ktorý nesúvisí priamo s ponukovo-dopytovou komunikáciou firmy, a ich cieľom je v internom aj externom prostredí vytvárať,

[3]Kita, J.: Marketing. Bratislava: Vydavateľstvo IURA EDITION 2000, s. 287.
[4]Zákon o reklame č. 147/2001 Z. z., ktorý nahradil zákon č. 220/1996 Z. z..
[5]Klepochová, D.: Marketingový výskum v maloobchode. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 1999, s. 75.

udržiavať či zvýrazňovať priaznivý imidž a utlmovať a odstraňovať negatívny imidž firmy na verejnosti.[6]
OSOBNÝ PREDAJ je najdrahším komunikačným nástrojom. Znamená priamu komunikáciu a pestovanie obchodného vzťahu medzi dvoma alebo viacerými osobami s cieľom predať výrobok alebo službu a zároveň vytvárať dlhodobo pozitívny vzťah.[7]
Vymenované techniky však nie sú v dnešných podmienkach dostačujúcimi prostriedkami na zvyšovanie predaja. S novými technológiami sa nám otvárajú ďalšie, rýchlejšie, adresnejšie možnosti ako si získať zákazníkov.

INÉ SPOSOBY AKO UPÚTAŤ POZORNOSŤ ZÁKAZNÍKOV, ktoré sa najčastejšie používajú

Sponzoring – je to jeden zo spôsobov, ako na seba upozorniť. Spoločnosť to môže urobiť tak, že vloží peniaze do iných oblastí, napríklad podporí športové aktivity, zdravotníctvo, spoločenské akcie. V prípade, že spoločnosť nemá dostatok finančných prostriedkov každý rok, ľudia budú rozmýšľať, prečo si to už nemôže dovoliť.

Internet, e-mail – jeho dôležitosť stále rastie a má vysoký dopad na marketing. Rozmáha sa ako prostriedok, ktorý pomáha k nakupovaniu určitých druhov spotrebného tovaru.

Buzz marketing – marketing prostredníctvom hovoreného slova. Očakáva sa, že dobrý zákazník, alebo známa osobnosť bude dobre hovoriť o našom výrobku a to zabezpečí jej pozitívne vnímanie.

Billboardy – efekt sa zvyšuje v prehustenej doprave a tým, že ľudia stále viac času v autách.
atď.

Záver

Spoločnosti sa postupne začali zaoberať problematikou tvorby marketingového plánu, jeho realizáciou a použitím jednotlivých prostriedkov marketingovej komunikácie. Najprv sa marketingová koncepcia, predovšetkým slovenských podnikov, sústreďovala na klasický spôsob medializácie, čiže reklamu. Spotrebiteľ mal možnosť dozvedieť sa o existencii produktov a služieb, o ich kvalite, či cene z rádia, mohol si o nich prečítať v novinách a vidieť ich v televízii. Výdavky na klasickú reklamu aj v dnešnej dobe ešte stále rastú, i keď jej účinnosť pomaly klesá a do popredia sa dostáva iná forma podpory predaja a marketingovej komunikácie ako sú napr. spotrebiteľské súťaže, lotérie, rôzne druhy certifikátov, podpora športových podujatí, atď.

Fragmentácia a vznik nových médií s technologickým rozvojom sa premietajú aj v marketingových aktivitách spoločností. Tie hľadajú nové možnosti oslovenia svojich zákazníkov. Zdá sa, že najväčší potenciál predstavuje virtuálny svet internetu. Virtuálny svet umožňuje vstup takmer každému. Po mediálnej vlne si začali svoju účasť v kyberpriestore budovať viaceré významné spoločnosti.[8]

Nové firemné stratégie vyžadujú nové marketingové stratégie a postupy. Nie sme presvedčení, že sa úloha marketéra obmedzuje na riadenie „4P“ alebo na rozhodovanie

[6]Jedlička, M.: Marketingový strategický manažment. Trnava: MAGNA 2003, s. 240.
[7] Horáková, H.: Strategický marketing. Bratislava: GRADA Publishing 2003, s. 82.
[8] http://marketer.hnonline.sk/c1-24887280-kamenne-firmy-expanduju-vo-virtualnom-svete

o segmentácií, zacielení a pozičnej stratégii. Firmy novej doby vychádzajú z motivácie zákazníka.[9]

Hlavným problémom dneška je odpovedať na otázky, ako si získať niekoho pozornosť. Spotrebitelia sú často v časovej tiesni a veľa z nich sa snaží reklamu vylúčiť zo svojho života. Hlavnou úlohou je nájsť nové spôsoby, ako upútať pozornosť a vtlačiť svoju značku do povedomia zákazníkov.

Na záver možno povedať, že hoci sa snažíme ponúknuť každému zákazníkovi produkt podľa jeho požiadaviek na strane druhej rastie akási uniformita želaní a potrieb. Vzniká až akási nesympatia k masovosti a je tu snaha o individualizáciu spotreby. To nás neustále núti vytvárať produkty pre čoraz menšie skupiny spotrebiteľov a prihovárať sa im osobitými a čo najviac pre nich čitateľnými spôsobmi marketingovej komunikácie.

Literatúra

1. Kita, J.: Marketing. Bratislava: Vydavateľstvo IURA EDITION 2000, s. 287. ISBN 80-88715-70-9.
2. Zákon o reklame č. 147/2001 Z. z., ktorý nahradil zákon č. 220/1996 Z. z..
3. Majtán, Š.: Odbytová stratégia. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2007. ISBN 978-80-225-2252-6.
4. Klepochová, D.: Marketingový výskum v maloobchode. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 1999, s. 75. U 757 885.
5. Jedlička, M.: Marketingový strategický manažment. Trnava: MAGNA 2003, s. 240. ISBN 80-85722-10-0.
6. Horáková, H.: Strategický marketing. Bratislava: GRADA Publishing 2003, s. 82. ISBN 80-247-0447-1.
7. Kim, W. CH. – Mauborgne, R.: Strategie modrého oceánu. Management Press, Praha 2006, s. 22. ISBN 80-7261-128-3.
8. Kotler, P.: Marketing v pohybu. Praha: Management Press 2007, s.148. ISBN 978-80-7261-161-4
9. http://marketer.hnonline.sk/c1-24887280-kamenne-firmy-expanduju-vo-virtualnom-svete

Kontakt

Ing. Martina Špilová – externý doktorand
Katedra podnikovohospodárska
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: martina.spilova@gmail.com

[9] Kotler, P.: Marketing v pohybu. Praha: Management Press 2007, s.148.

Obraz ženy v reklame
Women in advertising

Martina Štofaniková[1]

ABSTRACT

Women haved to fight for their rights for the years. In moment they gained them, they are equal, it seems to advertising could destroy their position as equal partner. Why should be the women in advertising looked only like sexual symbols? How could be women in adverts presented in the future? What is gender differentiation? And why is so important to aim some kind of advertising only for women?

KEY WORDS

Women in advertising, breaking the stereotyps, gender differentiation

ÚVOD

Diskusia na tému postavenia ženy v reklame nie je témou novou, ale v poslednom období sa predsa len vyskytuje častejšie. Dôvodov na to je hneď niekoľko. Škandály okolo modeliek trpiacich anorexiou, či bulímiou vyvolávajú prudké výmeny názorov na ženskú krásu a v tejto súvislosti padá najväčšia ťarcha na plecia kreatívnych či marketingových manažérov. Ako prezentovať ženu v reklame? Ako dokonalý produkt alebo normálneho obyčajného človeka s nedostatkami? Je vôbec správne vytvárať dva rozdielne koncepcie reklamy pre rozdielne pohlavia? Ako by mala takáto reklama zacielená na ženy vyzerať? A akým smerom by sa mala reklama zacielená na ženy v budúcnosti uberať?

ŽENA V REKLAME. LEN SEXUÁLNY SYMBOL?

Predstavme si dva živé obrazy. Na prvom je usmievavá, krásna, dokonale upravená, dokonale oblečená žena, ktorá je okrem toho ideálnou manželkou, stíhajúcou mať dokonale upravenú domácnosť, fantasticky pripravené a naservírované jedlo a byť vždy pripravená znášať všetky bežné starosti každodenného života s úsmevom. Na druhom obraze je unavená, neupravená žena v starých vyťahaných teplákoch, ktorá dobieha domov neskoro, v práci ju predsa zdržal náročný šéf, ale cestou domov ešte musela zvládnuť nákup, doma čaká rodina, ktorá sa najprv opýta čo bude na večeru, ledva stihne zhodiť veci zo seba a obliecť prvé, čo je nablízku, má pocit, že nič nestíha, do rodiny sa vkráda nervozita. Obraz prvý sa využíva veľmi často ba až každodenne v reklame. Výrobky, ktoré tento obraz využívajú sa predávajú, ale čo by sa stalo, ak by sme v reklame použili obraz číslo 2?

Určite by sa narušil všeobecný a dlho využívaný trend a stereotyp, na ktorom je žena prezentovaná ako udržiavateľka rodinnej pohody, ktorej hlavnou úlohou je byť oporou pre muža a snažiť sa robiť všetko, čo mu vidí na očiach, vrátane snahy vyzerať za každých okolností dobre.

[1] Ing. Martina Štofaniková, Ekonomická univerzita, Fakulta podnikového manažmentu, Dolnozemská 1/b, 852 35 Bratislava, tel. 00421/904 901 910, e-mail: stofanikova@yahoo.com

Takzvané genderové stereotypy sú čím ďalej tým viac podrobované kritike. Za normálnych okolností ich ani nevnímame, veď žena z obrazu jeden je predsa niečo samozrejmé a nikomu to neprekáža, až keď si tieto stereotypy uvedomíme a upozorníme na ne, mnohí začnú oponovať a brániť sa im. Najčastejšie uvádzané stereotypy podľa marketingových špecialistov z American Marketing Institute sú: [2]

1. Muž - hrdina, statočný, odvážny, rád sa obklopuje technikou.
2. Žena - zaujíma ju predovšetkým ako vyzerá, zaoberá sa vzťahmi.
3. Muži žijú prácou.
4. Ženy sú starostlivé.
5. Muži sú hraví.

Podľa týchto ukážkových stereotypov by sme presne vedeli vytvoriť aj reklamu, ktorá bude zameraná na mužov. V nej je žena často zobrazovaná ako sexuálny objekt. Krásne ženské telo je predsa ideálny doplnok ku akémukoľvek produktu, avšak v prípade, že je spojené s produktom, s ktorým nemá žiadnu logickú súvislosť, ide o sexistickú reklamu.[3] Proti sexizmu v reklame sa dokonca nedávno ohradila aj Rada Európy. Po všetkých členských štátoch požaduje vytvorenie spoločného európskeho kódexu, ktorý by zabránil stereotypnej prezentácii žien v reklame. Predovšetkým ide o dve základné stereotypné prezentácie žien v reklame - ako ženy gazdinky a ženy ako objekt sexuálnej túžby. Ak sa pozrieme na súčasnú právnu úpravu, v Zákone o reklame sa o sexizme nehovorí, ale hovorí sa o reklame, ktorá nediskriminuje a nie je v rozpore s mravnými zásadami. Dá sa povedať, že ako základná právna úprava to zatiaľ môže postačovať. Pre príliš viditeľné prípady sexistických reklám je to z právneho hľadiska postačujúce.
Pritom predstava, že sex a nahota predávajú je jedno z najväčších reklamných klišé. Chytajú sa toho médiá, na titulných stranách pribúda nahota. Nahota totižto predstavuje porušenie tabu a porušenie tabu znamená zaujať a je to zároveň zaručený spôsob, ako pritiahnuť pozornosť. Nahota je stále považovaná za tabu a z tohto pohľadu predstavuje veľmi lacný a efektívny nástroj ako upútať pozornosť. Namýšľať si, že ľudia si skôr kúpia produkty, keď ich propaguje pekná a obnažená žena, aj keď s produktom v podstate nemá nič spoločné je veľký omyl.

Prelomová „Kampaň za skutočnú krásu“ začala rúcať genderové stereotypy

Za najvýraznejšiu reklamnú kampaň, ktorá sa rozhodla zbúrať stereotypy prezentácie ženskej krásy možno považovať reklamnú kampaň značky Dove na telové a pleťové produkty. Kampaň zaujala jednak širokú verejnosť a takisto aj odbornú verejnosť, pretože nenanucuje verejnosti žiadne ideály krásy. V reklame vystupujú ženy s nadváhou, s pehami, s veľkým nosom, staršie ženy. Cieľom reklamnej kampane bolo osloviť čo najširšiu cieľovú skupinu. A daným nekonvenčným nápadom sa to značke Dove skutočne podarilo. Spoločnosť Unilever, ktorá značku predáva, potvrdila, že odkedy sa kampaň spustila, predaj výrobkov vzrástol o 700 percent. Verejnosť sa stotožnila s produktmi Dove, pretože zrazu mala pocit, že je to produkt, ktorý je skutočne dobrý, je určený pre obyčajný ľud. Samozrejme ani táto koncepcia použitia „reálnych ľudí“ v reklame nefunguje za každých okolností. Vždy je základom určenie cieľového spotrebiteľa, pre koho je produkt určený, podľa toho treba

[2] American Marketing Institute, studies
[3] Anna Babanová, pedagogička, odborníčka na genderové stereotypy, konferencia Gender a reklama, 2007, Praha

vymyslieť reklamné posolstvo, aby zaujalo určenú cieľovú skupinu. A Dove to aj potvrdil. Výrobky sú určené pre najširší okruh spotrebiteľov, sú cenovo prístupné, k dispozícii takmer vo všetkých obchodoch. Z tohto vychádzali tvorcovia kampane, užívateľmi totižto bude veľmi široký okruh ľudí. Naopak, luxusnejší produkt je hneď poziciovaný pre užšiu cieľovú skupinu, aj reklamný odkaz musí byť preto prispôsobený tomuto faktu. Predstavme si rovnakú reklamnú kampaň, ale napríklad pre luxusný očný krém. V tomto prípade by nedošlo k stotožneniu sa s reklamným odkazom, produkt je určený pre užšiu cieľovú skupinu, dochádza k zúženiu cieľovej skupiny. Luxusný očný krém totiž nie je doslova „pre každého".
V reklamnej kampani na produkty Dove sa podarilo zbaviť stereotypu - stereotypu krásy. Odlíšenie sa alebo diferenciácia je základným predpokladom vytvorenia konkurenčnej výhody voči ostatným. Platí to všeobecne, nielen v reklamách pre ženy. So stereotypmi sa nerodíme, vznikajú pod vplyvom okolia a sú zakorenené hlboko v nás. Rúcať stereotypy nie je jednoduché. Odborníci na reklamu však tvrdia, že šikovní kreatívci dokážu stereotypy obísť a využiť ich vo svoj prospech. Typickým príkladom je využitie známej osobnosti alebo krásnej topmodelky na podporu produktu v zmysle stotožnenia sa s danou osobou ako osobou, ktorá dodáva sebavedomie. Takýto princíp využívajú predovšetkým módne značky.

Ako by mala vyzerať reklama cielená na ženy?

Hneď na začiatku treba povedať, že určite by nemala byť postavená na stereotypoch a to jednak tých, ktoré sú postavené na stereotypoch ženských rolí, ale aj tých mužských rolí. Znamená to, že reklama, ktorá si za cieľovú skupinu zvolí ženy by nemala predpokladať, že ženy sú len matkami, opatrovateľkami za každých okolností, gazdinkami a upratovačkami. Ženy majú tiež záujem o autá, moderné hi-tech technológie, vzdelávajú sa a čím ďalej tým častejšie zaujímajú posty v zamestnaniach, ktoré donedávna boli takmer výlučne mužskou doménou. Inak by reklama pre ženy mala vyzerať tak, ako každá iná reklama, mala by mať jasný cieľ a posolstvo, tak aby oslovila tých, pre ktorých je určená, aby v nich vyvolala emócie a pocity, ktoré vedú k akcii, konaniu, ku kúpe produktu alebo využitiu služby. To, že je reklama zameraná na ženy si treba uvedomiť najmä pri výbere kreatívnych a technických prostriedkov pre realizáciu reklamy.
Je veľmi dôležité odlíšiť reklamu, ktorá je určená pre ženy a reklamu, ktorá síce vyzerá ako reklama na ženský produkt, ale v skutočnosti ide opäť len o stvárnený a zakorenený stereotyp. Reklama na prací prášok s dámou, ktorá nadšene pokrikuje, že sa jej podarilo vyprať škvrny od krvi, čokolády a vína? Existujú domácnosti, kde práčku obsluhuje výhradne muž a tiež sa perie aj v domácnostiach bez žien. Opäť ide o stvárnenie stereotypu, pričom v zahraničí sa už konečne aj pri týchto produktoch začali objavovať prvé výnimky, reklamy, v ktorých sa darí prať aj mužom. Reklama cielená na ženy propaguje to, čo muži nepotrebujú. V týchto prípadoch by sa mala reklama cielená na ženy vyvarovať šťastných, dobre vyzerajúcich zhruba dvadsaťročných gazdiniek, pretože niekoľko štúdií dokázalo, že najväčšiu kúpnu silu a rozhodovaciu schopnosť majú ženy stredného veku s vlastnou kariérou.

Potrebujeme reklamu genderovo diferenciovať?

Ak nám nezáleží na zákazníkoch - spotrebiteľkách, ktoré majú ako prieskumy potvrdzujú veľkú rozhodovaciu schopnosť, tak vtedy ani nie. Je potrebné si uvedomiť rozdiel medzi genderovo cielenou reklamou a genderovo zameranou reklamou. Pri genderovo cielenej reklame si treba uvedomiť, že je nutné prekonávať stereotypy, ktoré už dávno neovládajú spoločnosť. Typickým príkladom je využívanie ženskej nahoty alebo obnaženosti v reklame na autá alebo napríklad stavebné materiály.

Genderovo citlivá reklama musí brať ohľad na to, že spotrebiteľmi nie sú len muži a tak použitie nahého ženského tela určite neosloví celú cieľovú skupinu. Zistenie, že ženy sú do veľkej miery tými, ktoré ovplyvňujú rozhodnutia mužov, ale aj ktoré investujú vo väčšej miere ako muži do nákupu produktov a služieb, musí brať dobrá reklama do úvahy práve ženské potreby a očakávania.
Genderovo zameraná reklama to má trochu jednoduchšie, vychádza z predpokladu, že ženy sú tie, ktoré do značnej miery rozhodujú o denných investíciách a tak práve reklamy na rýchlo obrátkové produkty sú zamerané práve na ženy.

Ženy a reklama v budúcnosti

Reklama na produkt alebo službu, ktorá je určená aj ženám musí brať do úvahy ženské potreby a ženské vnímanie. Ženy sú očarené inými atribútmi a reagujú inak ako muži. Reklama do budúcna by mala zohľadňovať to, že ženy sú nielen matkami, ale aj ženami, ktoré sa venujú kariére, svojim koníčkom, majú priateľov, sú slobodné a nezávislé. A takisto netreba podceňovať ani mužov a domnievať sa, že sa rozhodnú len na základe toho, že im daný produkt alebo službu ponúka obnažená žena a že nebudú pozerať na výkon, kvalitu a ďalšie atribúty.
Dôležité je, ako ženy hodnotia a ako pôsobí na ich správanie. Aby ju prijali pozitívne, musia si tvorcovia uvedomiť ako cielená skupina žien vidí samu seba, aký portrét je pre nich príťažlivý a predovšetkým si dať ženu do súvislosti s produktom, so značkou. Čím viac sa bude obraz ženy v reklame odlišovať od reality, cieľová spotrebiteľka - žena sa s reklamou a produktom či službou nestotožní a nebude na ňu reagovať alebo ju podrobí kritike.

ZÁVER

Marketing a reklama fungujú na základe viacerých písaných a nepísaných pravidiel a princípov. Žena je rovnocenným partnerom v súčasnosti v práci, v rodine a celkovo aj v spoločenskom živote. O svoje postavenie síce musela bojovať po dlhé roky a v mnohých krajinách aj dnes nemôžme hovoriť o rovnoprávnom postavení žien. Otázkou na poli marketingu a reklamy sa stala otázka, prečo je žena znázorňovaná v zaužívaných a prežitých stereotypoch. Diferenciácia reklamy podľa pohlavia, takzvaná genderová diferenciácia je témou mnohých diskusií. Často sa produkty diferencujú na mužské a ženské produkty nie na základe triezveho a objektívneho uváženia, ale práve v duchu zaužívaných genderových stereotypov. Ukázať a pomenovať najčastejšie uskutočňované chyby na základe nesprávnej genderovej diferenciácie je dôležité predovšetkým z pohľadu predajcu, ale aj konečného zákazníka, spotrebiteľa.

POUŽITÉ ZDROJE A LITERATÚRA

http://www.friesian.com/gender.htm
http://www.zenyamedia.cz/clanky/zeny-a-stereotypy/jak-se-promenuje-obraz-zeny-v-reklame
http://zena.sme.sk/c/3196304/Reklama-nasa-kazdodenna.html
http://www.genderstudies.cz/download/Gender_a_marketing.ppt
http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=321383
Putting on Appearances: Gender and Advertising. Contributors: Diane Barthel - author. Publisher: Temple University Press. Place of Publication: Philadelphia. Publication Year: 1988.

KONCEPCIA A ORGANIZOVANIE DOKTORANDSKÉHO ŠTÚDIA NA FPM EU BRATISLAVA – VYBRANÉ PROBLÉMY

Elena Šúbertová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: doctoral studies, education, cooperation, student, teacher, feedback

ABSTRACT

The conditions for the enhancement the quality of doctoral studies in the Faculty of Business Management the University of Economics in Bratislava are on average level. The application of suitable motivation factors depends on increasing the quality of the staff. Therefore it would be suitable to make decision for the clear criteria for evaluation students and teachers.

ÚVOD

Vzdelávanie je kontinuálny a dlhodobý proces, ktorý je neustále inovovaný a prechádza obsahovými aj formálnymi zmenami. Zmena obsahu je vyvolaná novými poznatkami a rozšírenou konkurenciou v ponuke vzdelávacích aktivít.

Na Fakulte podnikového manažmentu Ekonomickej univerzite v Bratislave, ale aj na všetkých ostatných fakultách a školách so zameraním na spoločenské vedy, sa neustále aktualizuje pedagogická práca a vedecko-výskumná činnosť na všetkých stupňoch vzdelávania, osobitne však na doktorandskom štúdiu.

Doktorandi Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave študujú v dennej a externej forme štúdia v dvoch študijných programoch – 3.3.13 a 3.3.16. Podstatný vplyv na úspech doktorandov má ich aktivita, ako aj spolupráca s fakultou všeobecne a efektívna komunikácia so školiteľom osobitne.

PODMIENKY PRE DOKTORANDSKÉ ŠTÚDIUM

V súčasnosti sú veľmi dobré podmienky na Ekonomickej univerzite v Bratislave pre získavanie kvalitných informácií z oblasti teórie aj praxe. Univerzita má primerané vybavenie informačnými technológiami, prakticky každý učiteľ má možnosť dostať rýchle dostupné informácie z internetu. Tí, ktorí sa nevedeli prispôsobiť novému obsahu výučby alebo tí, ktorí zistili nové možnosti pôsobenia na trhu pracovných síl s výrazne vyšším ocenením svojej práce, najmä v bankách, poisťovniach, podnikateľský sektor - predovšetkým mladí učitelia, odišli zo školstva. Na ich miesta nastupujú noví kolegovia, ktorí ak zvládnu adaptačný proces a primeraným tempom aj kvalifikačný rast môžu byť cennou pomocou pre rozvoj fakulty a univerzity. Univerzita aj fakulty oživujú vzťahy so zahraničím a s hospodárskou praxou.

---

[1] Ekonomická univerzita, Fakulta podnikového manažmentu, Dolnozemská 1/b, 852 35 Bratislava, tel. 02/672 95 565, e-mail: elena.subertova@euba.sk

"Článok je spracovaný ako jeden z výstupov výskumného projektu Zhodnotenie zmien podnikateľských štruktúr v dôsledku integračných procesov pri kooperácii malých a stredných podnikov, osobitne družstiev registrovaného vo Vedeckej grantovej agentúre Ministerstva školstva Slovenskej republiky pod evidenčným číslom 1/0330/08, registračné číslo na EU Bratislava VEGA 241."

Návštevy odborníkov zo zahraničných vysokých škôl a vrcholových manažérov z praxe prispievajú k zlepšeniu kvality pedagogického procesu.

Každý rok Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave zintenzívňuje spoluprácu s domácimi národnými aj nadnárodnými podnikateľskými subjektami, ako aj s organizáciami na podnikovej a nadpodnikovej úrovni. Prehodnotením všetkých uzatvorených zmlúv o spolupráci bola vytvorená nová štruktúra spolupracujúcich podnikov a inštitúcií, s ktorými možno rozvíjať spoluprácu najmä v pedagogickej i vo vedecko-výskumnej oblasti. Výsledkom toho je aj 160 študentov na doktorandskom štúdiu, pričom množstvo externých doktorandov sú špičkoví manažéri v podnikoch a organizáciach.

Každý študent doktorandského štúdia má individuálny študijný plán (v súlade so študijným programom schváleným vo Vedeckej rade FPM). Predmety sú povinné aj voliteľné podľa záujmu doktoranda. Každý predmet sa priebežne dopĺňa o nové teoretické a praktické poznatky. Všetci učitelia sa snažia podľa svojich možností navštevovať vedecké konferencie, sympóziá, kde stretávajú popredných odborníkov z teórie aj praxe. Porovnávajú sa poznatky zo zahraničia, najmä krajín Európskej únie s našimi skúsenosťami. Je vhodné, ak sa sám učiteľ venuje prakticky tomu, čo učí. Napríklad vedie ekonomické poradenstvo, či pracuje na čiastočný úväzok v niektorej firme. Tempo poznatkov smerom z teórie do praxe a naopak sa urýchľuje.

SWOT ANALÝZA AKTUÁLNEJ SITUÁCIE NA FPM

Pri SWOT analýze predstavujú silné a slabé stránky vlastné, vnútorné faktory, naopak príležitosti a nebezpečenstvá možno chápať ako externé faktory.

Tabuľka 1

SWOT analýza aktuálnej situácie na Fakulte podnikového manažmentu EU Bratislava

Faktory	**Silné stránky** **S (Strenghts)** • priestorové podmienky • dostatok výpočtovej techniky • dostatok kvalitnej odbornej literatúry	**Slabé stránky** **W (Weaknesses)** • diferenciácia v kvalite pedagogického procesu • vysoký počet študentov na učiteľa • nedostatok financií
Príležitosti **O (Opportunities)** • spolupráca so zahraničnými školami • spolupráca s okolím, najmä s hospodárskou praxou a výskumnými ústavmi	**Prístup SO (maxi-maxi)** **využitie všetkých príležitostí ofenzívnym prístupom:** ❑ postupný rozvoj spolupráce so zahraničím ❑ užšia spolupráca s hospodárskou praxou	**Prístup WO (mini-maxi)** **opatrnejšie podieľanie sa na príležitostiach:** ❑ posilňovanie pozícií kvalitných učiteľov ❑ dopĺňať financie vedecko-výskumnou činnosťou
Nebezpečenstvo **T (Threats)** • silná konkurencia zo strany nových škôl • diverzifikované vedecko-výskumné kapacity (VVČ)	**Prístup ST (maxi-mini)** **využitie pozície sily** **k blokovaniu nebezpečia** ❑ nové školy majú málo vlastnej odb. literatúry ❑ nivelizácia miezd sa postupne odstraňuje	**Prístup WT (mini-mini)** **úvahy o kompromisoch** ❑ odchod učiteľov mimo školstva ❑ úvahy o reorganizácii kapacít vo VVČ

Na Ekonomickej univerzite v Bratislave sa môžeme oprieť o silné, vlastné faktory: máme veľmi dobré priestorové podmienky, lebo celá fakulta a aj univerzita je sústredená v modernom komplexe budov. V škole je veľmi moderná Slovenská ekonomická knižnica, viacero predajní kníh, firmy na kopírovanie médií a tlačovín, atď. Študenti môžu bezplatne využívať výpočtovú techniku, vrátane internetu a e-mailu. Počítače sú sústredné vo vlastnom výpočtovom stredisku a všetky počítače (viac ako tisíc kusov pre študentov a učiteľov spolu) na univerzite - sú zapojené do siete. Univerzita má vlastné vydavateľstvo EKONÓM v nových priestoroch, ktoré je dotované štátom a cena odbornej literatúry je mimoriadne nízka.

Diferenciácia v kvalite pedagogického procesu je daná rozdielnym prístup vyučujúcich k práci, lebo do určitej miery pretrváva mzdová nivelizácia. Vzhľadom na nedostatok financií, mladí potenciálni učitelia odchádzajú pracovať na miesta s vyšším ohodnotením. Z externých faktorov sa všetci tešíme stále priaznivejším príležitostiam, najmä v oblasti spolupráce so zahraničím, aj keď problémom zostáva získanie zahraničných grantov. Postupne vzniká zaujímavá spolupráca s poprednými odborníkmi z praxe a z vedecko-výskumnej základne.

Ako najväčšie nebezpečenstvo vidím pretrvávajúce stereotypy v práci, ktoré u niektorých kolegov pomôže odstrániť len ich veľmi rýchla zmena – ak je možná. K urýchleniu tohto procesu by asi dopomohli kvalitne spracované testy, ktoré by poukázali na schopnosť adaptácie pracovníkov na nové podmienky. Vo vedecko-výskumnej činnosti sa v súčasnosti riešia tieto typy projektov:

Tabuľka 2

Typy riešených projektov na Fakulte podnikového manažmentu v roku 2008

Typ projektu	**Počet projektov**
Projekt Vedeckej grantovej agentúry VEGA	18
Projekt Kultúrnej a edukačnej grantovej agentúry KEGA	2
Projekt Medzinárodnej vedeckej technickej spolupráce MVTS	1
Projekty mladých, z toho: Interné granty	3 1
Iné projekty - Nadácia Tatra banky	1
Spolu	**25**

Doktorandi – osobitne denní, by sa mali orientovať predovšetkým na projekty mladých pracovníkov, ktoré sú rozdelené do dvoch kategórií (A,B). Podmienky získania finančných zdrojov sú uverejnené na web stránke Ekonomickej univerzity. Okrem toho je potrebné získať mladých, jazykovo zdatných doktorandov na riešenie medzinárodných projektov za pomoci erudovaných kolegov, osobitne školiteľov. Táto činnosť by pomohla doktorandom získať potrebné skúsenosti z vedecko-výskumnej aj z publikačnej činnosti. Tiež by sa zlepšia finančná situácia fakulty, katedier ako aj riešiteľov projektov. Po vydaní každej publikácie, vrátane článkov je každý doktorand povinný odovzdať vyplnený formulár s kópiou svojho diela do Informačno - dokumentačného pracoviska FPM v súlade so Smernicou č.13/2005-R v znení noviel. Tieto sú pravidelne inovované na stránke Slovenskej ekonomickej knižnice.

Uvedená činnosť je síce náročná na čas, ale vedie k zlepšeniu vzájomnej informovanosti o publikačnej činnosti všetkých doktorandov navzájom a zabezpečuje dostupnosť informácií pre kolegov. Tým sa umožní aj vyššia informovanosť o nových poznatkoch a zvýši sa citačný index autorov.

FPM sa v svojej činnosti snažila väčšinou o prístup WO, resp. prístupom SO.

ZÁVER

Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave má vytvorené dobré podmienky pre zlepšenie úrovne kvality pedagogickej a vedecko-výskumnej práce na doktorandskom štúdiu. Doktorandi majú jasne definovaný kreditový systém a podmienky úspešného ukončenia štúdia. Problémom je nízka úspešnosť štúdia na treťom stupni, lebo počas štúdia často doktorandi nezvládnu vysoké nároky štúdia – osobitne pri spracovaní dizertačnej práce v štandardnej dĺžke štúdia. Ak v uplynulom období bola úspešnosť ukončenia doktorandského štúdia v štandardnej dĺžke štúdia menej ako 10 %, v roku 2008 po prvý raz FPM prekročí 20 %-nú hranicu úspešnosti. Z uvedeného dôvodu je potrebné venovať väčšiu pozornosť postupnej kombinácii študijnej a vedeckej časti doktorandského štúdia. K tomu určite prispeje spracovanie projektov, organizovanie rôznych akcií pre doktorandov – súťaže v študentskej vedeckej činnosti, konzultácií so školiteľmi, stretnutia s poprednými odborníkmi, napríklad prostredníctvom konferencií, atď. Priebežná vedecká práca v nadväznosti na činnosť doktoranda a školiteľa i väčšia publikačná činnosť by mali viesť k úspešne obhájenej dizertačnej práci v štandardnej dĺžke štúdia.

POUŽITÁ LITERATÚRA

ŠÚBERTOVÁ,E.: Introduction in new areas and subjects and a quality assurance system. In: Anckar,O. and col.: Quality assurance methods in higher education. AA, Finland 2000.
Vyhláška o doktorandskom štúdiu
Zákon o vysokých školách

STRATEGIE FIRMY PRO ELEKTRONICKÝ OBCHOD – SKIMMING PLATEBNÍCH KARET

COMPANY POLICY FOR ELECTRONICAL BUSINESS – CREDIT CARDS SKIMMING

Vladimír Šulc, Vysoké učení technické v Brně , Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky, Kolejní 2, 612 00 Brno. **Lada.Sulc@seznam.cz**

Klíčová slova.

Konkurenceschopnost, hacker,, pharming, phishing, bezkontaktní platby, terminál, magnetický proužek, mikročip**.**

Abstrakt

Cílem příspěvku je seznámit s konkurenceschopností podniků jež ovlivňuje celá řada vnějších i vnitřních faktorů. První část se zabývá nárůstem skimmovacích zařízení v České republice. Další část je věnována pozitivním faktorům, které byly při prověřování případů skimingu použity.

Abstract

The aim of this piece is to introduce the competitive strength of companies influenced by a whole variety of outer and inner factors. The first part deals with the increasing number of skimming devices in the Czech Republic. The following part concentrates on positive factors used during the investigation of the cases of skimming.

Key words

Competitive strength, hacker, pharming, phishing, contactless payment, terminal, magnetic strip, microchip.

ÚVOD

Skimming platebních karet, tři slova, za nimiž se skrývá rozsáhlá trestná činnost převážně organizovaných skupin pachatelů s mezinárodním prvkem, zčásti latentní a téměř vždy vzhledem k svému charakteru velice špatně odhalitelná a pokud již dojde k zadržení pachatele, jedná se většinou o poslední článek v organizované skupině. Vzhledem k masivnímu nárůstu počtů nasazovaných skimmovacích zařízení v České republice v roce 2007 oproti předcházejícím létům a prováděným opatřením zejména ze strany odboru padělání - Národní centrály proti penězokazectví Útvaru pro odhalování organizovaného zločinu služby kriminální policie a vyšetřování Policie ČR (dále jen „odboru padělání ÚOOZ"), včetně velice úzké spolupráce s Europolem, Interpolem, ale i specializovanými národními policejními útvary některých členských zemí Evropské unie, bylo možné získat zkušenosti v této oblasti. Protože neexistuje oficiální ani neoficiální přehled počtů vyrobených a použitých padělků platebních karet na území České republiky ani nikde jinde ve světě. Důvodem je i to, že v České republice naskimmovaná data z platebních karet tuzemských i cizozemských vydavatelských bank jsou vybírány finanční částky jak v České republice, tak v zahraničí. Zaměříme se na praktickou stránku zjišťování a odhalování pachatelů této trestné činnosti a souvisejících činností.

Problém je v tom, že pachatelé nasazují skimmovací zařízení na bankomaty či pokladní terminály kdekoliv na světě, padělky platebních karet vyrábí bezprostředně po získání potřebných dat rovněž kdekoliv na světě a k použití padělků platebních karet dochází rovněž kdekoliv na světě a často i v dosti velkém časovém odstupu od získání dat. Organizované skupiny pachatelů vznikají na národnostním principu, ovládají konspiraci a umí se chránit dosti úspěšně proti sledování apod. Navíc bylo zjištěno, že data získávají pachatelé i prostřednictvím hackerů na Internetu. Nemluvě již o tom, že prostřednictvím Internetu komunikuje řada pachatelů mezi sebou (např. vlastní šifrovaný a zakonspirovaný program CarderIM fungující na stejné bázi jako ICQ, Instant Messenger apod.) a to jak při koupi dat z platebních karet (např. lze zakoupit data z magnetického proužku karty a kód PIN za částku 200,- až 300,- USD za jednu kartu), tak i při přenosu těchto dat prakticky na kterékoliv místo na světě a v neposlední řadě je Internet pachateli zneužíván přímo k trestné činnosti (např. zneužívání internetového bankovnictví). Pokud jde o získávání dat pomocí hackerů, jedná se o nelegální proniknutí do počítače nebo počítačové sítě a odcizení zde uložených dat platebních karet (např. u firmy zabývající se výrobou pravých platebních karet z dat dodaných vydávajícími bankami) s následným rozkódováním kódu PIN a poté prodejem dat dalším „zájemcům", kteří si buď vyrobí padělky platebních karet a tyto použijí k výběrům finančních částek na bankomatech nebo data zneužijí při nákupech pomocí internetového bankovnictví. Druhým způsobem získání dat hackery pomocí internetu jsou různé způsoby phishingu, pharmingu atd., kdy jsou data získávána pomocí falešných stránek od důvěřivých občanů, nebo opět pomocí neoprávněného vniknutí do počítače občana a stažení, zde uložených citlivých dat nebo pomocí falešného mailu obelstění občana (uživatele internetového bankovnictví a získání citlivých dat – vstupních kódů, hesel apod.) s tím, že získaná data jsou využívána stejně, jako u předchozího způsobu.

V tomto případě potřebuje pachatel k získání dat počítač nebo notebook se speciálním software nebo znalostmi k jeho tvorbě (např. různé trojské koně, viry atd.) a v pohodlí vlastního domova nebo internetové kavárny na kterémkoliv místě světa s napojením na Internet „v klidu pracovat". Pokud výše uvedeným způsobem získají pachatelé data z platebních karet, následuje buď okamžitá výroba padělků platebních karet a výběry finančních částek na bankomatech v zemi, kde byla data získána a zaslání nebo převoz dat do jiné země, často místa původu pachatelů a tam rovněž výroba padělků a výběry finančních

částek, nebo uložení dat a v různém časovém období od získání (např. i rok a více), pak výroba padělků a opět výběry finančních částek.

Dalším negativním faktorem je skutečnost, že zatím neexistuje žádná technická možnost, jak zjistit, že na bankomat či pokladní terminál bylo nasazeno skimmovací zařízení nebo použita padělaná platební karta k výběru finanční částky. Nasazení skimmovacího zařízení lze zjistit pouze vizuálně, tedy např. pokud si občan všimne něčeho nezvyklého na bankomatu a tuto skutečnost oznámí bance nebo policii. Fakt, že občanovi byla data z platební karty naskimmována, tento zjišťuje často až následně, většinou s větším časovým odstupem a to jen proto, že na výpisu z účtu zjistí neoprávněně odčerpanou finanční částku a tuto skutečnost u vydávající banky reklamuje. Je pravdou, že se platební asociace, zejména VISA a MASTERCARD, snaží o prohloubení spolupráce s EUROPOLem a INTERPOLem a apelují na úzkou spolupráci bankovního sektoru se specializovanými policejními útvary jednotlivých zemí, avšak jednotlivé bankovní subjekty nadále v této oblasti postupují individuálně, čemuž se ani nelze divit, neboť se jedná o soukromoprávní, samostatně výdělečné prvky bankovního sektoru. Je zde sice vidět určité snahy o spolupráci např. vytvořením Sdružení pro bankovní karty České republiky a jeho Bezpečnostního výboru, obdobně je tomu i v Slovenské republice nebo v přímé komunikaci jednotlivých bank v rámci České republiky, ale i v rámci Evropské unie.

Do měsíce března 2007, tak v této době bylo zjištěno v České republice opravdu masivní nasazování skimmovacích zařízení na bankomaty zejména ve středočeském, východočeském, severočeském kraji a na území hlavního města Prahy a to již od počátku roku 2007. Analýzou získaných poznatků bylo možné důvodně předpokládat, že této trestné činnosti se dopouští organizovaná skupina pachatelů. V téže době byl zjištěn výskyt a nasazení stejného skimmovacího zařízení v příhraniční oblasti Polska. Současně cca v týdenním odstupu od získání dat, byl registrován výskyt padělků platebních karet s těmito daty a to při výběrech finančních částek na bankomatech v České republice, ale i v Rumunsku, Slovensku a Maďarsku. Protože bylo zjištěno, že pachatelé při zkoušení funkčnosti skimmovacího zařízení a dále i pro oddělování získaných dat používají tzv. testovací karty a nejednalo se o platební, nýbrž klubové karty) bylo ve spolupráci s bankovním sektorem zajištěno u servisních subjektů bank trvalé monitorování výskytu těchto testovacích karet na bankomatech v rámci celé České republiky. Dále bylo zjištěno, že jako testovací karty používají pachatelé i pravé platební karty vystavené na své vlastní jméno bankami v Rumunsku, ale i v České republice. Tyto platební karty si nechávali vystavit k založenému účtu na max. 100,-EURO s tím, že tuto částku často vyčerpali, karty jim byly na bankomatech zadržovány a následně vydávány a dle poznatků Europolu byly také takovéto účty používány k tzv. „praní peněz“ získaných výběry z bankomatů na padělky platebních karet.

Kromě skimmování platebních karet se tito pachatelé zabývali v České republice nákupem motorových vozidel a jejich transportem do Rumunska.

I když se nepodařilo zadržet pachatele a to z různých subjektivních i objektivních důvodů, přesto lze vykonanou činnost hodnotit pozitivně. Vždy však existovalo určité časové prodlení od doby nahlášení výskytu testovacích karet na konkrétním bankomatu a to přesto, že pro prvotní zajištění místa byla požadována spolupráce. Na druhou stranu se podařilo zajistit tři skimmovací zařízení i se získanými daty a bankovní sektor mohl provést potřebná opatření k zablokování všech příp. dotčených platebních karet. Nakonec bylo zjištěno a to jak prováděným šetřením tak i z monitoringu testovacích karet, že pachatelé se začátkem července 2007 urychleně přes Rumunsko a SRN přemístili do Francie a Itálie.

Z hlediska použitého skimmovacího zařízení jednotlivými pachateli, bylo nejprve v Praze na základě zajištěných třech zbytků skimmovacího zjištěno používání nástavce na vstupní štěrbinu pro platební kartu (se zařízením na sejmutí dat z magnetického proužku

platební karty) a k zjištění kódu PIN byl používán mobilní telefon (zřejmě pomocí videokamery v telefonu), který byl umístěn ve speciálním nástavci.

Výše uváděná skupina pachatelů používala od března 2007 na získávání dat z platební karty různé nástavce na vstupní štěrbinu pro platební kartu (dle typu bankomatu) a pro získávání kódu PIN používali celou falešnou spodní desku s vlastní klávesnicí a speciálním zařízením na záznam dle zmačknutého tlačítka. V dalších případech ke konci roku 2007 se nepodařilo zjistit použitý typ skimmovacího zařízení, ale pravděpodobně minimálně jedna skupina rovněž na záznam kódu PIN používala mobilní telefon ve speciálním nástavci na bankomatu. Je pochopitelné, že v současné době nelze poskytnout detailní návod, jak v případě nálezu skimmovacího zařízení, oznámení neoprávněného výběru na padělanou platební kartu či oznámení internetové (počítačové) kriminality postupovat. Částečně jsem se sice o to pokusil, ale vzhledem k rozsahu této trestné činnosti a k již uvedené operativnosti a konspirativnosti pachatelů, je třeba klást důraz a spoléhat na zkušenosti a schopnosti policistů pracujících na daném případu.

ZÁVĚR

Je pravdou, že nebylo zcela doceněno, že v rámci České republiky kromě Policie ČR existují ještě různé Městské policie, příp. Obecní policie. Bohužel tyto existují každá zcela samostatně a nemají žádný centrální zastřešující orgán. Proto nebylo možné tento druh policie informovat, pouze ve vytypovaných místech v omezeném počtu byla osobním jednáním navázána spolupráce a to zejména tam, kde tato policie vlastní městský kamerový systém.

Obecně lze konstatovat, že současný technický vývoj na úseku bezhotovostních platebních prostředků (zejména u platebních karet či virtuální platby platební kartou po Internetu atd.) předstihl právo. Přitom padělání bezhotovostních platebních prostředků (zejména platebních karet) či uvádění a zneužívání odcizených dat z platebních karet při platbách na Internetu v současné době je značně rozšířenou trestnou činností a lze předpokládat, že s dalším rozšiřováním používání platebních karet i plateb přes Internet bude docházet i k dalšímu rozšíření této trestné činnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] Z. MIKOLÁŠ, *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku.* 200 s.2005,ISBN80-247-1277-6

[2] P. ŠÁMAL, *Podnikání a ekonomická kriminalita v České republice*,(et.al.) - 1.vyd. - Praha: C.H.Beck, 2001 - xxv, 776 s. ISBN 80-7179-493-7

[3] Institut ministerstva spravedlnosti pro další vzdělávání soudců a státních zástupců:Trestná činnost v bankovním sektoru, 2. vyd. - Praha1997 ,187 s. . ISBN 80-7256-482-3

[4] Institut ministerstva spravedlnosti pro další vzdělávání soudců a státních zástupců:Trestná činnost na českém kapitálovém trhu, 1 – vyd. Praha,1997 115 s. . ISBN 80-71214-493-5

[5] J.BROŽ,M.HRADECKÝ Platební prostředky jejich ochrana a padělání.,Praha 2008 ISBN 80-7312-055-0.

[6] J. SUCHÁNEK, *Zkoumání platebních karet*. In: Musil, J. a kol.: Kriminalistika - *vybrané problémy teorie a metodologie*, učební text. Policejní akademie ČR, Praha, 2001, s. 114 - 120.

[7] *Čipy znemožní kopírování a zneužití karet*. Právo, 14. 12. 2002.

[8] *Čipové karty proti elektronickým zlodějům*. Právo, 10. 1. 2002. Podvody s platebními kartami stály klienty a banky miliony. Právo, 6. 11. 2002.

[9] *Kreditní kartu je lepší někdy nechat doma* 4. 8.2007 - (vč) - str. 18

[10] www.mastercard.com/paypass

[11] www.finveb.ihned.cz – čipové karty omezují podvody při placení

[13] (http://www.bankovnikarty.cz/web_sbk/czech/menu/o_sbk_cz.htm)

VPLYV PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA NA ROZVOJ MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV REGIÓNU

Jozef Šubjak[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: business, business environment, smal and medium enterprices, tourists, taxes.

ABSTRACT

In this dissertation thesis we are dealing with the influence of entrepreneurial environment on small and medium tourist trade businesses in Liptov region. The main reason why we analyze tourist trade in Liptov, is that it contributes significantly to generating gross domestic product (GDP), as well as to regional employment and development. Tourist trade is a typical branch of regional entrepreneurial activities, as there are ideal conditions for its development in this area. We have decided to focus our research on only one branch of these business activities in order to achieve objective results of this survey, as each business sector has its own specific features. In Liptov region, majority of small and medium businesses are active in tourist trade.

ÚVOD

V mojom príspevku uvádzam postupy a závery svojej dizertačnej práci, ktorú som úspešne obhájil v júli tohto roku.

Prosperujúca trhová ekonomika si vyžaduje, aby v spoločnosti pôsobil silný stredný stav, ktorého rozhodujúcimi predstaviteľmi sú živnostníci, malí a strední podnikatelia. Podnikateľské prostredie odráža kvalitu podmienok a predpokladov pre ekonomickú činnosť podnikateľských subjektov. Zahŕňa celú šírku podnikateľských procesov, okrem realizácie samotných podnikateľských aktivít aj proces formovania podnikateľských subjektov a efektívny odchod z trhu. Kvalitné podnikateľské prostredie zabezpečuje prepojenie formálnych a neformálnych prvkov, ktoré sú určujúce pre dosahovanie trvalého ekonomického rastu. Podmienky podnikania v podnikateľskom prostredí určuje legislatíva a tiež sústava nástrojov hospodárskej politiky štátu (mechanizmus riadenia). Pravidlá podnikania vytvárajú vhodné podnikateľské prostredie vtedy, keď pôsobia na podnikateľskú činnosť motivačne. Podnikateľské prostredie sa považuje aj za konkurenčné prostredie. V dizertačnej práci sa zaoberáme vplyvom podnikateľského prostredia na podnikanie malých a stredných podnikov cestovného ruchu v regióne Liptov.

PODNIKANIE V OBLASTI CESTOVNÉHO RUCHU V REGIÓNE

Cestovný ruch je už svojou podstatou zameraný na využitie určitých atraktivít územia pre prilákanie turistov. Cestovný ruch má multidisciplinárny charakter. Ak vychádzame z definície cestovného ruchu, táto zdôrazňuje hlavne nasledovné postuláty:

- súbor aktivít,
- prostredie,
- uspokojenie potrieb ľudí, ktorí cestujú,
- pobyt mimo miesta trvalého bydliska,
- dovolenka alebo nepravidelná povinnosť.[2]

---

[1] Ing. Jozef Šubjak, PhD., jozef.subjak@aos.sk.

[2] MICHALOVÁ, V. a kol.: SLUŽBY A CESTOVNÝ RUCH, súvislosti, špecifiká, cesta rozvoja. Bratislava, Sprint vfra 1999, ISBN 80-888-48-51-2.

Cestovný ruch (ďalej „CR“) sa stal súčasťou dnešnej modernej spoločnosti. Hlavným motívom cestovania je hlavne zmena prostredia a motivácia uspokojiť svoje špecifické potreby ako napr. potreba odpočinku, rekreácie, poznávania, kultúrnych a športových zážitkov apod. Z ekonomického hľadiska CR predstavuje súhrn aktivít s cieľom predaja služieb a tovarov, ktoré sú ako výsledok premietnuté v produkte CR. Trvalo udržateľný CR zohráva významnú úlohu pri zachovávaní a ďalšom rozvoji kultúrneho a prírodného dedičstva v rastúcom počte oblastí vrátane umenia či miestnej gastronómie, remesiel alebo ochrany biodiverzity. Tento trend má pozitívny vplyv na vytváranie pracovných miest a hospodársky rast. Významným faktorom prínosu CR k tvorbe pracovných miest, predovšetkým s ohľadom na zamestnanosť žien, mladých ľudí a ľudí so zníženou pracovnou schopnosťou, je vysoký stupeň zamestnanosti na čiastkový úväzok a pružný pracovný čas. V porovnaní s európskym hospodárstvom presahuje miera tvorby pracovných miest v CR priemernú hodnotu. V posledných desaťročiach bola ročná miera rastu zamestnanosti v hoteloch a reštauráciách takmer vždy vyššia ako miera rastu celkovej zamestnanosti.[3]

Produkt CR je služba, alebo balík služieb, ktorý je schopný uspokojiť potreby zákazníka. Základnými vlastnosťami produktu musí byť užitočnosť, použiteľnosť a dosiahnuteľnosť. Produkt CR má obmedzenú životnosť, preto je nevyhnutné ho stále prispôsobovať meniacim sa potrebám zákazníkov a to aj s ohľadom na štádium životného cyklu produktu, t.j. uvedenie na trh, rast, zrelosť a pokles.[4] Spotrebitelia – klienti predstavujú aktívnych, náročných ľudí, ktorí sa pri výbere produktu CR rozhodujú a konajú v rámci svojich vlastných osobných stratégií, a preto čoraz intenzívnejšie vyžadujú rozdielne produkty. Rozsah a variabilita služieb produktu CR závisí od schopností realizovať ponuku, ktorá v maximálnej miere uspokojí zákazníka. V praxi je bežným javom, že zabezpečenie a ponuka doplnkovej služby určujú existenciu celého produktu CR; čiže doplnková služba sa stáva nosnou službou.

Výškou obratu je CR v celosvetovom meradle na treťom mieste, hneď po obchode s ropou a jej produktmi a automobilovom priemysle. Podľa odhadu Svetovej rady pre cestovanie a CR[5] sa mal tento v roku 2007 podieľať na tvorbe HDP z celosvetového hľadiska 10,4 percentami. Počet pracovných miest v CR sa odhaduje na 231,2 mil. (EÚ 25,7 mil.) čo predstavuje 8,3 % celkovej svetovej zamestnanosti (11,8 % európskej). Podľa správy Svetovej organizácie CR[6] sa predpokladá 4,3 % nárast počtu zahraničných ciest každoročne, ktorý je odhadovaný aj 6,7 percentným rastom výdavkov. Prognóza na rok 2020 uvádza počet 1,6 bil. zahraničných ciest[7] pri výdavkoch prevyšujúcich sumu 2 bil. USD. Najväčší rast sa pritom očakáva v krajinách stredno-východnej a južnej Európy. Výrazné posilnenie podielu z celosvetového hľadiska majú taktiež zaznamenať popri Japonsku hlavne Čína a Južná Kórea.

Región Liptov má jedinečnú polohu, ktorá spolu s prírodnými krásami a vybavenosťou vytvára vhodné príležitosti pre vznik a rozvoj CR. Vďaka prírodným podmienkam s kultúrno-historickými pamiatkami a zachovanou ľudovou architektúrou sa Liptov stal miestom celoročnej rekreácie a prvé dovolenky sa tu organizovali už v dvadsiatych rokoch 19. storočia. V minulosti sa väčšina liptovského obyvateľstva živila roľníctvom, chovom dobytka a oviec. Tieto tradície pretrvali dodnes a pri potulkách prírodou je vidieť pasúce sa stáda, existuje možnosť ochutnať mliečne výrobky na salašoch. Výhodou

[3] Eurostat Statistics in focus 32/2005.
[4] NOVACKÁ, Ľ.: Marketingový management podnikov cestovného ruchu. ELITA Bratislava 1993, ISBN 80-85323-30-X.
[5] WTTC – World Travel & Torism Council).
[6] WTO – World Tourism Organization).
[7] V roku 2006 to bolo cca 0,85 mld.

regiónu je aj veľmi blízka vzdialenosť Vysokých Tatier, ktoré sú centrom zahraničných rekreantov Slovenska.

Liptov s lyžovaním, letnými pobytmi v horskom prostredí ako aj pobytmi pri vode, vodnými športmi, kúpeľníctvom, jaskyňami a speleológiou je zaradený medzi regióny s najvyššou prioritou. Nachádza sa v juhovýchodnej časti žilinského samosprávneho kraja v Liptovskej kotline, ktorú obklopujú najvýznamnejšie a najvyššie horstvá - Vysoké Tatry na východe, Západné Tatry a Chočské vrchy na severe, Nízke Tatry na juhu a Veľká Fatra na západe. Tieto jedinečné horstvá so zaujímavými dolinami vytvárajú veľmi dobré podmienky pre pešiu turistiku, cykloturistiku, ale najmä pre zimné športy. Lyžiarske strediská ponúkajú skvelé podmienky na zjazdové i bežecké lyžovanie. Vyhľadávanými zimnými strediskami sú Demänovská dolina, Jasná, Chopok, Bocká dolina a Jánska dolina. Milovníkom skialpinizmu sú známe dve doliny - Žiarska a Demänovská. Okrem lyžovania a turistiky ponúka tento región aj menej tradičné športy ako paragliding, rafting, jazdu na koni, speleoservis, vyhliadkové lety, horolezectvo, cyklistiku, poľovníctvo či rybárstvo. Liptovom preteká najdlhšia slovenská rieka Váh (403 km) v centrálnej časti s vodnou nádržou Liptovská Mara s významnými strediskami letnej rekreácie a vodných športov. V blízkosti je Aqua Park Tatralandia s množstvom atrakcií. Geograficky je ideálnou ucelenou oblasťou a vyznačuje sa svojráznou ľudovou architektúrou a folklórom (Vlkolínec, Východná, Važec, Hybe, Liptovské Sliače, Liptovská Osada a iné). V regióne sa nachádza mnoho minerálnych prameňov, ich liečivé účinky sú využívané v kúpeľoch Lúčky, Korytnica a Ľubochňa. Minerálny prameň zásobuje termálne kúpalisko Tatralandia, v Liptovskom Jáne a v Bešeňovej s travertínovými nálezmi. Ďalšie početné minerálne pramene sa využívajú ako pitná minerálna voda. V Múzeu liptovskej dediny v Pribyline ponúka možnosť zoznámiť sa s liptovským folklórom, s ľudovými remeslami, ale aj s chovom huculských koní, čo je raritou tohto múzea. Rezervácia ľudovej architektúry vo Vlkolínci je zaradená do Zoznamu svetového prírodného a kultúrneho dedičstva UNESCO.

Cieľom dizertačnej práce bolo na základe analýzy vybraných ukazovateľov zistiť, ako vnímajú podnikateľské prostredie na Slovensku samotné podnikateľské subjekty pôsobiace v oblasti CR v regióne Liptov.

Pre splnenie uvedeného cieľa sme sa rozhodli zrealizovať dotazníkový prieskum zameraný na zistenie názorov podnikateľských subjektov vo viacerých oblastiach v rámci podnikateľského prostredia. Na realizáciu výskumu bola zvolená kvantitatívna metóda - **dotazník** spracovaný písomnou formou. Väčšina podnikov v dotazníku uviedla svoje obchodné meno s požiadavkou o zaručenie anonymity. Terénna fáza výskumu bola zrealizovaná vo dvoch etapách:

- 1. etapa v mesiacoch december 2007 – január 2008,
- 2. etapa v mesiacoch január – február 2008.

Po prvej etape, kedy sa nám zo 195 dotazníkov vrátilo len 58, čo predstavuje menej ako jednu tretinu oslovených, sme pristúpili k druhej etape, ktorá spočívala v osobných návštevách a rozhovoroch s podnikateľmi. V tejto etape bolo osobne oslovených a navštívených 33 subjektov a zároveň bolo doručených ďalších 23 vyplnených dotazníkov. V konečnom dôsledku bolo do spracovávania zahrnutých spolu 114 dotazníkov, čo predstavuje návratnosť 58,46 %.

Väčšina otázok v dotazníku bola formulovaná v podobe polootvorených otázok, ktoré ponúkali určitý súbor odpovedí. Pri niektorých otázkach bola poskytnutá možnosť vyjadriť vlastné pripomienky. Pri formulovaní, ako aj ich alternatívnych odpovedí bolo snahou formulovať ich čo najpresnejšie a najjednoduchšie, aby boli zrozumiteľné aj pre

podnikateľov, ktorí sú v danej problematike menej orientovaní so snahou o ich čo najväčšiu návratnosť.

Objektom uskutočneného výskumu boli podnikateľské subjekty, tak fyzické ako aj právnické osoby podnikajúce v oblasti CR v regióne Liptov. Na zariadenia CR sme sa zamerali z dôvodu, že z podnikateľských subjektov pôsobiacich v regióne je najviac malých a stredných podnikov práve v tejto oblasti. Ak by sme skúmali širší rozsah, kde by bolo zastúpených viacero odvetví hospodárstva získané údaje by sa dali ťažko porovnávať. Vzorka respondentov bola zámerne vybraná tak, aby boli zastúpené všetky druhy ubytovacích zariadení a snahou bolo aj rovnomerné zastúpenie jednotlivých lokalít. V súbore sledovaných podnikateľských subjektov sa nachádzajú mikropodniky, MSP. Členenie podnikov zohľadňuje len kritérium počtu zamestnancov.[8]

Najvýraznejšie zastúpenie v skúmanej vzorke majú mikropodniky so 71,93 %, kde v prevažnej väčšine ide o podniky rodinného typu. Do tejto kategórie sú zaradené všetky priváty a chaty a časť penziónov. S 15,79 % nasledujú malé podniky, kde je zaradená časť hotelov a penziónov. Najmenšie zastúpenie majú stredné podniky s 12,28 %, kde sme zaradili časť hotelov a penziónov.

V skúmanej vzorke podnikov je 77,19 % fyzických osôb a 22,81 % právnických osôb. Medzi právnické osoby v našom výskume patria len hotely a penzióny. Väčšina hotelov sú obchodnými spoločnosťami, ktoré majú sídlo v inej lokalite (napr. hotel SOREA so sídlom v Bratislave).

ZÁVERY Z ANALÝZY VPLYVU PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA NA ROZVOJ PODNIKANIA V OBLASTI CESTOVNÉHO RUCHU V REGIÓNE

Z analýzy veľkostnej štruktúry a manažmentu podnikov CR v regióne Liptov môžeme zhrnúť závery nasledovne:

- Väčšina podnikov podnikajúcich v oblasti CR v regióne Liptov je fyzickou osobou – mikropodnikom, kde zaraďujeme predovšetkým priváty a chaty. Do tejto skupiny patrí aj časť penziónov.
- Podstatná časť mikropodnikov sú podnikmi rodinného typu, v ktorých pracujú hlavne rodinní príslušníci. K zamestnancom, ktorí nie sú rodinnými príslušníkmi patrí profesia kuchár.
- V mikropodnikoch je manažér podniku zároveň aj jeho vlastníkom.
- Najčastejším motívom začatia podnikania je pocit samostatnosti a nezávislosti spojený so zvýšením vlastného príjmu a uplatnenia nových nápadov.
- Väčšina podnikov je fyzickou osobou a pre podnikanie využíva hlavne vlastnú nehnuteľnosť, ktorú pred začatím podnikania upravila na poskytovanie stravovacích a ubytovacích služieb.
- V začiatkoch podnikania sa využívajú v prvom rade vlastné úspory a úspory v kombinácii s bankovým úverom.
- Pri realizácii inovačných aktivít sa využívajú predovšetkým vlastné finančné prostriedky.
- Len v minimálnej miere sa využívajú prostriedky z eurofondov. Je to spôsobené predovšetkým malými skúsenosťami pri ich získavaní a následnom čerpaní.
- Len necelých 15 % respondentov vníma Slovenskú agentúru cestovného ruchu pozitívne a 1,75 % neutrálne.
- Ciele väčšiny podnikov CR sú zamerané hlavne na výsledok (takmer 85 %) a obrat väčšiny zariadení sa v porovnaní s predchádzajúcim rokom zvýšil (64,04 %).

[8] Smernica Európskej komisie č.364/2004/EC.

Väčšina podnikateľských subjektov podnikajúcich v oblasti CR v regióne Liptov je fyzickou osobou – živnostníkom a mikopodnikom rodinného typu. V ďalšom období je potrebné zlepšiť činnosť SACR pre dosiahnutie lepšej propagácie regiónu i samotných zariadení CR v zahraničí. Taktiež je potrebné skvalitniť činnosť ďalších štátnych inštitúcií zaoberajúcich sa problematikou podpory rozvoja podnikania malých a stredných podnikov a to predovšetkým v lepšej propagácii a informovanosti podnikateľských subjektov v otázkach čerpania finančných prostriedkov z fondov EÚ.

Z výsledkov výskumu Podnikateľskej aliancie Slovenska do popredia jednoznačne vystupuje otázka vymožiteľnosti práva cez súdy, kde túto oblasť označilo za rozhodujúcu prípadne vážnu prekážku pre fungovanie podniku a rast podnikania na Slovensku takmer 80 % respondentov, nasledujú nestabilita a nejednoznačnosť zákonov, ktoré rovnako ako korupciu uviedlo až takmer 70% respondentov. Korupciu je uvedená až v 65 % odpovedí.

Z analýzy poskytovaných služieb CR a podnikateľského prostredia vyplývajú závery, ktoré môžeme zhrnúť nasledovne:

- Viac ako 80 % podnikov zo skúmanej vzorky sa orientuje na poskytovanie stravovacích a ubytovacích služieb. Len ubytovacie služby poskytuje 18,42 % zariadení a to hlavne chaty.
- Takmer 80 % podnikov poskytuje aj doplnkové služby, z ktorých prevláda požičiavanie športových potrieb a plochy na športovanie.
- Rastie počet podnikov, ktoré rozširujú doplnkové služby a prevláda snaha o poskytovanie komplexnejšieho produktu CR.
- Požiadavkou podnikateľov k zlepšeniu podnikateľského prostredia je predovšetkým novelizácia Vyhlášky Ministerstva hospodárstva SR č. 419/2001 Z. z., ktorou sa upravuje kategorizácia ubytovacích zariadení. Viac ako štvrtina podnikateľov navrhuje rovnaké ceny za energie pre súkromnú a podnikateľskú sféru.
- Pre podporu podnikania na regionálnej úrovni prevláda požiadavka na rovnomerné stanovenie a vyberanie miestnych poplatkov a prijatie opatrení pre potieranie nekalej konkurencie.
- Podnikateľské prostredie najvýraznejšie pozitívne ovplyvnili hlavne banky a daňové právo. Najvýraznejší negatívny vplyv majú súdy a zdravotné a sociálne poistenie.

Je možné konštatovať, že sa postupne rozširuje rozsah a kvalita poskytovaných služieb a snahou väčšiny podnikateľských subjektov je ponúkať čo najkomplexnejší produkt. Výsledky nášho prieskumu jednoznačne potvrdili závery Komplexného auditu prekážok podnikania na Slovensku. Najnegatívnejší vplyv na podnikateľské prostredie majú súdy, kde sa riešenie sporov ťahá celé roky, a je jedno, či ide o občanov alebo zahraničných investorov. Na regionálnej úrovni dominuje otázka výšky a spôsobu vyberania miestnych poplatkov a nekalá konkurencia. V nasledujúcom období by mali byť identifikované a systematicky odstránené prekážky v podnikaní a zlepšené všetky hlavné procesy vo verejnej správe i na regionálnej úrovni, ktoré ovplyvňujú podnikateľský sektor.

Z analýzy výskumu v oblasti daní môžeme závery zhrnúť nasledovne:

- Väčšina podnikateľov si daňovú problematiku zabezpečuje externou formou.
- Z hľadiska právnej formy podniku – väčšina právnických osôb si daňovú problematiku zabezpečuje interne (malé a stredné podniky).
- Fyzickými osobami sú spravidla živnostníci, z ktorých väčšina nemá ekonomické vzdelanie a daňovú problematiku si väčšinou zabezpečuje majiteľ po preštudovaní daňovej legislatívy a absolvovaní kurzov k uvedenej problematike.

- Podstatná väčšina podnikateľov vníma súčasnú sadzbu dane z príjmov ako primeranú.
- Väčšina respondentov považuje tzv. rovnú daň za spravodlivú. Každý príjem je zdaňovaný rovnako a tak nikoho nezvýhodňuje.
- Zavedením jednej sadzby dane z pridanej hodnoty vo výške 19 % sa dosiahla väčšia neutralita zdanenia a značne sa zjednodušil daňový systém.
- Viac ako polovica podnikateľov považuje súčasnú výšku DPH v oblasti služieb v CR za vysokú a jej výška má negatívny dosah na konkurencieschopnosť..
- Prevláda názor, že sa miestne dane a poplatky nevyužívajú dostatočne transparentne a mali by sa využívať predovšetkým na podporu podnikania, dobudovanie infraštruktúry a podporu služieb obyvateľstvu.
- Viac ako tri štvrtiny podnikateľov považujú celkovú výšku daňových a odvodových povinností za vysokú.
- Zmeny v zdaňovaní príjmov po daňovej reforme sú hodnotené pozitívne nový zákon o dani z príjmov je považovaný za jednoduchší a zrozumiteľnejší.
- Súčasný daňový systém je jednoduchší z hľadiska počtu ako aj obsahu daňových zákonov.
- Zavedenie rovnej 19 % dane z príjmov po daňovej reforme, vylúčenie dvojitého zdanenia vedie k zvýšeniu záujmu o podnikanie ako aj k prílevu zahraničného kapitálu a v konečnom dôsledku k celkovému ekonomickému rastu.

Problematika daní nie taká jednoduchá, aby sa v nej dokázali správne orientovať všetci podnikatelia a náklady na vedenie daňovej agendy externou formou sú pre uvedenú skupinu pomerne vysoké. V oblasti daní je po zavedení rovnej dane najvýraznejším pozitívom zrovnoprávnenie podmienok podnikania, podpora hospodárskej súťaže a zjednodušenie zákona. Negatívom je výška dane z pridanej hodnoty. Z výsledkov výskumu je možné konštatovať, že daňová reforma prispela k zlepšeniu podnikateľského prostredia.

ZÁVER

Na základe posúdenia stavu podnikateľského prostredia v regióne bude potrebné v ďalšom období motivovať obce a mestá, aby daň za ubytovanie, prípadne aj časť dane z nehnuteľnosti vzťahujúcej sa na zariadenia CR, využívali najmä na jeho podporu. V tejto súvislosti je potrebné prehodnotiť tvorbu zdrojov pre obce a mestá z dane za ubytovanie a z dane za nehnuteľnosti. Taktiež bude potrebné hľadať nástroje na riešenie problematiky nekalej konkurencie v tejto oblasti. Musia sa prijať dostatočne tvrdé legislatívne opatrenia na likvidáciu nekalej konkurencie.

Napriek tomu, že daňová reforma bola prijatá pozitívne je potrebné zamyslieť sa nad výškou dane z pridanej hodnoty v oblasti cestovného ruchu. Zníženie jej výšky by podnikom prinieslo konkurenčnú výhodu.

Súčasná organizačná štruktúra CR na Slovensku je charakteristická nestabilitou, neprehľadnosťou, neurčito definovanými vzťahmi, kompetenciami a zodpovednosťou, ako aj nedoriešenými zdrojmi na financovanie. Pre súčasné obdobie je charakteristický aj nesystémový prístup k otázkam rozvoja CR. Rezorty, ktoré majú na jeho rozvoj vplyv, majú rôznorodé záujmy a CR nie je pre ne prioritou.

Rozvoj hotelového a turistického priemyslu je hlavným cieľom nadchádzajúceho programovacieho obdobia v oblasti CR. Potvrdzuje to aj prieskum medzi slovenskými podnikateľmi, ktorí potvrdili, že majú záujem o rozvíjanie aktivít v tejto oblasti.

MARKETING V SPOTREBNÝCH DRUŽSTVÁCH
(Marketing in consumer cooperatives)

Ján Sciranka[1]

Key terms:
marketing, advertising, target groups, advertising campaign, consumer`s cooperative, communication effect, sale effect

ABSTRACT:

Sciranka, Ján: Marketing in consumer cooperatives (Article)
University Of Economics in Bratislava
The Faculty Of Corporate Management
Management Department
Bratislava, FPM EU, 2008, pages: 5

The basic aim of this article is to target the analyse of basic advertising campaignes which were realised in the consumer cooperative COOP Jednota Slovakia with goal to describe the process of realization and to interpret theirs successfull and effectiveness especially on the basis of communication and sale effect.

Characteristics the consumer cooperative COOP Jednota Slovakia and analyze of marketing activities within cooperative is very important part. It contains part where is characterized COOP Jednota Slovakia on the basis of basic facts. The analyse of marketing facilities used in COOP Jednota as well as the analyse of image campaign „Obchod na zjedenie“ is main part of this article. In final part is interpretation of advertisign campaignes forcefully to definition of theirs communication and sale effect with determination of activity and effectiveness of the advertising.

ÚVOD:

Marketing a reklama v slovenských podnikoch je využívaná rôznym spôsobom prostredníctvom rôznych prostriedkov, ktorých základným cieľom je upútať pozornosť zákazníka resp. zákazníkov. Táto problematika sa však netýka len súkromných podnikov, ale takisto aj iných druhov, ako sú napr. štátne podniky, družstvá a pod. Každý podnik, ktorý chce v turbulentnom podnikateľskom prostredí prežiť, sa musí venovať problematike marketingu.
Zameriam sa na spotrebné družstvo COOP Jednota Slovensko, s.d., kde ilustrujem, na akom princípe fungujú marketingové aktivity v spotrebných družstvách.

[1] Ing. Ján Sciranka, e-mail: j.sciranka@yahoo.com

MARKETING V COOP JEDNOTA SLOVENSKO:

COOP Jednota Slovensko, s.d., je spoločnosť, ktorá spája 32 právne samostatných spotrebných družstiev na Slovensku. Zastupuje navonok systém spotrebných družstiev voči štátnej správe, samospráve a legislatíve. Vytvára podmienky na rozvoj spotrebných družstiev centralizovaným marketingom, výrobkami pod vlastnou značkou a nákupnou kartou. Systému spotrebných družstiev prináša jednotnú identitu, know-how a inováciu podľa najnovších trendov v maloobchode u nás aj v zahraničí. Pre systém spotrebných družstiev zabezpečuje COOP Jednota nákup potravinárskeho a nepotravinárskeho tovaru.

Systém COOP Jednota si udržuje pozíciu lídra medzi maloobchodnými reťazcami pôsobiacimi v Slovenskej republike, aj v silnej konkurencii. V roku 2006 dosiahol maloobchodný obrat vo výške **32,25 mld. Sk**.

Maloobchodná sieť členov COOP Jednota Slovensko tvorí takmer *2 400 predajní* zaradených do reťazcov:

- **COOP Jednota Potraviny** – 2 081 prevádzok
- **COOP Jednota Supermarket** – 214 prevádzok
- **COOP Jednota Terno Supermarket** – 15 prevádzok

Zamestnáva viac ako 13 000 zamestnancov.

Cieľom marketingu v danom podniku je udržanie maloobchodného obratu a podielu na trhu a prilákanie čo najväčšieho množstva zákazníkov do predajní.

REKLAMNÉ PROSTRIEDKY:

Ako sa teda snaží COOP Jednota prilákať spotrebiteľov do svojich predajní? Uvedieme zopár používaných marketingových prostriedkov:

- ***letáky*** – najvýraznejší prostriedok podpory predaja
- ***spotrebiteľské súťaže*** - podporujú sa letákové akcie za účelom zvyšovania obratu a získavania nových zákazníkov
- ***Nákupná karta*** - ide o silný nástroj na motivovanie pravidelných nákupov, ktorý sa však ešte nedá využiť ako silný marketingový nástroj, nakoľko podnik nemá rovnaké zľavy, nevie centralizovať informácie o zákazníkoch, chýba infocentrum o karte a zákazníkom sú poskytované nejednotné informácie o kartách, od roku 2006 sú v obehu dve nákupné karty COOP Jednota – **Nákupná karta COOP Jednota Klasik** (možnosť nakupovania v predajniach COOP Jednoty s rôznymi zľavami) a **Nákupná karta COOP Jednota Plus** (zľavy pri každej platbe s kartou Plus), pri použití karty Klasik možno získať zľavu tak, že sa ňou preukáže zákazník pri pokladni a výška jeho nákupu sa načíta na kartu

- ***Vlastná značka*** - v COOP Jednota sa využívajú *tri základné druhy vlastných značiek*:
  - **COOP Jednota Premium** - špičkové výrobky s najvyššou kvalitou, ale nižšou cenou ako ostatné značkové výrobky, možno ich nájsť v sieti predajní COOP Jednota nielen na Slovensku, ale aj v Čechách a v Maďarsku, garanciou kvality tohto radu je zlatá pečať COOP EURO QUALITY

- **COOP Jednota Štandard** - tieto výrobky sú novinkou v ponuke družstva a prinášajú garanciu vyššej kvality za bežnú cenu, vyberané boli starostlivo a je tu aj možnosť vyskúšať výrobky vysokého štandardu

- **COOP Jednota Dobrá cena** – možnosť nakupovať za akciové ceny aj mimo akcií, v ponuke je viac ako 50 kvalitných výrobkov za veľmi výhodnú cenu, pričom ich kvalita sa pravidelne kontroluje, možno ich nájsť hravo vďaka charakteristickému obalu, sortiment Dobrej ceny sa neustále rozširuje

- ***Nadácia Jednota COOP*** - hlavným komunikačným posolstvom Nadácie Jednota COOP je *„Silnejší pomáha slabším“,* marketingovým zámerom nadácie je oslovovať mladú generáciu projektmi **„Jednota pre školákov“** a **„Aby sa nám netúlali“** – ide o to, aby sa deti od malička stretávali so značkou COOP Jednota pri športovaní alebo pri rôznych záujmových aktivitách
- ***Časopis Jednota*** - začal vychádzať ako obrázkový plnofarebný zákaznícky mesačník **v roku 2003,** je vlastne poďakovaním tým, čo nakupujú v sieti predajní COOP Jednota Slovensko, majú chuť dozvedieť sa o jej aktivitách a relaxovať pri zaujímavom čítaní z oblasti životného štýlu, zdravia, kultúry a kulinárskeho umenia, pričom *na 32 plnofarebných stranách* sa možno dozvedieť takmer všetko, čo zaujíma každého človeka

V Jednote sa okrem uvedených reklamných prostriedkov v posledných rokoch realizujú a organizujú reklamné kampane rozsiahlejšieho charakteru, medzi ktoré patria kampane ***“Obchod na zjedenie”*** a ***“Výhry na zjedenie”***.

Pri efektívnom realizovaní týchto kampaní bolo potrebné zo strany tohto spotrebného družstva brať ohľad najmä na analýzu konkurencie, ktorú v tomto prípade tvoria všetky maloobchodné reťazce typu Tesco, Lidl a pod. Okrem toho bolo potrebné zohľadniť aj základné ciele, ktoré sa stanovia pred samotnou realizáciou kampaní, a práve tieto ciele sú základom hodnotenia kampaní, a teda určenia toho, či boli alebo neboli úspešné.
Na základe viacerých okolností a faktorov ovplyvňujúcich výšku finančných prostriedkov vložených do marketingu sa napokon vypracuje reklamný rozpočet. Môžeme si uviesť, aký rozpočet stanovila COOP Jednota pre svoje kampane. Uvediem rozpočet kampane "Obchod na zjedenie ako ilustračný príklad:

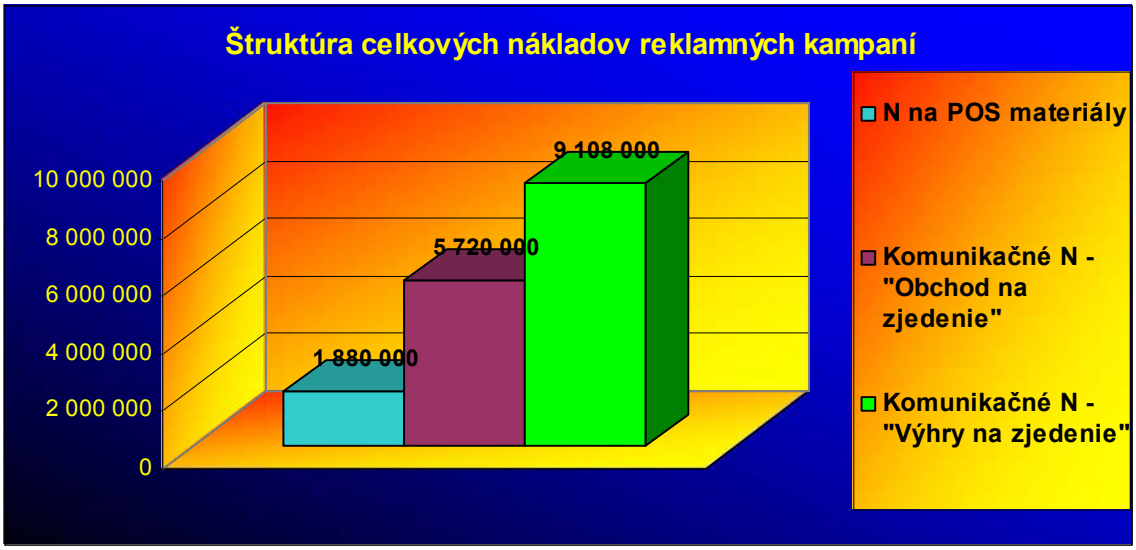
Tabuľka č. 1: Rozpočet reklamnej kampane „Obchod na zjedenie"

Imidžová kampaň „Obchod na zjedenie"	**Reklamné prostriedky**		
	Televízia	**Tlač (printy)**	**Spolu**
Náklady v Sk	4 730 000,-	990 000,-	**5 720 000,-**

Zdroj: Interné materiály COOP Jednota Slovensko, s. d., 2007

Ako je zrejmé z tabuľky, drvivá väčšina finančných prostriedkov určených na reklamu smeruje do najfrekventovanejších reklamných médií, medzi ktoré nepochybne patrí televízia.
Je však dôležité podotknúť, že obidve reklamné kampane boli podporované aj tzv. **POS materiálmi**, ktoré slúžili na doplnkovú propagáciu reklamných kampaní a nachádzali sa v obchodných miestach družstva, napr. nálepky na podlahách predajní s logom kampane, či nálepky na nákupných vozíkoch až po rôzne postery a urny so žrebami. A aj v tomto tkvie osobitosť spotrebných družstiev, a to že sa zameriavajú vo vysokej miere aj na takéto druhy reklamnej podpory predaja.

Graf č. 1: Štruktúra celkových nákladov na reklamné kampane



V horeuvedenom grafe je možné vidieť, že na POS materiály sa síce použije najmenšie množstvo finančných prostriedkov, avšak aj napriek tomu sú to takmer 2 mil. Sk, takže aj to svedčí o tom, že sa COOP Jednota snaží upozorniť zákazníkov na svoje akcie aj takýmito spôsobmi.

Pri ovplyvňovaní zákazníka je veľmi dôležitý výber vhodného reklamného media, ktorým je v prípade COOP Jednota televízia, ako som už uviedol.

HODNOTENIE REKLAMNÝCH KAMPANÍ:

Každý podnik vkladá peniaze do reklamy s tým, že sa ukáže určitý efekt tejto investície. V tomto prípade to možno dôkladne ilustrovať na komunikačnom a predajnom efekte reklamy, ktorý COOP Jednota priebežne sleduje.

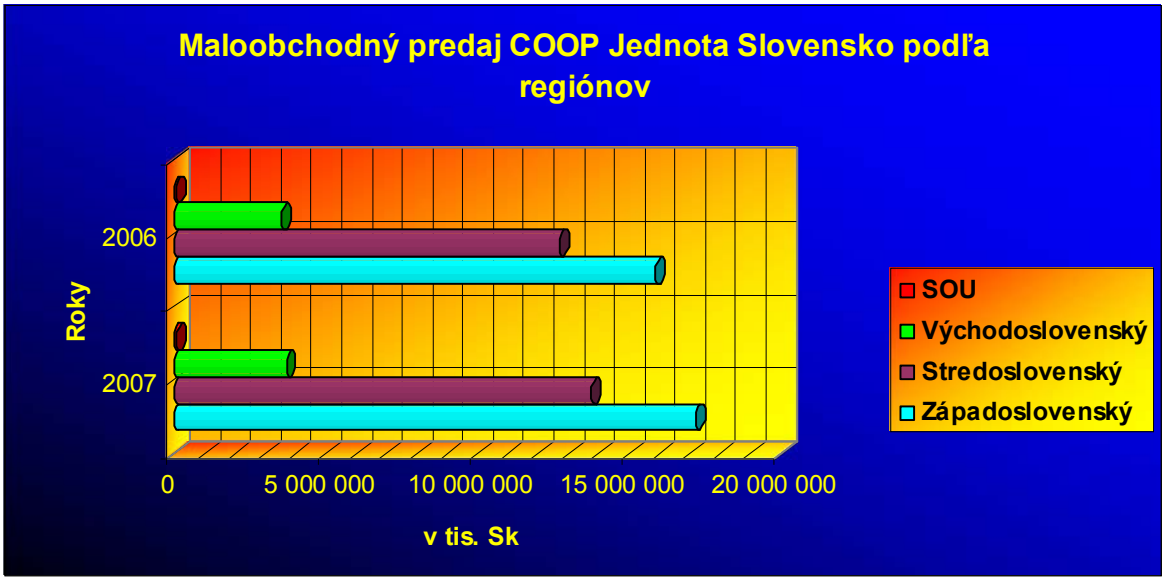
Komunikačný efekt sa tu zisťuje prostredníctvom dotazníkov, ktoré sú zamerané hlavne na otázky týkajúce sa spotrebného družstva a jeho reklamných kampaní.

Z posledných prieskumov vyšli napríklad nasledovné závery:

- 40 % respondentov pravidelne nakupuje v sieti predajní COOP Jednota
- 70 % respondentov sa dozvedelo o kampaniach z televíznej reklamy
- 35 % respondentov hodnotí produkty siete COOP veľmi pozitívne, 45 % pozitívne a zvyšok ich hodnotí skôr negatívne

Predajný efekt sa zas zisťuje prostredníctvom rôznych finančných ukazovateľov, predovšetkým však výška maloobchodného predaja. V posledných rokoch bola nasledovná:

Graf č. 2: Maloobchodný predaj v sieti COOP Jednota Slovensko podľa regiónov



Ide tu o nárast maloobchodného predaja, čo je nepochybne spôsobené aj efektívnym vynakladaním financií do reklamy, čo preukazuje aj účinok resp. efekt reklamy, ktorý je po posledných prepočtoch v COOP Jednota nasledovný:

- ***účinok reklamy = 98,03 %*** (účinok reklamy bol síce o 1,97 % menší ako sa očakával, avšak ide v podstate o zanedbateľné nesplnenie vytýčenie cieľa)
- ***efekt reklamy = 2,45 Sk*** (každá 1 Sk nákladov vložených do reklamnej kampane vyniesla družstvu 2,45 Sk tržieb)

ZÁVER:

Aj z týchto čísel jasne vyplýva, že spotrebné družstvo COOP Jednota Slovensko, s.d., využíva finančné prostriedky smerujúce do reklamy efektívne , a že nie stále platí, že v spotrebných družstvách stále panuje tzv. idea zbytočného márnenia peňazí, ako si veľa ľudí o podnikoch tohto typu myslí.

POUŽITÁ LITERATÚRA:

Výročná správa COOP Jednota Slovensko, s. d., 2006
Interné materiály COOP Jednota, s. d., pobočka Vranov nad Topľou, 2007
http://www.coop.sk/index.php?page=8, 30. 9. 2008

VYUŽITIE MODERNÝCH KALKULAČNÝCH METÓD V PLÁNOVANÍ NÁKLADOV

UTILIZATION OF MODERN COST IN COST PLANNING

Pavol Serina[1]

KEY WORDS: planning, costs, controlling, calculation costs methods

ABSTRACT

The planning is the elementary function of management. The main goal of planning proces is the limitation of indetermination and efficiency of decision-making proces and it is not the formulation of objectives. The planning is the determination about future – What? When? Who should be responsible? The final output of planning proces is the plan of company.
Structure, content and amount of details depend on size of company, production, field of enterprise, type of product, organizational structure etc. Each company can choose the system of planning. The formation of cost plan uses the modern methods as calculation of variable costs, calculation of target costs, calculation of product´s circle, etc. The well made system of plans carries on the company to success, growth of its value and competition ability.

ÚVOD

Prechod na trhovo riadenú firmu priniesol so sebou tvrdé konkurenčné prostredie. Vo firme sa zvýšila potreba presných informácií na správne plánovanie, rozhodovanie a kontrolu. V dynamickom prostredí je problematické odhadovať budúci vývoj a základné faktory, ktoré slúžia ako vstupné údaje pri zostavovaní plánov. Silná konkurencia stále núti firmu hľadať príležitosti a rýchle reagovať na zmeny, a preto vedenie firmy musí konať pružne a rýchle a s ohľadom na meniace sa podmienky okolia. Základnými funkciami a významom plánov vo firme podľa môjho názoru je podporovať rozhodovací proces a stanovovať ciele a úlohy pre nadchádzajúce obdobie – zo zmenami v podnikateľskom prostredí sú naďalej podporované a majú svoje pevné miesto medzi ostatnými nástrojmi strategického riadenia. Plánovanie nemôže vyriešiť všetky problémy manažérov ani garantovať úspech. Môžu nastať neočakávané a nepredvídateľné udalosti, ktoré spôsobia ťažkosti navzdory prepracovanému firemnému systému plánov. Niektoré spoločnosti sú úspešné i bez plánovania, a to zvlášť vďaka benevolentnému prostrediu. Na druhej strane je nevyhnutné zdôrazniť, že s dôkladným systémom plánov dosiahne firma pravdepodobne lepších výsledkov než bez plánov. Plánovanie poskytuje významnú podporu pre lepšie rozhodovanie. Inými slovami, všetko, čo firma chce uskutočniť, manažér uskutoční lepšie so zostaveným plánom ako bez neho. Cieľom príspevku[2] je podeliť sa s praktickými skúsenosťami zo zostavovania firemného plánu, hlavne s využitím moderných kalkulačných metód zostavovania plánu nákladov vo firme.

PRAKTICKÉ SKÚSENOSTI ZO ZOSTAVOVANIA PLÁNOV VO FIRME

Firma pri tvorbe plánu na nasledujúce obdobie bez ohľadu na dĺžku časového horizontu je vždy viazaná disponibilnými zdrojmi, ich kombináciou a účinnosťou využívania v uplynulom

[1] Ing. Pavol Serina, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového hospodárstva, katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: serinavdec.euba.sk
[2] Predkladaný príspevok je súčasťou riešenia výskumnej úlohy VEGA (číslo 1/4579/07): „Diagnostikovanie hodnotových vzťahov a trhových aktivít v podniku“.

období, keďže tieto determinujú aj úroveň globálnych výsledných ukazovateľov. Ak v plánovanom roku sa neočakáva použitie novej investície, ktorá zvyšuje kapacitu firmy, zmenu organizácie výroby a pod., nemožno ani očakávať veľmi rozdielny výsledok oproti predchádzajúcemu roku. Táto skutočnosť je jednou z príčin podceňovania plánovania vrcholovými manažérmi. Každá firma, ktorej vrcholový manažment chce aktívne využiť plánovaciu funkciu, je analýza minulosti súčasťou prípravy plánu. Analýzy za dlhšie minulé obdobie umožňujú firme odhaliť svoje rozvojové možnosti, napríklad podľa vývojových tendencií, tempa rastu globálnych výsledných ukazovateľov a podobne, pravda, so zohľadnením situácie na trhu. O minulosti firmy nás najpohotovejšie informujú časové rady výsledných ukazovateľov, pretože na ich základe možno nájsť budúce pravdepodobné hodnoty takých ukazovateľov výkonnosti firmy ako sú predaj, variabilné náklady, hrubé rozpätie, výsledok hospodárenia, výkonnosť kapitálu a pod. Na to nám slúži známa extrapolácia časových radov pomocou rôznych exaktných metód. Pri tvorbe strategického a taktického plánu sa v normálne fungujúcej trhovej ekonomike odporúča analyzovať vývoj globálnych ukazovateľov za uplynulých päť rokov. Táto analýza je zameraná na charakteristiku základných vývojových trendov takých ukazovateľov, ako sú tržby, zisk z výrobných činností, zisk pred zdanením, náklady, rast pridanej hodnoty, rast hodnoty firmy a pod. Pri analýzach výsledkov je potrebné klásť dôraz na indexy rastu cien materiálov a miezd, ktoré súvisia s inflačným rastom.
Plánovacia činnosť vo firme je stanovená tzv. "Technicko-organizačným postupom" v rámci riadenia systému ISO norma 9000, resp. ISO norma 9014. Tento postup vytvára podmienky pre systematickú plánovaciu činnosť na úrovni strategických a taktických plánov firmy vo všetkých vecných oblastiach a časových rozsahoch plánovania. Systém plánovania má všestranný charakter. Z hľadiska úrovne vykonáva firma plánovanie firmy ako celku, plánovanie organizačných častí firmy a plánovanie akcií a projektov. Podľa časového rozsahu vykonáva firma strategické plánovanie na tri až štyri roky, taktické plánovanie na rok a operatívne plánovanie na mesiace, dekády, dni a pod. Podľa vecného obsahu plánovania vykonáva firma:

- plánovanie marketingu,
- plánovanie výroby a materiálových potrieb
- plánovanie investícií,
- plánovanie výskumu a vývoja,
- plánovanie ľudských zdrojov,
- finančný plán.

FINANČNÝ PLÁN PODNIKU

Hlavným cieľom finančného plánu je definovať výsledok vzájomného pôsobenia jednotlivých plánov v rámci firmy. Pri tejto činnosti dochádza k spätnému prehodnocovaniu čiastkových plánov doposiaľ popísaných, a to z dôvodu potreby odstrániť nevyváženosť finančných prostriedkov a zdrojov financovania.
Finančný plán je integrujúcim plánom podniku a jeho obsahom je:

- plánovanie potreby prevádzkového kapitálu,
- plánovanie nákladov,
- plánovanie tržieb a výnosov,
- plánovanie výsledku hospodárenia,
- plánovanie bilancie majetku,
- plánovanie peňažného toku.

V nasledujúcich riadkoch vymenujem niekoľko praktických rád pri tvorbe finančného plánu vo firme či už pre pokročilých, mierne pokročilých alebo začínajúcich podnikateľov:

- **Zlaté bilančné pravidlo** – dodržuje máloktorý podnikateľ. Ide o stav financií firmy, keď dlhodobé aktíva (fixné) sú kryté dlhodobými zdrojmi, vlastným kapitálom a dlhodobými pôžičkami – príkladom je kúpa nehnuteľností s ekonomickou životnosťou 50 rokov z úveru splatného do štyroch rokov. Riešenie tohto rozporu tým, že firma má dostatok v budúcnosti tvoreného zisku na krytie splátok, nemusí byť správne. Spravidla dochádza k zabrzdeniu firmy v rozvoji a odčerpávaniu zdrojov na platenie vysokých úrokov.
- **Rozpor výšky finančných potrieb a ich zdrojov** – zle vyčíslená hodnota potrebného kapitálu , spravidla dochádza k jeho podhodnoteniu, keďže niet voľných a ľahko prístupných cudzích zdrojov a vlastné sú obmedzené. Slabá pripravenosť na projekciu budúcnosti firmy, keď po počiatočnom zvládnutí financovania sa dynamicky menia podmienky podnikania, štruktúra potrieb a pri ich riešení sa oslabujú princípy finančného riadenia. Napríklad sa uprednostňuje doplnenie sortimentu predajne pri zvýšení zásob na úkor splácania dlhu banke alebo daní a pod.
- **Neochota investovať vlastné zdroje** – čím je riziko väčšie, tým je podnikateľ menej ochotný zúčastniť sa na ňom vlastnými zdrojmi. Potom sa čuduje, že ani jeho sused ani banka mu nie je ochotná požičať.
- **Cudzie zdroje podnikateľa väčšinou ohrozujú** – odčerpávajú mu zdroje na úroky a tým mu neumožňujú rozvoj, rozšírenú reprodukciu, spravidla banka vyžaduje veľmi vysoký podiel ručenia, t. j. ide o ohrozenie samotnej podstaty podnikania.
- **Dajte sa poučiť odborníkmi** – nahraďte seba zničujúcu odvahu racionálnym posúdením svojich schopností a možností.
- **Nebudovať „firmy“ na zelenej lúke s veľmi náročným financovaním** – určité vstupné výdavky je možné šetriť, napr. prenajatím priestorov, s lízingom na technológiu a pod.
- **Vypracovať si tzv. pesimistický variant harmonogramu a plánu čerpania zdrojov** – je to napr. dobrý argument pri jednaní s bankou, ktorá môže urobiť odklad prvých splátok, resp. ich nerovnomerné rozdelenie v čase a pod.
- **Chyby pri cenovej tvorbe** – chybné kalkulácie nepriamych nákladov, neznalosť noriem spotreby materiálov, polotovarov a surovín, nerealistické odhady výrobných kapacít, podcenenie konkurencie s podobnou produkciou a pod. vedú k neúspechu firmy na trhu.
- **Dobre naplánovaný postupný nábeh výkonov** – nepočítať s automatickým rastom obratu.
- **Málokedy je kríza vo finančnej oblasti firmy spôsobená len jednou príčinou**, ktorá je jasne definovaná a riešiteľná – spravidla je príčin viac a sú vo vzájomných súvislostiach, nie je možné určiť čo je prvotné, čo druhotné, čím začať a čím skončiť.

PLÁNOVANIE NÁKLADOV VO FIRME

Na začiatku tejto kapitoly si vypomôžem citátom svetom uznávaného podnikateľa Tomáša Baťu uvedeného v knihe Kudzbela , že „každý náklad musí mať svojho adresáta“. Myslím si, že táto veľká myšlienka je aj v súčasnej podnikateľskej sfére vysoko aktuálna a môžem konštatovať, že som sa myšlienkami tohto podnikateľa riadil na všetkých postoch, ktoré som v podnikateľskej praxi zastával. Pri zostavovaní plánu nákladov každý manažér naráža pri rozhodovaní na otázky: Oplatí sa urobiť plánovanú zmenu? Ktorá z alternatív je najvýhodnejšia? Čo prinesie moje rozhodnutie firme? Aby rozhodovanie nebolo iba emotívne alebo osudové (musím), potrebné sú objektívne informácie. Manažéra zaujímajú hlavne dve kategórie informácií, ako efektívne to robil doteraz a čo sa oplatí robiť lepšie v budúcnosti. Úmyselne treba zdôrazniť slovo lepšie. Firemné informačné systémy vrátane tých

najmasívnejších ponúkajú veľké množstvo dát, z ktorých sa v praxi využíva niekoľko percent. Avšak kľúčové informácie riešiace napríklad otázku Ktoré firemné činnosti sú ekonomicky efektívne a v ktorých unikajú peniaze? Manažér spravidla nezíska ani z drahého informačného systému. Čo znamenajú slová lepšie alebo ekonomicky efektívnejšie? Ak firmy kúpi novú technológiu, bude vyrábať ekonomicky efektívnejšie? Ak získa nového klienta a poskytne mu špeciálnu starostlivosť, je to pre firmu lepšie? Kto má sledovať stovky činností, produktov a klientov a vyhodnocovať ich vplyv na celkový zisk alebo stratu firmy? Tieto otázky sú pre úspech firmy veľmi dôležité. Odpovede sa však nachádzajú ťažko. Pre úspech firmy nie je podstatné, koľko ľudí, techniky, energie alebo externých služieb využíva jednotlivý útvar. Podstatné je, aby výkon firemnej činnosti nebol zbytočne drahý. Každá koruna navyše znamená zníženie zisku alebo prehĺbenie straty. Pred šestnástimi rokmi som si kládol takéto otázky v jednej veľkej chemickej firme na Slovensku, pretože firma mala zavedení klasický spôsob riadenia nákladov, tzv. jednoduchým rozpočtovaním. Každému nákladovému stredisku sa rozpočtovali jednotlivé druhové náklady a na konci obdobia sa porovnával plán so skutočnosťou. Rozdiely zdôvodňovali vedúci pracovníci. Prinášalo to dostatočný efekt? Väčšinou nie. Najprv treba zmeniť pohľad na nazeranie nákladov cez účtovníctvo. Treba si osvojiť princípy a zásady manažérskeho účtovníctva, hlavne jeho prínos pre rozhodovanie. Základnou snahou manažérskeho účtovníctva je poskytovať také informácie, ktoré umožňujú hodnotiť rôzne varianty budúceho vývoja firmy. Typ týchto informácií, zjednodušene nazývaných „Čo sa stane, keď...“, tak umožňuje využiť účtovné informácie nielen na operatívne riadenie firemných výkonov, útvarov a procesov v podmienkach, keď sa už o základných parametroch podnikania rozhodlo, ale aj na rozhodovanie o variantoch ich budúceho priebehu. Nepochybne k dôležitému momentu pri zostavovaní plánu nákladov musí manažér brať do úvahy všetky formy členenia nákladov z hľadiska potrieb rozhodovania napr. náklady obetovanej príležitosti, náklady hraničné, implicitné, relevantné a pod. Ďalším krokom je mať na ujasnený vyrábaný a predávaný sortiment výrobkov vybudovaný informačný systém, ktorý je prepojený on-line so všetkými strediskami (napr. SAP R 3). Firma pristúpila v rámci celkovej prestavby informačného systému na controlingový prístup v plánovaní, usmerňovaní a vyhodnocovaní všetkých nákladov. Najprv sa musia stransparentniť jednotlivé firemné činnosti. Podľa veľkosti a členitosti firmy ide o desiatky až stovky činností. Rozdelenie zodpovedá organizácii firmy, čiastočne aj nákladovým strediskám. Controlling si vyžaduje jednotnú sústavu ukazovateľov, presný a spoľahlivý merací systém vstupov a výstupov ako aj kvalitný informačný systém. Predpokladom na úspešný controlling je kvalitná a sústavne aktualizovaná dátová základňa. Týmito podmienkami sa zabezpečuje kontinuita a možnosť objektívnej analýzy časových radov. Firma mala viac ako šesťdesiat nákladových stredísk, osemsto až osemsto päťdesiat výrobkov, v obalových variantoch asi trinásť tisíc položiek. Všetky tieto technické, organizačné ale aj personálne opatrenia si vyžadovali pripraviť personál na tieto plánované zmeny. Pri takýchto zmenách podľa môjho názoru najdôležitejšie je presvedčiť aspoň šesťdesiat percent osadenstva firmy, že tieto opatrenia prinesú všetkých prospech a hlavne samotné vrcholové vedenie firmy musí byť presvedčené o správnosti a efektívnosti týchto opatrení. Výstupy z controllingového systému firma začala využívať zhruba dva a pol roka od začiatku prác na zadávaní controllingu do praxe a využíva ich už viac ako desať rokov. Čo tomu predchádzalo? V pláne nákladov všetkých nákladových a výnosových stredísk firma zmenila prístup zavádzaním zodpovednostného riadenia za dosiahnuté výsledky stredísk s prepojením na hmotnú zodpovednosť. Každá nákladová položka strediska musela mať svoje opodstatnenie. Pri zostavovaní plánu nákladov na výrobky, firma začala využívať poznatky z moderných metód kalkulovania nákladov, napríklad:

- **Kalkulačná metóda variabilných nákladov (Variable Costing)** –

náklady sú rozčlenené na fixnú a variabilnú časť. V praxi sa používa jednoduchá metóda variabilných nákladov, ak ide o jeden výrobok, pre skupinu výrobkov je možné použiť viacstupňovú metódu variabilných nákladov. Oddelené sledovanie fixných a variabilných nákladov nerozširuje len spektrum pohľadov na firemný zisk, ale zameriava sa na príčiny vzniku, a najmä zmien vo vývoji nákladov, čo má značný význam aj pre riadenie hospodárnosti zodpovednostných stredísk a pri motivačnom pôsobení na ich aktivitu vôbec. Plánovanie variabilných nákladov je v podstate založené na stanovení nákladovej úlohy, ktorá sa odvíja z ich vzťahu k jednotke výkonu a na snahe eliminovať vznik odchýlok od tejto

úlohy. Zavádza sa pojem príspevok na úhradu (Contribution Margin), t .j. medzný, hraničný krycí príspevok. Príspevok na úhradu dostaneme ako rozdiel medzi predajnou cenou výrobku a variabilnými nákladmi výrobku. Príspevok na úhradu je čiastka, ktorou výrobok prispieva k úhrade (krytia) fixných nákladov a k tvorbe zisku firmy. Pomocou metódy variabilných nákladov môžeme určiť hrubú rentabilitu jednotlivých výrobkov. Pri výpočte rentability použijeme príspevok na úhradu, ktorý vlastne vyjadruje hrubý výsledok, pretože čistý výsledok (zisk) poznáme často len za firmu ako celok. Tento vzťah svedčí o tom, že firma dosahuje kladného hospodárskeho výsledku až po zabezpečení úplnej úhrady fixných nákladov. Z hľadiska plánovania nákladov na jednotlivé úseky firmy existuje celá rada ďalších objektov, pre ktoré sa určuje príspevok na úhradu. Môžeme naplánovať príspevok na úhradu na zákazníka, externého spolupracovníka, odbytové územie, strojovú hodinu, odjazdený kilometer, kritické miesto využitia výrobnej kapacity tzv. bod zvratu (Break Even Point). Firemná prax pozná viacero prepočtov ukazovateľov pomocou príspevku na úhradu fixných nákladov a tvorby zisku napríklad: plánovanie zvýšenia zisku, odstránenie zvýhodnených cien, realizácia rozširovania investícií, pokrytie nákladov na reklamnú akciu, pokles príjmov a jeho dôsledky, dosahy zmien nákladov a/alebo cien, určenie poradia výrobkov, ako východisko k rozhodovaniu pri riešení problémov v oblasti výrobnej kapacity, vlastná výroba alebo externý nákup, porovnávanie rôznych výrobných metód a pod.

- **Metóda kalkulácie cieľových nákladov (Target Costing)** – v súčasných podmienkach sa silne prejavuje rastúca potreba orientácie na trh a zákazníka, čo si vyžaduje radikálnu orientáciu vo dvoch smeroch: Nemôžeme vychádzať z vnútropodnikových nákladov, vznikajúcich v dôsledku výrobného procesu, ale z nákladov, ktoré pripúšťa trh. V popredí už nestojí otázka „Aké budú náklady produktu?, ale „Aké sú prípustné náklady produktu!“ Preto nemôžeme začať s plánovaním nákladov resp. kalkuláciou nákladov až vo fáze výroby, ale už začiatočných fázach vzniku produktu. Význam tejto metódy pri plánovaní nákladov spočíva v tom, že cieľová kalkulácia je nástroj riadenia nákladov, ktorý sa orientuje na plánovanie nákladov v predvýrobných etapách, kladie dôraz na komunikáciu medzi jednotlivými profesiami pri výskume a vývoji nového výrobku a orientuje sa na zákazníka.
- **Metóda Just-In-Time (JIT)** – v plánovacom procese nákladov je využívaná hlavne v súvislosti s nákladmi na nakupované zásoby, materiál, a s nákladmi na zásoby vlastnej výroby (polotovary).
- **Metóda kalkulácie životného cyklu (Life Cycle Costing)** – zmyslom tejto metódy je naplánovať náklady na výrobok, ktoré vzniknú v priebehu jeho celého životného cyklu. Tým sa podstatne líši od klasických kalkulačných metód, ktoré obvykle vychádzajú z údajov vzťahujúcich sa k mesiacu alebo roku. Kalkulácia životného cyklu predstavuje širší pohľad na plánovanie nákladov výrobku; uvažuje o nákladoch na výskum a vývoj, ďalších nákladoch vynaložených v predvýrobnej etape a o nákladoch spojených s ukončeným výrobného cyklu. Okrem toho zároveň rešpektuje zmeny cien a zmeny nákladov v priebehu celého životného cyklu výrobku. Má veľký význam pri plánovaní nákladov vo firme s rozsiahlym výskumom, vývojom a prípravou výroby.
- **Metóda kalkulácie nákladov podľa čiastkových činností (Activity Based Costing ABC)** – je určená ne presnejšie rozvrhovanie predovšetkým nepriamych (režijných) nákladov. Podľa Tótha: „Hlavná myšlienka metódy ABC spočíva v tom, že za príčinu vzniku nákladov považuje činnosti, a nie jednotlivé výkony“[3].
- **Prvky systému vyvážených ukazovateľov metódy Balanced Scorecard (BSC)** – pre porovnávanie nákladov s najlepšími metódu benchmarkingu, pre reštrukturalizáciu tzv. hlbokú orbu metódu turnaround, v jednotlivých prípadoch, kde to bolo technicky možné uplatnila metódu kalkulácie s priradením nákladov k aktivitám, t.j. metódu ABC ale aj

[3] Tóth, M.: Kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností (Metóda Activity Based Costing). Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2004. ISBN 80-225-1909-X. s. 7.

metódu plánovania a počítačom podporované riadenie výroby, t.j. metódu CAM (Computer Added Manufacturing).

Plánovanie nákladov vo firme nie je jednorázový proces, ale nepretržitý cyklus, ktorý nemá začiatok ani koniec. Prvé veľké prehodnocovanie plánu nákladov prebieha po piatych mesiacoch plnenia taktického plánu. Na základe mojich praktických poznatkov z vrcholového riadenia firmy môžem odporúčať, že manažér by nikdy nemal riešiť problémy s nákladmi v oblasti ochrany zdravia zamestnancov, bezpečnosti práce a ochrany životného prostredia. Zníženie plánu nákladov v týchto oblastiach sa môže firme vrátiť ako bumerang. Nevyhnutnosťou plánov nákladov na strediská sú aj rozpočty, ktorým ale nebudem venovať náležitú v tomto príspevku pozornosť. Samozrejmosťou v plánovacom procese je aj kontrola plnenia plánov, ktorú vieme zabezpečovať cestou komplexného systému controllingu vo všetkých vnútropodnikových strediskách, odboroch a útvaroch firmy.

ZÁVER

Fenomén plánovania je výsledkom objektívnych zmien v sociálno-ekonomických podmienkach činnosti firiem, ktoré potrebovali nové prístupy k svojmu ďalšiemu rozvoju. Tieto zmeny sa prejavili najmä v okolí firiem rastom konkurencie a zostrovaním konkurenčného boja, globalizáciou trhov, nasýtením spotrebiteľského dopytu. Firmy boli nútené spracovávať vlastnú stratégiu adaptácie na vonkajšie prostredie a jeho zmeny. Plánovanie predstavuje proces, v ktorom racionálna analýza všeobecnej situácie a budúcich možností i nebezpečenstiev vedie k formulácii zámerov, stratégií, prostriedkov a cieľov.
Zostavený firemný plán v zjednodušenej podobe predstavuje stratégiu firmy. Vyjadruje základné rozvojové smery, očakávané dôsledky pre firmu a jej okolie, zachytáva základné rozvojové trendy a dynamizujúce procesy v podnikaní. Je to dokument, ktorým sa prezentuje firma pred predpokladanými budúcimi spoluvlastníkmi, bankou, manažérmi, ale aj budúcimi zákazníkmi. Zdôrazňujem fakt, že plánovací proces prebieha nepretržite, s cieľom reagovať na odchýlky medzi plánom a vývojom skutočnosti. Práve súčasné obdobie s prudkými zmenami vonkajších podmienok, v ktorých sa firma nachádza, ukazuje na nevyhnutnosť presunúť ťažisko plánovacieho procesu do oblasti priebežného vyhodnocovania skutočnosti a nadväzného vypracovávania variantných plánov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. KUZBEL, M.: *Baťa – hospodársky zázrak*. Bratislava: Marada Capital Services, 2001.
2. SERINA, P.: *Manažérske náklady vo firme*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. ISBN 80-225-2177-9.
3. STEINER, G. A.: *Strategic Planning*. New York: Free Press, 1989.
4. TÓTH, M.: *Kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností* (Metóda Activity Based Costing). Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2004. ISBN 80-225-1909-X. s. 7.
5. WÖHE, G.: *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C. H. Beck, 1995. ISBN 80-7179-014-1.

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Fakulta podnikového manažmentu

Betriebswirtschaftliches Risiko -
Was genau ist das und wie lässt es sich rechtzeitig erkennen?

Michael Schwandt (doktorand)

Bratislava
15. októbra 2008

Einleitung

Im Verlauf der letzten Jahre hat die Globalisierung immer mehr an Bedeutung gewonnen, was sich unter anderem darin zeigt, dass Handel und Wirtschaft zunehmend internationalisiert werden und immer mehr Unternehmen Zugang zu den internationalen Geld- und Kapitalmärkten suchen. Dort sind sie besonderen Risiken ausgesetzt, die es rechtzeitig zu erkennen gilt, um dem Management eines Unternehmens die Möglichkeit zu geben, sich gegen die entstehenden Risiken verstärkt abzusichern. Die Sensibilität von Management und Öffentlichkeit gegenüber dem Thema Risikomanagement wird durch Berichte in den Medien zusätzlich erhöht. Die medialen Darstellungen sind in der Regel negativen Inhalts, oftmals entstehen die Schlagzeilen durch das Versagen des Risikomanagements, teilweise sogar unter spektakulären Umständen mit weitreichenden Folgen für die Betroffenen: *„Der Chef des größten US-Finanzkonzerns Citigroup, Charles Prince, steht wegen massiver Probleme durch die Kreditkrise laut Medienberichten vor dem Rücktritt. … Die Citigroup hatte wegen der Kreditmarkt-Krise im dritten Quartal einen drastischen Gewinneinbruch um mehr als die Hälfte verbuchen müssen. Wie andere Großbanken weltweit nahm sie milliardenschwere Abschreibungen vor.“*[1] *„Die US-Börsenaufsicht SEC prüft bereits bei Citigroup und anderen Banken, ob alle Risiken richtig eingeschätzt wurden.“*[2]

In diesem Beitrag möchte ich mich mit den Themen Risiko und Risikomanagement auf theoretischer Ebene beschäftigen. Nach der Einleitung möchte ich die Aufarbeitung des Themengebietes zunächst mit der Bedeutungsbestimmung des Begriffs Risiko und seinem sprachlichen Ursprung beginnen. Im Hauptteil möchte ich mich dann mit der wissenschaftlichen Definition des Risikobegriffs auseinandersetzen und erläutern, aus welchen Komponenten sich Risiken zusammensetzen. Dies eröffnet die Möglichkeit, verschiedene Ausführungen der Fachliteratur aufzuarbeiten und in die hiesige Darstellung mit einzubeziehen. Um auch einen Zusammenhang zwischen Theorie und Praxis herzustellen, sollen im letzten Abschnitt des Beitrages verschiedene Systeme zur rechtzeitigen Erkennung von Risiken beschrieben und verglichen werden. Der interessierte Leser findet im abschließenden Literaturverzeichnis nicht nur Einzelheiten zur verwendeten Fachliteratur, sondern kann bei tiefer gehendem Interesse die dort aufgeführten Werke auch zum weitergehenden Studium des Themenkomplexes verwenden.

[1] http://www.n-tv.de/874640.html (03.11.2007)
[2] http://www.n-tv.de/874938.html (05.11.2007)

Woher kommt der Begriff Risiko?

Voraussetzung für den Umgang mit Risiken ist zunächst das Verständnis dessen, was der Terminus Risiko überhaupt beinhaltet. Aufschluss hierüber kann unter anderem die Herkunft des Wortes geben. Zur Abstammung des Wortes Risiko gibt es in der Literatur diverse voneinander abweichende Erklärungen. Mehrere Quellen geben einen griechischen oder lateinischen, andere wiederum einen arabischen Ursprung an. Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über die verschiedenen Quellen gegeben werden.

Seebold[3] nennt im *Kluge Etymologischen Wörterbuch der deutschen Sprache* die vorromanische Form *rixicare*, die als Ableitung vom lateinischen *rixari*, welches mit *streiten, widerstreben* übersetzt werden kann, die *unkalkulierbaren Folgen eines Widerstands im Kampf* bezeichnet haben soll. Das *Wahrig Herkunftswörterbuch* von *Hermann/Matschiner*[4] führt das Wort vom lateinischen *risicare/resecare*, was soviel bedeutet wie *Gefahr laufen, wagen,* auf das altgriechische *ῥίζα [rhiza]* mit der Bedeutung *Wurzel, Klippe* zurück. Auch *Pfeifer*[5] bezieht sich im *Etymologischen Wörterbuch des Deutschen* auf das lateinische *resecare*, hier mit der Bedeutung *abschneiden*, und das dazugehörige Verbalsubstantiv *resecum*, welches als *Felsklippe* übersetzt, den *vom Festland abgeschnittenen Felsturm, der zur Gefahr für Handelsschiffe wird,* beschreibt.

In Griechenland selbst verweist der bedeutende griechische Sprachwissenschaftler *Babiniotis*[6] in seinem *Wörterbuch der neuen griechischen Sprache* unter dem neugriechischen Wort *ρίσκο [risko]* auf einen italienischen Ursprung, nämlich das italienische *risco*, welches ursprünglich *Gefahr bei einer Meeresreise oder militärischen Unternehmung* bedeutet haben soll. Weiterhin soll das italienische *risco* wiederum selbst aus dem Griechischen kommen und mit dem heute noch existierenden griechischen Wort *ριζικό(ν) [riziko(n)]* verwandt sein, welches mit *Schicksal* oder *Vorherbestimmtes* übersetzt werden kann.

[3] Seebold, Elmar: Kluge Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, Bearbeitet von Elmar Seebold, Walter de Gruyter GmbH, Berlin, New York, 2002, S. 767.
[4] Hermann, Ursula / Matschiner, Arno: Wahrig Herkunftswörterbuch, neu bearbeitet von Arno Matschiner, Bertelsmann Lexikon Institut im Wissen Media Verlag, Gütersloh/München, 2002.
[5] Pfeifer, Wolfgang: Etymologisches Wörterbuch des Deutschen, Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 1998.
[6] Babiniotis**,** Prof. Dr., George Demetrius (Μπαμπινιώτης, Γεώργιος): Wörterbuch der neuen griechischen Sprache (Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας; Lexiko tis neas ellinikis glossas), Verlag Kentro Lexikologias, Athen, 2002.

Nicht ohne Erwähnung bleiben soll das *Kleine Lexikon deutscher Wörter arabischer Herkunft* des Autors *Osman*[7], der, wie der Titel seines Buches bereits andeutet, den Ursprung des Wortes Risiko in der arabischen Sprache sieht. Er führt es auf das arabische رزق *[rizq]* zurück, das als der *von Gottes Gnaden abhängige Lebensunterhalt* übersetzt wird.

Wie lässt sich Risiko definieren?

Neben der Herkunft des Wortes Risiko sind natürlich dessen Definitionen in der Fachliteratur bestimmend für das Verständnis des Terminus. Die verschiedenen wissenschaftlichen Begriffsbestimmungen eignen sich gut, um den Begriff Risiko aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und anschließend zu einem zusammenfassenden Risikobegriff zu gelangen. Zuvor soll jedoch ein Überblick über einige in der Literatur verwendeten Definitionen des Terminus Risiko gegeben werden.

Einer der ersten Autoren, der sich mit der wissenschaftlichen Definition des Begriffs Risiko beschäftigt hat, war Frank H. Knight. Bereits 1921 hat sich *Knight*[8] mit der Unterscheidung der Begriffe Risiko und Ungewissheit beschäftigt und den Terminus Risiko wie folgt umschrieben:

„The distinction between risk and uncertainty:
If you don´t know for sure what will happen, but know the odds, that´s risk.
If you don´t even know the odds, that´s uncertainty."

Frei ins Deutsche übersetzen lässt sich dieses Zitat folgendermaßen:

„Die Unterscheidung zwischen Risiko und Ungewissheit:
Wenn wir nicht sicher wissen, was passieren wird,
aber die Eintrittswahrscheinlichkeit kennen, ist das Risiko.
Wenn wir aber noch nicht einmal die Eintrittswahrscheinlichkeit kennen,
ist es Ungewissheit."

[7] Osman, Nabil: Kleines Lexikon deutscher Wörter arabischer Herkunft, Verlag C. H. Beck, München, 2002.
[8] Knight, Frank Hyneman: Risk, Uncertainty and Profit; Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Company, Boston, 1921.

Laut Knight ist Risiko also im Zusammenhang mit einem Ereignis zu sehen, bei dem im Unterschied zum Begriff Ungewissheit zumindest die Eintrittswahrscheinlichkeit dieses zugrunde liegenden Ereignisses bekannt ist. Diese Unterscheidung ist in der modernen Entscheidungstheorie auch heute noch gebräuchlich.

Dem aufmerksamen Leser fällt auf, dass bereits Knight sich Begriffen aus der Mathematik und der Statistik bedient hat, um den Begriff Risiko näher zu beschreiben. Tatsächlich findet sich unabhängig von der wirtschaftswissenschaftlichen Definition auch eine mathematische Risikodefinition in der entsprechenden Literatur. In der Mathematik ist Risiko stets wertneutral und setzt sich aus zwei Komponenten zusammen. Erster Faktor ist die Höhe des möglichen Schadens, die maximale Auswirkung im Falle des Eintritts eines bestimmten Ereignisses. Den zweiten Faktor bildet die Eintrittswahrscheinlichkeit desselben Ereignisses. Durch die Multiplikation von Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit des Ereignisses lässt sich das Risiko bestimmen:

Risiko = Auswirkung eines Ereignisses x Eintrittswahrscheinlichkeit des Ereignisses

Das Bekanntsein von Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos sind somit Voraussetzung, um über deren Multiplikation eine einfache Möglichkeit zur Quantifizierung eines Risikos zu erhalten. Dieser Ansatz ist vor allem in der Mathematik gebräuchlich und wird von *Keitsch*[9] aus wirtschaftswissenschaftlicher Hinsicht als veraltet kritisiert, da er *„in der heutigen, modernen Risikobetrachtung kaum oder nur noch selten seine Anwendung findet.“* Die mathematische Risikobestimmung ist dennoch erwähnenswert, da sie die den Fokus auf die Berechenbarkeit eines Risikos legt und die Risikoquantifizierung noch heute einen wichtigen Bestandteil der Risikosteuerung und des Risikomanagements darstellt.

In der modernen Risikobetrachtung befasst sich *Imboden*[10] mit der Bestimmung des Begriffs Risiko. Er gliedert die in der zeitgenössischen Literatur vorhandenen Risikoerklärungen in den extensiven, den entscheidungsbezogenen und den

[9] Keitsch, Detlev: Risikomanagement, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2000, S. 10.
[10] Imboden, Carlo: Risikohandhabung: Ein entscheidungsbezogenes Verfahren, in Prüfen und Entscheiden, Schriftenreihe des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Bern, Band 9, Bern/Stuttgart, 1983, S. 39 ff.

informationsorientierten Risikobegriff. Merkmal des extensiven Risikobegriffs ist, dass Risiko als die Gefahr eines Misserfolges oder eines Schadens definiert wird und laut *Fasse*[11] die Begleiterscheinung jeder wirtschaftlichen Tätigkeit im Unternehmen darstellt. Dabei wird Risiko nicht als unsicherheitsbedingte Erscheinung betrachtet, da entsprechend der extensiven Definition kein Zusammenhang zwischen dem Risiko und der Unsicherheit während der Phase der Entscheidungsfindung besteht. Die entscheidungsbezogene Risikoauffassung stellt Risiko als die Gefahr einer Fehlentscheidung dar. Demnach ist die Entscheidung das handlungsbestimmende Element und das Ausmaß des Risikos wird durch die Fähigkeit des Entscheidungsträgers determiniert, Umweltentwicklungen vorher zu sehen. Die entscheidungsbezogene Risikodefinition stellt also im Gegensatz zur extensiven Risikodefinition einen Zusammenhang zwischen Risiko und der Unsicherheit des Entscheidungsträgers während der Entscheidung her. Ebenfalls im Zusammenhang mit Unsicherheit wird Risiko in der informationsbezogenen Begriffsdefinition dargestellt. Hierbei ist die Quelle des Risikos jedoch nicht die Unsicherheit des Entscheidungsträgers, sondern die spezifisch geartete Informationsstruktur, welche den Entscheidungen zugrunde liegt. Sie ist geprägt durch Ungewissheit, Unsicherheit, Unbestimmtheit und Unvollständigkeit und damit auslösend für das Vorhandensein von Risiken.

Risikobegriff	Extensiver Risikobegriff	Entscheidungs-bezogener Risikobegriff	Informations-orientierter Risikobegriff
Risikodefinition	Gefahr eines Misserfolges der Leistung	Gefahr einer Fehlentscheidung	Unsichere Informations-struktur
Bedeutende Wesensmerkmale	Risiko wird nicht als unsicherheits-bedingte Erscheinung betrachtet (keine Verbindung zur Entscheidungs-findung)	Entscheidung als handlungs-bestimmendes Element, Unsicherheit des Aktors als Haupt-problem	Entscheidung als arbeitsteiliger Prozess (Wahlakt nur abschließende Teilphase)

Überblick über die von Imboden verwendeten Risikodefinitionen

Quelle: Imboden, Carlo: Risikohandhabung: Ein entscheidungsbezogenes Verfahren, in Prüfen und Entscheiden, Schriftenreihe des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Bern, Band 9, Bern/Stuttgart, 1983, S. 41.

[11] Fasse, Dr., Friedrich-Wilhelm: Risk-Management im strategischen internationalen Marketing, Steuer- und Wirtschaftsverlag Hamburg, Hamburg, 1995, S. 44.

Mehrere Autoren verbinden mit Risiko eine Zielgefährdung bzw. die Abweichung von einem vorausbestimmten Ziel. *Neubürger*[12] definiert Risiko als positive Differenz zwischen dem erwarteten und dem realisierten Zielerreichungsgrad. Dementsprechend stellt die Chance die negative Differenz zwischen erwartetem und realisiertem Zielerreichungsgrad dar. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch *Schulte*[13], wenn er schreibt: *„Risiko resultiert ursachenbezogen aus der Unsicherheit zukünftiger Ereignisse – wobei dies regelmäßig mit einem unvollständigen Informationsstand einhergeht – und schlägt sich wirkungsbezogen in einer negativen Abweichung von einer festgelegten Zielgröße nieder."* Spezifiziert auf finanzielle Risiken nimmt auch *Beyer*[14] eine Zielabweichung in seine Risikodefinition auf und erläutert im von ihm herausgegebenen *Finanzlexikon* den Begriff (finanzielles) Risiko als die *„Gefahr des Abweichens der Realität von den Finanzierungszielen, so dass kurzfristiges oder langfristiges finanzielles Gleichgewicht gestört wird"*. Als Ursache nennt er die *„Unsicherheit der Erwartung über Höhe und Zeitpunkt zukünftiger Einnahmen und Ausgaben"*, wobei das Risiko mit der Ausdehnung des Planungszeitraums steigt.

Auffällig im Zusammenhang mit den zuletzt erläuterten Definitionen ist die große Übereinstimmung mit der von *Imboden* beschriebenen entscheidungsbezogenen Risikobestimmung. Diese war auch Grundlage für die Risikodefinition von *Ehrmann*, die nach diesem Überblick über die verschiedenen Erklärungen des Terminus Risiko geeignet erscheint, um als die für den Umfang dieses Beitrages gültige Risikodefinition verwendet werden zu können. Nach *Ehrmann*[15] sind Risiken:

- mit Entscheidungen verbunden
- entstehen aus der Unsicherheit bezüglich der Entscheidungsprämissen
- bedeuten eine Gefahr

[12] Neubürger, Klaus W.: Chancen- und Risikobeurteilung im strategischen Management: Die informatorische Lücke, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1989, S. 29.
[13] Schulte, Michael: Bank-Controlling II: Risikopolitik in Kreditinstituten, Bankakademie e.V., Frankfurt am Main, 1997, S.12.
[14] Beyer, Dr., Horst-Tilo: Finanzlexikon, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 1971, S. 296.
[15] Ehrmann, Prof. Dr., Harald: Kompakt-Training Risikomanagement, Friedrich Kiehl Verlag, Ludwigshafen, 2005.

Aus welchen Komponenten setzen sich Risiken zusammen?

Die Gefährlichkeit eines Risikos wird im Wesentlichen durch die drei Komponenten bestimmt, aus denen sich das Risiko zusammensetzt, nach *Wolf/Runzheimer*[16]:

- Eintrittswahrscheinlichkeit
- Schadenhöhe
- Häufigkeit des Eintritts

Die Eintrittswahrscheinlichkeit oder im weiteren Sinne auch Vorhersehbarkeit eines Risikos hängt eng mit der Natur des Risikos zusammen und lässt sich nicht in jedem Falle in Zahlen messen. Nicht alle ökonomischen Probleme unterliegen den Gesetzen der Wahrscheinlichkeitsrechnung und für Risiken, die nur sehr selten eintreten, liegen im Regelfall keine brauchbaren Erfahrungswerte vor. Die Eintrittswahrscheinlichkeit setzt sich daher aus einer objektiven und einer subjektiven Wahrscheinlichkeit zusammen. Objektive Wahrscheinlichkeiten schreiben die Erfahrungen der Vergangenheit fort, lassen sich nachvollziehbar errechnen und basieren auf der Grundlage eines Sinnzusammenhangs zwischen Typ des Risikos und der Anwendung mathematischer Berechnungen zu dessen Analyse. Subjektive Wahrscheinlichkeiten hingegen stellen nur eine einzelne Einschätzung dar, die nicht auf statistischen Methoden beruht und bisweilen unter gleichen Bedingungen nicht nachprüfbar ist. Dennoch haben auch subjektive Wahrscheinlichkeiten einen Nutzen, da sie teilweise die einzige Möglichkeit der Quantifizierung eines Risikos bilden.

Die Schadenhöhe bildet die zweite Risikokomponente und wird gelegentlich sogar als das eigentliche Risiko angesehen. Sie drückt die vollumfänglichen Auswirkungen eines Schadens monetär aus, für mehrere Risiken der Vergleichbarkeit halber in der gemeinsamen Währung des Unternehmens. Im Falle eines realisierten Schadens bewirkt der Eintritt des Schadenereignisses nach *Haindl*[17] eine Verminderung des Unternehmenswertes bzw. des Eigenkapitals, zumindest dieser Teil der Schadenhöhe kann demnach exakt beziffert werden. Analog zur Eintrittswahrscheinlichkeit treten jedoch auch bei der Bestimmung der Schadenhöhe sowohl objektive, als auch subjektive Faktoren in Erscheinung, wobei die oben

[16] Wolf, Klaus / Runzheimer, Bodo: Risikomanagement und KonTraG – Konzeption und Implementierung, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2003, S. 58.
[17] Haindl, Prof. Dr., Albrecht: Risk Management von Lieferrisiken, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 1996, S. 66.

beschriebenen Charakteristika objektiver und subjektiver Einflussgrößen auch im Falle der Schadenhöhe ihre Gültigkeit behalten.

Die dritte Risikokomponente ist die Häufigkeit des Eintritts eines Risikos, die in absoluten Zahlen gemessen wird und in einem bestimmten Zeitintervall betrachtet wird. Im Vergleich zur Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos und der Schadenhöhe spielt sie nur eine untergeordnete Rolle, die bei den Methoden zur Risikoquantifizierung nur vereinzelt Anwendung findet. Nicht jedes häufig auftretende Risiko gefährdet zwingend auch den Fortbestand der Gesellschaft oder muss auf andere Weise bedeutsam sein. Oftmals verhalten sich Häufigkeit und Schadenhöhe umgekehrt proportional zueinander, während Häufigkeit und Eintrittswahrscheinlichkeit eher in direktem Proportionalitätsverhältnis zueinander stehen.

Welche Systeme gibt es zur Risikoidentifikation?

Die Risikoidentifikation dient der Identifikation von Störfaktoren, mit denen das Unternehmen konfrontiert wird. Sie darf sich jedoch nicht nur auf bestehende Risikopositionen beschränken, sondern es sollten vor allem auch die zukünftigen bzw. potentiellen Risiken im Mittelpunkt stehen. Um den gesetzlichen Forderungen gerecht zu werden und den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkennen zu können, müssen also auch die Planzahlen in die Risikomessung und –analyse integriert werden. Laut *Keitsch*[18] ist dabei zu beachten, dass Risiken aus bestehenden Verpflichtungen und Risiken aus Planzahlen sowohl jeweils separat für sich, als auch als Ganzes der Risikoanalyse zu unterwerfen sind. Ein weiterer Grund für die Fokussierung auf zukünftige und potentielle Risiken ist die Erfahrung, dass der Aufwand für die Risikoerkennung und –behebung in einem frühen Stadium weit geringer ist, als für die Behebung von Schäden nach dem bereits erfolgten Eintritt bestimmter Risikofaktoren. Die Identifizierung und Erfassung der Risiken beschäftigt sich nicht nur mit den Gefahrenquellen, aus denen die Risiken hervorgehen, sondern auch mit der Schadenwirkung, die sie auf das Unternehmen haben können. Sinnvoll ist jedoch die Konzentration auf bestandsgefährdende Risiken, bei denen die Schadenkosten die Präventivkosten übersteigen und somit der Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit gewährleistet ist.

[18] Keitsch, Detlev: Risikomanagement, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2000, S. 58.

Zum frühzeitigen Erkennen von Risiken gibt es verschiedene Systeme, die unter den Begriffen Frühwarnsystem, Früherkennungssystem und Frühaufklärungssystem bekannt sind. Oftmals werden die Begriffe Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung synonym verwendet, obwohl sich durchaus Unterschiede definieren lassen, die vor allem in der Anwendbarkeit und dem Umfang der Systeme begründet liegen. Der Begriff Frühwarnsystem ist am weitesten verbreitet und beschreibt das frühzeitige Erkennen von Gefahren, um rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergreifen zu können. Dazu gehört auch die Wahrnehmung, Diagnose und Weitergabe von führungsrelevanten Informationen. In der konkreten Ausgestaltung ist ein Frühwarnsystem in der Regel auf Indikatoren und Kennzahlen aufgebaut, zum Beispiel Cash-Flow, Ergebnis oder Liquidität, bzw. in Kombination mehrerer Indikatoren als Kennzahlensystem. Bekanntes Beispiel für ein solches Kennzahlensystem ist die von der Firma Du-Pont entwickelte ROI (Return On Investment)-Methode. Nachteil dieser Systeme ist die relativ geringe Eignung als Frühwarnsystem im engeren Sinne, welches vor allem zukunftsorientierte Frühaufklärung zum Ziel hat, während die meisten Kennzahlen sehr stark vergangenheitsorientiert sind und auf internen Messgrößen beruhen.

Auch Früherkennungssysteme beruhen auf Indikatoren, weiten deren Umfang jedoch auf externe und mehr zukunftsorientierte Kennzahlen aus, um zeitnah zukünftige Entwicklungen indizieren zu können. Zentrales Unterscheidungsmerkmal der Früherkennung von der Frühwarnung ist die Erweiterung des Begriffs Risiko um den Begriff Chance. Auch das Verpassen einer Chance wird als Gefahr für das Unternehmen begriffen und darum in die Beobachtungen mit einbezogen. Daraus ergibt sich jedoch auch eine der hauptsächlichen Schwierigkeiten beim Aufbau eines Früherkennungssystems, die Auswahl geeigneter Indikatoren. Die Indikatoren müssen ständig wiederkehrend den sich verändernden Umweltbedingungen angepasst werden, da sich nach dem Einsetzen größerer oder sich schnell vollziehender Umgestaltungen und Strukturbrüche die bisher verwendeten Kennzahlen die neue Situation unter Umständen nur noch eingeschränkt erfassen. Auch bei Früherkennungssystemen geschieht die Wahrnehmung der Informationen nur zeitlich versetzt, wobei sich jedoch bei effektiver Anwendung des Systems noch Maßnahmen vor Eintreten bestimmter Ereignisse ergreifen lassen. Diese Ableitung von Maßnahmen ist jedoch nicht Teil des Früherkennungssystems, sondern bildet die wichtigste Eigenschaft von Frühaufklärungssystemen. Frühaufklärungssysteme umfassen nicht nur die frühzeitige Identifikation von Risiken und Chancen, sondern erstrecken sich auch auf die Ableitung von adäquaten Gegenmaßnahmen. Sie stellen damit die höchste Stufe der Frühaufklärung dar und

erstrecken sich über sämtliche Managementaufgaben. Hauptziel von Frühaufklärungssystemen ist also die Erkennung latenter Risiken und Gefahren, aber auch Chancen, zu einem Zeitpunkt, zu dem sich diese erst ankündigen und noch in das Erfolgspotential des Unternehmens eingearbeitet werden können. Als wirksames Hilfsmittel bei der Umsetzung eines Frühaufklärungssystems bezeichnet *Peemöller*[19] das so genannte *„strategische Radar“*, welches in der Lage ist, die sich als vereinzelte Signale ankündigenden Informationen umfassend aufzunehmen. Diese *„weak signals“*, schwachen Signale, lassen sich dadurch charakterisieren, dass sie unstrukturiert auftreten und hauptsächlich qualitative Informationen enthalten. Dazu zählen zum Beispiel die Meinungsentwicklung in den Medien oder Initiativen in der Gesetzgebung. Diese Signale haben in der Regel eine Vorläuferfunktion und kündigen sich mit zunehmender Häufigkeit in ihrem Entwicklungsstadium an, wobei die Handlungsfreiheit des Unternehmens fortlaufend abnimmt. Daraus lässt sich erkennen, dass die Frühaufklärung mit dem Schwerpunkt der Analyse des Unternehmensumfeldes vor allem zur Abwehr strategischer Krisen geeignet ist, während sich die Früherkennung auf unternehmensinterne Vorgänge konzentriert und operative Risiken in den Fokus rückt. Zur bestmöglichen Identifikation aller Arten von Risiken ist demnach die Kombination der verschiedenen Frühwarnsysteme am zweckmäßigsten. Einen Überblick gibt die folgende Tabelle.

Umfang der Aufklärung	1. Stufe: Frühwarnung	2. Stufe: Früherkennung	3. Stufe: Frühaufklärung
Entwicklungsstufe	1.Generation: Kennzahlen- und hochrechnungs-orientiert	2. Generation: indikator-orientiert	3. Generation: erfolgspotential-orientiert
Einsatzgebiet	operativ	strategisch	
Begriffsinhalt	Frühzeitige Ortung von Bedrohungen	**und** Chancen	**und** Initiieren von Gegenmaßnahmen

Typologische Einordnung der verschiedenen Frühaufklärungsansätze

Quelle: Krystek, Prof. Dr., Ulrich / Müller-Stewens, Prof. Dr., Günter: Frühaufklärung für Unternehmen: Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1993, S. 26.

Weiterführende Literatur

Babiniotis**,** Prof. Dr., George Demetrius (Μπαμπινιώτης, Γεώργιος): Wörterbuch der neuen griechischen Sprache (Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας; Lexiko tis neas ellinikis glossas), Verlag Kentro Lexikologias, Athen, 2002.

Beyer, Dr., Horst-Tilo: Finanzlexikon, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 1971.

Ehrmann, Prof. Dr., Harald: Kompakt-Training Risikomanagement, Friedrich Kiehl Verlag, Ludwigshafen, 2005.

Fasse, Dr., Friedrich-Wilhelm: Risk-Management im strategischen internationalen Marketing, Steuer- und Wirtschaftsverlag Hamburg, Hamburg, 1995.

Haindl, Prof. Dr., Albrecht: Risk Management von Lieferrisiken, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 1996.

Hermann, Ursula / Matschiner, Arno: Wahrig Herkunftswörterbuch, neu bearbeitet von Arno Matschiner, Bertelsmann Lexikon Institut im Wissen Media Verlag, Gütersloh/München, 2002.

Imboden, Carlo: Risikohandhabung: Ein entscheidungsbezogenes Verfahren, in Prüfen und Entscheiden, Schriftenreihe des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Bern, Band 9, Bern/Stuttgart, 1983.

Keitsch, Detlev: Risikomanagement, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2000.

Knight, Frank Hyneman: Risk, Uncertainty and Profit; Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Company, Boston, 1921.

Krystek, Prof. Dr., Ulrich / Müller-Stewens, Prof. Dr., Günter: Frühaufklärung für Unternehmen: Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1993.

Neubürger, Klaus W.: Chancen- und Risikobeurteilung im strategischen Management: Die informatorische Lücke, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1989.

Osman, Nabil: Kleines Lexikon deutscher Wörter arabischer Herkunft, Verlag C. H. Beck, München, 2002.

Pfeifer, Wolfgang: Etymologisches Wörterbuch des Deutschen, Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 1998.

Schulte, Michael: Bank-Controlling II: Risikopolitik in Kreditinstituten, Bankakademie e.V., Frankfurt am Main, 1997.

Seebold, Elmar: Kluge Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, Bearbeitet von Elmar Seebold, Walter de Gruyter GmbH, Berlin, New York, 2002.

Wolf, Klaus / Runzheimer, Bodo: Risikomanagement und KonTraG – Konzeption und Implementierung, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2003.

http://www.n-tv.de/874640.html (03.11.2007)
http://www.n-tv.de/874938.html (05.11.2007)

The author deals with the topics *risk* and *risk-management* on theoretical level. After a short introduction the term risk is described with help of its linguistic origin and its scientific definition. The diverse components of risks are explained with involvement of academic literature and subsequently different systems for the early recognition of risks are specified and compared to each other in order to establish an interrelation to the entrepreneurial practice. Finally a list of useful literature enables the reader to deepen his knowledge about the topic. The essay is written in German language.

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Fakulta podnikového manažmentu

Academic Article
Oeconomics, Finance and Management

Offshoring IT-Services
A win win game?

Ph. D. Student: Oliver Schwarz, Taunusstr. 3, D-65611 Brechen

Bratislava / Frankfurt
October 4th 2008

Table of Content

1 INTRODUCTION 3

2 THE MEANING AND CHARACTERISTICS 4

3 THE IMPACT 7

3.1 FOR THE INDUSTRIALIZED COUNTRIES 7

3.2 FOR THE OFFSHORE (SUPPLY) COUNTRIES 11

4 LATEST DEVELOPMENTS 12

5 ABSTRACT 13

6 REFERENCES 14

Table of Figures:

Figure 1: Value Creation of German Exports 1991-2002 [2]

Figure 2: Cost of transport and communications 1920-1990 [3]

Figure 3: Indias Software and Services Exports [5]

Figure 4: Country specific Offshore Attractivness-Index [7]

Figure 5: Cumulative employment effect of offshoring in the US IT-Service industry [9]

Figure 6: Reasons for Offshore Outsourcing [5]

Figure 7: Cost effect of Offshore Outsourcing [12]

Figure 8: Value Greation from Offshoring, Germany vs. USA

Figure 9: Value accured from 1 US$ spend offshore in India [12]

1 Introduction

The so called “Offshoring” of labour is one of the most controversial discussed topics in the current globalisation discussion. Over the last decades not only the Information Technologie – (IT) and Business Process Outsourcing (BPO) relocated hughe parts of labour to countries with lower labour costs. The addressable market for global IT- and BPO offshoring exceeds 300 billion US$ [1].

The term “Offshoring” means the shift of enterprineural functions or processes in other countries, typically less developed countries with lower labour costs in Asia or Eastern Europe. Mostly the shifted work is highly standardized and low sophisticated. For example in the IT data typing or –processing, call center support and software maintanence are characteristic. Often Offshoring goes hand in hand with an externalization of the work in an Outsourcing. Accordingly “Offshore Outsourcing” means work that is provided by an internal departmend will be provided by an external service provider in an offshore country. The outsourcing provider can be a European or US company (like IBM, Accenture and Capgemini) with offshoring capabilities in e.g. India or Poland but also a company based in the offshore land (like the Indish players Tata Consultancy, Wipro, Infosys).

Especially the effect of offshoring for the national economics of developt contries are often part of an intensive dispute. Is it realy a win win game for both: The less developt countries that gains low cost work and also the developt countries that export their work?

Aim of this article is to give a brief explanation of the most important effects of Offshoring for the labour market and the development of the involved countries particularly in the IT.

2 The meaning and characteristics

Outsourcing and the linked shift of production capacities in low cost contries are practiced over decades. In the result the develeopt countries, like e.g. Germany, are able to sell their goods worldwide in highly competitive markets. The so called „ability to sell“ is one oft he most often used criterias for the international competitivness of a national economy. Key element was and is the capability to reduce the vertical integration and the growth of input products from low cost countries [2]. Figure 1 clarifys the development of the foreign value creation share in the German export from 1991 to 2001. Moreover the positiv employment effects of a strong export already show that the discussion about offshoring can not be let by a simple count oft he shifted work.

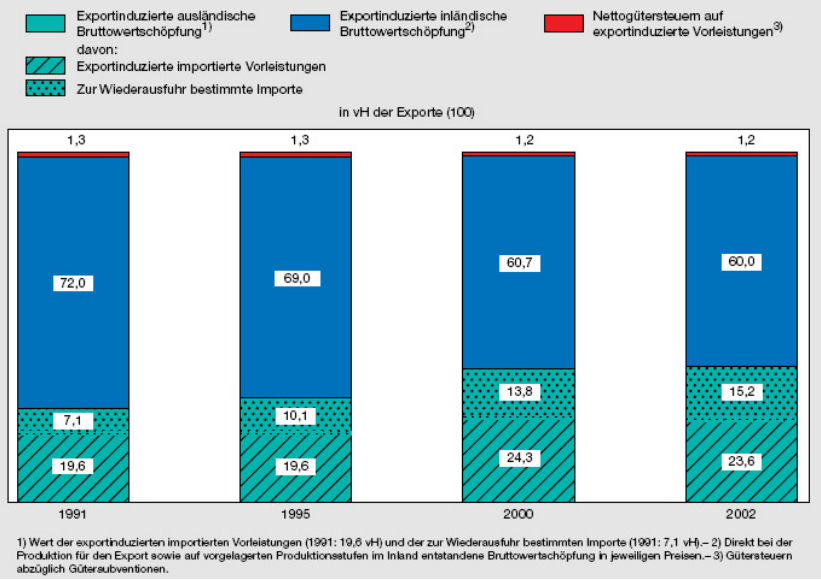


Figure 1: Value Creation of German Exports 1991-2002 [2]

The most important trigger for the rise of the globalization and offshoring was and is the massive reduction of cost for transport and communications over the past decades (compare figure [3]). Especially in the last decade global fibre networks and the internet boosted the possibility to share and access datas almost everywhere worldwide in realtime.

(1990 US$)

Year	Sea freight (average ocean freight and port charges per ton)	Air transport (average revenue per passenger mile)	Telephone call (3 minutes, NY/London)	Computers (index, 1990 = 100)
1920	95	—	—	—
1930	60	0.68	245	—
1940	63	0.46	189	—
1950	34	0.30	53	—
1960	27	0.24	46	12,500
1970	27	0.16	32	1,947
1980	24	0.10	5	362
1990	29	0.11	3	100

Figure 2: Cost of transport and communications 1920-1990 [3]

The leading nation in the utilization of Offshoring and Offshore Outsourcing is beyond doubt the United States of America. But also in Western Europe the Offshore volume raises powerfull. Studies estimate a boost of offshore volumina from 82 billion EUR in 2002 to 129 billion EUR in 2008. In addition they assume that companies who invest more than 20% of their outsourcing budget out of the country will increase from 7% in 2004 to 20% in 2008.

Since years India is he dominant player in the offshoring market [4]. The development over the last years leads to the outlook that the Indian service and software exports will be 2008 with 35 billion US$ five time hight than 2001, whereas two third of the volume is related to the US-market (compare figure 3) [5].

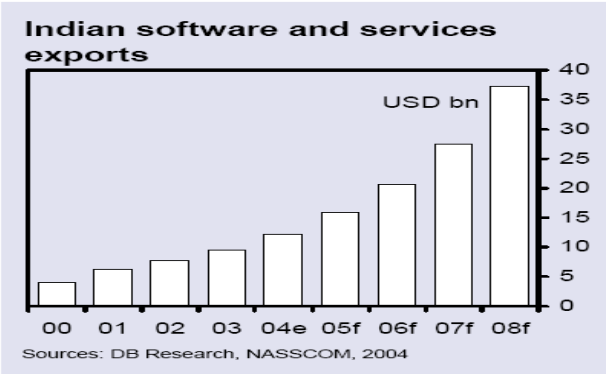


Figure 3: Indias Software and Services Exports [5]

As the A.T. Kearney offshore location attractivness index from the year 2002 shows in figure 4, the reason for this remarkable development is the attractiveness of India compared to other offshore countries in terms of people skills and availability, business environments and

financial structure. The high quality standards of the Indian Software Industry are reflected by the fact, that India is the country with the highest destiney of CMM Level 5[1] certificated companies [6]. China achieves due to the enormous workforce in conjunction with the very low working costs the second rank. Even though the experience in the service sector, the protection of the intellactual property rights, the management and English lanugage skills are not too good. On the other hand side the Eastern Europe countries like Poland and Hungaria have big advanteges in terms of geografic and cultural aspects and leave room for a further good development especially for complex Back-Office-Processes.

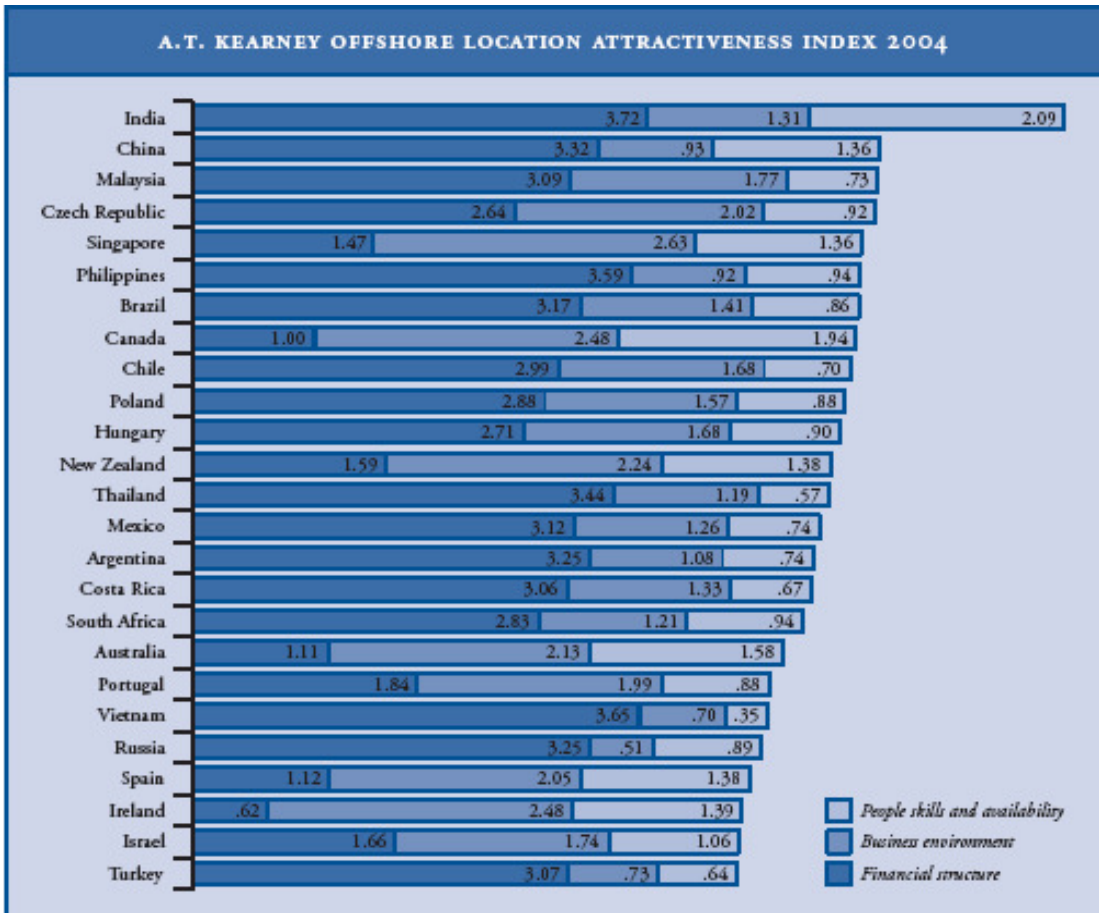


Figure 4: Country specific Offshore Attractivness-Index [7]

[1] Capability Maturity Modell, is a degree of maturity in software development with a five stage qualification

3 The Impact

3.1 For the industrialized countries

The topic “Offshore Outsourcing” is always in the puplicty when hughe companies are dealing with the transfer of employment to off-/nearshore locations with lower labour costs. Mostley the dimension for the national economic is magnified and the netto employment effect is ignored. One reason for the over-subscribtion are definitely the impressing growing rates of offshore activities: Between 1998 and 2003 the expenses of the USA for offshore acitivities growth from 2.5 Billion US$ to 10 Billion US$. This means a compound annual growth rate (CAGR) of 32 % in a five year intervall [8]. Although till 2008 less than two percent of the U.S. Service jobs are generated offshore each year between 200.000 and 300.000 additional jobs are transferred offshore by U.S. firms [9]. Studies predict for the time period 2000-2015 the number of jobs that are transferred from the USA to offshore countries up to 3.3 Millionen, whilst circa. 15.6 Millionen people will get retired in the same period [4]. In addition the typic offshore jobs in the IT-service industry are in low sophisticated areas, mainly programming or less complex service provision. Based on a higher profitability of these jobs the companies are able to sustain higher value jobs onshore (e.g. system analysts, software engineers). As we can see in figure 5 is the result a surplus in the employment rate onshore [8]. Between 1999-2005 the part of “simple work” in the USA was reduced about 32 %, whereas the part of “sophisticated work” increased about 15 % [11]. This effect is not just referable to the offshoring, because the technological progress also leads to a reduction of the simple work.

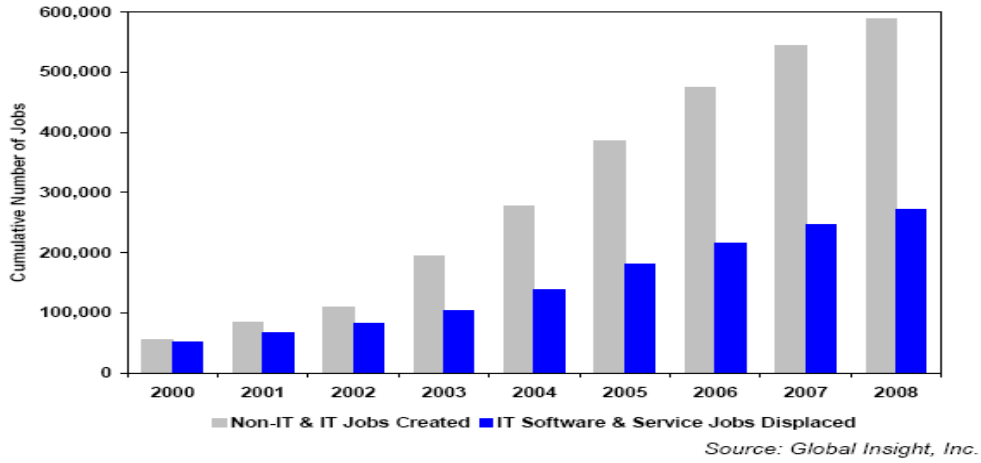


Figure 5: Cumulative employment effect of offshoring in the US IT-Service industry [9]

As figure 6 clarifies without doubt the main driver for offshore outsourcing is the aim to reduce the working costs by using the labour arbitrage in low working cost countries [5]. For example the average working cost per hour for a software developer in Germany is 54 Euro and in the USA 44 Euro compared to 14 Euro in China, 8 Euro in the Cechz Republic, and 7 EUR in India [5].

Figure 6: Reasons for Offshore Outsourcing [5]

But the generated cost savings are not 100% of these deltas because additional costs like costs for provider selection, costs for provicder management, costs for restructureing and producitivity losses must be taken in consideration. A McKinsey study in 2003 analyzed the

cost effects of offshore outsouring in detail [12]. Based on 100% original costs the potential (work) factor cost savings are up to 65%. Additional telecom and management costs reduce the savings to 45%. Further standardization and optimization of the processes can gain additional 20% savings, typically achievable after three years of service provision. Figure 7 illustrates this calclulation.

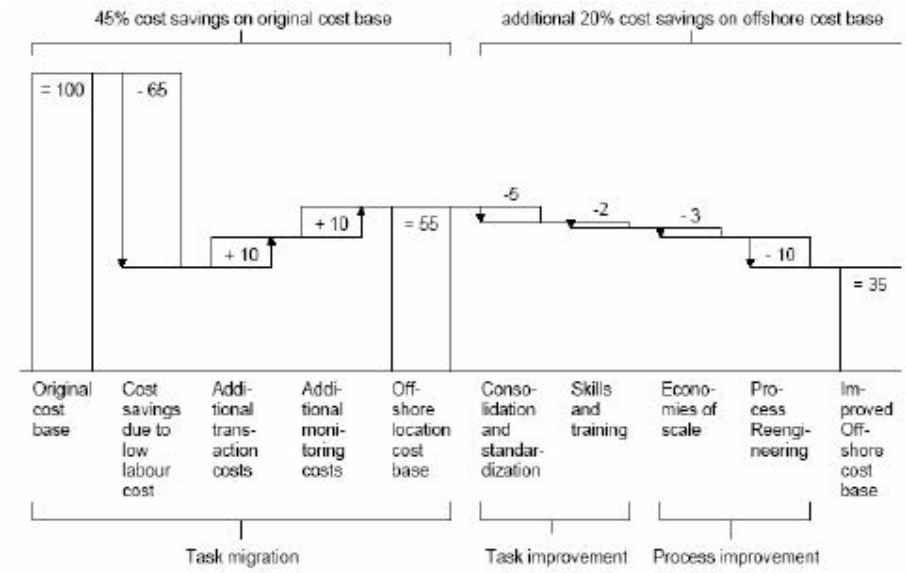


Figure 7: Cost effect of Offshore Outsourcing [12]

Furthermore Mc Kinsey states that the U.S. will capture economic value through several factors:

1. Reduce costs: For every one dollar spend in offshore the U.S. economy will gain 58 cents in cost savings. This keeps the US economy more competitive and profitable in the world economy.
2. New revenues: For additional five cents the offshore service providers buy goods from the US economy, for example US computers, legal-, financial- or marketing services.
3. Repatriated earnings: The service providers which are incorporated in the U.S. repatriate about four cent of each offshore dollar back to the USA.
4. Redeployment labour: 45-47 cent of each dollar spent for offshore will captured by the U.S. economy by the new jobs that are generated in the U.S.

By doing this the U.S. economy greate for every dollar spend in offshore a value of 1.14 US$ [12]. In Germany however the value greation is just 0.80 cent for every Euro [13]. As Figure 8 illustrates the lower return is due to the fact, that the German working market is less flexible

than in the U.S. and also the labour costs in Eastern Europe (favored by Germany) are higher than in India (favored by USA).

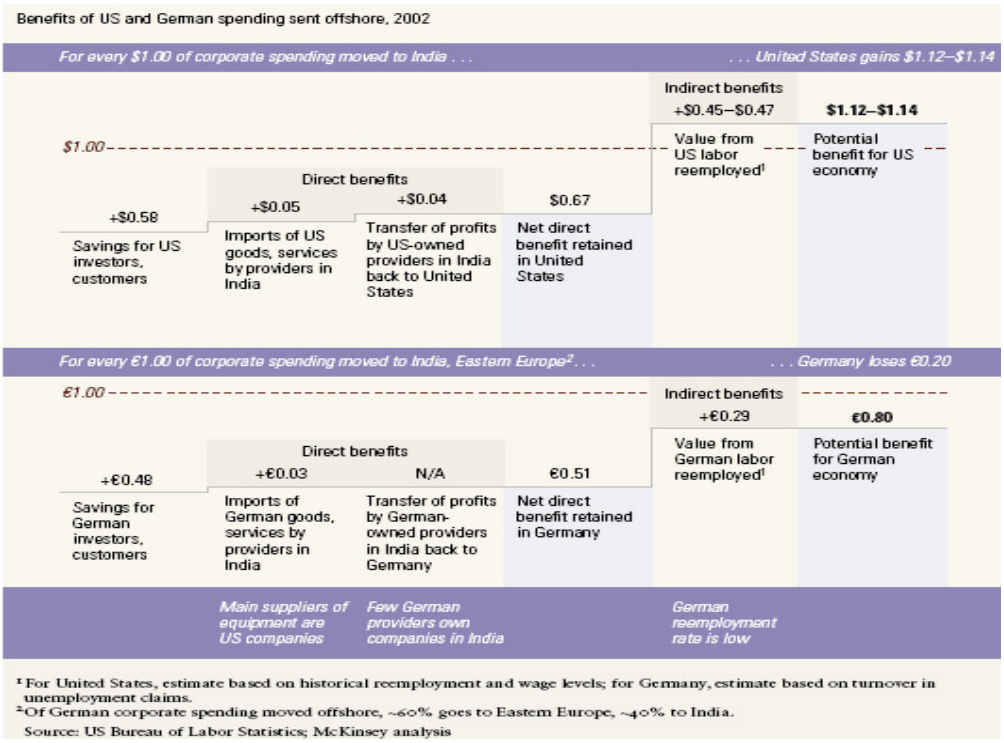


Figure 8: Value Greation from Offshoring, Germany vs. USA [13]

Albeit some assumption of the study where doubt [14], it seems that key for high value creation with offshoring is the flexibilazation of the labour market. The US economy greated 2003 through offshore outsourcing a additional Gross National Product (GNP) of 33.6 billion US$ [8]. The link between productivity improvements and a globalized IT production has been validated in several studies. C.L. Mann analyzed that from 1995 till 2002 offshoring lead to a yearly productivity improvement in the IT industry of 0.3% [15]. This means a GNP improvement of 230 billion US$ for the USA. Another study comes to the result, that 11 up to 13% of the working productivity improvement is the result of a more intensive international devision of labour in the service sector. The long term chances for value greation in the international service sector are foreseen to have even much more importance than short term cost optimizations [14].

3.2 For the Offshore (supply) Countries

The obvious result in the supply countries of offshore outsourcing is the greation of new jobs. For example employees in the Indian software and service secotr will rise from 200.000 in 1997 to 1.000.000 in 2005 [5]. The offshore jobs also have a positive effect on the education, because they are often the only opportunty for university graduates to find a first job. India has 50% more academics than in 1995 and China doubles the number of university graduates every five years [16]. Besides to total amount of software ingeneers in India (200.000 per year) is much higher than in Germany (17.000 per year). The strong demand for high qualified workers leads to higher wages. For example in China wages in focus regions rose by 10% in 2005 and an average yearly salary increase of 16% in India is not unusual [17]. This leads to the effect that develop offshore regions or countries are consequently looking for alternative offshore countries with lower costs, like Vietnam or the Philipines.

Analagous to the industralized countries, Germany and the USA, McKinsey did the value greation calculation for the supply country India [12]. From every dollar the U.S. spend in offshoring the 33 cent value accueres for India (see figure 9).

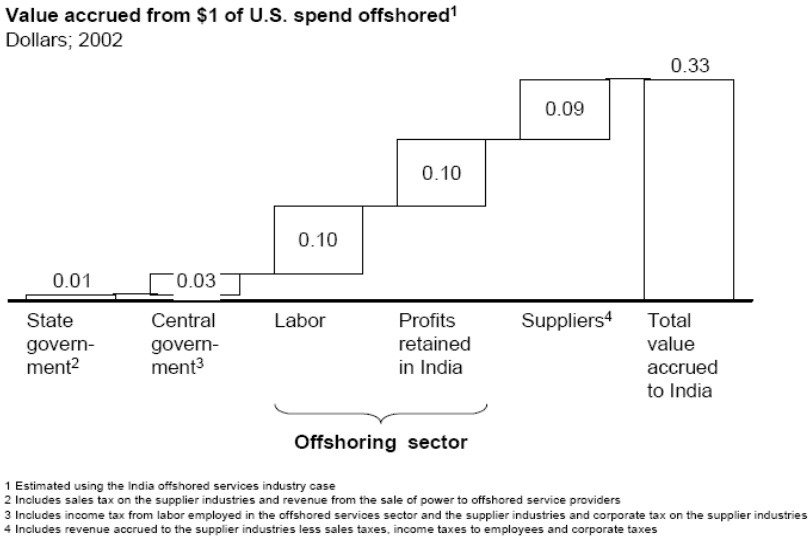


Figure 9: Value accured from 1 US$ spend offshore in India [12]

The offshore country has to make significant investments to keep its position in the offshore market. Especially limitations in the infrastructure have very high importance and inhibit often further growth [18].

4 Latest Developments

With the growing maturity of the IT-Offshore market the typical Indian enterprises like Tata Consultancy Service, Wipro and Infosys get more and more competition from the global IT players like Accenture, Capgemini, CSC, IBM and HP, which enhance their offshore capabilities. Studies predict that the pressure for the Indian players will continue to grow [19]. On the other hand side the Indian players enlarge their classic product portfolio – like software development and –support - and start to offer services with higher value – like consulting services [20]. With the set up of local front offices and the acquisition of smaller local firms they also want to reduce their lack of local presens. In 2005 foreign companies investet more than 11.1 Billion US$ in India, whilst the Indian companies invested more than 23.1 Billion US$ for 168 acquisitions in foreign countries [21]. The Indian government takes massive investments in education and the local infrastructure in order to stay on the top in terms of offshore location attractiveness [22].

5 Abstract

This article discusses IT-offshoring as one of the latest development in the IT-Service industrie. It describes the meaning and characteristics of IT-offshoring as well as the impact, disthingushing between the industrulized countries and the offshore (supply) countries. Also the latest developments are shown. For that a wide band of recent studies are used. Focuses are the industrialized countries USA and Germany as well as the offshore country India.

6 References

[1] „Extending India's Leadership of the Global IT and BPO Industries", NASSCOM McKinsey Report 2005, Executive Summary, Available at http://www.mckinsey.com/ideas/articles/Nasscom_3_Executive_summary.pdf

[2] Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2004): Jahresgutachten 2004/2005, "Erfolge im Ausland – Herausforderungen im Inland", Kapitel IV, Available at http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/gutacht/ga-frueher.php

[3] UNDP: United Nations Development Programme: Human Development Report 1999, Page 30, New York, Oxford University Press, 1999, Available at http://hdr.undp.org/reports/global/1999/en/pdf/hdr_1999_full.pdf

[4] McKinsey Global Institute, „Who wins in Offshoring ?", 4. February 2004, Available at http://www.cfr.org/content/meetings/innovation_rt/2_4_2004/Farrell.pdf

[5] Stobbe, A., "Digital economy and structural change", Deutsche Bank Research No. 45, 27. September 2004, Available at http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD0000000000179790.pdf

[6] Palvia, S., "Global Outsourcing of IT and IT enabled Services: Impact on US and Global Economy", Journal of Information Technology Cases and Applications, Vol. 5, No. 3.

[7] A.T. Kearney, "Making Offshore Decisions – A.T. Kearney's 2004 Offshore Location Attractiveness Index", Available at http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Making_Offshore_S.pdf

[8] Global Insight, "Executive Summary: The Comprehensive Impact of Offshore IT Software and Services Outsourcing on the U.S. Economy and the IT Industry", March 2004, Available at http://www.itaa.org/itserv/docs/execsumm.pdf

[9] Farrell, D., "U.S. Offshoring: Small Steps to make it Win-Win", Economist's Voice, March 2006, Available at http://www.mckinsey.com/aboutus/mckinseynews/pressarchive/pdf/EV_1140_Farrell_3_7.pdf

[11] Meyer, Th., „Offshoring ist kein Jobkiller", Deutsche Bank Research, 1. März 2007, Available at http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000207416.pdf

[12] McKinsey: “Offshoring: Is it a win-win Game ?”, 2003, Available at http://hei.unige.ch/~baldwin/ComparativeAdvantageMyths/IsOffshoringWinWin_McKinsey.pdf

[13] Farrell, D., “How Germany can win from Offshoring”, The McKinsey Quarterly, Available at http://www.mckinseyquarterly.com/article_abstract_visitor.aspx?ar=1496&L2=7

[14] Olsen, K.B., “Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing: A Review”, OECD Directorate for Science, Technology and Industry (STI), STI Working Paper 2006/1, Available at http://www.oecd.org/dataoecd/16/29/36231337.pdf

[15] Mann, C.L., “Globalization of IT Services and White Collar Jobs: The Next Wave of Productivity Growth”, International Economics Policy Briefs, Nr. PB03-11, December 2003, Available at http://www.iie.com/publications/pb/pb03-11.pdf

[16] Duerand, D., “Neue Wege in der Bildung”, Wirtschaftswoche 40/2006.

[17] Efendioglu, A.M., “Globalization through offshored outsourcing: benefits & consequences”, The Journal of Industrial Relations and Human Resources, Vol. 9 No. 1, 2007, Page 19-35.

[18] Koch, M., Panhans, D., Paschke, C., „Business in India – Teil 2: Infrastruktur, Korruption und Bürokratie als Barrieren“, io new management, Nr. 4/2006, Available at http://www.whu.edu/cms/fileadmin/redaktion/LS-UntFin/io_Artikel.pdf

[19] Schmidt, P., Hussey, J., „State of Global Service Delivery – Initial Findings: Analysis & Observations for Offshore Information Technology Outsourcing“, Technology Partners International (tpi), 1. September 2005, Available at http://www.tpi.net/pdf/papers/SGSD_Initial%20Findings.pdf

[20] “Indiens Offshorer stoßen an ihre Grenzen”, Computerwoche 13/2007.

[21] Rybak, A., „Indische Welteroberer“, Financial Times Deutschland, 4.4.2007.

[22] Goel, D., Thakur, P., “India: An Attractive BPO Destination Marred by Alarming Attrition”, Technology Partners International (tpi), January 2007, Available at http://www.tpi.net/pdf/papers/TPI_whitepaper_India.pdf

Aufbau eines strategischen Modells zum IT-Risikomanagement in deutschen Kreditgenossenschaften

Beitrag zur internationalen Konferenz
der Fakultät für Betriebsmanagement WU in Bratislava
am 15.10.2008

Autor:
Achim Stein

Inhaltsverzeichnis

Seite

Abkürzungsverzeichnis 2
Abbildungsverzeichnis 2

1. Einleitung..... 3
2. Aufbau des strategischen Modells 5
3. Zusammenfassung.....16
4. Annotations.....17

5. Literaturverzeichnis.....18

Abkürzungsverzeichnis

SPEZIFISCH:

BaFin	–	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BSI	–	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
COBIT	–	Control Objectives for Information and Related Technology
EDV	–	Elektronische Datenverarbeitung
GenG	–	Genossenschaftsgesetz
GVF	–	Genossenschaftsverbandes Hessen-Rheinland-Pfalz-Saarland-Sachsen-Thüringen e.V.
IT	–	Informationstechnik
KWG	–	Kreditwesengesetz
MaRisk	–	Mindestanforderungen an das Risikomanagement

ALLGEMEIN:

bzw.	–	beziehungsweise
ff.	–	fortfolgende
S.	–	Seite
vgl.	–	vergleiche
z.B.	–	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Seite

Abb. 1: Die vier Kategorien operationeller Risiken nach Basel II ……..……5

Abb. 2: Die vier Kategorien operationeller Risiken nach Basel II ……..……8

1. Einleitung

Bereits vor der Definition der neuen Baseler Eigenkapitalverordnung und deren Umsetzung in nationales Recht wurden in den Kreditinstituten umfangreiche Systeme zur Risikomessung eingesetzt. Insbesondere die gesetzlichen Regelungen aus der Neufassung des § 25a Abs. 1 Satz 2 Kreditwesengesetz (KWG) verpflichten die Geschäftsführung eines Kreditinstitutes zur Implementierung eines wirksamen internen Kontrollsystems (IKS). Das IKS wird auch als internes Überwachungssystem bezeichnet und umfasst die Bereiche organisatorische Sicherungsmassnahmen, interne Revision und Kontrollen[1]. Ausdrücklich müssen die Institute für eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation über angemessene interne Kontrollverfahren verfügen, die aus einem internen Kontrollsystem und einer internen Revision bestehen. Dabei wird insbesondere auf die Notwendigkeit geeigneter Reglungen zur Risikoüberwachung und Risikosteuerung hingewiesen[2]. Nachfolgend liegt dessen Einrichtung und Überwachung in der Gesamtverantwortung des Vorstandes, wobei die Delegation der damit verbundenen Aufgaben möglich ist[3].

Mit der Einführung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) als rechtlich bindender Umsetzung der Richtlinien aus Basel II in deutsches Recht ist das Management operationeller Risiken verstärkt in das Blickfeld der Bankenaufsicht und damit in das Bewusstsein des Risikomanagements der Institute gerückt. Aber auch abgesehen von aufsichtsrechtlichen Regelungen macht die heutige Komplexität der Geschäftsprozesse bei Banken, die insbesondere durch eine starken IT-Abhängigkeit und Flexibilität geprägt sind, in verstärktem Maße eine regelmäßige Identifizierung, Bewertung und Steuerung speziell im Bereich der operationellen IT-Risiken notwendig[4]. Betrachtet man dabei die originären IT-Risiken, so erfolgt deren Risikomanagement ausschließlich über die Abbildung der operationellen Risiken dieses Bereiches.

Ziel des Managements operationeller Risiken sollte bereits die Vermeidung möglicher operationeller Risiken im IT-Bereich darstellen, insbesondere durch die Vorabkontrollen der internen Revision (z.B. durch Sicherheitsanalysen) und der Implementierung der Security-

---

[1] Vgl. Lück, W.: Prüfung der Rechnungslegung – Jahresabschlussprüfung: 1. Auflage, Wissenschaftsverlag 1999, S.107.

[2] Vgl. Gesetz über das Kreditwesen : KredWG § 25a Besondere organisatorische Pflichten von Instituten. In der Neufassung der Bekanntmachung vom 9. September 1998, BGBl. I, S. 2776.

[3] Vgl. Walter, Ulrich.: Ein modernes Kontrollsystem nach den Vorgaben der Bankenaufsicht. In: Zeitschrift Bankpraktiker, 10/06, S. 466 ff.

Policys des Rechenzentrums. Diese Maßnahmen setzen natürlich eine funktionierendes IKS, sowie eine einheitliche Informationsstrategie für die Gesamtbank voraus.

Die Kreditinstitute müssen daher zur Sicherstellung eines funktionsfähigen IKS ein autarkes Instrumentarium zur Handhabung und Bewältigung von operationellen Risiken entwickeln, das in letzter Konsequenz auf Gesamtbankebene zu implementieren ist[5].

Dabei sind operationelle Risiken analog zu den Kredit- und Marktpreisrisiken in die Risikostrategie und den Risikomanagementprozess einzubinden. Als primäres Ziel des Risikomanagementprozesses ist dabei eine risikobewusste Unternehmenskultur in Bezug auf diese Risikokategorien zu etablieren und das Gesamtrisiko auf ein betriebswirtschaftlich sinnvolles Niveau zu reduzieren. In diesem Zusammenhang kommt der Formulierung einer einheitlichen Sicherheitsstrategie für die Gesamtbank eine besondere Bedeutung zu[6]. Um die Mitarbeiter des Unternehmens bezüglich der operationellen IT-Risiken zu sensibilisieren, sowie das Rahmenwerk zu deren Definition darzustellen, erfolgt im ersten Schritt die Formulierung einer konkretisierten IT-Sicherheitsstrategie und deren Positionierung innerhalb der Gesamtbankstrategie. Nur so lässt sich gewährleisten, dass die Gesamtheit der von der Bank eingegangenen Risiken ihre Risikotragfähigkeit nicht übersteigt. Diese strategische Ausrichtung ermöglicht dem IKS und darunter insbesondere der internen Revision die Quantifizierung und Bewertung des Gesamtrisikos im Bereich der operationellen Risiken unter Berücksichtigung eines risikoorientierten Prüfungsansatzes.

Der Konferenzbeitrag widmet sich dabei dem Aufbau jenes strategischen Standardmodells zur Beurteilung operationeller IT-Risiken, wie es derzeit in deutschen Kreditgenossenschaften forciert wird.

---

[4] Vgl. Dr. Sutor, J., Dr. Müller, B., Dr. Thissen, S.: Management operationeller Risiken unter Basel II- Erfahrungsbericht einer Automobilbank. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 12/07, S. 624 ff.

[5] Vgl. Schöning, S./ Hofmann M.: Managementaspekte operationeller Risiken. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, November 2002, S. 882 ff.

[6] Vgl. Eckert, C.: IT-Sicherheit Studienausgabe: Konzepte- Verfahren- Protokolle: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2005, S. 19 ff.

2. Aufbau des strategischen Modells

Zur Sicherstellung eines einheitlichen Begriffsverständnisses ist es von wesentlicher Bedeutung, operationelle Risiken im Vorfeld des eigentlichen Managementprozesses zu definieren und von anderen wesentlichen Risikoarten abzugrenzen. Aus der Definition von Betriebsrisiken nach Basel II als " Gefahren aus unmittelbaren oder bestimmten mittelbaren Verlusten, hervorgerufen durch externe Ereignisse, Unangemessenheit oder Versagens von internen (Kontroll-)Prozessen, Mitarbeitern und Systemen, sowie Rechtsrisiken."[7], lassen sich die operationellen Risiken einer Bank je nach Betrachtungsweise unterschiedlich kategorisieren. Definitionsgemäß sind Reputations- und Strategierisiken explizit ausgeschlossen.

Materialisieren sich diese Risiken also zu finanziellen (messbaren) Schäden, spricht man von direkten, also unmittelbaren Verlusten[8].

Mögliche Verluste beinhalten dabei die erwarteten als auch unerwarteten Verluste.

Auf Basis dieser Begriffsbestimmung lassen sich die operationeller Risiken nach Basel II anhand der vier Kategorien Menschen, Systeme, Prozesse und externe Ereignisse darstellen, wie sie typischerweise zur Beurteilung operationeller IT-Risiken in Banken Verwendung finden:

Abb. 1: Die vier Kategorien operationeller Risiken nach Basel II[9]

[7] Vgl. Deutsche Bundesbank: Internationale Konvergenz der Kapitalmessung und Eigenkapitalanforderungen, Überarbeitete Rahmenvereinbarung, Juni 2004 S.157.

[8] Vgl. Graubner-Müller C., Lammers T.: Die Behandlung operationaler Risiken nach den Vorschlägen der Baseler Kommission – eine kritische Auseinandersetzung. In: Strategiepapier der KPMG Consulting AG., S. 4.

[9] In Anlehnung an Bitz, C.: Messung und Steuerung operationeller Risiken, Vorlesung WGZ-Bank am 23.05.2005.

Diese Einteilung ermöglicht eine Risikobeurteilung nach den unterschiedlichen Unternehmensebenen, welche operationelle Risiken innerhalb der Geschäftsprozesse in Banken beinhalten können. Alle vier Kategorien beinhalten unterschiedliche Schadensklassen, die durch das IKS überwacht werden müssen. Diese Kategorien sind in den MaRisk und dem ergänzenden Regelungstext mit Erläuterungen der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht in der Fassung vom 06.03.2007 in den AT 7.1-7.3.entsprechend wiederzufinden, welche die speziell für Kreditinstitute geltenden besonders strengen aufsichtsrechtlichen Anforderungen konkretisieren, um die Risikotragfähigkeit der Institute zu gewährleisten.

Besonders im Bereich der technisch-organisatorische Ausstattung von Kreditinstituten werden konkrete Anforderungen an die sichere Ausgestaltung der IT gestellt.[10]Dabei werden für die jeweiligen Kategorien unterschiedliche Ansätze zur Risikomessung eingesetzt. Für den Faktor "Menschen" ist insbesondere der mögliche Schaden zu quantifizieren, welche durch absichtliche oder unbeabsichtigte Fehlentscheidungen dem Unternehmen entstehen können[11]. In diesem Bereich dominieren daher die Faktoren der Mitarbeiterführung und Sensibilisierung der Mitarbeiter durch geeignete Informations- und Überwachungssysteme. Der Bereich der "Systeme" beinhaltet insbesondere die Gewährleistung der Datenintegrität und Datensicherheit.[12] Von besonderer Bedeutung ist daher eine vorbeugende Implementierung geeigneter Maßnahmen zur Sicherstellung einer funktionsfähigen IT-Infrastruktur auf Soft- und Hardwareebene, sowie der Einhaltung definierter Sicherheitspolicys. Schon seit den Anfängen der elektronischen Datenverarbeitung (EDV) in Banken ist hier eine hohe Verzahnung mit den Bankenverfahren der genossenschaftlichen Rechenzentren gegeben. Daher muss neben der internen IT-Infrastruktur der einzelnen Bank immer die Verbundstruktur unter Berücksichtigung der Rechenzentren in die Beurteilung operationeller Risiken in diesem Bereich mit einbezogen werden. Der Bereich "Prozesse" stellt diejenigen operationelle Risiken in den Vordergrund, die sich aus der Organisation des Kreditinstitutes ergeben. Dies schließt das Controlling, sowie die Verzahnung und Optimierung von Geschäftsprozessen mit Hilfe der EDV mit ein. Da die meisten Geschäftsprozesse in Kreditgenossenschaften IT-gestützt ablaufen, benötigen die User neben aussagekräftigen

---

[10] Vgl. Kronschnabl, Stefan: Kennzahlenmodell für das Management der IT-Sicherheit. In: ibi research an der Universität Regensburg GmbH 1/07, S. 37 ff.

[11] Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht :MaRisk Regelungstext mit Erläuterungen AT 7.1 Personal, Fassung vom 06.03.2007, S14.

[12] Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht :MaRisk Regelungstext mit Erläuterungen AT 7.2 Technisch-Organisatorische Ausstattung, Fassung vom 06.03.2007, S15.

Handbüchern zu den Anwendungssystemen (insbesondere im Bankenverfahren) Ansprechpartner im Support (EDV-Hotline) und Schulungen vor Einsatz neuer Anwendungen, um Störungen der Betriebsbereitschaft durch mangelnde Prozessunterstützung minimieren zu können. Wesentlich sind auch in dieser Kategorie ein funktionsfähiges IKS und regelmäßige, qualifizierte Kontrollen durch die interne Revision der Bank bzw. externe Aufsichtsbehörden.

In der Gruppe "externe Ereignisse" sind diejenigen operationellen Risiken zusammengefasst, auf deren Eintritt die das Unternehmen selbst keinen oder nur begrenzten Einfluss hat. Es handelt sich um externe Faktoren, die sich aus dem Geschäftsgebiet (z.B. geografische Lage) bzw. der herrschenden politischen bzw. soziokulturellen Situation ergeben, in deren Umfeld das Unternehmen agiert.

Daher ist für diesen Bereich eine umfangreiche Prävention und eine Notfallplanung von Nöten, um im Eintrittsfalle schnellstmöglich reagieren zu können.[13] Durch geeignete Notfallvorsorgekonzepte und vorhergehende Risikoanalysen können diese operationellen Risiken ebenfalls quantifiziert und die Auswirkungen auf den Geschäftsbetrieb minimiert werden. Dabei gilt in jedem Falle das Prinzip der Risikoprävention als primäres Ziel, welche durch die internen Kontrollsysteme und getroffenen Regelungen innerhalb des Unternehmens zu gewährleisten ist. Als weiterer Nebeneffekt ergibt sich eine Optimierung nicht nur interner Abläufe und Strukturen, sondern auch interne Kommunikationswege, da mögliche operationelle Risiken innerhalb der Geschäftsprozesse als nachvollziehbare Größen darstellbar werden. Im Ergebnis muss dem IT-Management der Bank ermöglicht werden, einen Überblick über alle operationellen IT-Risiken zu erhalten, diese zu benennen und bezüglich der mengenmäßigen Höhe und Auswirkungen für den Geschäftsbetrieb, sowie der Sicherheit der Geschäftsprozesse bewerten zu können. Dabei ist von wesentlicher Bedeutung, dass der gewählte Modellansatz eines konsistenten und integrativen Risikomanagementsystems operationeller Risiken die aufsichtsrechtlichen Mindestanforderungen und die ökonomischen Erfordernisse genossenschaftlicher Kreditinstitute adäquat abbildet.

Der Managementprozess im Bereich der operationellen Risiken muss daher folgende Bereiche umfassen:

- die Analyse und Maßnahmenentwicklung zu Betriebsstörungen und Schadensfällen,

[13] Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht :MaRisk Regelungstext mit Erläuterungen AT 7.3 Notfallkonzept, Fassung vom 06.03.2007, S15.

- die Entwicklung von Managementkonzepten zur Sicherstellung der Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes im Notfall (Business-Continuity),
- die Optimierung der Steuerung des laufenden Betriebs,
- sowie die Erstellung von Prognosemodellen zur Schadensentwicklung.

Diese Vorgaben lassen sich durch einen Regelkreislauf zum Management operationeller Risiken transparent abbilden, der sich aus den vier Prozessphasen Identifizierung und Analyse, Messung und Bewertung, Steuerung und Bewältigung sowie aus Überwachung und Reporting operationeller Risiken zusammensetzt[14]:

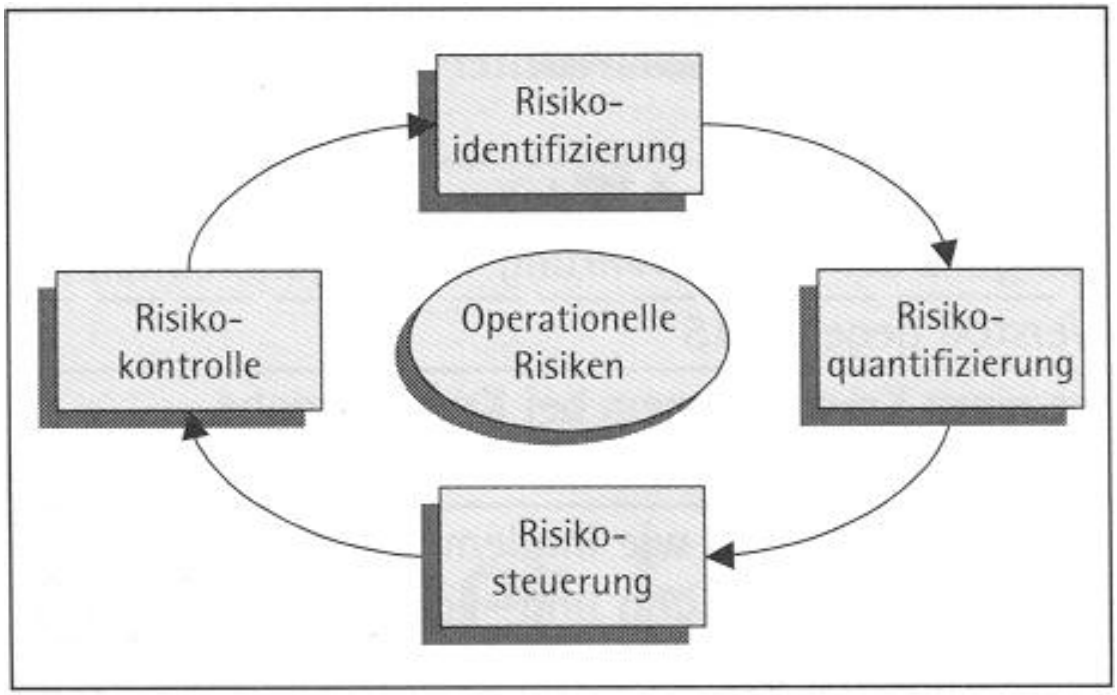


Abb. 2: Regelkreislauf zur Beurteilung operationeller IT-Risiken[15]

Die Durchführung der ersten Phase des Regelkreislaufes zur Beurteilung operationeller IT-Risiken, die Risikoidentifizierung, wird üblicherweise der Abteilung interne Revision übertragen, denn bereits bei Banken kleiner bzw. mittlerer Größe delegiert die Unternehmensleitung einen Teil der ihr zukommenden Überwachungsfunktion an die Innenrevision.

---

[14] Vgl. Dr. Buzziol-Reukauff, Steffi: Management operationeller Risiken in Kreditgenossenschaften – Empirische Untersuchungsergebnisse zur Identifizierung und Analyse operationeller Risiken. In: ZfgG (Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen) Band 56 (2006), S. 277 ff.

[15] In Anlehnung an Schöning, S./ Hofmann M.: Prozessuales Risikomanagementsystem für operationelle Risiken, Abbildung In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, November 2002, S. 82 ff.

Im Rahmen der Risikoidentifizierung umfasst die Tätigkeit der Innenrevision dabei die Untersuchung alle Betriebs- und Geschäftsabläufe eines Kreditinstituts zu Erkennung von inhärenten Risiken in den einzelnen Geschäftsprozessen. Dies beinhaltet insbesondere Prüfungen zur Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems, zum Schutz vor Vermögensverlusten durch dolose Handlungen, ausfallenden EDV-Betrieb, Verstöße gegen gesetzliche Bestimmungen, sowie die Auseinandersetzung mit der Zweckmäßigkeit betrieblicher Abläufe und Geschäftsprozesse. Endzweck dieses ersten Schrittes ist es, feststellen zu können, ob sich hieraus Anhaltspunkte für operationelle Risiken ergeben. Weitere Abteilungen, die am Prozess der Risikoidentifizierung beteiligt werden, sind in der Regel Mitarbeiter der Abteilung Organisation, welche mit der Durchführung von Self-Assessments zur Aufdeckung von Risiken innerhalb der unterschiedlichen Abteilungen der Bank beitragen. Diese Self-Assessments haben den Anspruch, die operationellen Risiken qualitativ zu identifizieren, zu bewerten und eine größtmögliche Transparenz der Risikolage für alle Beteiligten zu schaffen[16]. Die Erhebungen erfolgen dabei in Form von Interviews mit den Bereichsleitern als Fach- und Führungsverantwortliche der untersuchten Abteilung, denn der Bereichsleiter besitzt üblicherweise alle Informationen über die innerhalb seines Verantwortungsbereiches aufgetretenen Risken. Dies schließt die kritische Beobachtung der laufenden Geschäftstätigkeit vor Ort, sowie der Beachtung der rechtlichen Veränderungen und der Rechtsprechung mit ein, um operationelle Risiken bereits bei ihrer Entstehung erkennen zu können.

Die Befragung geschieht mittels standardisierter Fragebögen, welche verschiedene Ordnungsmässigkeitsfragen zu den Geschäftsprozessen beinhalten. Die Fragenauswahl obliegt der Geschäftsführung in enger Zusammenarbeit mit der Innenrevision. Die Auswahl der Fragen soll dabei alle bereits erkannte operationelle Risiken des Unternehmens beinhalten.

Die Ergebnisse der Befragungen fließen in die Gesamtrisikobeurteilung ein.

Die somit erhaltene Datenbasis lässt eine Beurteilung sämtlicher möglicher operationeller Risiken innerhalb der jeweiligen Bank zu, insbesondere deren präindikative und qualitative Identifikation, deren Eintrittswahrscheinlichkeiten und die Bewertung möglicher Schadenshöhen[17].

[16] Vgl. Seel, W.: Ablehnung vermeiden. In: Bankinformation 11/07, S.58 ff.
[17] Vgl. Seel, W.: Ablehnung vermeiden. In: Bankinformation 11/07, S.58 ff.

Der höchstmögliche Zielerreichungsgrad der Risikoidentifizierung ist dann erreicht, wenn die Erstellung einer möglichst vollständigen Riskoübersicht aller operationellen Risiken der Gesamtbank aus den gewonnenen Daten durchführbar ist.

Nun können bestimmte Risiken ausgeschlossen werden, was je nach Detaillierungsgrad der Untersuchungen ganze Schadensgruppen betreffen kann. Ein Beispiel liefert das "Handbuch Ordnungsmässigkeitsfragen der agree Bankorganisation", welche durch das Rechenzentrum FIDUCIA IT AG für die genossenschaftlichen Banken veröffentlicht wurde, welche das Bankenverfahren "agree" nutzen. Hier wurden in Zusammenarbeit mit den dem Rechenzentrum angeschlossenen Banken über den eigens dafür eingerichteten "Arbeitskreis Revision und Kontrolle" diejenigen Risiken identifiziert, welche innerhalb des Bankenverfahrens Auswirkungen auf die Geschäftsprozesse haben können[18]. Darüber hinaus existieren mit den Grundschutzkatalogen des Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI)[19] und den Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT-Richtlinie)[20] weitere Standards, die aufgrund ihrer allgemeinen Gültigkeit nicht nur von Kreditinstituten in Deutschland, sondern auch innerhalb anderer Unternehmen Verwendung finden.

Unmittelbar nach diesem ersten Schritt erfolgt mit der Risikoquantifizierung die Berechnung des möglichen Verlustpotentials der festgestellten operationellen Risiken für das Unternehmen. Diese Aufgabe wird durch die Abteilung Controlling der Bank übernommen und in Geldeinheiten dargestellt.

Ziel dieser Quantifizierung in Geldeinheiten ist der optimaler Einsatz von Investitionen zur Reduzierung operationeller Risiken, um das für diesen Geschäftsbereich der Bank zur Verfügung stehende Budget optimal zur Risikominimierung ausnutzen zu können.

Aufgrund dieser hohen Bedeutung des Risikomanagementprozesses in Banken werden oft spezielle Mitarbeiter als Risikomanager bzw. Risikocontroller eingesetzt, deren primäre Aufgabe die Risikoquantifizierung darstellt. Der Risikocontroller/Risikoverantwortliche ist demnach die Stelle, welche die Risiken der Bank identifiziert, misst, berichtet und ggf. bei deren Steuerung mitwirkt[21].

---

[18] Vgl. FIDUCIA IT AG: Handbuch Ordnungsmässigkeitsfragen der agree-Bankorganisation: FIDUCIA IT AG, Fiduciastraße 20, 76227 Karlsruhe, Oktober 2006.

[19] Vgl. http:// www.bsi.de: Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik: IT-Grundschutz-Kataloge 2007 (01.11.2007).

[20] Vgl. http:// www.itigi.org: IT Governance Insitute: COBIT 4.1 (01.11.2007).

[21] Vgl. Müller M./Steinberg C.: MaRisk für Kreditgenossenschaften, DG Verlag, Wiesbaden 2006, Anlage 2 Muster-Risikohandbuch S.26.

In der Aufbauorganisation der Bank wird dazu eine Stelle “Risikocontrolling“ festgelegt, bei welcher alle Risikomeldungen zentral eingehen und das Risikocontrolling inkl. der Risikoberichterstattung konzentriert ist[22].

Der Risikocontroller erstellt spezielle Statistiken, welche turnusweise als Berichte für die Entscheidungsträger generiert werden (z.B. Veränderungen der Risiken im Vorjahresvergleich).

Die eingesetzten Methoden zur Risikoquantifizierung können sich dabei je nach Art und Umfang der festgestellten operationellen Risiken unterscheiden. Grundsätzlich lassen sich drei Systeme zur Quantifizierung operationeller IT-Risiken aus den Methoden zur Beurteilung operationeller Risiken (allgemein) ableiten, die in der Praxis Verwendung finden[23]:

- Indirekte Messansätze als klassische Messansätze zur Berechnung operationeller Risken. Ein Beispiel ist der Basisindikatorenansatz. Hier ergibt sich das operationelle Risikopotential aus dem Produkt des durchschnittlichen Bruttoertrages der letzten drei Jahre und einem von der Aufsicht festgelegten Faktor.[24]
- Versicherungstechnische Methoden, mit dem Ziel einer Schätzung der Wahrscheinlichkeitsverteilung operationeller Verluste, zusammengesetzt aus Eintrittswahrscheinlichkeit und erwarteter Schadenshöhe.
- Die Expertenschätzung, in der interne oder externe Experten die Eintrittswahrscheinlichkeit und Verlusthöhen der zuvor identifizierten Risiken bewerten. Ein klassisches Beispiel sind Security-Audits, die beispielsweise durch Mitarbeiter der GenoTec GmbH in regelmäßigem Turnus bei Kreditgenossenschaften durchgeführt werden.

Durch den Einsatz einzelner bzw. einer Kombination dieser Methoden erscheint das Verlustpotential transparent und nachvollziehbar, was die nachfolgenden Entscheidungen des Managements über Art und Umfang der Reaktionen auf die festgestellten Risken erleichtert.

Das Kriterium Quantifizierung gibt somit Auskunft über die Nachvollziehbarkeit und Unabhängigkeit der getroffenen Annahmen, sowie über die Risikosensitivität der Methode[25].

---

[22] Vgl. Musteraufbaudokumentation “Funktionen und Competencies“ der Volks- und Raiffeisenbanken, veröffentlicht als Notes –Datenbank “F&C-Small.nsf“, Stand Mai 2007. In: Notes Kommunikationsystem der FIDUCIA IT AG.

[23] Vgl. Cuske C., Münch C., Ruhse K.: Modernes IT-Risikomanagement als zentraler Bestandteil einer unternehmensweiten IT-Governance. In: Zeitschrift des ISACA Germany Chapter e.V., November 2002, S. 6 ff.

[24] Vgl. Cuske C., Dickopp, T., Schader M. :Konzeption einer Ontologie-basierten Quantifizierung operationeller Technologierisiken bei Banken. In: Sonderheft zur Multi-Konferenz Wirtschaftsinformatik 2006, Banking ans Information Technology, Ausgabe 4/2005, S. 61-74.

[25] Vgl. Cuske C., Münch C., Ruhse K.: Modernes IT-Risikomanagement als zentraler Bestandteil einer unternehmensweiten IT-Governance. In: Zeitschrift des ISACA Germany Chapter e.V., November 2002, S. 6 ff.

Auch hier zeigt sich die große Bedeutung des vorherigen Schrittes der Risikoidentifizierung, denn nur durch eine sorgfältige Aufstellung möglicher operationeller Risiken ist das Potential der notwendigen Maßnahmen korrekt darstellbar. Die Quantifizierung des Risikopotentials der operationellen IT-Risiken und ihre Klassifizierung nach ihren Auswirkungen auf den Geschäftsbetrieb bildet die Grundlage für die Reihenfolge in der die vorhandenen Risiken in der Steuerungsphase zu managen sind.

Der nächste Schritt des Regelkreislaufs zur Beurteilung operationeller IT-Risiken hat das Ziel, durch Definition, Konzeption, Planung und Umsetzung von Maßnahmen die operationellen Risiken im IT-Bereich auf ein für das Unternehmen tragbares Niveau zu senken[26]. Dabei ist die Gestaltung der Organisation eines Kreditinstituts bei der Vermeidung beziehungsweise Begrenzung von operationellen Risiken von besonderer Wichtigkeit. Dies schließt sowohl aufbau- als auch ablauforganisatorische Aspekte mit ein, welche von den einzelnen Banken zu beachten sind[27].

Durch das Management in Verbindung mit der internen Revision wird ein verbindliches Regelwerk erstellt, das den Umgang mit den IT-Risiken im Unternehmen regelt. Dabei hat sich im Bereich der Kreditgenossenschaften eine einheitliche Vorgehensweise herausgebildet. Mit Unterstützung des Genossenschaftsverbandes und seiner Tochtergesellschaften wurden für alle Genossenschaftsbanken PC-Richtlinien und Regelungen für einen sicheren IT-Betrieb definiert. Diese werden im Organisationshandbuch des Unternehmens für alle Mitarbeiter verbindlich veröffentlicht.

Darüber hinaus erfolgen individuelle Regelungen für die jeweilige interne IT der einzelnen Kreditgenossenschaft (z.B. optische Archivsysteme, digitale Überwachungseinrichtungen). Für über das Rechenzentrum angeschaffte IT und Software existieren gesonderte Regelwerke, die im Rahmen der Arbeitskreise “Revision und Kontrolle“ jeweils den neusten Stand der Implementierung angepasst werden. Somit ist sichergestellt, dass neben den aufsichtsrechtlich vorgeschriebenen Vorgehensweisen (Regelungen nach MaRisk, IT-Grundschutz) auch weitergehende innerbetriebliche Anweisungen existieren. Sämtliche Regelungen werden im Rahmen der festgelegten Prüfungsplanungen permanent durch die interne Revision bzw. den jährlichen Pflichtprüfungen nach § 53 GenG auf ihre Wirksamkeit und Konformität mit den Unternehmensverhältnissen überprüft.

---

[26] Vgl. Cuske C., Münch C., Ruhse K.: Modernes IT-Risikomanagement als zentraler Bestandteil einer unternehmensweiten IT-Governance. In: Zeitschrift des ISACA Germany Chapter e.V., November 2002, S. 6.

[27] Vgl. van den Brink, G. J., Operational Risk: wie Banken das Betriebsrisiko beherrschen, Stuttgart 2001, Seite 62 ff.

Dabei obliegt es dem Management, individuelle Entscheidungsprozesse durchzuführen, die der Lösung aufgetretener Probleme und einer zukünftigen Risikominimierung dienen. Dies erfolgt üblicherweise durch Vorstandsbeschluß, der in einem regelmäßigen Turnus einstimmig entschieden wird. Die nachfolgenden Maßnahmen zur Risikosteuerung werden operativ in den einzelnen Abteilungen umgesetzt und durch die interne Revision überwachend begleitet.

Zusammenfassend wurden vier Ansätze zur Steuerung von operationellen Risiken im IT-Bereich definiert, dies sich in den organisatorischen Regelungen und Prüfungshandlungen wiederfinden lassen[28]:

- Die Vermeidung, indem z.B. auf Drittnetzanbindungen von IT-Systemen außerhalb des angeschlossenen Rechenzentrums verzichtet wird[29].
- Die Reduzierung bestehender IT-Risiken durch Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. der möglichen Schadenshöhe. Beispielsweise sind für jeden elektronischen Bankarbeitsplatz einer Kreditgenossenschaft in Deutschland die Mindestanforderungen gemäß BSI IT-Grundschutzhandbuch zu beachten[30].
- Die Transferierung von operationellen Risiken. Dies erfolgt durch Outsourcing, z.B. im Bereich Zahlungsverkehr oder dem Abschluss einer Versicherung für IT-Schäden[31].So werden beispielsweise durch die Vertrauensschadenversicherung Hermes-Schutz vor Veruntreuung die Schäden durch Diebstahl, Unterschlagung, (Computer-)Betrug, Untreue oder sonstige vorsätzliche unerlaubte Handlungen, die zum Schadenersatz verpflichten, abgedeckt[32].
- Das Tragen von IT-Risiken, falls die notwendigen Maßnahmen zur Senkung der Risiken zu hohe Kosten verursachen, auf die Chancen der betreffenden IT-System jedoch nicht verzichtet werden kann. Ein aktuelles Beispiel für das Tragen von IT-Risiken sind beispielsweise die Phishing-Attacken auf Kundenkonten im Rahmen des Elektronic-Banking[33]. Um den Unternehmenserhalt nicht zu gefährden ist bei der Entscheidung des Management zum Tragen von IT-Risiken sicherzustellen, dass die dabei insgesamt

---

[28] Vgl. Cuske C., Münch C., Ruhse K.: Modernes IT-Risikomanagement als zentraler Bestandteil einer unternehmensweiten IT-Governance. In: Zeitschrift des ISACA Germany Chapter e.V., November 2002, S. 7.
[29] Vgl. FIDUCIA IT AG: Handbuch IT-Sicherheit am Arbeitsplatz: FIDUCIA IT AG, Fiduciastraße 20, 76227 Karlsruhe, Dezember 2005, S.10.
[30] Vgl. FIDUCIA IT AG: Handbuch IT-Sicherheit am Arbeitsplatz: FIDUCIA IT AG, Fiduciastraße 20, 76227 Karlsruhe, Dezember 2005, S.12.
[31] Vgl. Koch, Prof. Dr. R: Versicherbarkeit von IT-Eigenschadenrisiken. In: IT Rechtsberater, Ausgabe 06/07, S. 138ff.
[32] Vgl. http://www.hermes.de/de/versich/vsv/index3.html (01.09.2007).
[33] Vgl. Lochmaier, L. : Attacken auf die IT-Systeme. In: Zeitschrift die Bank, Ausgabe 10/07, S. 73ff.

eingegangenen operationellen Risiken, respektive das daraus resultierende Verlustpotenzial die zur Verfügung stehenden Risikodeckungsmassen (z.B. Rückstellungen, Abdeckung durch Versicherungsschutz, haftendes Eigenkapital) nicht übersteigt.

Insgesamt ist festzustellen, dass durch die organisatorische Festlegung und Verteilung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen innerhalb der Organisationsanweisungen und Geschäftsprozessen einer Bank sich die Grundstrukturen eines effizienten Managementsystems für operationelle Risiken im IT-Bereich darstellen lassen. Darüber hinaus unterstützt die EDV-Administration innerhalb der einzelnen Bank und der Rechenzentralen die Steuerung operationeller IT-Risiken durch automatisierte Kontrollverfahren, beispielsweise durch Netzwerküberwachungsprogramme[34]. Hier kann beispielweise durch Auswertung der Netzwerkprotokolle zeitnah festgestellt werden, ob ausschließlich berechtigte Personen im Rahmen ihrer zugewiesenen Rechte die IT-Systeme der Bank nutzen.

Die letzte Phase eines prozessualen Risikomanagementsystems ist die Risikokontrolle beziehungsweise -überwachung von operationellen Risiken. Kernpunkt ist die laufende Überprüfung der Wirksamkeit der Steuerungsmaßnahmen.

Mit Hilfe eines Soll-Ist-Vergleichs mittels eines Vergleichs von maximalen Sollwerten (z.B. die durch das Management festgelegt maximal tolerierte Risikogrenze) und Istwerten in Bezug auf die in Geldeinheiten ausgedrückte tatsächliche Risikohöhe, kann bei Abweichungen ein Regelkreis eingeführt werden, in dem Risiken immer wieder neu untersucht werden[35].

Die Risikokontrolle, welche turnusweise durchgeführt werden soll, führt dabei wieder zur Notwendigkeit der Identifizierung neuer Risiken, die sich im zeitlichen Verlauf der Untersuchung in den Geschäftsprozessen entwickelt haben. Ein Bestandteil der Risikokontrolle ist die regelmäßige Auditierung und Überprüfung übergreifender Konzepte, Anwendungen, Prozessschnittstellen und IT-Komponenten. Daher wird die Risikokontrolle ebenfalls im Bereich der internen Revision angesiedelt. Die Integration in den jährlichen Prüfungsplan der internen Revision schließt ereignisabhängige Sonderprüfungen innerhalb der IT-Strukturen der Bank, nicht aus.

---

[34] Vgl. FIDUCIA IT AG: Handbuch IT-Sicherheit am Arbeitsplatz: FIDUCIA IT AG, Fiduciastraße 20, 76227 Karlsruhe, Dezember 2005, S.87ff.

[35] Vgl. Einhaus, C.: Operationelle Risiken Grundlagen der aktuellen Diskussion. In: Zeitschrift Sparkasse, 11/2002, S. 488 ff.

Die wesentlichen Ereignisse, welche eine Kontrolle der Maßnahmen zur Behandlung operationeller IT-Risiken auslösen, sind[36]:

- wesentliche Systemänderungen, z.B. die Umstellung des Bankenverfahrens,
- Auftreten von Sicherheitsereignissen, z.B. vermehrte Netzwerkangriffe von externen Usern mit der Notwendigkeit der Überprüfung der erhöhten Risiken im betreffenden Bereich,
- die Verfügbarkeit neuer/besserer Sicherheitstechnologie, beispielsweise im Bereich der elektronischen Bankdienstleistungen (neue Authentifizierungsverfahren für sicheres Online-Banking),
- die Überprüfung von in der Vergangenheit implementierten Maßnahmen zur Risikominderung. So müssen die Organisationsanweisungen einer Bank im Bereich EDV regelmäßig den Neuerungen in den Geschäftsprozessen aus dem Bankenverfahren bzw. nach Softwareupdate angepasst werden, damit die User ihre Tätigkeiten konform mit den Anforderungen durchführen können.

Das Ergebnis der Risikokontrolle durch die interne Revision ist ein Bericht, welches den Ist-Zustand des Managements operationeller IT-Risiken beschreibt und gegebenenfalls Korrekturen oder Ergänzungen fordert. Mit der Kommunikation der internen Revision bezüglich der aktuellen Risikosituation und des Zustandes des IKS an die Geschäftsführung schließt sich der Regelkreislauf des Managements operationeller IT-Risiken[37].

Vor dem Hintergrund der weiterhin wachsenden bankaufsichtsrechtlichen Anforderungen, der vielfältigen personalpolitischen Wandlungen und der wachsenden Abhängigkeit von leistungsfähigen IT-Systemen ist davon auszugehen, dass das Management operationeller Risiken ein Kernbestandteil des Risikomanagements von Kreditgenossenschaften bleiben wird[38].

---

[36] In Anlehnung an: Spiegel, Gerald: IT-Risikomanagement. Ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie. In KES 4/2001, S.6 ff.

[37] Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht :MaRisk Regelungstext mit Erläuterungen BTR 4 Operationelle Risiken, Fassung vom 06.03.2007, S. 42.

[38] Vgl. Schöning, S./ Hofmann M.: Managementaspekte operationeller Risiken. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, November 2002, S. 882 ff.

3. Zusammenfassung

Als Folge des anhaltenden Konzentrationsprozesses im genossenschaftlichen Bankensektor in Deutschland steigen mit wachsender Betriebsgrösse die Komplexität der Geschäftsprozesse, sowie der Umfang der Geschäftsfeder. Um sich im globalen Wettbewerb behaupten können, müssen sich die Kreditgenossenschaften immer mehr mit neuen Technologien, sowie komplexeren Produkte und Prozessen auseinandersetzten. In Verbindung mit der gleichzeitigen Verbreitung elektronischer Bankdienstleistungen ergibt sich die Tendenz zu wachsender IT-Abhängigkeit von Bankgeschäften und damit einhergehend ein Trend zum verstärkten Outsourcing von Bankprozessen (z.B. Teile der Revision, Zahlungsverkehr). Diese Faktoren haben unmittelbar eine weitere Erhöhung operationeller IT-Risiken zur Folge[39].

Ein einheitliches, methodisch fundiertes und konsolidiertes Management operationeller IT-Risiken befindet sich innerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbundes in Deutschland für die einzelnen Kreditgenossenschaften gerade im Aufbau. An der Entwicklung ist die GenoTec GmbH als Tochterunternehmen des größten genossenschaftliche Prüfungsverbandes mit Sitz in Frankfurt (GVF) maßgeblich beteiligt. Das Rahmenwerk bildet dabei alle aufbau- und ablauforganisatorischen Mechanismen und Regelungsbereiche ab, die ein Managementsystem für operationelle Risiken kennzeichnen. Die auf dieser Grundlage getroffenen Maßnahmenentscheidungen definieren den künftigen Handlungsspielraum für das operationelle Risikomanagement innerhalb der einzelnen Genossenschaftsbank[40]. Der hier dargestellte Regelkreislauf ist dabei ein ständiges Muss für eine standardisierte Vorgehensweise bei der Beurteilung operationeller IT-Risiken und ist in der Regel in die Prüfungsplanung der internen Revision als ständiges Prüffeld fest implementiert. Für die einzelnen Phasen stehen verschiedene Methoden, Instrumente und Tools zur Verfügung, die in ihren jeweiligen Ausprägungen institutsgrössenspezifisch angepasst und verwendet werden können.

---

[39] Vgl. Dr. Buzziol-Reukauff, Steffi: Management operationeller Risiken in Kreditgenossenschaften – Empirische Untersuchungsergebnisse zur Identifizierung und Analyse operationeller Risiken. In: ZfgG (Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen) Band 56 (2006), S. 277 ff.

[40] Vgl. Dr. Buzziol-Reukauff, Steffi: Management operationeller Risiken in Kreditgenossenschaften – Empirische Untersuchungsergebnisse zur Identifizierung und Analyse operationeller Risiken. In: ZfgG (Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen) Band 56 (2006), S. 277 ff.

Insgesamt ist das operationelle Risikomanagementsystem nur mit Hilfe infrastruktureller EDV-Unterstützung tragbar, welches ebenfalls auf die institutionellen Gegebenheiten der jeweiligen Kreditgenossenschaft abgestimmt sein sollte und zuvor festgelegten Anforderungskriterien genügen muss. Dies erfolgt innerhalb der einzelnen Bank, als auch in Verbindung mit den aufsichtrechtlichen Gremien (insbesondere der Genossenschaftsverbände) und dem Rechenzentrum.
Aufgrund der ständigen technischen Weiterentwicklung der IT müssen die Instrumentarien für die operationelle Risikomessung nach Basel II zur Identifizierung, Quantifizierung und Steuerung von operationellen Risiken in regelmäßigem Turnus auf ihre Eignung, Genauigkeit und Aktualität hin überprüft werden. Dies schließt die durch die interne Revision und die Aufsichtsbehörden genutzten Kontrollverfahren mit ein.

4. Annotations

Due to the implementation of Basel II, banks were forced to have an executable IT-risk management. The regulatory requirements are a framework for managing operational risks through certain control circuit mechanism, policies and procedures.
The described strategic model is an example of a standardised approach for the identification of operational IT-risks. For each phase there are different methods, instruments and tools that can be individual customized for the needs of each individual bank. Particularly it needs to be implemented in the long-term strategy of the internal control system of the organisation.

5. Literaturverzeichnis

1. BaFin :MaRisk Regelungstext mit Erläuterungen, Fassung vom 06.03.2007, S14ff.
2. Bitz, C.: Messung und Steuerung operationeller Risiken, Vorlesung WGZ-Bank am 23.05.2005.
3. Cuske C., Dickopp, T., Schader M. :Konzeption einer Ontologie-basierten Quantifizierung operationeller Technologierisiken bei Banken. In: Sonderheft zur Multi-Konferenz Wirtschaftsinformatik 2006, Banking ans Information Technology, Ausgabe 4/2005, S. 61-74.
4. Cuske C., Münch C., Ruhse K.: Modernes IT-Risikomanagement als zentraler Bestandteil einer unternehmensweiten IT-Governance. In: Zeitschrift des ISACA Germany Chapter e.V., November 2002, S. 6 ff.
5. Deutsche Bundesbank: Internationale Konvergenz der Kapitalmessung und Eigenkapitalanforderungen, Überarbeitete Rahmenvereinbarung, Juni 2004.
6. Dr. Buzziol-Reukauff, Steffi : Management operationeller Risiken in Kreditgenossenschaften – Empirische Untersuchungsergebnisse zur Identifizierung und Analyse operationeller Risiken. In: ZfgG (Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen) Band 56 (2006), S.277 ff.
7. Dr. Sutor, J., Dr. Müller, B., Dr. Thissen, S.: Management operationeller Risiken unter Basel II- Erfahrungsbericht einer Automobilbank. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 12/07, S. 624 ff.
8. Einhaus, C.: Operationelle Risiken Grundlagen der aktuellen Diskussion. In: Zeitschrift Sparkasse, 11/2002, S. 488 ff.
9. FIDUCIA IT AG: Handbuch IT-Sicherheit am Arbeitsplatz: FIDUCIA IT AG, Fiduciastraße 20, 76227 Karlsruhe, Dezember 2005, S.10.
10. FIDUCIA IT AG: Handbuch Ordnungsmässigkeitsfragen der agree-Bankorganisation: FIDUCIA IT AG, Fiduciastraße 20, 76227 Karlsruhe, Oktober 2006.
11. Gesetz über das Kreditwesen : KredWG § 25a Besondere organisatorische Pflichten von Instituten in der Neufassung der Bekanntmachung vom 9. September 1998, BGBl. I.
12. Graubner-Müller C., Lammers T.: Die Behandlung operationaler Risiken nach den Vorschlägen der Baseler Kommission – eine kritische Auseinandersetzung. In: Strategiepapier der KPMG Consulting AG.

13. http:// www.bsi.de: Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik: IT-Grundschutz-Kataloge 2007 (01.11.2007).
14. http://www.hermes.de/de/versich/vsv/index3.html (01.09.2007).
15. http:// www.itigi.org: IT Governance Insitute: COBIT 4.1 (01.11.2007).
16. Koch, Prof. Dr. R: Versicherbarkeit von IT-Eigenschadenrisiken. In: IT Rechtsberater, Ausgabe 06/07, S. 138ff.
17. Kronschnabl, Stefan: Kennzahlenmodell für das Management der IT-Sicherheit. In: ibi research an der Universität Regensburg GmbH 1/07, S. 37 ff.
18. Lochmaier, L. : Attacken auf die IT-Systeme. In: Zeitschrift die Bank, Ausgabe 10/07, S. 73ff.
19. Lück, W.: Prüfung der Rechnungslegung – Jahresabschlussprüfung: 1. Auflage. Oldenbourg Wissenschaftsverlag 1999.
20. Musteraufbaudokumentation "Funktionen und Competencies" der Volks- und Raiffeisenbanken, veröffentlicht als Notes –Datenbank "F&C-Small.nsf", Stand Mai 2007. In: Notes Kommunikationsystem der FIDUCIA IT AG.
21. Müller M./Steinberg C.: MaRisk für Kreditgenossenschaften, DG Verlag, Wiesbaden 2006, Anlage 2 Muster-Risikohandbuch S.26.
22. Seel, W.: Ablehnung vermeiden. In: Bankinformation 11/07, S.58 ff.
23. Schöning Stephan / Hofmann Mathias: Managementaspekte operationeller Risiken. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, November 2002, S.82 ff.
24. Spiegel, Gerald: IT-Risikomanagement. Ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie. In KES 4/2001, S.6 ff.
25. van den Brink, G. J., Operational Risk: wie Banken das Betriebsrisiko beherrschen, Stuttgart 2001, Seite 62 ff.
26. Walter, Ulrich.: Ein modernes Kontrollsystem nach den Vorgaben der Bankenaufsicht. In: Zeitschrift Bankpraktiker, 10/06, S. 466 ff.

INDICATORS FOR COMPETITION HEALTH MARKET'S ANALYSIS

Jitka Studeníková[1]

KEY WORDS
Competitive Environment, Competitive Health, Monopoly, Mergers, Cartels, Tacit Collusions, HHI index.

ABSTRACT
The aim of this article is to define the indicators for competitive environment, to establish the definition of competition healthy markets. Firstly the author describes some features of decreasing competitiveness in the industry. Define monopoly, cartels and tacit collusions together with problematic of mergers (mostly the horizontal ones but vertical too). In this paper is also discused the theme of cooperation in the field of research and development, recently called strategic alliances and its influence to markets competitiveness. Finally it brings to solution, that very dangerous feature is market concentration, which can be relatively easily measured with Herfindahl index (HHI).

INTRODUCTION

While focusing on analyzing the competitive environment on the market, the first step supposed to be the market definition or the market division. There are two possible ways for analysis, pick up a topic, theme, concrete company or file of companies and look up for adequate industry. The second option is to look at the whole market, more from macroeconomic point of view, for example taking in consideration the national market, and divide it precisely. This second option is highly time-consuming and further research in this case is needed. Anyway for purpose of this article it will be enough to know that there are two possible ways of understanding the market, in general terms – macro and micro economically.

Luis Cabral (2000) introduces the models of competition and monopoly as follows: "One may think of the spectrum of possible market structures as a segment with two extremes: monopoly and perfect competition. Both of these extremes are ideal situations that do not exist exactly in reality. In particular, there is no real-world industry that satisfies all of the assumptions of the perfect competition model".

In most basic courses, a competitive market is described as a situation in which there are many buyers and sellers, the product is homogeneous, information is complete, and there is free entry and exit in the long run. Note that the first three properties are there to lead us to the assumption that firms are price-takers. The fourth property ensures that the long-run equilibrium price is equal to the unit cost of production and distribution.

COMPETITIVE ENVIRONMENT AND COMPETITION HEALTH

Competitive environment may be such an environment where are not entry barriers; the entry costs are low; there is not only one or few big players on the market; all the companies on the market are selling their goods in price above the costs; the market is not too concentrated; the switching costs are low etc. The aspects described above can be measured in different ways, always connected to size of the market and other features. So like this it is possible to

[1] Ing. Jitka Studeníková, studenikova@fbm.vutbr.cz

establish only decision if there is a competitive environment on the market or not. To talk about competition health the precise borders of not only above mentioned aspects are needed. This is how competitive healthy markets are defined.

According to U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission a market is defined as a product or group of products and a geographic area in which it is produced or sold such that a hypothetical profit-maximizing firm, not subject to price regulation, that was the only present and future producer or seller of those products in that area likely would impose at least a "small but significant and nontransitory" increase in price, assuming the terms of sale of all other products are held constant. A relevant market is a group of products and a geographic area that is no bigger than necessary to satisfy this test. The "small but significant and nontransitory" increase in price is employed solely as a methodological tool for the analysis of mergers: it is not a tolerance level for price increases.

Absent price discrimination, a relevant market is described by a product or group of products and a geographic area. In determining whether a hypothetical monopolist would be in a position to exercise market power, it is necessary to evaluate the likely demand responses of consumers to a price increase. A price increase could be made unprofitable by consumers either switching to other products or switching to the same product produced by firms at other locations. The nature and magnitude of these two types of demand responses respectively determine the scope of the product market and the geographic market.

COMPETITIVE "VIRUSES"

The most common "virus" of competition health and competitive environment should be considered the existence of monopoly, which the most significant feature is the Price-Making Behavior.

There is a monopoly when exactly one firm faces competitive (i.e., price-taking) consumers, and there is no possible entry[2]. Real-world examples of monopoly include a firm in a regulatory environment which makes entry impossible (the supply of public transportation in many cities), or a firm that is the only supplier of some particular good for a very local demand (a butcher in a village).

Belong other usual practices, which can be expected especially from big international companies, are:

- Incentives to Merge Horizontally, Vertical Mergers and Contractual Restraints
- Cartels and Tacit Collusion
- R&D Competition vs. Cooperation

The question of Competition vs. Cooperation is not necessarily seen as harm. Anyway later on in this article, there are arguments about this special topic, recently known as strategic alliances.

MERGER OF VERTICALLY RELATED FIRMS

Mergers are motivated by the prospect of financial gains. An example can be found in the soft-drink industry, in which a significant structural change over the past two decades has

[2] Adapted from: Shy, O., 1995, Industrial Organization: Theory and Application, MIT Press (see Chapter 5).

been vertical integration into bottling and distribution activities by The Coca-Cola Company and Pepsi-Co. Competition usually spurs firms to achieve efficiencies internally. Nevertheless, mergers have the potential to generate significant efficiencies by permitting a better utilization of existing assets, enabling the combined firm to achieve lower costs in producing a given quantity and quality than either firm could have achieved without the proposed transaction. Indeed, the primary benefit of mergers to the economy is their potential to generate such efficiencies.

Are there benefits to vertical integration? Answer this question by looking at a benchmark case, in which an upstream monopolist sells to a downstream monopolist.

Other examples of mergers can be an upstream monopolist sells to a competitive downstream industry, or two upstream firms sell goods to two downstream firms.

This gives us the opportunity to describe the choice of organizational form as a strategic decision, in which firms take rivals' possible choices into account.

Another (and related) issue is the choice of supplier/buyer contractual arrangements as an alternative to vertical integration. Indeed, firms often control the actions of other firms with whom they deal, by writing contracts that restrict the actions and/or place an obligation on the behavior of one or all parties. So called vertical restraints include:

1. exclusive territorial arrangements, where a dealer is assigned a territory of consumers from which other dealers selling the manufacturer's product are excluded;
2. exclusive dealership, which prohibits the dealer from selling competing brands;
3. full-line forcing, where the dealer is committed to sell all the varieties of the manufacturer's products rather than a limited selection;
4. resale price maintenance, where the dealer agrees to sell in a certain price range, which is generally a minimum (i.e., a price floor) or a maximum price (i.e., a price ceiling) required by the manufacturer. What is the justification of such clauses?

Firms employ vertical restraints at any stage of the supply/distribution process (for a product or service) in order to tackle a variety of problems which, in some way, damage the joint profits of the contracting parties. These problems can take the form of sub-optimal choices in quantities and prices, or of suboptimal sales efforts by local dealers. We focus here on what regulatory authorities call anti-competitive effects (i.e., clauses which restrict competition), or pro-competitive effects (i.e., clauses which provide efficiency benefits), or both. More precisely, two basic contractual alternatives to vertical integration, namely two-part tariffs and resale price maintenance, in the usual benchmark framework in which an upstream monopolist sells to a downstream monopolist.

Another problem can be the role of retail price maintenance with the analysis of local dealers' incentives to provide some customer services.

CARTELS AND TACIT COLLUSION

Tacit collusions occur when cartels are illegal or overt collusion is absent. Put another way, two firms agree to play a certain strategy *without explicitly saying so*. This is also known as price leadership , as firms may stay within the law but still tacitly collude by monitoring each other's prices and keeping them the same. Usually, this occurs when a firm emerges to set the general industry price and other firms follow suit. Oligopolies usually try not to engage in price cutting, excessive advertising or other forms of competition. Thus, there may be unwritten rules of collusive behavior such as price leadership (tacit collusion). A price leader

will then emerge and sets the general industry price, with other firms following suit. For example see the case of British Salt Vs Salt Union (Competition Commission report which concludes price leadership and a lasting collusive agreement between the two firms).

In 2002, the EU Commission fined four cement producers, claiming they rigged the market covering 80% of EU buyers between 1992 and 1998. The cartel allegedly began in 1992 when BPN, Knauf, and Lafarge met to secretly exchange information to avoid "over-aggressive" competition. According to the Commission, Gyproc joined the cartel four years later. In 2003, the Netherlands Competition Authority has handed out its largest ever set of fines to five mobile operators. The agency says that the companies colluded over the fees they pay to mobile subscription dealers.

Collusive outcomes (in quantity or in price), which may be chosen non-cooperatively, are profitable but fundamentally unstable in a static setup with only two firms. The collusion is more likely to occur in concentrated industries, where competitors are "few".

R&D COMPETITION VS. COOPERATION

It is commonly believed that market forces are inadequate for directing an optimal amount of R&D efforts. This belief is grounded on the argument that so-called "spillovers" — i.e., involuntary leakages of information among rival firms — reduce private incentives to conduct R&D. Indeed, a firm that invests in R&D is not interested in providing a rival with new technological knowledge without obtaining any pecuniary compensation. This problem has motivated policy makers to encourage the formation of strategic alliances in R&D. For example, in the EU, although collusive agreements on product markets are prohibited (that is, collusion, on this see the previous session), the Commission grants a block exemption under Article 81-83 to collusion in R&D (as opposed to prices or quantities). And in the USA, the National Cooperative research Act of 1984 authorizes some cooperation among innovating firms. The main idea is that, in R&D cooperatives, firms not only eliminate the duplication of

cost efforts, but also can internalize spillovers by maximizing joint profits in R&D variables.

Recently, these simple intuitions and policy measures have been analyzed in a series of theoretical papers. They focus on the implications of R&D spillovers on the total production of R&D, on firms' profits, and on social welfare.

CONCLUSION - THE CONTROL OF CONCENTRATION AND THE HERFINDAHL INDEX

Recent examples of mergers are many in the aluminum industry (Pechiney + Alcan), the retail sector (Carrefour + Promodes), the oil industry (Total + Fina + Elf), the chemical industry (Aventis + Sanofi), among many others. In many cases, and in a given industry, mergers occur in a row. This occurred recently in the consulting industry, in the oil industry, in the beer industry. Are these mergers necessarily beneficial to the involved parties, for outsiders, for consumers? Can one express a relationship between the concentration of an industry — which is impacted by mergers — and a measure of market power? What happens if mergers result in some leadership over non-merging entities?

Towards this aim, we first define the Herfindahl index, which is used by antitrust authorities to measure the concentration of an industry, and comment its role for the economic assessment of mergers.

The HHI is calculated by summing the squares of the individual market shares of all the participants[3]. Unlike the four-firm concentration ratio, the HHI reflects both the distribution of the market shares of the top four firms and the composition of the market outside the top four firms. It also gives proportionately greater weight to the market shares of the larger firms, in accord with their relative importance in competitive interactions.

The Agency[4] divides the spectrum of market concentration as measured by the HHI into three regions that can be broadly characterized as unconcentrated (HHI below 1000), moderately concentrated (HHI between 1000 and 1800), and highly concentrated (HHI above 1800). Although the resulting regions provide a useful framework for merger analysis, the numerical divisions suggest greater precision than is possible with the available economic tools and information.

REFERENCEES

Shy, O., 1995, Industrial Organization: Theory and Application, MIT Press.

Vencatachellum, D. and B. Versaevel, 2006, "Delegated R&D in a Duopoly with Spillovers, *mimeo*.

U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE AND THE FEDERAL TRADE COMMISSION. *Horizontal Mergers Guidlines* [online]. April 2, 1992. April 2, 1992 , April 8, 1997 [cit. 2008-10-01]. Dostupný z WWW: <http://www.usdoj.gov/atr/public/guidelines/horiz_book/hmg1.html>.

[3] For example, a market consisting of four firms with market shares of 30 percent, 30 percent, 20 percent and 20 percent has an HHI of 2600 ($30^2 + 30^2 + 20^2 + 20^2 = 2600$). The HHI ranges from l0,000 (in the case of a pure monopoly) to a number approaching zero (in the case of an atomistic market). Although it is desirable to include all firms in the calculation, lack of information about small firms is not critical because such firms do not affect the HHI significantly.

[4] EU Commission or the US Federal Trade Commission.

TRANSFER PRICING

„Internationale Konferenz“

Ökonomische Universität Bratislava

Autor: Christian Thewißen
Necklenbroicher Str. 36
D- 40667 Meerbusch
Email: christian.thewissen@web.de
Telefon: +49 (0) 1 78/3 56 48 62

Meerbusch, 8. Oktober 2008

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis 1

Abstrakt 2

Zusammenfassung 3

1 Einführung 4

1.1 Problemdefinition 5

1.2 Ziele der Arbeit 5

2 Begriffsdefinition 7

2.1 Verrechnungspreise bzw. Transfer Prices 7

2.2 Funktionen 7

3 Ermittlung von Verrechnungspreisen 10

3.1 Verrechnungspreis-Verfahren 10

3.2 Rechtlicher Rahmen 12

3.3 Spezielle Problematik bei Energieversorgungsunternehmen 13

4 Handlungsempfehlung & Fazit 15

Abstrakt

World trade and the number of integrated and big companies are growing. In this business environment intra-company trading becomes more and more important. Transfer prices give the answer how to invoice such a trading. Transfer prices calculates a fair value, steers profits and the business itself.
More details about this and how it works are the content of the paper in hand.

Zusammenfassung

Mit zunehmender Größe und Komplexität von Unternehmen nimmt die Notwendigkeit der Dezentralisierung der Planungs- und Kontrollfunktionen zu. Zur erfolgsmaximierenden Bewertung von Leistungstransfers und zur Verteilung knapper Ressourcen werden sogenannte Verrechnungspreise bzw. Transfer Prices in vielen Unternehmen eingesetzt. Diese regeln die Verrechnung von Lieferungen und Leistungen, die zwischen verbundenen Unternehmen erbracht werden. Bei Lieferungen kann es sich z.B. um Rohstoffe, Halb- und Fertigerzeugnisse sowie um EDV-Unterstützung, Buchhaltungstätigkeiten und Finanzierungsvermittlung (Leistungen) handeln.

Mit der Zunahme des Welthandels, der Arbeitsteilung und integrierter Unternehmen gewinnen Verrechnungspreise an Bedeutung. 85% der international operierenden Unternehmen halten Verrechnungspreise für die wichtigste Frage im steuerlichen Bereich. Insbesondere für Energieversorgungsunternehmen scheint das Thema "Verrechnungspreise" hoch aktuell. In zahlreichen Unternehmen werden sie zur Lenkung in dezentralen Teilbereichen, Erfolgsermittlung, Abbildung von Preisgrenzen für Endprodukte und Inputfaktoren, Bewertung von (Lager-)Beständen und zur Preiskalkulation für Fertigerzeugnisse genutzt. Die vorliegende Arbeit soll in diese Thematik einführen.

Bei der Ermittlung von Verrechnungspreisen können unterschiedliche Verfahren eingesetzt werden werden. Grundsätzlich werden drei Berechnungsansätze unterschieden: (i) marktpreisorientierte, (ii) kostenorientierte und (iii) ausgehandelte Transferpreise. Im Berechnungsansatz sind die Unternehmen nicht ohne Zwänge – in den meisten Ländern sind strenge Regeln im Rahmen der Verrechnungspreisstellung gesetzt.
Die zunehmende Bedeutung von Verrechnungspreisen bedeutet nicht per se Handlungsbedarf für jedes Unternehmen. Die Prüfung der Relevanz wird allerdings empfohlen. Wird die Verrechnungspreisstellung als notwendig erkannt, empfiehlt sich eine dezidierte Betrachtung, die Einbettung der Verrechnungspreispolitik in die Gesamtunternehmensstrategie sowie die Festlegung konkreter Ziele im Rahmen von Verrechnungspreisen.

1 Einführung

Mit zunehmender Unternehmensgröße und Komplexität nimmt die Notwendigkeit, Planung und Kontrolle zu dezentralisieren, zu.[1] Gründe hierfür sind:

- die Notwendigkeit, schnell Entscheidungen zu treffen,
- die Informationsfülle und die wachsende Spezialisierung der zu leistenden Arbeit zu verarbeiten und
- die Bedürfnisse der Arbeitnehmer nach selbständiger Arbeit zu befriedigen.[2]

Um (i) die Bewertung von Leistungstransfers und (ii) die Verteilung knapper Kapazitäten aus Gesamtunternehmenssicht erfolgsmaximierend durchzuführen dienen sog. Verrechnungspreise bzw. Planpreise oder Transfer Prices. Verrechnungspreise entstehen nicht durch das Aufeinandertreffen von Angebot und Nachfrage, sondern werden zur Verrechnung von Lieferungen und Leistungen, die zwischen verbundenen Unternehmen erbracht werden, festgelegt.[3] *Schmalenbach* hat das Themengebiet der Verrechnungspreise wesentlich entwickelt und das Konzept der pretialen Lenkung geprägt: „(Verrechnungspreise) […] sind nicht Preise i.S. der sprachlichen Begriffsverwendung, sondern Wertfaktoren, welche bei einer internen betriebswirtschaftlichen Erfassung von güter- bzw. leistungswirtschaftlichen Wertbestandsgrößen oder Wertbewegungen zum Einsatz kommen, um Verrechnungsfunktionen auszuüben."[4]

Verrechnungspreise können alle Arten von Leistungen wie materielle[5]/immaterielle Leistungen bzw. Verwaltungs- und Finanzierungsleistungen umfassen.[6] Dienstleistungen sind nur bedingt umlagefähig. Beispiele für umlage- und nicht umlagefähige Dienstleistungen sind:

- umlagefähige Dienstleistungen: EDV-Unterstützung, Buchhaltungstätigkeiten, Finanzierungsvermittlung, steuerliche/rechtliche Beratung, Marketing, Personaltraining, technische Unterstützung

[1] Vergleiche Horvath, 1994, Seite 568ff.
[2] Vergleiche Wille, 1974, Seite 221ff.
[3] Vergleiche http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/verrechnungspreise/verrechnungspreise.htm, Abfrage vom 16.09.2008.
[4] Busse von Colbe/Pellens (1998), S. 728 f.
[5] Z.B. Rohstoffe, Halbfertig- oder Fertigerzeugnisse.
[6] Vergleiche Horvath, 1994, Seite 574.

- nicht umlagefähige Dienstleistungen: Recht auf Führung, Konzernnamen, Tätigkeiten im Vorstand/Aufsichtsrat der Muttergesellschaft, Konzernplanung und -organisation, Beteiligungscontrolling, Gesamtbudgetierung, Konzernabschlussarbeiten

Die wachsende Bedeutung von Verrechnungspreisen resultiert aus einer Zunahme an intra-organisationalem Export und Import sowie an international operierenden Unternehmen. Schätzungsweise sind rd. 30% US-amerikanischer Exporte und 50% der Importe auf Lieferungs- und Leistungsströmen innerhalb von verbundenen Unternehmen zurückzuführen.

1.1 Problemdefinition

Die Ermittlung und Gestaltung von Verrechnungspreisen ist eine der zentralen Herausforderungen insbesondere für international operierende Unternehmungen. Aber auch Staaten sind hieran interessiert.[7] In den USA fallen geschätzte 53 Milliarden US-Dollar pro Jahr an Steuereinnahmen aufgrund falscher Verrechnungspreise aus. Mehr als 50% des Welthandels spielt sich in multinationalen Unternehmen ab (im Jahr 2004 rd. 11 Billionen US-Dollar). Verrechnungspreise können den Unternehmen zur Lenkung in dezentralen Teilbereichen, zur Ermittlung der Erfolges, Abbildung von Preisgrenzen für Endprodukte und Inputfaktoren, Bewertung von (Lager-)Beständen und zur Preiskalkulation für Fertigerzeugnisse dienen.[8]

1.2 Ziele der Arbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, eine Einführung in das Thema Verrechnungspreise bzw. Transfer Prices zu geben. Hierzu sollen folgende Inhalte vorgestellt werden:

- Vorstellung und Erklärung relevanter Fachbegriffe,
- Angabe der Anforderungen und Funktionen von Verrechnungspreisen,
- Vorstellung von Verfahren zur Verrechnungspreisermittlung und

[7] Vergleiche Nestler/Schaflitzl, 2003, Seite 197.
[8] Vergleiche Coenenberg, 1973, Seite 374.

- Einführung in den rechtlichen Rahmen zur Verrechnungspreisgestaltung und in Besonderheiten von Verrechnungspreisen in multinationalen Unternehmungen sowie exemplarisch Besonderheiten für eine ausgewählte Branche (hier: Energieversorgungsunternehmen).

2 Begriffsdefinition

2.1 Verrechnungspreise bzw. Transfer Prices

Verrechnungspreise werden für unternehmungsinterne Leistungsbeziehungen festgelegt.[9] Hierbei kann es sich um Wertansätze zwischen Teilbereichen der Gesamtunternehmung (z.B. Betriebsstätten und der führenden Muttergesellschaft) und/oder zwischen Tochterunternehmen eines Konzerns (z.B. Vertriebsgesellschaften unterschiedlicher Länder) handeln – so das Verständnis in der Betriebswirtschaftslehre und im Steuerrecht.[10] Transfer Prices sollen sicherstellen, dass Einzelentscheidungen zum Vorteil der Gesamtunternehmung getroffen werden.[11]

2.2 Funktionen

In der unternehmerischen Praxis erfüllen Transferpreise zahlreiche Funktionen. Folgend wird auf die (i) Wertbemessungsfunktion, (ii) Gewinnverlagerungsfunktion und (iii) Lenkungsfunktion näher eingegangen.[12]

(i) Wertbemessungsfunktion: Grundsätzlich soll durch Transferpreise der Wert von Lieferungen und Leistungen intra-organisationell und ggf. über Landesgrenzen hinweg bestimmt werden. Im Falle von Exportzöllen ist es für die Unternehmung im Sinne einer Gewinnmaximierung für das Gesamtunternehmen vorteilhafter den Ausfuhrpreis möglichst gering zu bemessen, so dass der Exportzoll geringer ist. Gleiches gilt für Importzölle. Wechselkursschwankungen können ebenfalls im Rahmen einer Transferpreispolitik Berücksichtigung finden. So kann das Wechselkursrisiko durch einen Transferpreis über dem Marktpreis auf die aufnehmende Organisationseinheit abgewälzt werden bzw. durch einen geringeren Transferpreis von der abgebenden Organisationseinheit gedeckt werden.

[9] Vergleiche Kutschker/Schmidt, 2006, Seite 1024.
[10] Vergleiche Nestler/Schaflitzl, 2003, Seite 197.
[11] Vergleiche Horvath, 1994, Seite 570.
[12] Vergleiche Kutschker/Schmidt, 2006, Seite 1027ff.

(ii) Gewinnverlagerungsfunktion: Durch die Gestaltung von Transferpreisen kann die Gewinnentstehung in den einzelnen Organisationseinheiten maßgeblich beeinflusst werden. Überhöhte Transferpreise der abgebenden Organisationeinheit erhöhen tendenziell die Gewinnsituation dieser und verschlechtert das Ergebnis der aufnehmenden Organisationseinheit. Hiervon ist die Steuerlast direkt betroffen, so dass die Transferpreisgestaltung häufig durch steuerliche Überlegungen erfolgt.[13] Unternehmen versuchen demzufolge Gewinne in Ländern auszuweisen, in denen die Steuersätze geringer sind.[14] Neben steuerlichen Überlegungen können durch Transferpreise zum Beispiel auch staatliche Transferbeschränkungen ausgeglichen oder eine verdeckte Innenfinanzierung erfolgen. In diesem Sinne können Gewinnentnahmebeschränkungen durch höhere Transferpreise überwunden werden. Durch reduzierte Transferpreise kann der aufnehmenden Organisationseinheit Kapital zugeführt werden (vergleiche Innenfinanzierung).

(iii) Lenkungsfunktion: Neben der Wertbemessungs- und Gewinnverlagerungsfunktion können Transferpreise auch Lenkungs- bzw. Steuerungsimpulse geben und eine Allokationsfunktion übernehmen. In diesem Sinne sollen die einzelnen Produktionsfaktoren optimal im Hinblick auf das Unternehmensgesamtziel eingesetzt werden. Durch günstigere Verrechnungspreise für ein bestimmtes Produkt kann eine Vertriebsniederlassung beispielsweise zum Absatz dieses Produktes inzentiviert werden.

Die vorgestellten drei Funktionen der Verrechnungspreisgestaltung stehen keinesfalls in einer komplementären Beziehung – vielmehr zeigt sich auf unterschiedlichsten Ebenen ein Zielkonflikt. Der Ergebnisverlagerung aus steuerlichen Gründen kann beispielsweise in Konflikt mit der Steuerung einer Auslandsgesellschaft stehen, so dass aus Unternehmensgesamtsicht der Gewinn zwar maximiert wird, gleichsam aber die aufnehmende Gesellschaft auf Grund der geringeren Verrechnungspreise höhere Nachlässe ihrerseits auf dem Markt gewährt.

Die beschriebenen Funktionen von Verrechnungspreisen dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass Unternehmen bei der Verrechnungspreisgestaltung vielfach rechtlichen nationalen und internationalen Regelungen unterliegen. In mehr als 50 Län-

[13] Vergleiche Martens, o.J., Seite 16.
[14] Vergleiche http://www.onpulson.de/lexikon/verrechnungspreis.htm, Abfrage vom 08.10.2008.

dern gibt es schon rechtliche Regelungen zu Verrechnungspreisen.[15] Die Anforderungen konzentrieren sich im Wesentlichen auf: [16]

- die Entwicklung marktbasierter, unternehmensinterner Protokolle und Vereinbarungen für die Preissetzung,
- internationale Mitarbeiterentwicklung für die Schaffung von Standards,
- einem Dokumentations-Management für grenzüberschreitende Waren- bzw. Geschäftsverkehr und
- die Erfüllung von steuerlichen Gesetzen und Richtlinien

Aus diesem Grund sind die Funktionen heute teilweise nur theoretischer Natur und dem Gestaltungsspielraum im Unternehmen enge Grenzen gesetzt.[17]

[15] Vergleiche http://www.ogfj.com/articles/print_screen.cfm?ARTICLE_ID=336434, Abfrage vom 18.09.2008.
[16] Vergleiche http://www.ogfj.com/articles/print_screen.cfm?ARTICLE_ID=336434, Abfrage vom 18.09.2008.
[17] Vergleiche Nestler/Schaflitzl, 2003, Seite 197ff.

3 Ermittlung von Verrechnungspreisen

3.1 Verrechnungspreis-Verfahren

Die Ermittlung von Verrechnungspreisen ist eine der wesentlichen Herausforderungen insbesondere für internationale Unternehmungen. 85% der international operierenden Unternehmen halten Verrechnungspreise für die wichtigste Frage im steuerlichen Bereich. Der Rechnungszweck ist wesentlich für die anzusetzende Höhe des Verrechnungspreises:[18] Sollen beispielsweise Preisschwankungen ausgeglichen werden wie sie derzeit zum Beispiel verstärkt in Mineralöl-nahen Brachen zu verzeichnen sind, so ist der durchschnittliche Beschaffungspreis auf Jahresbasis anzusetzen. Daneben kann z.B. auch die "richtige" innerbetriebliche Leistungsverrechnung oder die Lenkungsfunktion mittels Verrechnungspreisen im Vordergrund stehen. In der Praxis handelt es sich zumeist um ein Bündel von Rechnungszwecken, die abgewogen werden sollten bevor ein Verfahren bestimmt wird.

Grundsätzlich sollten in der praktischen Umsetzung einige Grundregeln befolgt werden.[19] Verrechnungspreise sollten mindestens ein Jahr Gültigkeit besitzen. Ferner sollten sie "echten" Marktpreisen entsprechen; auf diese Weise können innerbetriebliche Defizite identifiziert werden. Daneben sollten Verrechnungspreise Zukunftserwartungen widerspiegeln.

Bei der Gestaltung von Verrechnungspreisen müssen in vielen Fällen unterschiedlichste Anforderungen erfüllt werden.
Aus Gesamtunternehmenssicht gilt es, den Gewinn zu maximieren. Aus diesem Grund müssen marktnahe Verrechnungspreise ermittelt werden, nur auf diesem Wege können Schwachstellen im Unternehmen ermittelt und eine Quersubventionierung vermieden werden. Darüber hinaus gilt es, steuerliche Gestaltungsspielräume optimal zu nutzen. Daneben müssen die Unternehmensgrundsätze bei der Verrechnungspreisegestaltung berücksichtigt sowie der administrative Aufwand beschränkt

[18] Vergleiche http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/verrechnungspreise/verrechnungspreise.htm, Abfrage vom 08.10.2008.
[19] Vergleiche http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/verrechnungspreise/verrechnungspreise.htm, Abfrage vom 16.09.2008.

werden. In diesem Sinne sollte ein überschaubares und transparentes Gesamtsystem zur Ermittlung und zum Controlling von Verrechnungspreisen aufgesetzt werden. Die Ergebnisse aus der Verrechnungspreisstellung müssen plausibel und nachvollziehbar sein und ein realitätsgetreues Bild von Geschäftsbereichen geben.

Bei der Ermittlung von Verrechnungspreisen können verschiedene Verfahren unterschieden werden. Generell können drei Ansätze zur Ermittlung unterschienden werden: (i) marktpreisorientierte, (ii) kostenorientierte und (iii) ausgehandelte Transferpreise.[20]

Bei erst genannten, den marktpreisorientierten Verfahren, dient der Marktpreis als Basis. Eine weitere Unterscheidung in "reinen Marktpreis" und "modifizierten Marktpreis" ist möglich. Der reine Marktpreis entspricht dem Preis, der für ein Produkt am Markt zu erzielen ist. Dieser Ansatz ist insbesondere dann vorteilhaft, wenn interne Güter bzw. Dienstleistungen durch externe eindeutig substituiert werden können. Dies ist zum Beispiel bei an der Börse gehandelten Produkten gegeben.[21] Existieren keine vergleichbaren Güter, ist die Preisermittlung schwierig. Grundsätzlich ist aber auch der "reine Marktpreis" kein fixes Datum, es handelt sich vielmehr um einen Preiskorridor der ermittelt werden kann, da es auch für Substitute nicht nur einen Preis gibt. In der Praxis beeinflussen insbesondere Produkt- und Marktvergleich den Preis und führen zu Zu- oder Abschlägen.[22]

- Produktvergleich: Qualität, Produktimage, Marke, Lieferungs- und Zahlungskonditionen
- Marktvergleich: Wettbewerb, Angebot und Nachfrage, Marktwachstum

Neben dem "reinen Marktpreis" ist der "modifizierte Marktpreis" innerhalb der marktpreisorientierten Transferpreise zu nennen. Der modifizierte Marktpreis reduziert den Marktpreis um die relevanten Kosten, die durch den Fremdbezug anfallen. D.h. der Marktpreis wird um Absatz- und Beschaffungskosten reduziert. Hierbei gibt des neben der Marktpreisbestimmung zusätzlich die Schwierigkeit, fiktive Absatz-/ Beschaffungskosten zu quantifizieren.

[20] Vergleiche ferner Wöhe, 1993, Seite 1263ff.
[21] Vergleiche Klenger, 2000, Seite 870.
[22] Vergleiche Euler, 2004, Seite 13.

Die zweite Variante zur Ermittlung von Verrechnungspreisen sind sogenannte kostenorientierte Verrechnungspreise, die Kosten als Basis für die Transferpreisermittlung zugrunde legen. Hierbei ist im Detail festzulegen, welche Kosten für die Preisfestsetzung genutzt werden sollen (i.W. Voll- oder Teil(Grenz-)kosten, Ist- oder Standard(Plan-)kosten.[23]

Als weitere Variante sind ausgehandelte Verrechnungspreise zu nennen. Ausgangspunkt hierfür sind ebenfalls in vielen Fällen Angebotspreise, jedoch ist der Preis letztendlich das Ergebnis von Verhandlungen zwischen abgebender und aufnehmender Organisation bzw. Unternehmung. Problematisch hierbei ist das häufig bestehende Ungleichgewicht von Macht, so dass ein Verhandlungspartner die Preisfindung deutlich stärker beeinflusst als der andere.

3.2 Rechtlicher Rahmen

Um die Richtigkeit der Verrechnungspreise überprüfen zu können, gibt es in den meisten Ländern spezielle gesetzliche Regeln zur Dokumentation und Berechnung der Verrechnungspreise. In Deutschland wird die Verwendung unangemessener Transferpreise untersagt (§ 1 Außensteuergesetz). Nach den Grundsätzen der "Verwaltungsgrundsätze für die Prüfung der Einkunftsabgrenzung bei international verbundenen Unternehmungen" können international tätige Unternehmen aus Deutschland vor allem zwei Methoden zur Ermittlung von Verrechnungspreisen nutzen: (i) marktorientiert: Preisvergleichsmethode und Wiederkaufsmethode, (ii) kostenorientiert: Kostenaufschlagsmethode.

Die aktuellen OECD Richtlinien zur internationalen Zusammenarbeit verwenden das sog. Fremdvergleichsprinzip bzw. "Arm's Length Principle" (ALP). Dieses besagt, dass der Verrechnungspreis dem Preis entsprechen sollte, der zwischen zwei unabhängigen Unternehmen gezahlt würde, die nicht Teil desselben Konzerns sind. Das ALP ist im Artikel 9 der OECD Model Tax Convention festgeschrieben und bietet den

[23] Vergleiche Klenger, 2000, Seite 871.

Rahmen für bilaterale Abkommen zwischen OECD Staaten sowie vielen Nicht-OECD Staaten.[24]

3.3 Spezielle Problematik bei Energieversorgungsunternehmen

Verrechnungspreise spielen insbesondere bei Großunternehmen eine immer entscheidendere Rolle. 67% der multinationalen Firmen im Oil&Gas-Sektor glauben, dass Verrechnungspreise in der Zukunft "absolut entscheidend" bzw. "sehr wichtig" für ihr Unternehmen sind.[25] Die Gründe für diese Einschätzungen sollen nachfolgend skizziert werden:

- Energieversorgungsunternehmen haben vielfach Unternehmensbeteiligungen in Entwicklungsländern, in denen die Preis- und Steuerpolitik starken Veränderungen/Weiterentwicklungen unterliegen. Teilweise existieren keine Steuerabkommen mit anderen Staaten. Dies kann zu einer Doppelbesteuerung führen.[26]
- Führende Energieunternehmen verfügen meist über zahlreiche Beteiligungen (im Ausland). Im Rahmen von Leistungszentralisierung (z.B. zentrales Reporting, IT-Infrastruktur) müssen Leistungen für Beteiligungsunternehmen verrechnet werden, so dass die Ermittlung von Transferpreisen unumgänglich ist.
- Der vollintegrierte Ansatz von zahlreichen Energieunternehmen führt zur Ausführung unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen in separaten rechtlichen Einheiten.[27] Dies ist auch auf Grund der Anforderungen von nationalen Regulierungsbehörden notwendig geworden. Diese Wertschöpfung muss ebenfalls abgerechnet werden.
- Die Gewinnung, Verarbeitung und der Verkauf von Energieträgern/Energie erfolgt häufig jeweils in einem anderen Land, wodurch mehrere grenzüberschreitende Transaktionen nötig sind. Dabei tritt jeweils die Verrechnungspreise-Problematik auf.

[24] Vergleiche http://www.oecdobserver.org/news/printpage.php/aid/670/Transfer_pricing:_Keeping…, Abfrage vom 18.09.2008.
[25] Vergleiche http://www.ogfj.com/articles/print_screen.cfm?ARTICLE_ID=336434, Abfrage vom 18.09.2008.
[26] Vergleiche http://www.ogfj.com/articles/print_screen.cfm?ARTICLE_ID=336434, Abfrage vom 18.09.2008.
[27] Vergleiche http://www.ogfj.com/articles/print_screen.cfm?ARTICLE_ID=336434, Abfrage vom 18.09.2008.

- Dokumentationsverpflichtungen erfordern ein länderübergreifendes, standardisiertes Reporting, welches mit hohem (Ressourcen-)Aufwand/Kosten verbunden ist, die ihrerseits verrechnet werden müssen.

4 Handlungsempfehlung & Fazit

Die hohe Bedeutung von Verrechnungspreisen bedeutet nicht per se einen automatischen Handlungsbedarf für jede Unternehmung. Allerdings wird eine Prüfung der Relevanz empfohlen. Im Falle einer Notwendigkeit der Verrechnungspreisstellung empfiehlt sich zudem eine dezidierte Betrachtung, die Einbettung der Verrechnungspreispolitik in die Gesamtunternehmensstrategie und die Festlegung konkreter Ziele. In diesem Zusammenhang sollte eine Verrechnungspreisrichtlinie erstellt und eingeführt werden, die im Wesentlichen folgende Themen beinhaltet:

- betroffene Gesellschaften/Organisationseinheiten,
- Anforderungen/Spezifika,
- Entscheidungskompetenzen, insbesondere zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften und
- Verrechnungspreismodell betriebswirtschaftlich konzipieren

Neben der Richtlinie sollte ein detaillierter Verrechnungspreisbericht aufgesetzt werden, der im Einzelnen die betroffene Gesellschaften vorstellt und beschreibt sowie die relevanten Transaktionen und Vertragsbeziehungen der involvierten Organisationseinheiten/Gesellschaften und Funktionen und wesentliche Risiken analysiert. Darüber hinaus muss der rechtliche Rahmen aufgezeigt und die eingesetzten Verrechnungspreismethoden und -kalkulationen dargestellt werden.[28]

Neben der strukturellen und inhaltlichen Ausgestaltung der Verrechnungspreise muss sichergestellt sein, dass den Dokumentationsverpflichtungen nachgekommen wird.[29] In diesem Sinne gilt es, die (rechtlichen) Dokumentationsanforderungen zu ermitteln und sowohl technische als auch organisatorische Voraussetzungen für deren Umsetzung zu schaffen. Ferner muss die Dokumentationspflicht im Tagesgeschäft umgesetzt werden und volle Transparenz gewährleistet sein. Verletzungen der Dokumentationspflicht können zu steuerlichen Straf- und Zuschlagszahlungen führen.[30]

[28] Weitere Informationen über den erwarteten Informationsbedarf des Finanzamtes vergleiche http://www.vnr.de/artikel/Verrechnungspreise+und+das+Finanzamt.html, Abfrage vom 16.09.2008.
[29] Zur Dokumentationsverpflichtungen vergleiche auch Euler, 2004, Seite 57ff.
[30] Vergleiche Euler, 2004, Seite 63.

Die vorliegenden Ausführungen in die Thematik der Verrechnungspreise bzw. des Transfer Pricing sind eine erste Einführung, um sich dem Thema zu nähern und einen ersten Überblick in Theorie und Praxis zu erhalten. Für den interessierten Leser ist eine tiefgehendere Lektüre zu den einzelnen Kapiteln unumgänglich, um das Thema umfassender und ganzheitlicher zu verstehen. Die Literaturverweise geben Anhaltspunkte für mögliche Quellen.

Quellenverzeichnis

Literatur

Coenenberf, A. G. (1973): Verrechnungspreise zur Steuerung divisionalisierter Unternehmen, o.O. 1973.

Busse von Colbe, W., Pellens, B. (1998): Verrechnungspreis, in: Lexikon des Rechnungswesens, München 1998.

Horvath, P. (1994): Controlling, München 1994.

Klenger, F. (2000): Operatives Controlling, München 2000.

Kutschker, M., Schmid, S. (2006): Internationales Management, München 2006.

Martens, J. (o.J.): Die öffentliche Armut der Entwicklungsländer, o.O., O.J.

Wille, F. (1974): Steuerung des Unternehmens (Konzerns) durch Lenkungspreise, in: Bobsin, R., Handbuch der Kostenrechnung, München 1974.

Wöhe, G. (1993): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 1993.

Internet

Observer oecd (2008):
http://www.oecdobserver.org/news/printpage.php/aid/670/Transfer_pricing:_Keeping…, Abfrage vom 18.09.2008.

Oil&Gas Financial Journal (2008):
http://www.ogfj.com/articles/print_screen.cfm?ARTICLE_ID=336434, Abfrage vom 18.09.2008.

Onpulson Lexikon (2008): http://www.onpulson.de/lexikon/verrechnungspreis.htm, Abfrage vom 08.10.2008.

VNR.de (2007): Vergleiche
http://www.vnr.de/artikel/Verrechnungspreise+und+das+Finanzamt.html, Abfrage vom 16.09.2008.

Wirtschaftslexikon 24.net (2008): Vergleiche
http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/verrechnungspreise/verrechnungspreise.htm, Abfrage vom 16.09.2008.

Wirtschaftslexikon24.net (2008): Oil&Gas Financial Journal (2008): http://www.ogfj.com/articles/print_screen.cfm?ARTICLE_ID=336434, Abfrage vom 18.09.2008.

.

Sonstiges

Euler, R. (2004): Vortrag im Rahmen der Vorlesung "Internationale Ertragsbesteuerung", Frankfurt 2004.

ZÁKLADNÉ STAVEBNÉ PRVKY METÓDY ABC
BASIC CONNECTING ELEMENTS OF THE ABC

Miroslav Tóth[•]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Activity Based Costing (ABC), Controlling, fixed. and variable Costs, Overheads.

ABSTRAKT

The ABC (Activity Based Costing) method can include accounting system, calculations and cost budgeting for all performing activities. The ABC method improves the traditional calculation methods by seeking and clarifying the cost effects. The crucial problem lies in fixed and variable overhead costs as well as sub-calculation following particular performance. The ABC method results in the fact that all directly non-attachable performance (product) costs are attached to the particular cause-cost activities.

ÚVOD

Metóda ABC (Activity Based Costing) môže byť systémom účtovania, kalkulovania a rozpočtovania nákladov na činnosti produkujúce výkony. Metóda ABC zdokonaľuje tradičné metódy kalkulovania hľadaním a vyjadrením príčiny vzniku nákladov. Problémom sú režijné náklady, ich fixnosť a variabilita a rozpočítavanie na výkony.

Pri metóde ABC sa všetky náklady, ktoré nemožno priamo priradiť výkonu (produktu) priraďujú sa činnostiam (aktivitám), ktoré tieto náklady vyvolávajú. Náklady na každú činnosť sú priraďované výkonom, ktoré danú činnosť vyžadujú. Všetky uvedené výkony vyžadujú, aby podnik vykonával určité činnosti. Ako činnosti sa obvykle definujú čiastkové pracovné procesy a postupy.

Terry Lucey charakterizuje metódu ABC takto: „Metóda ABC vo svojej jednoduchej prezentácii je podávaná ako postup na účtovanie režijných nákladov (Overheads) na nákladové jednotky na základe úžitkov prijímaných z príslušnej nepriamej aktivity ako sú riadenie, plánovanie, nastavovanie strojov a pod. Metóda ABC sa pokúša alokovať režijné náklady na výkony na realistickejšej báze ako je len jednoduchý objem produkcie, ale sa aj snaží poukázať na vzťahy medzi režijnými nákladmi a činnosťami, ktoré tieto náklady spôsobujú. Spoločným rysom metódy ABC a tradičného kalkulačného systému je priraďovanie réžií výkonom, ale kľúčovým rozdielom je spôsob, ako cestou sa náklady na podporné činnosti sústreďujú a potom účtujú na nákladové jednotky.“[1] Metóda ABC je stále aktuálna, aj keď vznikla pred dvadsiatimi rokmi. Dokladajú to aj výsledky výskumu kolektívu Šiška a Matýska, ktorí v roku 2007 vykonali dotazníkový výskum na vzorke približne 270 výrobných a obchodných podnikov so sídlom v Českej republike. Na základe odpovedí respondentov bolo zistené, že metóda ABC je druhá najpoužívanejšia z nástrojov riadenia výkonnosti podnikov.[2]

Metodika Aktivity Based Costing, ako nová moderná metóda kalkulácie nákladov na jednotlivé procesy, produkty a zákazníkov poskytuje informácie pre strategické a operatívne rozhodnutia, nakoľko ukazuje i vzájomné príčinné súvislosti medzi vznikom nákladov v

[•] Ing. Miroslav Tóth, PhD. e-mail: tothm@euba.sk
[1] Lucey, Terry: Management Accounting, DP Publications Ltd, London 1992, str. 29
[2] Šiška, L. - Matýska, M.: Nástroje měření výkonnosti podniků. In: Vývojové tendence podniků III, Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity Brno 2007, s. 753-884, ISBN 978-80-210-4466-1, str. 832. Dostupné tiž na http://is.muni.cz/www/114747/Vyzkum_mereni_vykonnosti.doc?info.

podniku a tržbami za produkty.[3] Serina uvádza, že „ Firma sa orientujú na potreby zákazníkov s dlhodobým cieľom – udržať si ich , snažia sa optimalizovať interné faktory ovplyvňujúce dlhodobú prosperitu firmy s hlavným dôrazom na jej inovačnú schopnosť a hospodárnosť vnútorných priocesov.“[4]

KLASIFIKÁCIA NÁKLADOV V METÓDE ABC

Autori metódy, Kaplan a Cooper, venujú pozornosť novej klasifikácii nákladov, keď do úvahy berú dlhšie časové obdobie ako jeden rok, jedna účtovná perióda, a uvažujú o podrobnejšom členení nákladov z hľadiska ich variability a fixnosti. Preto zavádzajú aj nové označenie nákladov z tohto pohľadu.

Metóda ABC klasifikuje náklady na[5]:

a) krátkodobo variabilné náklady (Short-term variable Costs)
b) dlhodobo variabilné náklady (Long-term variable Costs)
c) fixné náklady (Fixed Costs)

Metóda ABC nahliada na priame náklady (Direct Costs) tak ako tradičné kalkulačné systémy.

a) **Krátkodobo variabilné náklady**[6]. Tieto náklady sa menia vo vzťahu k objemu produkcie a aj v tradičnom kalkulačnom systéme sú klasifikované tiež ako náklady variabilné. Typickým príkladom takýchto nákladov môžu byť náklady na výdaj výkonu. Menia sa v súvislosti s objemom produkcie, sú vyjadrené strojovými hodinami, hodinami priamej práce, spotrebou priameho materiálu alebo iného vyjadrenia. Tieto ukazovatele sú použité aj ako nosiče nákladov. Metóda ABC ich označuje ako nosiče nákladov meniace sa s objemom (Volume based cost drivers).
b) **Dlhodobo variabilné náklady.** Tieto režijné náklady sa nemenia s objemom produkcie, ale menia sa s inou mierou činnosti, ale nie ihneď. Napríklad náklady na podporu činností ako sú predaj, rozvrhovania poradia úloh výroby, nastavovanie strojov a pod., sú fixné v krátkom období, ale menia sa v dlhšom období v súlade s rozsahom a zložitosťou vyrábanej produkcie. Metóda ABC berie tieto náklady priradením na výkony pomocou transakčných nosičov nákladov (Transaction based cost drivers). Sú definované ako činnosti alebo transakcie, ktoré významne ovplyvňujú náklady. Tradičné kalkulačné systémy klasifikujú tieto náklady ako fixné.
c) **Fixné náklady.** Sú to náklady, ktoré sa nemenia pre daný časový úsek a ani s nijakými inými indikátormi. Výskumy Kaplana a Coopera poukazujú na to, že tieto náklady majú pomerne malý podiel z celkových nákladov.

ZÁKLADNÉ STAVEBNÉ PRVKY METÓDY ABC

Základnými stavebnými prvkami modelu ABC z pohľadu priraďovania nákladov sú (obrázok číslo 1 Stavebné prvky metódy ABC z pohľadu priraďovania nákladov)[7]:

- zdroje (Resource)
- činnosti (Activity)
- ativitné centrá (Activity center)

---

[3] Kufelová, I.: MOŽNOSTI VYUŽITIA METÓDY ABC PRI TVORBE CENY. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie PODNIKANIE A KONKURENCIESCHOPNOSŤ FIRIEM 15. 5. – 16.5. 2008 Podhájska, Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave Katedra podnikovohospodárska. S. 248, ISBN: 978-80-225-2552-7 (CD).

[4] Serina, P.: Manažérske náklady vo firme. Vydavateľstvo EKONÓM 2006. s. 93, ISBN 80-225-2177-9.

[5] Kaplan, R. S., Cooper, R.: Cost & Effect: using integrated Cost System to Drive profitability and performance, HBS Press, 1998, str. 93

[6] Lucey, Terry: Management Accounting, DP Publications Ltd, London 1992, str. 30

[7] Turney, Peter, B.,B.: Commmon cents: The ABC Performance Breakthrough: How to succeed with activity-based costing, Cost Technology Hillsboro 1991, str.97

- nosiče zdrojov (Resource driver)
- nákladové fondy činností (Activity cost pool)
- nákladové elementy (Cost element)
- nosiče činností (Activity driver)
- nákladové objekty (Cost object).
- nosiče nákladov (Cost driver)
- meranie výkonov (Performance measures).

Tieto jednotlivé prvky a ich väzby znázorňuje obrázok č. 1 Stavebné prvky metódy ABC, kombinácia pohľadu priraďovania nákladov a procesného pohľadu (model CAM-I , Consortium for Advanced Manufacturing – International, Medzinárodné konzorcium pre progresívnu výrobu).

Činnosť (Microactivity) – najmenší popísateľný výkon práce v rámci podniku alebo technologického postupu.

Aktivita (Activity) – ucelený pracovný výkon, postup skladajúci sa z činností, ktorých spojenie má význam pre tvorbu metódy ABC. Často ide o spojenie činností bezprostredne nasledujúcich po sebe alebo činností, ktoré majú podobný charakter. Aktivity sú množinou činností. Hierarchicky je aktivita nad činnosťami. Aktivita predstavuje prácu vykonávanú v podniku. Každá aktivita spotrebováva zdroje podniku. Všetky zdroje potrebné na vykonanie určitej aktivity musia byť s ňou spojené bez ohľadu na vnútorné organizačné členenie podniku. Toto spojenie potom umožňuje zistiť celkové zdroje podniku potrebné na vykonanie určitej aktivity.

Proces – skupina aktivít, ktoré sú navzájom prepojené za účelom dosiahnuť určitý cieľ. Hierarchicky proces je nadradený aktivitám. Je to množina vzájomne závislých aktivít. Procesy podporujú základné funkcie a poslanie organizácie a majú identifikovateľné výstupy[8]. Ich aktivity sú zákazníkmi a spotrebiteľmi iných aktivít. Takto sa vytvára reťazec aktivít, vytvárajúci vzájomné zákaznícke (Customers) väzby[9]. Výsledky jednotlivých aktivít môžu byť vstupmi z iných aktivít. Pozri obr. č. 2 Hierarchia procesov, aktivít a činností, vzájomné väzby medzi činnosťami (zákaznícke väzby).

Nosič nákladov, nosič zdrojov (Cost Driver, Source Driver) – príčina vzniku nákladov, teda čokoľvek, čo spôsobuje zmenu v nákladoch činností. Určenie nosičov nákladov a zdrojov je najdôležitejšou časťou modelovania nákladov metódou ABC. Vyplýva to z dobrého poznania fungovania podniku a do značnej miery závisí od tvorcu modelu ABC. Pre tieto pojmy sa môže alternatívne uvádzať označenie ako determinant nákladov, determinant zdrojov, referenčná základňa, rozvrhový kľúč, rozvrhová základňa, budič nákladov, iniciátor nákladov a pod. Nosič charakterizuje, prečo sú činnosti uskutočňované a aká práca a úsilie musí byť vynaložené na vytvorenie výkonu. Nosič ako ideálna merná veličina musí spĺňať tieto požiadavky:

- jednoznačná pochopiteľnosť,
- spočítateľnosť,
- rýchle získanie zo systému počítačového spracovania údajov,
- proporcionalita k výstupu[10].

Suma vyjadrujúca početnosť nosiča slúži ako rozvrhová základňa pre náklady činností. Nosič je vyjadrený najčastejšie ako sadzba, prípadne ako prirážka alebo percentuálny podiel.

---

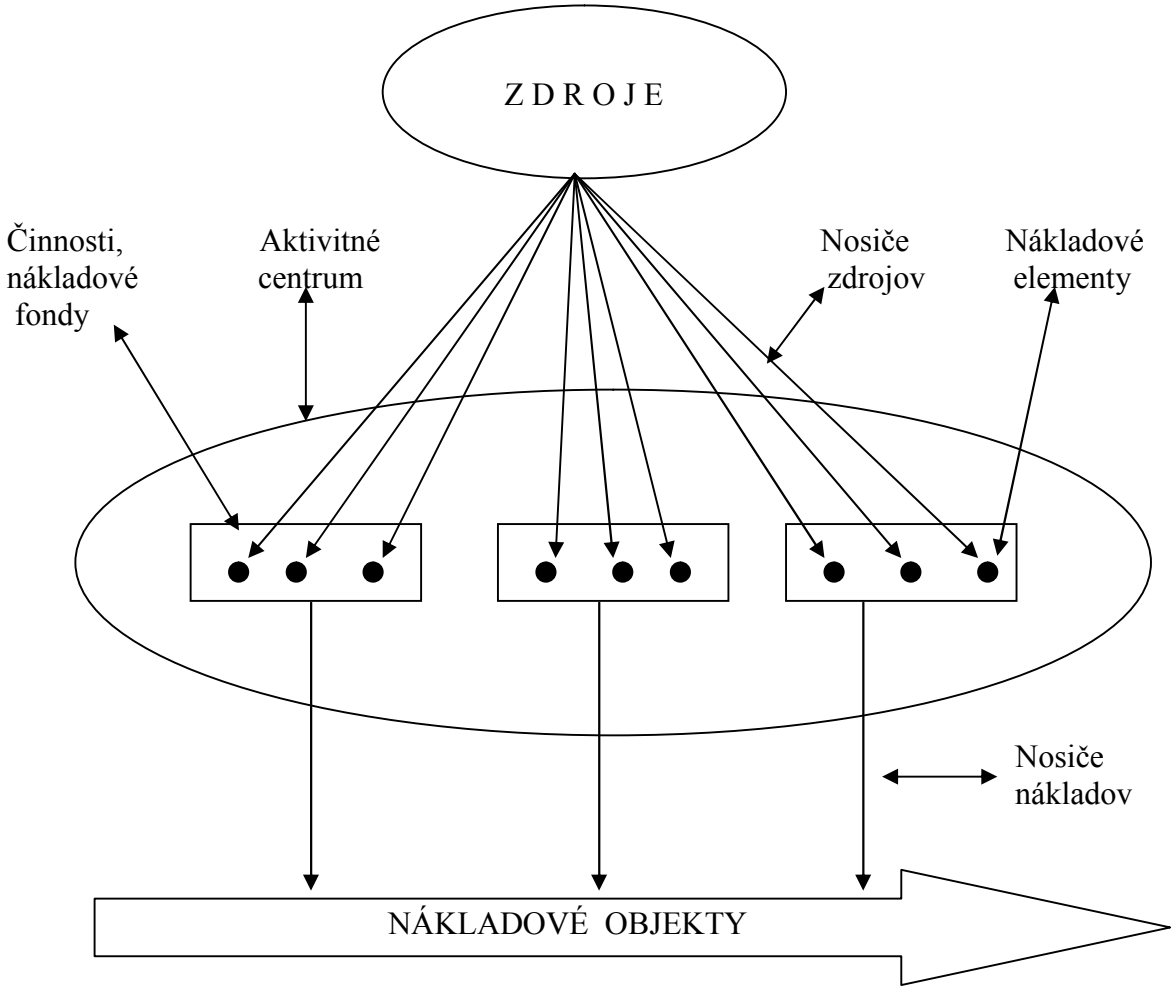
[8] Kiselicová R., Rafaj, P. : Klúčom k zvyšovaniu výkonnosti firiem je efektívne riadenie nákladov, Trend 18.3.1998

[9] Turney, Peter, B.,B.: Common cents: The ABC Performance Breakthrough: How to succeed with activity-based costing, Cost Technology Hillsboro 1991, str.86

[10] Wüest, G.: Řízení a plánování procesu in: Eschenbach, R. a kol: Controlling, ASPI Publishing Praha 2000, str. 467

Zdroje (Sources) – je to širší pohľad na pojem náklady. Zdroje sú spotrebovávané vykonávaním činností a aktivít. Pre riadenie zdrojov je potrebné analyzovať jednotlivé činnosti a aktivity a ich náročnosť na spotrebu zdrojov.[11] Zdrojmi sú ľudská práca, materiál, elektrická energia a pod. Tieto zdroje sa spotrebovávajú uskutočňovaním činností a aktivít. Zdroje možno chápať aj ako výrobné faktory. Zdroje sú ekonomické prvky existujúce v podniku, ich existencia a následne kombinácia s činnosťami vyvoláva vznik nákladov.

Obr. č. 1 Stavebné prvky metódy ABC z pohľadu priraďovania nákladov



Nákladový element (Cost element) – je ten prvok, na ktorého existenciu alebo výrobu sa spotrebovávajú faktory a tým vznikajú náklady.

Aktivitné centrum (Activity centre) – je to segment podniku, pre ktorý sa manažment rozhodol sledovať celkové náklady aktivít. Je to zoskupenie činností. Aktivity sú k aktivitnému centru priradené na základe určitého kritéria. Týmto kritériom môže byť organizačná štruktúra podniku, technologický postup výroby alebo akýkoľvek iný kľúč zvolený manažmentom. Výber aktivít do aktivitného centra nie je ničím obmedzený, aktivity jedného aktivitného centra môžu mať rôzne determinanty nákladov pre druhý stupeň alokácie. Jedna aktivita môže byť priradená viacerým aktivitným centrám. Aktivitné centrum môže byť

[11] Kiselicová R., Komorník J., Matuška J., Rafaj P.: Metóda ABC: kalkulácia skutočných nákladov na produkt, Elita 1997, str. 32 - 36

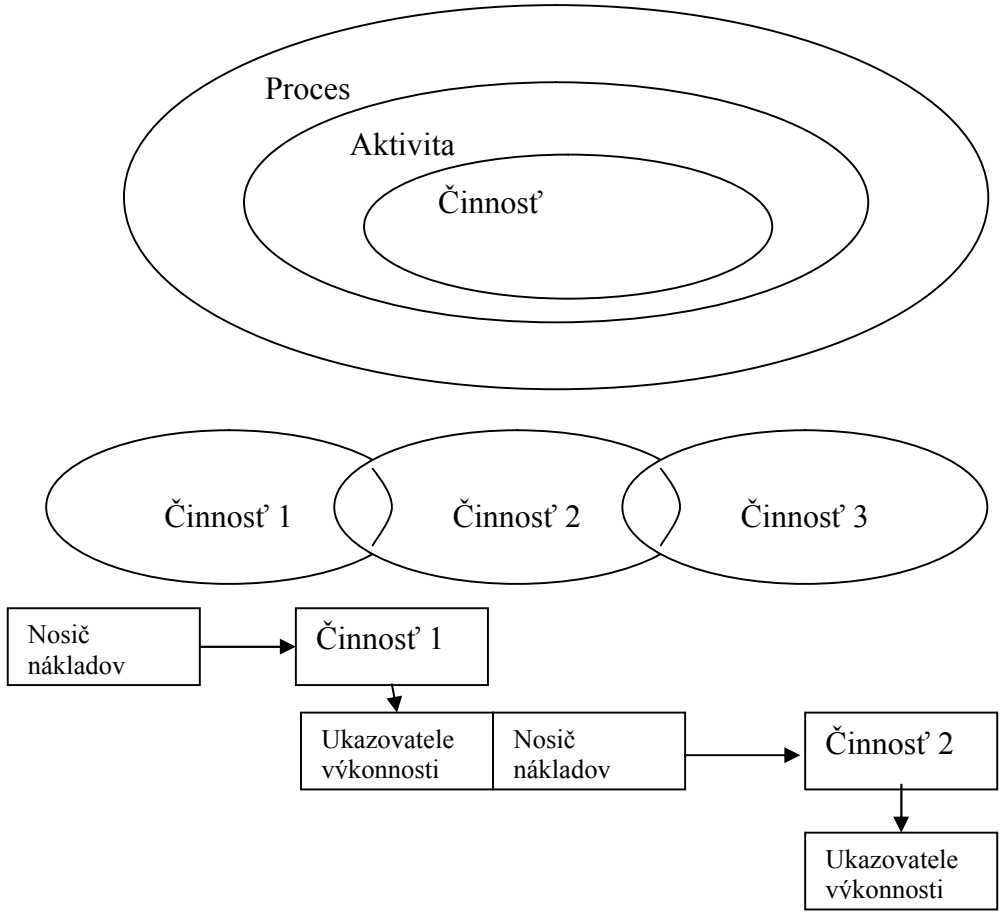
určité výrobné oddelenie, alebo akákoľvek vybraná činnosť, na ktorú sa podnik rozhodol kalkulovať náklady. Vyjadruje organizačnú zložku, organizáciu činností.

Nákladový fond (Cost pool) – predstavuje zoskupovanie nákladových elementov súvisiacich s aktivitou. Je to vlastne súhrn nákladov súvisiacich s činnosťou. Preberá funkciu hospodárskeho strediska alebo nákladového strediska v tradičnom kalkulačnom systéme alebo sa dá popísať ako účet, na ktorý sa účtujú (priraďujú) náklady a takto slúži k „napriameniu" režijných nákladov. Nákladové fondy sú homogénne. Absorbujú len jednu preddefinovanú činnosť. Náklady v každom nákladovom fonde sú variabilné (proporcionálne) k činnosti[12].

Nákladový objekt (Cost object) – zákazník, výrobok, služba, kontrakt, projekt alebo iná pracovná jednotka, pre ktorú existuje samostatná evidencia nákladov.

Tradičný kalkulačný systém, tradičné sledovanie nákladov, tradičný kalkulačný postup – sú to označenia pre ľubovoľný doteraz používaný kalkulačný systém a spôsob priraďovania nákladov k výstupom.

Obr. č. 2 Hierarchia procesov, aktivít a činností, vzájomné väzby medzi činnosťami (zákaznícke väzby)



Ukazovatele výkonnosti, meranie výkonnosti (Performance measures) – indikátory vykonanej práce a dosiahnutých výsledkov v oblasti podnikania, v procese alebo organizačnej jednotke. Opisujú dielo, ktoré bolo vytvorené a výsledky, ktoré boli dosiahnuté nejakou činnosťou. Ukazujú, ako dobre je aktivita uskutočňovaná. Vyjadrujú, ako aktivita

[12] Holmen, Jay S.: ABC vs. TOC: it´s a matter of time. (Activity based costing, theoty of constraints), Management Accounting (USA), Január 1995, č.7, str.37

uspokojuje potreby interných alebo externých zákazníkov. Obsahujú meracie techniky účinnosti aktivity, času požadovaného na dokončenie činnosti a kvality vytvoreného diela[13].

ZÁVER

V stručnosti zhrnieme poznatky o metóde ABC takto: ***problém, ktorý metóda prednostne rieši sú režijné náklady, ich fixnosť, variabilita a rozpočítavanie na výkony.*** Pri metóde ABC sa náklady, ktoré nemožno priamo priradiť k výkonu, priraďujú k činnostiam, ktoré tieto náklady vyvolávajú. Náklady na každú činnosť sú priraďované k výkonom, ktoré danú činnosť vyžadujú. Tieto činnosti spotrebovávajú zdroje, resp. vstupy. Ako činnosti sa obvykle definujú čiastkové pracovné procesy a postupy. Metóda ABC rieši novým spôsobom len priraďovanie režijných nákladov na jednotlivé výkony. Pripočítanie priamych nákladov sa vykoná tým istým spôsobom ako pri tradičných metódach kalkulovania.

Základným princípom metódy ABC je priradenie spotrebovaných zdrojov činnostiam, zoskupenie činností do aktivít a následne priradenie aktivít nákladovým objektom (t. j. produktom, zákazníkom, a. pod.). Túto istú situáciu môžeme popísať aj nasledovne: na začiatku nášho snaženia stojí zákazník, ktorý spotrebováva naše výkony, výkony spotrebovávajú procesy a tieto vnútropodnikové procesy spotrebovávajú zdroje, ktorých použitie vyvoláva vznik nákladov.

Tento príspevok je súčasťou riešenia výskumného projektu *Podpora controllingových systémov v praxi SR podľa vyspelých controllingových systémov v krajinách Európskej únie* registrovaného vo VEGA projekte MŠ SR pod evidenčným číslom 1/0686/08.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Holmen, Jay S.: ABC vs. TOC: it´s a matter of time. (Activity based costing, theoty of constraints). Management Accounting (USA), January 1995, no.7, s.37

Kaplan, R. S., Cooper, R.: Cost & Effect: using integrated Cost System to Drive profitability and performance. HBS Press, 1998.

Kiselicová R., Komorník J., Matuška J., Rafaj P.: Metóda ABC: kalkulácia skutočných nákladov na produkt. Elita 1997.

Kiselicová R., Rafaj, P. : Klúčom k zvyšovaniu výkonnosti firiem je efektívne riadenie nákladov, Trend 18.3.1998

Kufelová, I.: MOŽNOSTI VYUŽITIA METÓDY ABC PRI TVORBE CENY. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie PODNIKANIE A KONKURENCIESCHOPNOSŤ FIRIEM15. 5. – 16.5. 2008 Podhájska, Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave Katedra podnikovohospodárska. S. 248, ISBN: 978-80-225-2552-7 (CD).

Lucey, T.: Management Accounting. DP Publications Ltd, London 1992.

Serina, P.: Manažérske náklady vo firme. Vydavateľstvo EKONÓM 2006. ISBN 80-225-2177-9.

Šiška, L. - Matýska, M.: Nástroje měření výkonnosti podniků. In: Vývojové tendence podniků III, Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity Brno 2007, s. 753-884, ISBN 978-80-210-4466-1.

Turney, Peter, B.,B.: Commmon cents: The ABC Performance Breakthrough: How to succeed with activity-based costing. Cost Technology Hillsboro 1991.

Wüest, G.: Řízení a plánování procesu. In: Eschenbach, R. a kol: Controlling. ASPI Publishing Praha 2000.

[13] Turney, Peter, B.,B.: Common cents: The ABC Performance Breakthrough: How to succeed with activity-based costing, Cost Technology Hillsboro 1991, str.88

TECHNIKY PLÁNOVANIA
PLANNING TECHNIQEUS

Alena Tóthová[•]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Planning, Controlling, Target Costing, Better Budgeting, Beyond Budgeting.

ABSTRAKT

Planning is one of the basic managerial techniques. To be able to anticipate the future market requirements as well as appropriate company task timing, it is inevitable for managers to be able to set the tasks-to-come in the best possible way. For calculating the above mentioned tasks, they utilize a number of different techniques, as follows: Target Costing, Advanced Budgeting, Activity Based Budgeting, etc.

ÚVOD

Controlleri sú často v podniku konfrontovaní tým, že riadiaci pracovníci pozerajú na plánovanie a tvorbu rozpočtu ako na nepríjemnú záležitosť a narážajú na minimálne vzájomné akceptovanie alebo kooperáciu pri tvorbe plánov[1]. Riadiaci pracovníci sa naopak sťažujú na nedostatočné zohľadnenie kritérií, ktoré sú relevantné pre riadenie úseku v ich zodpovednosti a na chýbajúcu aktuálnosť súčasnej tvorby rozpočtov vo vnútri ročnej periódy. Dôvody neuspokojivej kvality a tým spojeného malého prínosu plánovania a tvorby rozpočtu sú:

- chýbajúca orientácia na stratégiu a jej realizáciu,
- panujúca nemenná fixácia periódy (12 mesiacov) pri nedostatočných znalostiach o budúcnosti,
- vedľa čisto finančného plánovania sa len málo plánujú predbežné, nefinančné merné veličiny.

Je možné rozlíšiť zásadné smery, ktoré chcú odstrániť uvedené problémy so súčasným plánovaní a súčasnou tvorbou rozpočtu. Tieto smery sú spojené s pojmami „target costing“, „better budgeting“ a beyond budgeting“.

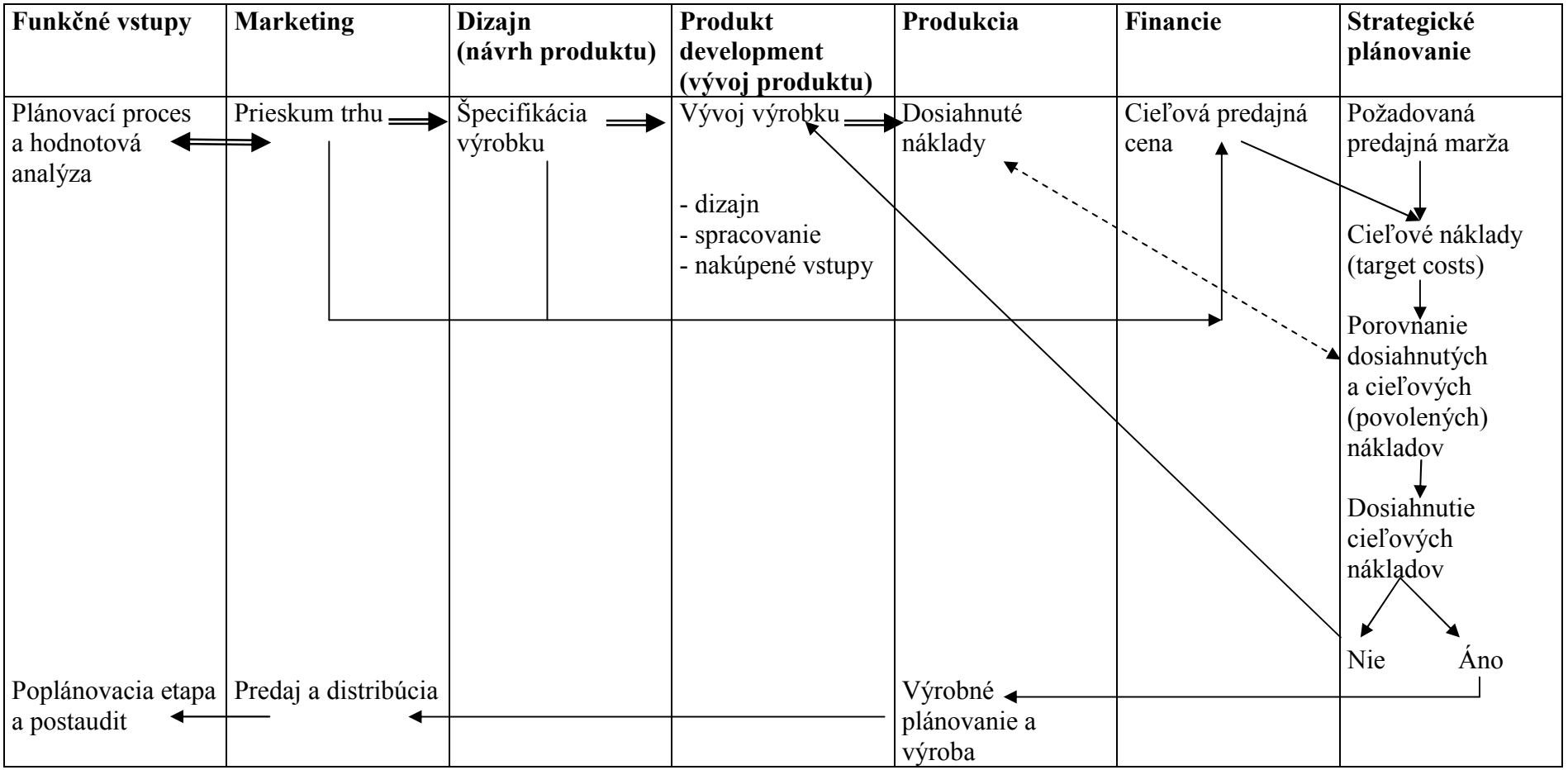
CIEĽOVÉ NÁKLADOVÉ ÚČTOVNÍCTVO (TARGET COSTING)

Target costing sa používa predovšetkým v Japonsku a dnes aj v niektorých progresívnych firmách v Európe a v USA hlavne v podnikoch zameraných na strojárenstvo a technológie[2].

Pri cieľovom riadení nákladov sa na základe veľmi podrobného prieskumu trhu presne špecifikujú zákaznícke požiadavky na produkt a cieľová trhová cena, ktorá je určená na základe reálneho dopytu. Požadovaná celková zisková marža je odvodená len od cieľovej predajnej ceny, rovnako aj celkové cieľové náklady produkcie. Celkové cieľové náklady sú potom tie náklady, ktoré nemôžu byť z dlhodobého hľadiska prekročené, pričom dlhodobý horizont by sa mal v ideálnom prípade zhodovať s ekonomickým životným cyklom produkcie. Tieto cieľové náklady sa určia tak, že sa od cieľovej predajnej ceny odpočíta požadovaná zisková marža. Akonáhle sú určené celkové cieľové náklady, stávajú sa

[•] Ing Alena Tóthová, PhD. e-mail: tothova@euba.sk
[1] Horváth&Partners: Nová koncepce controllingu. Profess Consulting Praha 2004. s. 171. ISBN 80-7259-002-2.
[2] Petřík, Tomáš: Ekonomické a finanční řízení firmy. Grada 2005. s. 106. ISBN 80-247-1046-3.

Obrázok Target costing – plánovací manažérsky proces[3]



[3] Upravené podľa Petřík, T.: Ekonomické a finanční řízení firmy. Grada 2005. s. 107. ISBN 80-247-1046-3.

základným podnikovým kontrolným a plánovacím limitom. Táto metóda kladie dôraz predovšetkým na prípravnú fázu, kde vzniká najviac ovplyvniteľných nákladov. Vyžaduje koordinovanú a dôsledne riadenú tímovú prácu a všetkých úrovniach podniku. Cieľové riadenie nákladov je moderná manažérska metóda orientovaná na trh, ktorá využíva nákladové účtovné techniky odvodené z ekonomického životného cyklu danej výroby. Pri systéme celkovej kontroly je používaná technika doprednej väzby (feed-forward control).

ADVANCED BUDGETING – BETTER A BEYOND

Better budgeting. Zástanci better budgetingu nespochybňujú súčasnú tvorbu rozpočtu. Hlavné ciele, ktoré sledujú, sú zvýšenie efektivity, zoštíhlenie a zjednodušenie plánovania a tvorby rozpočtu. Inkrementálne, permanentné zmeny plánovania a tvorby rozpočtu v malých krokoch sú hlavnými znakmi tohto evolučného konceptu. Úplne opačne uvažujú zástanci beyond budgetingu.

Beyond budgeting. „Consortium for Advanced Manufacturing Inernational“ (CAM-I) zadalo v roku 1988 úlohu v rámci „Beyond Budgeting Round Table Project“ vyvinúť nový model riadenia pre prechod z priemyselnej éry do informačnej epochy (Buncel, Fraser, Hope 2002). Cieľom je zlepšenie riadenia podniku bez rozpočtu. Jeho miesto preberú Balanced Scorecard, procesne orientovaný performance measurement, benchmarking a rolling plan. Beyond budgeting spočíva nie v rovnakom, ale v zmenenom myslení riadiacich pracovníkov. Znakom takejto podnikovej kultúry sú adaptívne procesy riadenia a subsidiarita rozhodnutí.

Advanced budgeting – better a beyond. Napriek kritike súčasného plánovania a tvorby rozpočtov, sa tento nástroj v minulosti osvedčil a aspoň v krátkodobom horizonte sa jeho úplné odstránenie nejaví ako pravdepodobné, hlave pokiaľ prihliadame k novej kultúre podnikania, ktorú je možné ovplyvniť len minimálne. Použitie advanced budgetingu je zamerané na pokles významu strednodobého rozpočtu pri krátkodobom zvýšení kvality plánu a znížení nákladov na tvorbu rozpočtu. Použitie a nové usporiadanie plánu a tvorby rozpočtu charakterizujú tieto princípy (Gleich, Kopp 2001). Namiesto:

- detailných rozpočtov pre veľa objektov lepší globálny rozpočet a relevantné detailné rozpočty,
- rozpočtu na jeden rok lepšie dynamické hľadiská,
- autonómneho strategického plánovania integrované strategické plánovanie,
- čisto finančného ťažiska pohľadu relevantné veličiny výkonu,
- zamerania na oblasti a podnik zohľadniť všetky úrovne výkonu,
- nákladových druhov orientovaných na input je lepšie sa sústrediť na procesy orientované na výstup,
- interne orientovaných nákladových cieľov lepšie ciele zamerané na benchmarking,
- fixných (rozpočtovaných) cieľov samonastaviteľné relatívne ciele.

Súčasné plánovanie a tvorba rozpočtov sú založené na predpoklade, že okolité prostredie je možné dobre predvídať a ohodnotiť. Tvorcovia plánov majú k dispozícii informácie a môžu precízne plánovať. Uvedené okolnosti však obvykle nenastávajú, pretože rastie konkurenčný boj a stále kratší životný cyklus produktov. Existuje veľa externých faktorov, ktoré majú vplyv tak na rozhodovanie podniku, ako aj na plánovanie a tvorbu rozpočtu. Najdôležitejšími faktormi sú komplexnosť a dynamika:

- komplexnosť prostredia: počet a rôznorodosť externých faktorov, ktoré sa majú zohľadniť pri rozhodovaní,
- dynamika prostredia: početnosť, ovládateľnosť a sila zmien faktorov.

Pokiaľ spoločne a silne pôsobí dynamika a komplexnosť, potom hovoríme o turbulencii. Inak ide o stabilné a jednoduché prostredie. Stupeň turbulencie je smerodajný

pre hĺbku plánu a jeho časový horizont. Hlavne v diverzifikovanom podniku neexistuje správna hĺbka plánovania. Obchodné oblasti sú pravidelne priraďované svojmu prostrediu (statickému, dynamickému, komplexnému, turbulentnému), aby bol určený zmysluplný stupeň detailu. Pre stabilné trhy s malou komplexnosťou a nízkou dynamikou nie je detailné plánovanie zmysluplné, pretože neposkytuje žiadne informácie naviac. Úplne postačí porovnanie plánu a skutočnosti so zohľadnením predchádzajúceho roka.

Na turbulentných trhoch je žiaduce (ale nedosiahnuteľné plánovanie na 16 mesiacov, tzn. detailné plánovanie na 12 mesiacov + 4 mesiace plánu naviac. Dynamické plánovanie „rolling plan" predstavuje dôležitý nástroj k redukcii nákladov na plánovanie a ku zvýšeniu efektívnosti plánovania.

Táto metóda umožňuje zohľadniť aktuálne zmeny prostredia. Rolling plan nahrádza obvyklý ročný plán a periodické predpovede (forecasts).

PLÁNOVANÉ NÁKLADY VIAZANÉ NA ROZHODNUTIE

Viazané náklady (angl. Commited Costs) sa spravidla vymedzujú ako náklady, ktoré na základe súčasných rozhodnutí vzniknú v budúcnosti[4]. Hovorí sa o nich hlavne v súvislosti s vývojom a konštrukčným, resp. technologickým riešením výrobkov, ktoré podstatným spôsobom determinujú budúcu úroveň nákladov pri ich výrobe.

Dôležitosť tejto kategórie vzrástla na základe empirických prieskumov, ktoré dokumentujú, že

- úroveň týchto nákladov, viazaných na riešenie výrobku vo vývojovej a prípravnej fáze činí 80-85% celkových nákladov, ktoré sú v súvislosti s produktom vynaložené za dobu jeho životnosti,
- efektívne vynaložené náklady vo fáze vývoja a prípravy výrobkov sa môžu osem až desaťnásobne reprodukovať za dobu životnosti produktu.

Najvýznamnejším všeobecným prínosom tejto kategórie je ich zvýšený dôraz na vyhodnocovanie prínosov z vývojových a predvýrobných aktivít, ich rastúca dôležitosť sa stavia do protikladu s tradičnými metódami riadenia hospodárnosti, ktoré sa primárne zameriavajú na plánovanie nákladov vynaložených vo výrobnej fáze.
Pravidlo 80/20 hovorí, že pri aplikácii produktovej a trhovej stratégie v rámci vývoje nového produktu je v počiatočných fázach (prvých dvadsať percent) determinovaných približne 80% neskorších nákladov produktu. Toto pravidlo sa využíva v trhovo orientovanom procese vývoje nového produktu tak, že je včas zohľadnený vplyv nákladov alternatívnych rozhodnutí

ROZPOČTOVANIE PODĽA ČIASTKOVÝCH ČINNOSTÍ (ACTIVITY BASED BUDGETING)

Rozpočtovanie patrí medzi základné ekonomické nástroje riadenia podniku. Predstavuje súbor prác a informácií potrebných na projektovanie očakávanej budúcnosti a určenie nástrojov, ktorými sa má táto očakávaná budúcnosť zabezpečiť.

Nové trendy pohľadov na podnikové procesy (podnik ako hodnototvorný reťazec pozostávajúci z konkrétnych činností) si vyžiadali aj zmenu v prístupe k evidencii informácií, k účtovníctvu, kalkuláciám a rozpočtovníctvu. Rozpočtovanie podľa čiastkových činností (Activity Based Budgeting) a kalkulácie nákladov podľa čiastkových činností (Activity Based Costing) sú dva systémy, ktoré spolu súvisia, navzájom sa doplňujú. Pri jednoduchom pohľade na tieto dva systémy vidíme, že pohyb informácií v podobe vyčíslenej ceny alebo nákladov je obrátený. Tieto pohyby informácií ilustruje obrázok číslo od R. Coopera a R. Slagmulderovej[5].

---

[4] Král, B. a kol.: Manažerské účetnictví. Management Press 2002. s. 79. ISBN 80-7261-062-7.
[5] Cooper, R. – Slagmulder, R.: Activity-Based Budgeting – Part 1., Strategic Finance, September 2000, č. 3. Cooper, R. – Slagmulder, R.: Activity-Based Budgeting – Part 2., Strategic Finance, October 2000, č. 4.

Kalkulácie nákladov podľa čiastkových činností vyjadrujú pohyb nákladov zo zdrojov, ktoré sú spotrebúvané rôznymi činnosťami, až k nákladovým objektom, ktorými sú konkrétne výrobky, zákazníci, odbytové cesty a pod. Príčinou existencie podniku sa stávajú zákazníci, ktorí spotrebúvajú podnikové výrobky a služby. Na výrobu, vytvorenie a poskytnutie produktov podniku je potrebné vykonať určitý súbor konkrétnych činností. Z tohto pohľadu príčinou vzniku nákladov sú jednotlivé činnosti v podniku, ktoré sú hierarchicky usporiadané.

Jednotlivé činnosti spotrebúvajú podnikové zdroje, ktoré môžeme vo všeobecnosti označiť ako podnikové výrobné faktory. Spotreba zdrojov a spotreba činností je závislá od nosičov zdrojov a činností. Tieto nosiče sú determinantami spotreby, zjednodušene, vyjadrujú príčinu spotreby.

Rozpočtovanie podľa čiastkových činností vyjadruje reverzný pohyb informácií, ktoré sú vyjadrené ako náklady alebo cena. Na zabezpečenie týchto informácií je potrebné odpovedať napríklad na tieto konkrétne otázky:

- Ktoré činnosti sa vyskytujú v podniku a ktoré je aj nevyhnutné vykonávať (priradiť konkrétne čiastkové činnosti ku konkrétnym nákladovým objektom)?
- Ako efektívne sú tieto činnosti vykonávané, aká je ich kvalita a či zodpovedajú určitému štandardu (vyjadrené ako celkové náklady na čiastkové činnosti, frekvencia ich použitia, kvalitatívna úroveň činností a výstupu, ktorý poskytujú tieto činnosti, vnútropodnikové alebo aj medzipodnikové porovnanie jednotlivých činností)?
- Čo zapríčiňuje spotrebu činností na určitej úrovni podnikových procesov (hierarchia činností a príčin ich spotreby)?
- Aké sú vzťahy medzi činnosťami a nosičmi (konkrétne vyčíslenie a pomenovanie príčiny vzniku, vyjadrené ako sadzba alebo prirážka)?
- Ako sa má, alebo ako sa môže, meniť príčinný vzťah medzi činnosťami a požadovanými, spotrebúvanými zdrojmi (optimalizovať spotrebu činností a zdrojov, hľadanie alternatívnych, menej nákladných zdrojov alebo ich odbúranie).

ZÁVER

Plánovanie je dôležitou súčastou manažmentu riadenia podniku. Podceňovanie tejto úlohy je základom pre problémy podniku v budúcnosti. Len podniky, ktoré majú jasnú predstavu o svojom smerovaní a budúcnosti, sú tie, ktoré v tvrdom konkurenčnom prostredí prežijú. Z tohto dôvodu manažéri hľadajú nové plánovacie techniky, ktoré by im umožnili, aby boli flexibilný a vedeli sa prispôsobiť turbulentným zmenám trhovej ekonomiky.

Tento článok je spracovaný ako jeden z výstupov výskumného projektu registrovaného vo VEGA Ministerstva školstva Slovenskej republiky pod evidenčným číslom 1/0372/08 Riadenie a prezentácia finančných procesov podnikov a holdingových zoskupení v trhovej konkurencii krajín EÚ

POUŽITÁ LITERATÚRA

Atkinson, A.A., Banker R.D., Kaplan, R.S., Young, S.M.: Management Accounting. Prentice-Hall International, Inc., New Jersey 1997.

Cooper, R. – Slagmulder, R.: Activity-Based Budgeting – Part 1. Strategic Finance, September 2000, no. 3.

Cooper, R. – Slagmulder, R.: Activity-Based Budgeting – Part 2. Strategic Finance, October 2000, no. 4.

Horváth&Partners: Nová koncepce controllingu. Profess Consulting Praha 2004. ISBN 80-7259-002-2.

Hrach, V.: Výzva ke změne: Activity Based Management. Moderní řízení, č. 3/2000.
Král, B. a kol.: Manažerské účetníctví. Management Press 2002. ISBN 80-7261-062-7.
Král, B. a kol.: Manažerské účetníctví. Management Press 2002. ISBN 80-7261-062-7.
Král, B.: Strategicky orientované cílové informace a jejich odraz v systému podnikových politik, plánu a rozpočtu. www. vse.cz.
Macura, Z.: Metoda ABC (Nástroj pro zvýšení výkonnosti procesů). Moderní řízení, č.1/2000.
Petřík, T.: Ekonomické a finanční řízení firmy. Grada 2005. ISBN 80-247-1046-3.
Profota,L. – Niemand, S.: Tržně a strategicky orientovaný controlling. Controlling 1/2001. www. point-consulting.cz.
Vosoba, P. a kol.: Řízení firemních financí. Praha: Ekopress, 1998.

MANAŽÉRSKE SIMULÁCIE A HRY
BUSINESS SIMULATIONS AND MANAGEMENT GAMES

Igor Trávniček

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Manažérske simulácie, manažérske hry, moderné vzdelávanie, vzdelávanie manažérov, ekonomické počítačové simulácie,

KEYWORDS

Business simulations, management games, modern education, management education, economic computer simulations

ABSTRACT

Human capital refers to the stock of skills and knowledge embodied in the ability to perform labor so as to produce economic value. Human capital of a company represents therefore possible competitive advantage, which may be not underestimated. Business simulation and management games are great opportunity for management education which means increase of human capital of every organisation. The aims of this article is to show potential of business simulations and management games.

ÚVOD

Zabezpečenie dlhodobej konkurencieschopnosti je problémom, pred ktorým stojí každý podnik či organizácia. Faktorom ovplyvňujúcim v čoraz väčšej miere firmy pôsobiace v trhovom prostredí, je ľudský kapitál, ktorý v podobe vysoko kvalifikovaných tvorivých pracovníkov, schopných riadiť podnik a činiť relevantné rozhodnutia, bez ohľadu na podmienky istoty či neistoty, môže predstavovať kľúčovú výhodu pred konkurenciou. Budovanie spoločnosti založenej na znalostiach, vzdelávanie zamestnancov a manažérov, team building, e-learning, mentoring, ekonomické a manažérske simulácie preto patria medzi obľúbené a často skloňované pojmy medzi vedúcimi pracovníkmi firiem. Tieto oblasti manažmentu zaznamenávajú rapídny rozvoj celosvetovo a v našich podmienkach sú špecifické aj tým, že len teraz sa do vedenia slovenských spoločností dostáva prvá generácia

Ing. Igor Trávniček, travnicek.igor@gmail.com

manažérov, ktorí vyrástli v podmienkach trhovej ekonomiky. Kde však títo manažéri získajú reálne skúsenosti, ako si overia to, čo sa naučili, alebo to, čo inštinktívne považujú za správne? Významnú pomoc poskytujú práve manažérske simulácie a hry, umožňujúce bezrizikovú a pritom príťažlivú možnosť preniknutia do problematiky.

ZÁKLADNÉ TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

POČÍTAČOVÁ SIMULÁCIA - ZÁKLAD MANAŽÉRSKEJ HRY

Počítačová simulácia a proces tvorby modelov reálneho systému je podľa Zeiglera[1] opísaná pomocou troch veličín. Týmito veličinami sú reálny systém, model a počítač. Ďalšou charakteristikou simulácie podľa Zeiglera sú dva vzťahy, pomenované ako modelovanie a simulácia. Modelovanie je pritom vzťah medzi reálnym systémom a jeho modelom a simulácia je vzťah medzi modelom a počítačom. Reálny systém je tá časť reálneho sveta (napr. podnik, národné hospodárstvo, ...), ktorá je predmetom záujmu. Reálny systém predstavuje v tejto schéme zdroj dát na konštrukciu modelu a jeho verifikáciu. Model je potom určitá formálna konštrukcia (matematický model sa javí ako najvhodnejší), ktorá zobrazuje reálny systém. To znamená, že poskytuje dáta rovnakého charakteru ako sú dáta vytvárané reálnym systémom.

Vo všeobecnosti možno povedať, že simulácia je experimentovanie s modelom reálneho systému, s cieľom čo najvernejšieho napodobenia reality. Prvým krokom je zostavenie simulačného modelu systému. V ďalšom kroku sa vykonávajú so simulačným modelom experimenty, na základe ktorých sa dosiahnu výsledky, ktoré je potom potrebné správne interpretovať a použiť pre zlepšenie reálneho systému. Simulácia je teda experimentálna metóda, pri ktorej sa experimentuje s modelom reálneho systému .

MANAŽÉRSKE SIMULÁCIE A HRY

Manažérske simulácie a hry umožňujú otestovať teoretické vedomosti, prípadne si overiť vlastné hypotézy na počítačových modeloch alebo v modelových situáciách. Ide o unikátne nadviazanie na teoretický základ, ktorým účastník simulácie disponuje, a ktorý je nevyhnutný pre vzdelávací proces. Jedná sa teda o formu vzdelávania manažérov, založenú na individuálnom či skupinovom riešení, následnej prezentácii a hodnotení modelových situácii.

[1] Klimík, M., a kol.: Simulačné metódy. VŠE, Bratislava 1989, str. 23

Cieľom je tréning manažérskych schopností a zručností, nácvik tvorby firemných stratégii, rozhodovania, tvorba tímu a tímovej spolupráce, komunikácie a podobne.

MANAŽÉRSKA HRA AKO NÁSTROJ VÝUČBY

Manažérska hra reprezentuje nástroj, ktorý má prostredníctvom simulácie pomôcť manažérom rôznych hierarchických stupňov pri rozhodovaní a riešení problémov, vyskytujúcich sa v ich pracovnej činnosti. Podľa Martpenthalera je charakterizovaná ako „metóda výučby postupného dynamického rozhodovania, ktoré sa uskutočňuje v simulovaných podmienkach vyjadrených formou kvantitatívnych údajov a ukazovateľov a ich vzájomných vzťahov.“[2] Manažérske hry majú interdisciplinárny charakter. Od rozsahu uplatnenia poznatkov jednotlivých disciplín závisí aj celková povaha manažérskych hier.

Pojem „manažérska hra“ je dnes často používaný ako marketingová simulácia, ekonomická hra, podnikateľská hra, simulačná hra. Zdôrazňuje prvok strategického myslenia, ktoré núti jej účastníkov ísť za hranice riešenia okamžitého problému, núti ich zvažovať budúci vývoj a to, ako chcú tento vývoj ovplyvňovať. Jedným zo základných cieľov je osvojenie a zafixovanie si základných princípov podnikateľského správania na trhu.

Manažérske hry umožňujú aplikovať teoretické vedomosti získané v procese učenia „pri riadení konkrétneho výrobno – obchodného podniku. Umožňujú komplexné riadenie všetkých funkčných oblastí podniku a vytvárajú príležitosť na overenie a upevnenie štúdiom nadobudnutých vedomostí pri založení, budovaní a riadení reálneho podniku. Rôzne simulácie podnikania predstavujú most prepojenia medzi teóriou a praxou, ktorý je nevyhnutnou súčasťou akéhokoľvek vzdelávacieho procesu“. [3]

VÝHODY MANAŽÉRSKYCH SIMULÁCII A HIER V POROVNANÍ S KLASICKÝMI FORMAMI VÝUČBY

Manažér je denne vystavovaný procesu rozhodovania. Dôležitými činiteľmi pri procese rozhodovania sú pre manažéra skúsenosť a podnikateľský cit. Tieto vlastnosti je možné nadobudnúť len pri podnikaní. Predstavuje to veľmi dlhý, náročný, nákladný a v neposlednom rade riskantný proces. Zložitosť problémov, ktoré so sebou prináša dnešné

[2] Smith J. R.: Manager: A Simulation. Second Edition, Houghton Miffin Company, Boston, Massachusetts, 1987, str. 23
[3] Kršáková, Z.: Manažérske hry. Ekonóm, Bratislava 2005, str. 5

riadenie, kladie nové požiadavky na riadiacich pracovníkov. Snaha poskytnúť pomôcku pre potreby postupného osvojovania si všeobecných i špecifických princípov hospodárskeho podnikania vyústila k vzniku manažérskych hier, ako prostriedku určeného predovšetkým na:

- Rozširovanie si vedomostí a získavanie ďalších poznatkov
- Osvojovanie a zdokonaľovanie si manažérskych schopností
- Rozvíjanie a získavanie zručností a návykov

Výhody, ktoré manažérska hra so sebou prináša, možno formulovať nasledovne: Hra slúži ako parametrická štúdia reálneho systému, zároveň predikuje správanie sa modelového systému a nahrádza experimenty reálnym systémom. Pozorovanie činnosti simulačného modelu môže viesť k lepšiemu pochopeniu reálneho systému. Simulácie umožňujú štúdium správania sa systémov v reálnom, zrýchlenom alebo spomalenom čase. Pomáha pri overovaní informácií a pri riešení situácií vzniknutých v reálnom prostredí. Manažérska hra poskytuje komplexný pohľad vo väzbe k riešenému problému, umožňuje pochopenie reálneho systému prostredníctvom modelu. Pri hre sa odbúravajú nedostatky tradičných postupov vzdelávania, pri ktorých sa podceňuje význam strategického myslenia, problematiky formovania a vedenia tímov. Pri manažérskych hrách je zdôraznený vplyv informačných technológií na vlastný proces rozhodovania.

V porovnaní s klasickými metódami výučby a výcviku manažérov simulácia kladie dôraz na kvalitatívne myslenie, komplexné výstupy, realizáciu a kreativitu. Aktivity spojené s riadením firmy a schopnosť riskovať, ich vplyv na dlhodobý úspech podniku, spojený s chápaním medziľudských vzťahov a sociálnej etiky ponúka niekoľko možností riešenia predkladaných problémov v procese hry. Porovnaním manažérskych hier s ostatnými metódami výučby možno pozorovať všeobecné a štruktúrne poznanie, ktoré nie je viazané na špeciálny obsah alebo výsledky, zahŕňa rôzne postupy, pri ktorých dochádza k rozhodovaniu a zvyšuje sa váha učebnej látky. Veľkou výhodou oproti iným formám vzdelávania je fakt, že manažérske hry berú do úvahy aj sociologické a psychologické faktory, umožňujú a podporujú výmenu názorov a spoločenskú prípravu rozhodnutí, vyjadrujú vzťahy medzi ľuďmi, ktoré nie je možné hodnotiť kvantitatívne. Pri štúdiu väčšiny literárnych prameňov nie je študentovi umožnené rozhodovanie či pocítenie dôsledkov vlastných rozhodnutí. V tomto spočíva výchovný význam hry. Ako ďalšie výhody manažérskych hier v porovnaní s tradičnými metódami vzdelávania uvádzam:[4]

- Virtuálna realita simulácie sa maximálne približuje obchodnej realite.

[4] Kristová, G., Sekera, J.: The Global Marketplace: Strategická manažérska simulácia, Ekonomická univerzita, Bratislava 1998, str. 6 – 8.

- Účastníci sú vďaka svojim úmyslom, akciám a interakciám konkurentmi tých, ktorí tvoria neustále sa meniaci trh.
- Proces strategického myslenia núti účastníkov ísť ďaleko za hranicu riešenia okamžitého problému a núti ich zvažovať budúci vývoj a to, ako ho chcú ovplyvňovať.
- Cvičenie v skutočnosti reprezentuje sériu prepojených prípadov.
- Každé rozhodovacie obdobie reprezentuje nový prípad, nový súbor okolností.

Tradičným spôsobom vzdelávania, medzi ktoré možno zaradiť prednášku ako jednu z najznámejších pasívnych foriem výučby, chýba podpora kreativity, schopnosti integrácie a rozhodovania, nesenie rizika i tímovej práce.

Podstatou využitia manažérskych hier je nastolenie problému už na začiatku hry. Na riešení sa zúčastňujú minimálne dvaja účastníci. Situácie predpisujú každému z nich určitú rolu. Hranie role sa zaraďuje medzi aktívne formy výučby, pri ktorej sa simuluje riešenie konkrétnych konfliktných situácií. Hranie roly vytvára úzke prepojenie medzi praxou a princípmi a svojou flexibilitou, spontánnosťou a zameraním na akcie dáva možnosť účastníkom vytvoriť si vlastnú sebadôveru a sledovať výsledky dosiahnuté v rôznych podmienkach. Koniec hry je sprevádzaný diskusiou o vhodnosti správania sa pri problémových situáciách.

Samozrejme, s realizáciou manažérskych hier sú spojené aj isté obmedzenia. Problémy, ktoré sprevádzajú realizáciu hry, sa najčastejšie vyskytujú v informačnom zabezpečení hry. Ďalšie obmedzenia objavujúce sa pri aplikácii manažérskych hier, ktoré možno sumárne vyčleniť ako obmedzenia organizačné, administratívne, informačné, jazykové, technické, nákladové, personálne a časové, možno pri ich včasnom pochopení rešpektovať a eliminovať, a tým spresniť ich očakávaný účinok.

ZÁVER

Hlavným zámerom a cieľom tohto článku bolo bližšie predstaviť manažérske simulácie a hry ako formu simulačného cvičenia, ako spôsob vzdelávania podporujúci kreativitu, nápaditosť, tvorivosť a ako výnimočnú príležitosť overiť si svoje vedomosti, zručnosti a skúsenosti na modeli blízkom realite.

Metóda manažérskych simulácií je zatiaľ veľmi málo využívaná v odbornom vzdelávaní. Príčinou, prečo podniky uprednostňujú iné, väčšinou pasívne formy vzdelávania,

sú v prvom rade veľké počiatočné náklady a ďalšie výdavky spojené s aktualizáciou softvéru. Manažérske hry vyžadujú časovú náročnosť, chýbajú učebnicové materiály a príručky v slovenskom jazyku. Dôležitou podmienkou na ich realizáciu je i kvalitná metodická príprava nových učiteľov. Napriek tomu verím, že sa v dohľadnej dobe podarí odstrániť bariéry, ktoré stoja v ceste rozvoju a plnému využitiu manažérskych hier, a manažéri i študenti dokážu v budúcnosti oceniť ich prednosti v plnom rozsahu. V dnešnom dynamickom podnikateľskom prostredí, kde sa organizácie a spoločnosti snažia vytvoriť a udržať náskok, sa konkurenčná výhoda v podobe vysokokvalifikovaných a skúsených riadiacich pracovníkov javí ako kľúčový determinant úspechu.

POUŽITÁ LITERATÚRA:

[1] Klimík, M., a kol.: Simulačné metódy. VŠE, Bratislava 1989, str. 23

[2] Smith J. R.: Manager: A Simulation. Second Edition, Houghton Miffin Company, Boston, Massachusetts, 1987, str. 23

[3] Kršáková, Z.: Manažérske hry. Ekonóm, Bratislava 2005, str. 5

[4] Kristová, G., Sekera, J.: The Global Marketplace: Strategická manažérska simulácia, Ekonomická univerzita, Bratislava 1998, str. 6 – 8.

ACTIVITY BASED MANAGMENT

Autor: Ľuboš Trunkvalter[1]

ABSTRAKT

Activity based management predstavuje najnovšiu generáciu vývoja procesného manažmentu . Cieľom tohto príspevku je nielen predstaviť tento nový systém manažérskeho riadenia, ale aj poukázať na jeho systémovosť predstavením jeho zdrojov a základných nástrojov, s ktorými pracuje. Na druhej strane však poukázať aj na jeho komplexnosť, z dôvodu nevyhnutnosti vybudovania informačnej základne, na ktorej až buduje svoje nástroje.

Inšpiráciou pre spracovanie tejto problematiky bola hlavne jej aktuálnosť, keďže odborníci sa zhodujú v názore, že ABM predstavuje základný zdroj budúcej konkurencieschopnosti v oblasti manažérskeho riadenia.

Kľúčové slová: ABM, ABB, ABC, procesný manažment, proces, aktivita

ABSTRACT

Activity based management represents the latest generation progress of the process management. The object of this work was not only to present this new system of management operation, but also to mention its systematism with introducing his information resources and basic tools, with which it works. On the other hand accordingly to mention its complexity by reason of necessity to build the information bases and only after that to build up its tools.

The inspiration to work up this task was especially its topicality, because specialists identify in the suggestion that ABM represents the basic resource of future competitiveness in the section of management operation.

Key words: ABM, ABB, ABC, process, process management, activity

[1] Ing. Ľuboš Trunkvalter, lubos.trunkvalter@gmail.com, tel. kontakt: 0902/406896

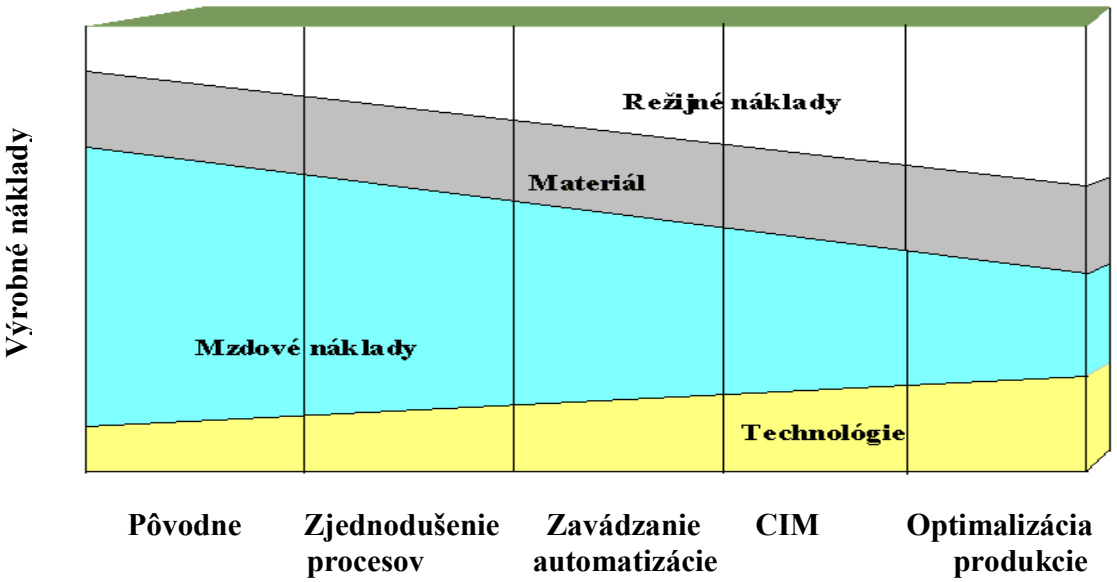
ÚVOD

Prechod ekonomiky na trhový mechanizmus priniesol so sebou mnohé zmeny zasahujúce väčšinu podnikových oblastí, vrátane nárokov na systém riadenia a manažérskeho účtovníctva. Zmeny ako napr. technický rozvoj, rozvoj IT, zvyšujúca sa produktivita práce a iné vyvolávajú nielen neustále sa viac zostrujúce konkurenčné prostredie, ale prakticky menia štruktúru nákladov podnikateľských subjektov v čase (viď. obr. č.1). Boj o udržanie rastu ziskovosti spoločností je čoraz viac náročnejší vo všetkých sektoroch ekonomiky. Zdôrazňuje sa potreba dlhodobého rozvoja firmy.

V tomto novom prostredí strácajú dôveru manažérov aj tradičné nástroje nákladového účtovníctva a dochádza tým k obmedzeniu ich využívania pri riadení podniku. Ako reakcia na danú skutočnosť sa začali rozvíjať nástroje manažérskeho účtovníctva. Tie sa opierajú o náklady na jednotlivé aktivity, činnosti a procesy. Riadenie aktivít a činností sa stalo základom niekoľkých koncepcií manažmentu, medzi ktoré patrí aj *Activity Based Management*, Je to nový spôsob riadenia podniku ako súboru procesov a činností, ktoré je potrebné zabezpečiť pre spokojnosť zákazníka. Nie je to iba pohľad na jednu funkciu v podniku, ale o pohľad manažéra cez všetky funkcie a aktivity podniku. Je to pochopenie hodnoty činností, ktoré vykonávajú zamestnanci od vstupu do organizácie až po výstup k zákazníkovi – (externému, či internému).

Podstatou a cieľom ABM je dosiahnuť nielen vyššiu ziskovosť podniku, ale aj vyššiu výkonnosť, čo je predpokladom rastu trhovej hodnoty podniku. Pre naplnenie tohto cieľa sú nevyhnutné správne manažérske rozhodnutia podložené údajmi o vývoji kritických faktorov úspechu. Základnými zdrojmi informácií pre rozhodovanie sú nielen údaje z kalkulačného modelu ABC resp systému plánovania ABB, ktoré poskytujú cenné podklady pre riadenie nákladovosti, ale potrebné sú aj mnohé iné strategické informácie ako napr. o zákazníkoch, o konkurencii, o vývoji.

Obr. č. 1.: Vývoj štruktúry nákladov v čase



Zdroj: Srbová,M.: Kalkulace procesních nákladu, Controlling 1/2000, str.7

Activity Based Management

Najprecíznejšiu definíciu ABM môžeme nájsť v slovníku americkej inštitúcie Consortium for Advanced Manufacturing – International **(CAM-I)**:

„ABM je disciplína, ktorá sa zameriava na riadenie aktivít podnikových procesov ako na cestu ku kontinuálnemu zlepšovaniu tak hodnoty poskytovanej zákazníkom, ako aj zisku, ktorý poskytnutím tejto hodnoty vznikne. ABM využíva ABC informácie o nákladoch a výsledky merania výkonnosti k ovplyvneniu správania sa manažmentu.“

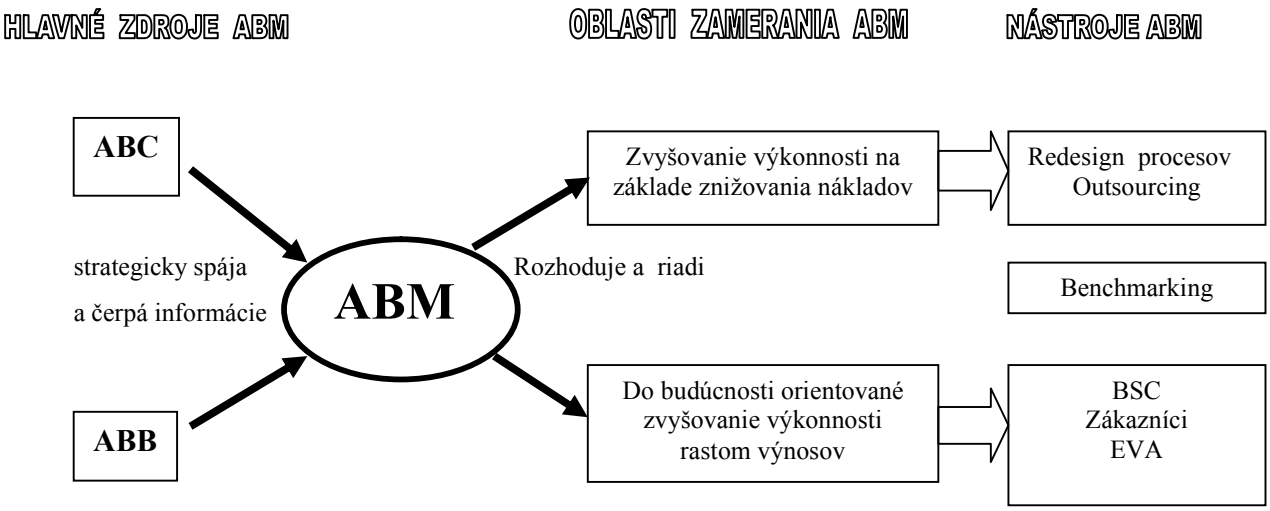
Na základe uvedenej definície možno vymedziť všeobecné ciele ABM nasledovne:

- znižovať náklady a zvyšovať efektívnosť
- reorganizovať a podporovať IS ako aj optimalizovať moderné technológie
- optimalizovať tvorbu hodnotového reťazca ako aj riadenie vzťahov so zákazníkmi

ABM ako systém

Obrázok č.2 zobrazuje podstatu ABM spolu s jeho hlavnými zdrojmi, oblasťami pôsobenia ako aj nástrojmi, ktoré ABM pri riadení využíva.

Obr. č.2: Oblasti zamerania ABM, hlavné zdroje a nástroje



Ako možno vidieť z obrázku č.2 pre implementáciu ABM je nevyhnutné najprv implementovať dva nosné systémy a to::

- **ABC – Activity Based Costing** – procesne orientované kalkulácie
- **ABB – Activity Based Budgeting** – procesne orientovaný systém plánovania

ACTIVITY BASED COSTING

„ABC je metodológia, ktorá meria **náklady a výkonnosť** nákladových objektov, aktivít a zdrojov. Nákladové objekty spotrebovávajú aktivity a aktivity spotrebovávajú zdroje. Náklady zdrojov sú priradené k aktivitám na základe spotreby týchto zdrojov a náklady aktivít sú znova priradené nákladovým objektom (výstupom) na základe proporcionálnej

spotreby týchto aktivít nákladovými objektmi. ABC využíva kauzálne vzťahy medzi nákladovými objektmi a aktivitami a medzi aktivitami a zdrojmi.“[2]

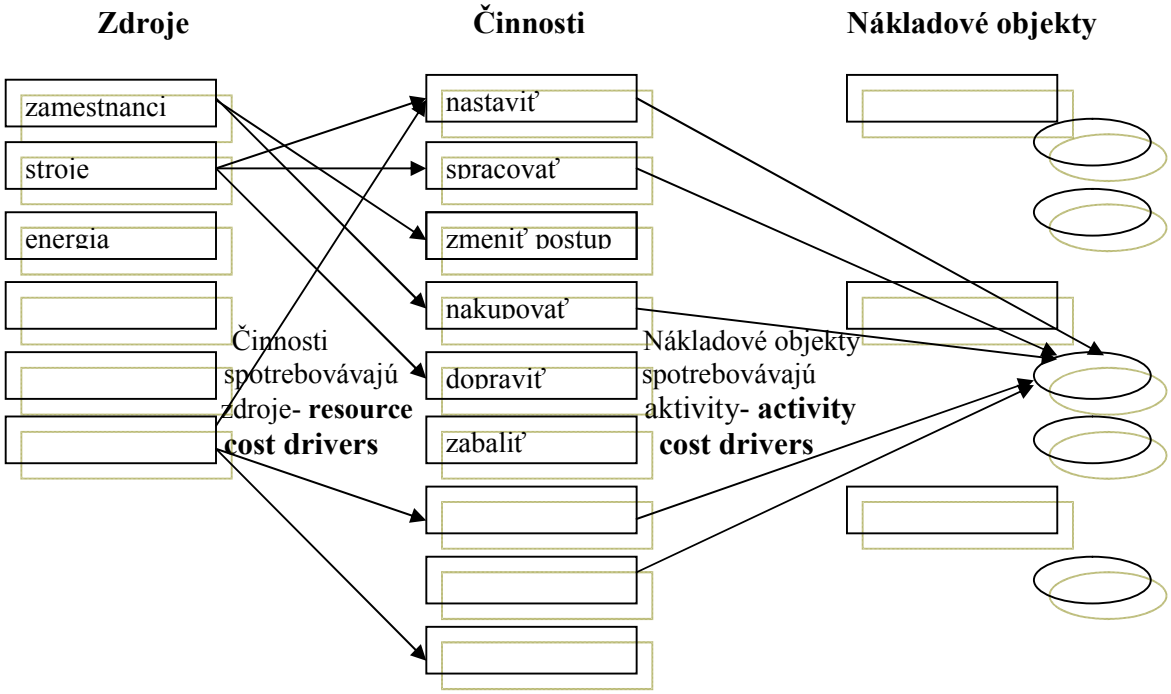
„ABC je metóda pripočítavania réžie k jednotkovým nákladom na základe úžitkov získaných z jednotlivých nepriamych činností“[3]

Na základe uvedeného, je možné konštatovať, že ABC je systém poskytujúci **výstižné informácie o nákladoch** na jednotlivé produkty, služby, zákazníkov, regióny, distribučné kanály a pod.

„Základný princíp metódy ABC je priradenie spotrebovaných zdrojov činnostiam, zoskupenie činností do aktivít a následné priradenie aktivít nákladovým objektom.

Hlavná myšlienka metódy ABC spočíva v tom, že za príčinu vzniku nákladov považuje činnosti a nie jednotlivé výkony.“[4]

Obrázok č.3 Čistý ABC model toku nákladov



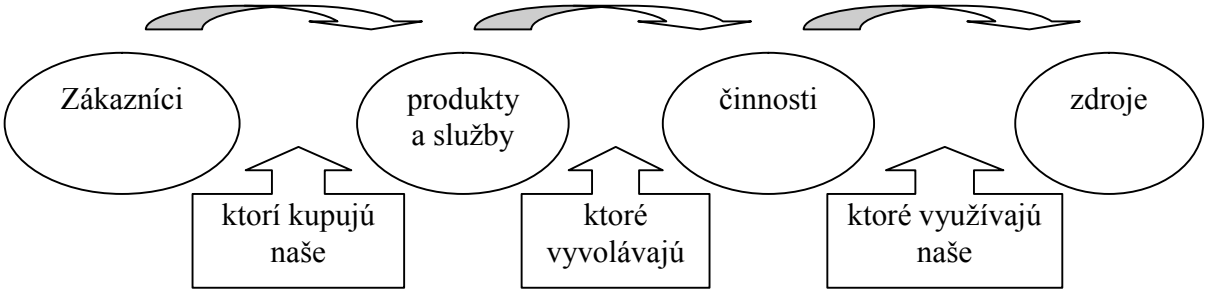
Zdroj: Staněk,V: Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladu, Grada Publishing, Praha 2003,str.99

ACTIVITY COST BUDGETING (ABB)

ABB je plánovací systém „opačným smerom“, ktorý nadväzuje na implementáciu ABC. Vychádza z predpokladu, že príčinou vzniku nákladov sú aktivity a procesy, ktoré si vyžadujú realizované výkony. Veľká časť režijných nákladov nie je závislá od objemu výkonov, ale práve od množstva aktivít.

[2] Staněk,V: Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladu. Grada Publishing , Praha 2003, str.96
[3] Lucey,T.:Management Accounting. London: DP Publications Ltd, 1992, str. 28
[4] Kupkovič,M. a kol.: Kalkulácie a rozpočty. Sprint, Bratislava 2002, str.59

Obr. č.4: Logika ABB



Zdroj: Flek, M.: Akcelerované řešení Activity Based Costing. Moderní řízení č. 6/2000, s. 35

Podľa T. Luceyho metóda ABB[5]:

a. silnejšie prepája strategické ciele podniku a individuálne činnosti každého strediska, oddelenia, nákladového miesta
b. jej silnou stránkou je schopnosť vyrovnať sa s problémami vnútri celého podniku použitím participačného prístupu a techník analýzy činností v záujme ustavičného zlepšovania

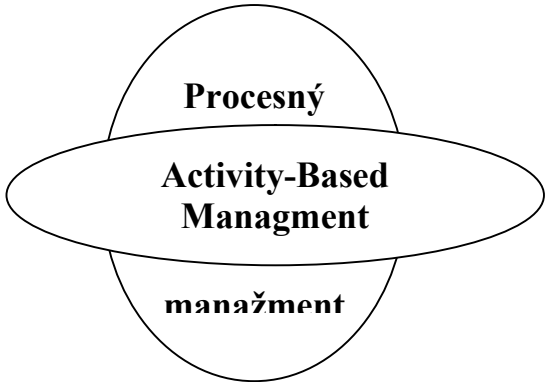
VZŤAH ABM A PROCESNÉHO MANAŽMENTU

ABM[6] **–** využíva informácie o nákladoch jednotlivých aktivít pri rozhodovaní o objeme a štruktúre výkonov, o spôsobe zabezpečenia výkonov, o cenovej politike, ale aj o investičných projektoch.

Procesné riadenie – sa sústredí na riadenie procesov, pričom každý proces sleduje z hľadiska kvality, času , nákladov a integruje riadenie zamerané na faktor času, riadenie kvality a riadenie nákladov na aktivity.

Procesný manažment tak ako aj ABM sledujú ten istý cieľ. Tým je zlepšenie výkonnosti organizácie, prostredníctvom detailnejších informácií o chode spoločnosti na základe procesov, ktoré v nej prebiehajú. Z tohto pohľadu sa dá ich vzťah vymedziť obrázkom č.5.

Obr.č.5: Vzťah ABM a procesného manažmentu



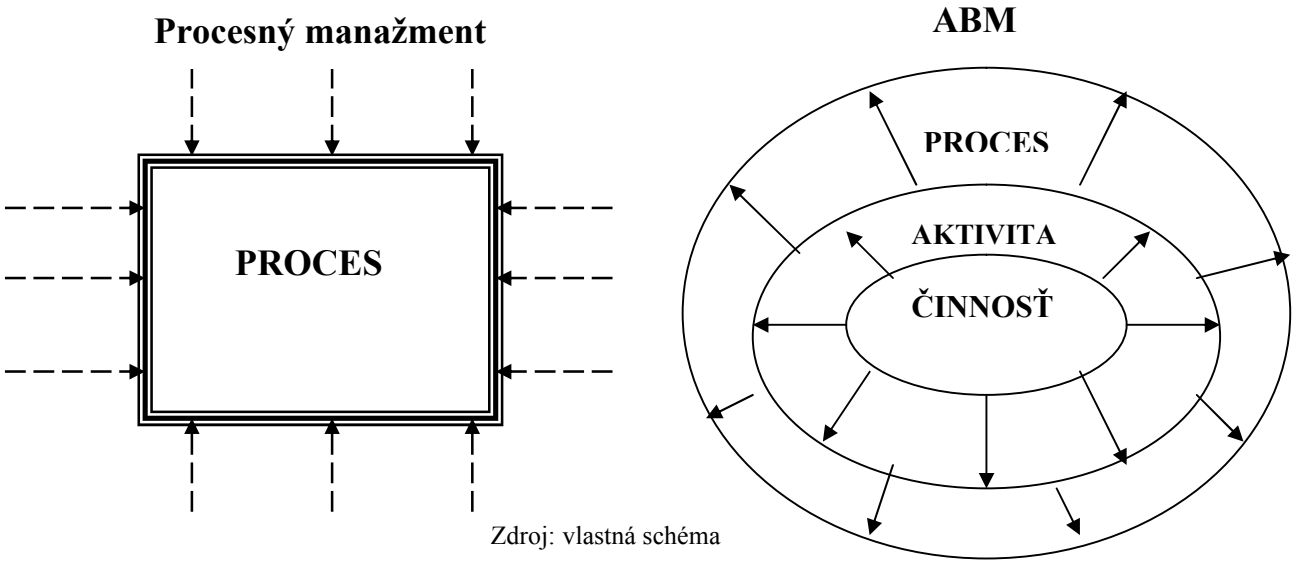
Zdroj: vlastná schéma

[5] Foltínová,L.-Kalafutová,L.: Vnútropodnikový controlling, ELITA, Bratislava, 1998
[6] Král,B. a kol.: Manažerské účetnictví, Praha, Management Press 2006, s. 566

Na spoločný cieľ však nepozerajú rovnako. Procesný manažment sa usiluje zlepšiť výkon spoločnosti cez zlepšenie výkonu jednotlivých „naširoko“ definovaných vnútropodnikových procesov, na základe informácií o procese ako celku. Na druhej strane ABM vníma zlepšovanie výkonu organizácie oveľa systémovejšie, cez detailné poznanie jednotlivých procesov, ich aktivít a činností, ako aj väzieb medzi nimi a k podniku ako celku. Narába s oveľa presnejšími informáciami na rovnakej úrovni akou sú procesy, no tieto riadi sprostredkovane cez riadenie aktivít a činností ako základných zložiek procesu.

Základnými zdrojmi informácií pre ABM sú Activity-Based Costing a Activity-Based Budgeting, ktoré predstavujú oveľa presnejšiu informačnú základňu ako tradičné kalkulačné modely. Tradičné kalkulačné metódy patria ku zdrojom procesného manažmentu. Tieto zdroje poskytujú informácie predovšetkým o tom, na akú činnosť sa pri zlepšovaní zamerať, aby vznikol čo najväčší synergický efekt v zlepšení procesu ako celku a tým aj samotného podniku.

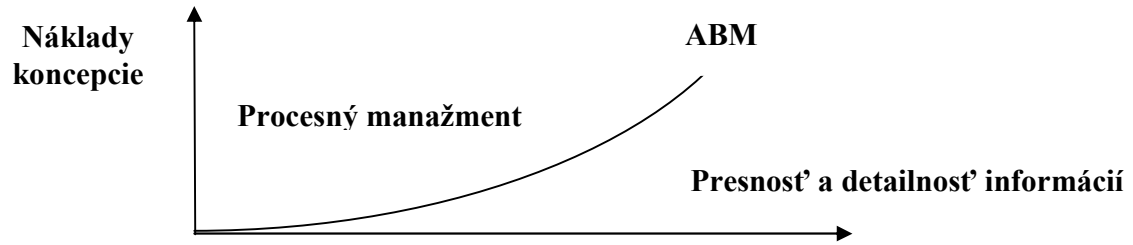
Obr. č.6 Zlepšovanie procesu na základe procesného manažmentu a ABM



Zdroj: vlastná schéma

ABM však neskrýva iba pozitíva. S presnejšou a detailnejšou informovanosťou rastie aj nákladnosť samotnej koncepcie. Ide hlavne o nárast požiadaviek na informačný systém a ďalších administratívnych nákladov. Toto porovnanie dokumentuje obrázok č.7

Obrázok č.7: Porovnanie ABM a procesného manažmentu z pohľadu nákladov koncepcií



Zdroj: vlastná schéma

ZÁVER

Hoci v súčasnosti je ABM veľkým trendom, ešte stále je vo fáze bádania a nachádzania nových aplikácií a nových oblastí uplatnenia. Budúcnosťou by mohol byť koncept prepojenia ABM, EVA, BSC, ktorý vytvára kvalitnú databázu pre manažérske rozhodnutia a je podmienkou úspechu akejkoľvek organizácie. Tieto tri nástroje sa v súčasnom dynamickom a konkurenčnom prostredí vzájomne dopĺňajú. Na druhej strane sa navzájom nepodmieňujú, môžu byť implementované aj samostatne.

Je potrebné si uvedomiť, že pri ABM nejde o druh softwaru ani hardwaru. Ide o celkovú zmenu pohľadu a myslenia riadenia podniku. Táto zmena sa premieta do každodenného rozhodovania všetkých zamestnancov organizácie a teda aj do úspechu alebo neúspechu firmy. Ide o postupné spresňovanie hrubého modelu, učenie sa chybami, prechod na nový spôsob uvažovania, prispôsobenie modelu špecifickým podmienkam svojho podniku.

Za hlavný prínos zamestnanci väčšinou označujú vzdelávací efekt. Získavajú nový pohľad na fungovanie podniku (kde sú aké drahé zdroje, koľko ktorá činnosť stojí, ...). Tento vzdelávací efekt je podstatný, ale zďaleka nie jediný. Vďaka nemu začali manažéri prichádzať s konkrétnymi nápadmi ako náklady skutočne znížiť. Dá sa teda povedať, že ABM je významný nástroj budovania kreativity zamestnancov.

Čo sa týka rizika, je veľmi individuálne. Podľa názoru V.Staněka: „Hlavným rizikom sú naši zamestnanci schopní a ochotní ABC informácie využívať. Ak sú ochotní alebo motivovaní, chcú využiť informácie spôsobom, ktorý povedie k zníženiu nákladov a zvýšeniu výnosov.“

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Srbová,M.: Kalkulace procesních nákladu, Controlling 1/2000

2. Staněk,V: Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladu, Grada Publishing, Praha 2003

3. Lucey,T.:Management Accounting. London: DP Publications Ltd, 1992,

4.Kupkovič,M. a kol.: Kalkulácie a rozpočty. Sprint, Bratislava 2002,

5. Flek, M.: Akcelerované řešení Activity Based Costing. Moderní řízení č. 6/2000,

6. Foltínová,L.-Kalafutová,L.: Vnútropodnikový controlling, ELITA, Bratislava, 1998

7. Král,B. a kol.: Manažerské účetnictví, Praha, Management Press 2006,

KONTROLA – PODSTATNÁ ÚLOHA A ZODPOVEDNOSŤ MANAŽÉROV

CONTROL – THE FUNDAMENTAL TASK AND RESPONSIBILITY OF MANAGERS

Miroslav Uhliar[·]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ/KEYWORDS

control, managers control, control types, source of control information, proportion of control tasks, proportion of decision tasks, manager preference in control

ABSTRACT

The management control is considered a significant part of manager's work. Almost one fifth of the whole managers' function comprises the control tasks. Nowadays, when the pressure of competition is growing, its importance is even higher, because the general success of the company depends, after all, on the system of internal control. Yet, according to the research made with the cooperation with 98 managers who act on different organizational levels, a bit more than 55% of the managers feel that the control itself is clearly defined in the organization. There are three basic types of control according to phase of activity: the feedforward control, the concurrent control and the feedback control. The research shows that the feedforward control is the less commonly used one, although it helps prevent useless problems and cost elevation. Nearly two thirds of the managers use the combination of the formal, informal and self control. The basic result of the research is that there is still place for improvement in the sphere of managers´control.

ÚVOD

Nároky na kvalitu riadenia všade vo svete neustále stúpajú. Rastie tlak na zvyšovanie produktivity práce a zároveň i na nutnosť jednoznačnej hodnovernosti a transparentnosti procesov i podnikových výsledkov, ktoré sú predmetom záujmu majiteľov, potenciálnych investorov, štátu a ďalších záujmových skupín. Konkurencia medzi podnikmi ako aj medzi riadiacimi pracovníkmi neustále silnie. Tieto skutočnosti a tiež mnohé iné vyvolávajú potrebu dôkladnejšieho poznania kontroly v podniku z jej hlavného pohľadu, teda z pohľadu manažérov. Jedna vec je či a ako je povinnosť a dôležitosť kontroly zakotvená v podnikových normách, a druhá vec je, ako intenzívne a akým spôsobom ju vykonávajú jej hlavní nositelia v podniku – manažéri. Zopár zistení k tejto téme prináša výskum, realizovaný na vzorke 98 manažérov pôsobiacich na rôznych organizačných úrovniach rôzne veľkých podnikov a ktorého niekoľko výsledkov je uvádzaných v ďalšom texte.

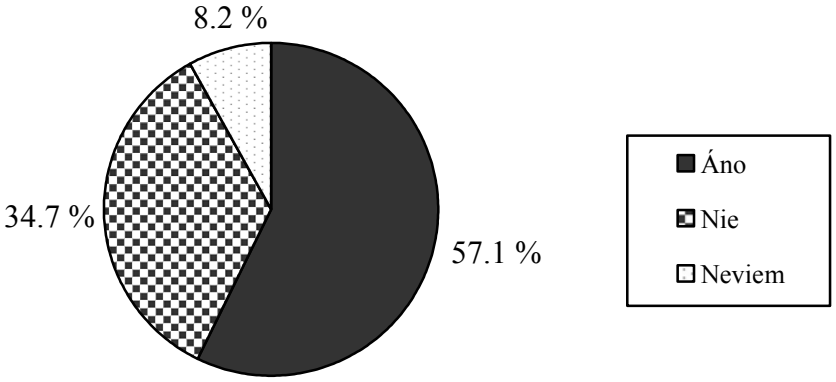
TEÓRIA A PRAX KONTROLNEJ ČINNOSTI MANAŽÉROV

Pracovná pozícia manažéra predstavuje oblasť ktorá by mala byť formálne pokrytá rovnako, ako je pokrytá ktorákoľvek iná pracovná pozícia. Už pri úvodnom výbere, ktorým sa obsadzuje takáto riadiaca pozícia, by mala byť k dispozícii podrobná špecifikácia konkrétnej

[·] Ing. Miroslav Uhliar , miro.uhliar@gmail.com

manažérskej funkcie. Do tejto špecifikácie patrí komplexné zadefinovanie práv i povinností. Takýmito sú napríklad rozhodovacie a kontrolné činnosti, ktoré sú na seba úzko naviazané. Skutočnosť však podľa výskumu ukazuje, že len niečo cez 55% manažérov si uvedomuje, rozoznáva a tvrdí, že ich kontrolné činnosti sú v podniku jasne formálne zadefinované.

Graf č. 1 – Sú kontrolné činnosti manažérov v podniku jasne formálne zadefinované?



Zdroj: vlastné spracovanie

Zarážajúcim poznatkom je, že pomerne významné percento manažérov nevie, či sú ich kontrolné povinnosti niekde v podniku formálne vymedzené. Až takmer v 35% prípadov sú kontrolné činnosti nedostatočne alebo vôbec formálne nestanovené.

Kontrola kompletizuje sled manažérskych aktivít. Zahŕňa plánovanie a organizovanie práce, vedenie a reguláciu činností personálu. Kontrola predstavuje overenie výkonu práce a od nej závisí úspech alebo zlyhanie operácií v organizácií.[1]

Kontrolné činnosti využívajú manažéri na všetkých úrovniach riadenia ako určitej formy spätnej väzby, prostredníctvom ktorej majú získať objektívnu predstavu o riadenej realite (plneniu plánovaných zámerov, stupni realizácie prijatých rozhodnutí). Podstatou kontroly je kritické zhodnotenie reality s ohľadom na riadiace zámery.[2]

Podľa týchto vyššie spomenutých charakteristík kontroly môžeme konštatovať, že kontrola tvorí veľmi dôležitú, ak nie podstatnú pracovnú úlohu a oblasť zodpovednosti manažérov. Samotní manažéri sa v prieskume vyjadrili, že kontrolné činnosti tvoria viac ako 1/5 ich pracovnej náplne. To znamená, že ak by manažér pracoval týždenne 5 dní spolu 50 hodín, tak kontrolou plnenia úloh a dosahovania výsledkov by strávil celých 10 hodín, teda jeden celý deň.

Tabuľka č. 1 – oblasti úloh manažérov a ich podiel na celkovej práci manažérov

Pracovná úloha manažérov	Podiel na celkovej pracovnej náplni manažérov
Kontrolné činnosti	*21,1 %*
Informačné činnosti	*28,4 %*
Rozhodovacie činnosti	*29,7 %*
Plánovacie a ostatné činnosti	*20,8 %*
Spolu	100,0 %

Zdroj: vlastné spracovanie

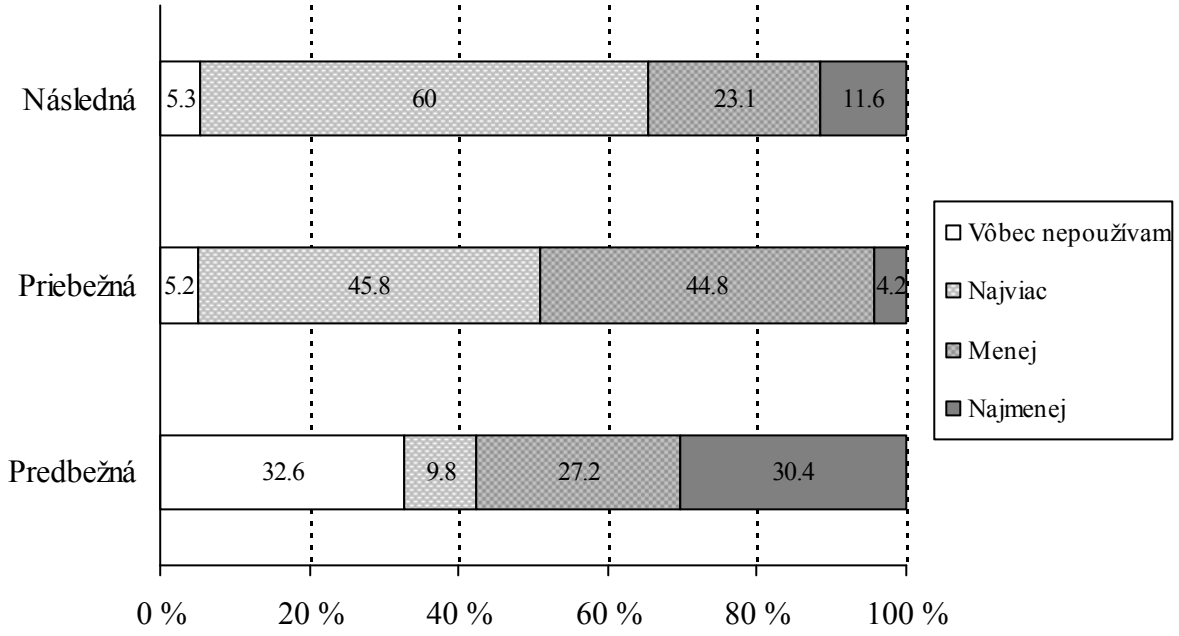
[1] MULLINS, Laurie J., Management and organisational behaviour. Siedme vydanie. Harlow: Prentice Hall, 2005, s. 833

[2] VEBER, J. a kol. Management: Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000, s. 92

Vo svojej kontrolnej činnosti si manažéri uvedomujú existenciu viacerých typov kontroly, ktorú môžu používať. Jedným z najčastejších a základných členení je členenie **podľa štádia činnosti kontrolovaného objektu**. Podľa tohto kritéria možno kontrolu členiť na:[3]

- *predbežná kontrola (feedforward control)*
- *priebežná kontrola (concurrent control)*
- *následná kontrola (feedback control)*

Graf č. 2 - Ako často uskutočňujete jednotlivé typy kontroly?



Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafu je vidieť, že manažéri využívajú predovšetkým následnú a priebežnú kontrolu. Zanedbávajú pritom význam predbežnej kontroly, ktorá svojou povahou je zameraná na detekciu a prevenciu vzniku možných nedostatkov a nesúladov. Takmer 1/3 tento druh kontroly vôbec nevyužíva. V niektorých prípadoch môže byť možno neúčelná, avšak vo všeobecnosti platí, že jej zanedbávaním vznikajú zbytočné problémy a náklady, ktorým by sa inak mohlo predísť.

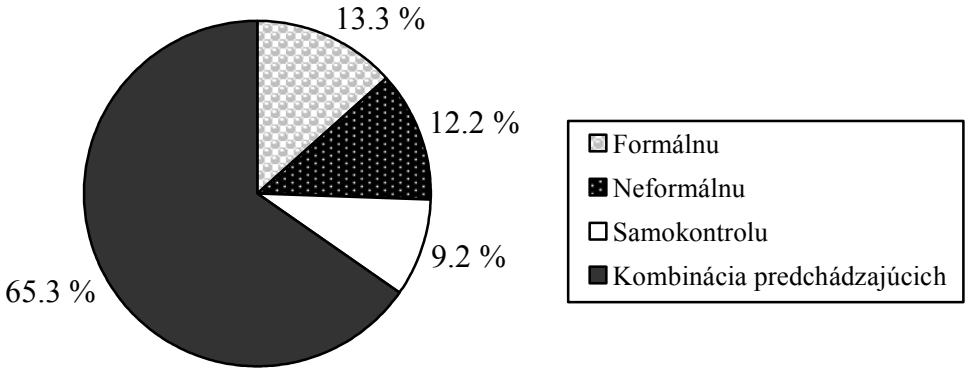
Iným častým členením kontroly je **podľa úrovne riadenia, obsahovej náplne a charakteru uskutočňovania kontrolných kritérií**:[4]

- *formálna kontrola*
- *neformálna kontrola*
- *sebakontrola*

Manažér dokáže najefektívnejšie kontrolovať vtedy, keď pozná charakteristiky jednotlivých úloh a vie na ne aplikovať vhodný druh kontroly. Nebude teda žiadnym prekvapením, že manažéri v úmysle dosiahnuť efektívnu a vhodnú kontrolu najviac využívajú práve kombináciu viacerých druhov kontroly.

[3] MAJTÁN, M. a kol.. Manažment. Tretie vydanie. Bratislava : Sprint vfra, 2007, s. 271
[4] Kráčmar, J., Oravský P., Zimmerhakl P. Kontrola. Bratislava : Ekonóm, 2005. s. 34

Graf č. 3 - Akú formu kontroly osobne uprednostňujete?



Zdroj: vlastné spracovanie

Výrazná väčšina všetkých manažérov /až 65%/ neuprednostňuje formálnu či neformálnu kontrolu, resp. samokontrolu. Dáva prednosť vyváženému nasadeniu viacerých z týchto druhov kontroly.

Dôležitý aspekt kontrolnej činnosti manažérov tvoria informácie a ich zdroje. Pre výkon kontroly potrebuje manažér disponovať dostatočným množstvom kvalitných informácií pochádzajúcimi z overených zdrojov. Manažér môže čerpať z rôznych externých a interných zdrojov. Najdôležitejšími prameňmi informácií slúžiacimi k výkonu kontroly sú podľa manažérov nasledujúce najviac uvádzané zdroje informácií /viď nasledujúca tabuľka č. 2./.

Tabuľka č. 2 - Najčastejšie manažérmi uvádzané zdroje informácii pre výkon kontroly

Informačný zdroj	**%**
Osobné porovnanie	*70,4*
Účtovníctvo	*63,3*
Pracovníci podniku	*62,2*
Informačný systém	*55,1*
Rozpočty	*46,9*
Štatistické výkazy	*45,9*
Písomné správy	*41,8*
Organizačné normy	*31,6*

Zdroj: vlastné spracovanie

Manažéri sa najviac spoliehajú na informácie, ktoré sami získajú vlastným pozorovaním. Spoliehajú sa na svoj úsudok a skúsenosti. Najmenej čerpajú informácie z organizačných noriem. Je to pochopiteľne, pretože organizačné normy obsahujú len statické informácie a manažéri práve naopak potrebujú dynamické informácie, ktoré zachytávajú vývoj a zmenu.

ZÁVER

Kontrolné činnosti manažérov tvoria významnú časť manažérskej práce. Spolu s rozhodovacími úlohami predstavujú viac ako polovicu celkových riadiacich úloh. Napriek tomuto faktu nie sú vo všetkých podnikoch aj jednoznačne formálne určené v popisoch práce

jednotlivých manažérskych postov. Zostáva potom na samotných manažéroch, aby podľa oblastí ich zodpovednosti a rozhodovacích právomocí uskutočňovali aj potrebnú kontrolu. Fakt, že manažéri využívajú v drvivej väčšine len priebežnú a následnú kontrolu a zabúdajú pri tom na predbežnú kontrolu, upozorňuje na možnosť zlepšenia a vo zvýšenej miere zamerania sa aj na tento druh kontroly. Predbežná kontrola tak potom môže značnou mierou prispieť k zvýšeniu efektívnosti v podniku. Manažéri kombinujú jednotlivé druhy kontroly ako sú formálna, neformálna kontrola a samokontrola. Snažia sa aplikovať ich najlepšie stránky pre čo možno najefektívnejší výkon kontroly. Manažéri využívajú rôzne zdroje kontrolných informácií, spomedzi ktorých sú najvyužívanejšími vlastné pozorovanie a naopak najmenej využívanými organizačné normy. Výkon kontrolných činností manažmentu predstavuje potenciálne možnú oblasť zlepšovania práce manažérov na rôznych riadiacich úrovniach.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. MULLINS, Laurie J., Management and organisational behaviour. 7-th edition. Harlow: Prentice Hall, 2005, ISBN 0-273-68876-6
2. VEBER, J. a kol. Management: Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-029-5
3. MAJTÁN, M. a kol. Manažment. 3. vyd. Bratislava : Sprint vfra, 2007. ISBN 978-80-89085-72-9
4. KRÁČMAR, J., ORAVSKÝ, P., ZIMMERHAKL, P. Kontrola. Bratislava : Ekonóm, 2005. ISBN 80-225-2029-2

MANAŽÉRSKE ÚČTOVNÍCTVO
MANAGEMENT ACCOUNTING

Daša Ujházyová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: management accounting, financial accounting, information system, costs, methods

ABSTRAKT
Management accounting is concerned with the provisions and use of accounting information to managers within organizations, to provide them with the basis to make informed business decisions that will allow them to be better equipped in their management and control funkctions.
In contrast to financial accountancy information, management accounting information is:

- usually confidnetial and used by management, instead of publickly reported
- forward-looking, instead of historical
- pragmatically computed using extensive management information systems and internal controls, instead of complying with accounting standards

ÚVOD

Účtovníctvo je najucelenejším ekonomickým informačným systémom, ktorý pri riadnom vedení presne a spoľahlivo zaznamenáva a poskytuje informácie o hospodárskej činnosti podniku a o výsledku jeho činnosti.
Účtovníctvo je odrazom ekonomickej reality podniku. Jeho základnou úlohou je podávať pravdivý a verný obraz o majetkovej, finančnej a dôchodkovej situácii podniku a poskytnúť potrebné informácie potrebné pre finančné riadenie a rozhodovanie. Z toho vyplývajú nasledovné čiastkové úlohy účtovníctva:

- včas a presne evidovať stav a pohyb majetku, vlastného imania a záväzkov účtovnej jednotky,
- evidovať majetok nielen podľa zloženia ale aj podľa jeho pôvodu, t.j. zdrojov krytia,
- zaznamenávať všetky náklady a výnosy, príjmy a výdavky, ktoré súvisia s podnikateľskou činnosťou,
- zisťovať výsledok hospodárenia účtovnej jednotky,
- poskytovať dostatok informácií pre vnútropodnikové plánovanie, rozpočtovanie a kalkulácie,
- poskytovať dostatok informácií aj pre iných externých užívateľov

Okrem finančného účtovníctva, ktoré poskytuje informácie za účtovnú jednotku ako celok a má právne predpísaný obsah a formu, súčasťou mnohých účtovných informačných systémov je aj účtovníctvo manažérske.

CHARAKTERISTIKA MANAŽÉRSKEHO ÚČTOVNÍCTVA

Manažérske účtovníctvo je nástroj riadenia podniku a to až do dielčich prvkov podniku (strediská, výrobky, výkony, náklady, cena..). Manažérske účtovníctvo je systém, ktorý zobrazuje a skúma ekonomickú realitu, eviduje, triedi, zoskupuje, analyzuje a usporadúva informácie o podnikateľskej činnosti do prehľadu, výkazov a iných podkladov vyúsťujúcich do návrhov alebo opatrení, ktoré majú pomôcť riadiacim pracovníom pri ich rozhodovaní a riadení. Oproti finančnému účtovníctvu, ktoré pracuje s celkovými a historickými

[1] Ing. Daša Ujházyová, ujhazyova@centrum.sk

(skutočnými) hodnotami, je manažérske účtovníctvo orientované na práve prebiehajúce javy a budúcnosť a umožňuje robiť opatrenia, ktoré ako nástroj riadenia smerujú k zvýšeniu efektivity. Manažérske účtovníctvo musí:

- interpretovať a analyzovať informácie vnútropodnikového účtovníctva
- hodnotiť vplyv možných zmien (nové výrobky, nová technika)
- hodnotiť alternatívy určitého riešenia

Obsah manažérskeho účtovníctva je vymedzený veľmi široko. Nezahŕňa iba zobrazenie reality pomocou tradičných metodických prvkov účtovníctva, ale aj integráciu týchto informácií s informáciami predbežných kalkulácií a rozpočtov vnútropodnikových útvarov, analýzu a spracovanie variantov budúcich riešení

VÝVOJOVÉ TENDENCIE MANAŽÉRSKEHO ÚČTOVNÍCTVA V SR

U väčšiny našich podnikov, a to prevažne malých a stredných, nie je až na výnimky možné hovoriť o manažérskom účtovníctve, mnohé podniky nevedú ani ucelené nákladové, či vnútropodnikové účtovníctvo, veľakrát len dielčie evidencie. K doterajšiemu negatívnemu postoju našich podnikov vedú predovšetkým tieto skutočnosti a bariéry:

- manažérske či nákladové účtovníctvo nie je zo zákona povinné ako je to pri finančnom účtovníctve
- v podnikoch pretrváva názor, že účtovníctvo má predovšetkým funkciu kontrolnú a daňovú
- podniky nemajú dostatok voľných prostriedkov na zavádzanie nových informačných technológií
- podniky nie sú personálne ani technicky vybavené viesť manažérske účtovníctvo

Mnohé podniky, predovšetkým s rôznymi väzbami na zahraničie, tieto bariéry prekonávajú a manažérske účtovníctvo začínajú zapracovávať do uceleného informačného systému podniku. Tento trend vychádza okrem iného aj z nášho vstupu do EU a tým spojenej harmonizácie finančného účtovníctva, zatiaľ kým manažérske účtovníctvo bude vždy „ušité na mieru“ každému individuálnemu podniku.

VÝVOJOVÉ TENDENCIE MANAŽÉRSKÉHO ÚČTVONÍCTVA VO SVETE

Tendencie vo svete sú a budú rozdielne. Konkrétny fungujúci systém manažérskeho účtovníctva bude rozdielny nielen v rôznych krajinách, ale i v jednotlivých podnikoch.

Vedenie manažérskeho účtovníctva v USA sprevádzajú častokrát tieto problémy:

- manažérske účtovníctvo nereagovalo vždy na zmenu ekonomického vývoja. Prax potvrdzuje, že v dobe konjunktúry sa uplatňujú na manažérske účtovníctvo menšie požiadavky, naopak v dobe stagnácie či zostrenia konkurenčného boja naopak väčšie. Táto situácia nastala v USA na počiatku deväťdesiatych rokov, keď sa USA čiastočne otvorili japonskej konkurencii.
- manažérske účtovníctvo sa príšliš prispôsobuje požiadavkám finančného účtovníctva
- manažérske účtovníctvo neposkytuje relevantné a dostatočne presné informácie pre rozhodovanie
- manažérske účtovníctvo neposkytuje dostatočne dôveryhodné informácie pre hodnotenie efektívnosti, zvlášť pri požiadavke vysokých vkladov do investícií s dlhodobou návratnosťou, často ťažko kvantifikovateľných. Takéto hodnotenie si vyžaduje takmer vždy relatívne presné informácie o vlastných nákladoch výrobkov. Manažérske účtovníctvo sa musí prispôsobiť novým technikám a metódam predovšetkým v oblastiach dôraznejšieho riadenia režijných nákladov či rozlíšenia variabilných a fixných nákladov

- manažérske účtovníctvo podáva informácie príliš neskoro, predovšetkým pre operatívne riadenie
- informácie manažérskeho účtovníctva sú zatiaľ nedostatočne orientované na budúcnosť
- aplikácia doposiaľ používaných metód hodnotenia veľkých projektov novej techniky zakladajúcej sa na diskontovaných peňažných tokoch (čistá súčastná hodnota, vnútorné výnosové percento ...) vedú k negatívnym výsledkom, podľa ktorých by sa tieto typy investícií nemali vôbec zavádzať, hoci inde, napr. v Japonsku, sa plne osvedčili.

Vedenie manažérskeho účtovníctva v Japonsku vykazuje nasledovné znaky:
- na riadenie silných podnikov pôsobia veľmi silné špecifické tradície a nie je jasné, či sa vôbec v budúcnosti prekonajú
- v manažérskom účtovníctve sa venuje v podnikovom riadení väčšia pozornosť nákladom, menej výnosom a rentabilite, veľká pozornosť sa venuje i iným nepeňažným ukazovateľom (akosť, čas, prestoje ...)
- riadenie nákladov je vecou každého, nielen účtovníkov
- riadenie je prevažne záležitosťou tímov, ktorých súčasťou je i odborník na manažérske účtovníctvo
- kladie sa podstatný dôraz na faktor času
- riadenie nákladov sa prioritne uplatňuje u nových výrobkov, pri ktorých sa obvykle stanoví limitná kalkulácia nákladov podľa zásady „čo trh znesie“. Technicky a ekonomicky zdôvodnené normy sa používajú až v zabehnutej výrobe
- rozhodujúcu časť nákladov predstavuje materiál a subdodávky oproti malému podielu mzdových nákladov
- relatívne veľký význam majú „ostatné priame náklady“
- réžii sa však venuje pozornosť predovšetkým z hľadiska jej kontroly, menej z hľadiska jej priradenia
- iba v poslednej dobe sa prejavuje snaha o dôslednejšiu decentralizáciu právomocí a zodpovedností, čo vedie k vytváraniu ziskových stredísk
- základom hodnotenia je predovšetkým vývoj skutočnosti než porovnanie plán vs skutočnosť
- prémie, alebo ich časť je takmer vždy viazaná k výsledku podniku ako celku
- japonský systém vnútropodnikového hodnotového riadenia sa javí menej formálne prepracovný ako je tomu v USA alebo EU, veľmi ľahko sa mení a prispôsobuje novým požiadavkám
- v japonských podnikoch je omnoho užšia väzba manažérskeho účtovníctva k cieľom podniku než v EU a USA
- vedenie podniku zodpovedá za cenovú politiku i za stanovenie individuálnych cien
- mimoriadne veľká pozornosť sa venuje dohadovaniu cien subdodávok

Vedenie manažérskeho účtovníctva v SRN sa vyznačuje:
- vývoj v SRN sa zdá byť menej vyhranený než v USA, ale i tu sa prejavujú dôsledky zavádzania nových techník a metód, avšak potreba radikálnej zmeny v oblasti manažérskeho účtovníctva sa nejaví tak naliehavá
- v SRN pretrváva tradičný vplyv koncepcie nákladového účtovníctva (Kostenrechnung)
- do tradičného prístupu patrí i tendencia dôsledného vykazovania rozdielu medzi celkovým výsledkom podniku a prevádzkovým výsledkom pomocou tzv. neutrálneho výsledku. Tento postup je podmienený tým, že že finančné účtovníctvo je primárne

orientované na daňové potreby. Preto súvaha a výkaz ziskov a strát vykazujú nielen rezervy ale zároveň neposkytujú reálny obraz o podniku. Túto funkciu potom musí plniť účtovníctvo nákladov a výnosov
- tradičné poňatie nákladového účtovníctva sa rozširuje o určité zložky rozboru, predovšetkým pomocou štatistických metód a iných matematických metód. Dopĺňa sa niektorými prvkami prevzatými z USA, ako napríklad metóda Direct Costing (kalkulácia s príspevkom na úhradu), Standard Costing (rozdielové metóda), controllingové úlohy
- predovšetkým mladšia generácia je ovplyvnená aj svetovými názormi a klasické nákladové účtovníctvo sa rozvíja smerom k manažérskemu účtovníctvu, aj keď názov „Kostenrechnung“ pretrváva.

VZŤAH MANAŽÉRSKEHO ÚČTOVNÍCTVA K OSTATNÝM ZLOŽKÁM INFROMAČNÓHO SYSTÉMU PODNIKU

Vzťah k finančnému účtovníctvu
Finančné účtovníctvo je štandardizované, právne upravené, je určené i pre externých užívateľov. Vnútorné potreby riadenia vyžadujú rozdielne alebo doplnkové informácie než tie, ktoré poskytuje účtovníctvo finančné. Podnik potrebuje informácie manažérskeho účtovníctva o to viac, čím je zložitejšia jeho situácia a je pritom jasné, že mnoho informácii je interného charakteru.

Vzťah k finančnej analýze
Finančná analýza sa často považuje za podsystém finančného účtovníctva v oblasti rozboru. V tom prípade je však i ona orientovaná externe. Potreba vstupu manažérskeho účtovníctva je potom daná predovšetkým pri zostavovaní podnikového rozpočtu. Špecifické postavenie manažérskeho účtovníctva je v prípade rozhodovania o investíciách.

Vzťah k rozpočtovníctvu
Akýkoľvek rozpočet je vyvolaný vnútornými potrebami riadenia a preto je prakticky rozpočtovníctvo vždy považované za súčasť manažérskeho účtovníctva.

Vzťah ku štatistike
Tento vzťah nie je samostatne vymedzený, zisťovanie skutočných javov nie je len dominantou účtovníctva, ale pripúšťa sa i štatistické zisťovanie použitím štatistických metód, ekonometrických metód, a to predovšetkým pri hodnotení rizík a neistoty.

Vzťah ku controllingu
Prerastanie nákladového účtovníctva na manažérske bolo typické predovšetkým v anglosaskej oblasti. Konkrétne vymedzenie vzťahu je veľmi zložité a rozdielne. Možno konštatovať, že manažérske účtovníctvo sa takmer vždy ako každé iné účtovníctvo opiera o hodnotové a pokiaľ je možné peňažné vyjadrenie, zatiaľ čo controlling používa i nepeňažné informácie.

ÚLOHY MANAŽÉRSKEHO ÚČTOVNÍCTVA A ICH VÝZNAM PRE RIADENIE PODNIKU

Možno ich charakterizovať do týchto okruhov:
- informácie o štruktúre nákladov
- informácie o výkonoch - základné úlohy manažérskeho účtovníctva
- informácie o útvaroch
- kalkulačný systém - obsahuje údaje o minulosti, orientuje sa na budúcnosť

- útvarové zodpovednostné riadenie
- bežná kontrola nákladov
- podnikové a investičné rozpočty
- rozpočet réžie
- rozpočet strediskových nákladov a výkonov
- rozhodovacie úlohy

ZÁVER

Mnohé podniky majú snahu zvýšiť svoju konkurencieschopnosť a presadiť sa na trhu nielen neustálym zlepšovaním výrobného procesu, ale aj podrobným sledovaním nákladov a výnosov, čo im umožňuje prijímať adekvátne rozhodnutia na základe kvalitných informácií. Vybudovanie účtovného informačného systému, ktorý by bol na jednej strane finančne dostupný a na strane druhej by poskytoval pravdivé a ucelené informácie by mal byť dôležitou úlohou finančných manažérov. Keďže tento systém nie je právne upravený, finančný manažér má na jednej strane sťaženú úlohu riešením problémov a úloh, ktoré už boli riešené v iných podnikoch či ekonomikách, ale na druhej strane si tento dokáže aplikovať na vlastné podmienky, čo istotne ocení v každodennom rozhodovaní. Vybudovanie fungujúceho systému manažérskeho účtovníctva sa tak dostáva do popredia mnohých nielen veľkých, ale aj stredných firiem, ktoré chcú vytrvať nielen na domácich ale aj zahraničných trhoch.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Alžbeta Foltínová- Ľudmila Kalafutová: Vnútropodnikový controlling, ELITA 1998

http://webtodate.fek.zcu.cz/images/Katedry/KEU/Sylaby/MUC/1muc.doc
www.systemonline.cz/clanky
http://is.vsfs.cz/el/6410/leto2005/BK_MUc/MU_Cleneni_nakladu.doc?fakulta=6410;obdobi=11;kod=BK_MUc
http://en.wikipedia.org/wiki/Management_accounting

MODERNÉ TRENDY PRENIKAJÚCE DO OBLASTI HODNOTENIA ZAMESTNANCOV
NEW TRENDS BREAKNG THOUGH EMPLOYEE APPRAISAL

ZUZANA VAĎUROVÁ[1]

KEY WORDS

Employee, performance, changes, evaluation, trends, methods, mystery shopping, supervision and intervision, managerial audit

ABSTRACT

The article is focused on employee appraisal, new trends and methods penetrate into this Human Resources Management function. The intent is to show that trends as a globalization, intellectualization, technical improvement, flexibility and humanity in business bring a lot of transformations to HR Management. After a description of the changes in employee appraisal are identified modern evaluation methods how Mystery Shopping, Supervision and intervision, Managerial audit.

ÚVOD

Za posledné desaťročia prešlo riadenie podnikov určitým vývojom. Pod vplyvom pôsobenia globalizácie, intelektualizácie pracovného kapitálu, rozmachu využívania informačných technológií, zvyšovania flexibility a posilňovania humanizácie v podnikaní[2], bolo nevyhnutné uskutočniť aj určité zmeny v oblasti riadenia podniku. Tak ako všetky oblasti riadenia podniku aj riadenie ľudských zdrojov sa museli prispôsobovať týmto novým, neustále sa meniacim podmienkam. V súvislosti s týmito tendenciami, sa musel zmeniť aj pohľad na zamestnancov a ich úlohu v podniku. Upustilo sa od nazerania na zamestnancov ako na nákladovú položku. Naopak ľudské zdroje sa so svojimi schopnosťami, vedomosťami, skúsenosťami, úsilím a tvorivosťou stali dôležitým faktorom pri budovaní podnikovej konkurenčnej výhody. V súvislosti s uvedenými skutočnosťami sa museli zmeniť aj prístupy k riadeniu zamestnancov. Jednotlivé procesy riadenia ľudských zdrojov sa postupom času prispôsobovali novým podmienkam, zdokonaľovali sa a pribudli aj nové nástroje na lepšie vedenie ľudí a efektívnejšie využívanie ich potenciálu.

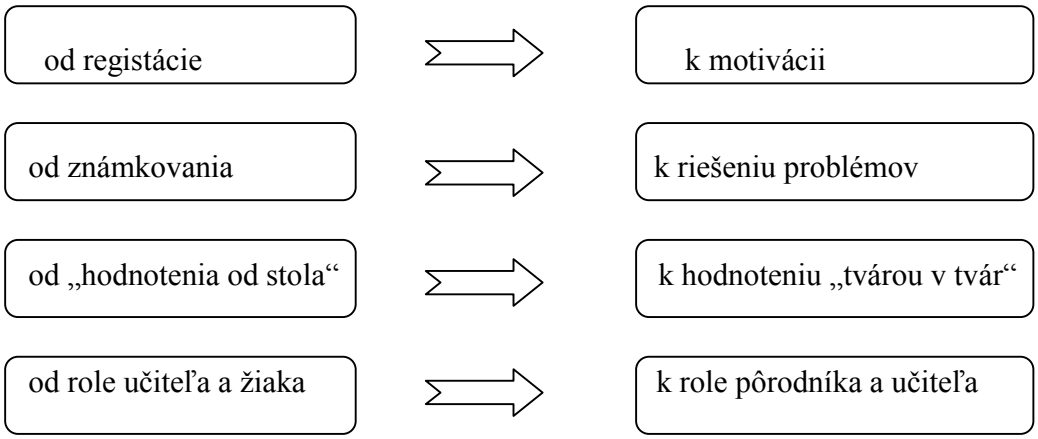
ZMENY V PROCESE HODNOTENIA ZAMESTNANCOV

Vyššie spomínané zmeny neminuli ani hodnotenie zamestnancov, ktoré bolo v minulosti vnímané skôr ako byrokratická a zbytočná činnosť. Prostredníctvom hodnotenia získavame informácie o pracovnom výkone zamestnanca, o náplni, náročnosti

[1] Ing. Zuzana Vaďurová, doktorandka, FPM EU, Katedra manažmentu, vadurova@post.sk

[2] Kupkovič, M. : Podnikové hospodárstvo, SPRINT vfra, Bratislava 2001, s. 34-35

a množstve ním vynakladanej práce. Taktiež poskytuje spätný pohľad na to, čo bolo v priebehu sledovaného obdobia dosiahnuté, kde nastali komplikácie pri plnení úloh a ako sa zamestnanec vysporiadal s riešením problémov.[3] Avšak na to, aby hodnotenie vyhovovalo požiadavkám na moderné riadenie ľudských zdrojov, aby poskytovalo preň relevantné informácie a zároveň prispievalo k zvyšovaniu výkonnosti, bolo nevyhnutné uskutočniť určité zmeny v procese jeho uplatňovania. Tento posun v oblasti hodnotenia možno identifikovať na obrázku č. 1



Obrázok 4: Posun v hodnotení zamestnancov [4]

Pre potreby moderného riadenia ľudských zdrojov už nestačí dôkladné registrovanie toho, čo sa udialo v minulosti. Naopak, efektívne hodnotiace systémy sa viacej orientujú na budúcnosť prostredníctvom motivovania a riešenia vzniknutých problémov. Budúci výkon by sme len veľmi ťažko zlepšili prostredníctvom strnulých byrokratických systémov hodnotenia výrazne zameraných na minulosť. Úlohou manažéra nie je kritizovať zamestnanca za odvedený výkon, ale skôr poskytovať zamestnancovi rady a podporu vedúce k jeho zlepšeniu, pomáhať v plnšom využívaní potenciálu, ktorým zamestnanec disponuje. Z manažéra sa stáva mentor, ktorý poukazuje ako na správne, tak aj nesprávne plnenie stanovených cieľov a riešení problémových situácií.[5] Ak chceme dosahovať lepšie výkony a zvyšovať produktivitu musíme so zamestnancami hovoriť, motivovať ich k dosahovaniu vytýčených cieľov a prediskutovať s nimi spôsoby dosiahnutia týchto cieľov. Takýmto spôsobom sa samotný hodnotený zamestnanec stáva aktívnou súčasťou celého procesu, nie iba jeho pasívnym článkom.[6] Práve zainteresovanosť a aktívna účasť zamestnanca na samotnom zlepšovaní svojho pracovného výkonu vnáša do procesu hodnotenia pružnosť, pocit väčšej spravodlivosti pre hodnoteného a posilnenie jeho identifikácie s podnikom. Iba takáto podoba hodnotenia zamestnancov môže priniesť k efektívnej komunikácii v otázkach pracovného výkonu, k riešeniu problémov s tým súvisiacich, zdokonaľovaniu individuálnych výkonov zamestnancov ako aj výkonu celého podniku.

---

[3] Foot, M. – Hook, C.: Personalistika. Computer Press, Praha 2002, s. 232
[4] Hroník, F.: Managing People. 4. vydanie, BIBS, Brno, 2004, s. 18
[5] http://www.ibispartner.sk/index.php?Itemid=7&id=382&option=com_content&task=view, 30.09. 2008
[6] Hroník, F.: Hodnocení zaměstnanců. Grada Publishing, Praha 2006, s. 18

INOVÁCIE PRENIKAJÚCE DO METÓD HODNOTENIA ZAMESTNANCOV

Vyššie spomínané zmeny si nevynútili len posun v ponímaní hodnotenia, ale viedli k prehodnoteniu doteraz používaných postupov a metód pri hodnotení zamestnancov. Postupne k tradičným metódam (ako sú napríklad: metóda kľúčových udalostí, voľný opis, hodnotenie porovnávaním, hodnotenie na základe plnenia noriem) pribúdali ďalšie, modernejšie metódy. Ich cieľom je netradičným a pri tom ľuďom veľmi blízkym spôsobom podať čo najhodnovernejšie informácie o pracovnom výkone. Práve k takýmto metódam môžeme zaradiť Assessment centre, riadenie podľa cieľov (Management by Objectives - MBO), sebahodnotenie, ako aj spôsob 360˚ hodnotenia pracovného výkonu. Tieto metódy si postupom času získali na popularite a našli si svoje miesto v modernom riadení ľudských zdrojov.

Mnohé z novších metód sú využívané len ako doplnkové metódy k inej, vopred zvolenej metóde (zväčša ide o niektorú z tradičných metód). Prostredníctvom nich získavame informácie o pracovnom výkone zamestnanca, ktoré by sa iným spôsobom nedali získať. Zároveň rozširujú zdroje nadobúdania týchto informácií, čím podávajú obraz o výkone zamestnanca z iných uhlov, čo prispieva k zvyšovaniu objektívnosti celého procesu hodnotenia. Avšak mnohých prípadoch samotné použitie takejto metódy, by bolo pre účely posudzovania výkonu zamestnanca nepostačujúce. Zväčša ide o metódy, ktoré sa pôvodne využívali v iných oblastiach riadenia ľudských zdrojov ako je hodnotenie, častoktát sa viažu k rozvoju zamestnancov. Ide o metódy ako Mystery Shopping, supervízia a intervízia, manažérsky audit.

Mystery Shopping

Mystery Shopping ako pojem vznikol v súvislosti s hodnotením výkonnosti a kvality kontaktu so zákazníkom. Prvý krát sa začala táto metóda používať v 40-tych rokoch minulého storočia v USA ako nástroj kontroly spoľahlivosti a lojality zamestnancov. Išlo o techniku súkromných detektívov uplatňovanú ako prevencia proti krádežiam zo strany zamestnancov napr. v bankách a obchodných reťazcoch. V súčasnosti sa používa ako doplnková metóda v kombinácii s inými metódami hodnotenia pracovného výkonu.

Podstata tejto metódy spočíva v tom, že vyškolený pracovník (Mystery Shopper - tajomný zákazník) simuluje nákup. Splýva s davom, čo mu umožňuje posúdiť kvalitu zákazníckeho servisu. Zostáva v anonymite, vďaka čomu je schopný hodnotiť celý rad aspektov kontaktu so zákazníkmi. Tajný nákup je spoľahlivý a overený spôsob, ako získať pravdivý obraz z pohľadu zákazníka.[7] Môžeme ho chápať ako otvorenie novej cesty rozvoja podniku a zvýšenia výkonnosti (napr. zvýšenie predaja, kvality a efektívnosti starostlivosti o zákazníka).

Mystery shopping si spoločnosť zabezpečuje prostredníctvom externého špecialistu, t.j. spoločnosťou, ktorá tajné nakupovanie realizuje, pričom priebeh celého procesu je nasledovný:[8]

- frekvenciu návštev si určuje zadávateľ,
- prieskum sa vykonáva systematicky počas celej doby trvania projektu,
- tajné nákupy vykonávajú skúsení vyškolení špecialisti,

[7] Tureková, H. – Mičieta, B.: Inovačný manažment – východiská, overené postupy, odporúčania. Žilinská univerzita, 2003, s. 102

[8] http:/www.kono.sk/sk/article.asp?_id=20&lang_id=2, 14.1. 2008

- po ukončení daného obdobia sa vytvorí podrobná správa, v ktorej sú rozanalyzované sledované položky,
- navrhnutie opatrení k riešeniu odhalených nedostatkov.

Metóda sa využíva v oblastiach, kde zamestnanec veľmi často prichádza do priameho kontaktu so zákazníkom. Pomocou tajného nákupu môžeme hodnotiť úroveň predajných zručností obsluhujúceho personálu, úroveň telefonického prejavu u recepčných, dispečerov a ďalšie faktory zákazníckeho servisu. Základnou výhodou je, že môžeme odhaliť ako sa zamestnanec správa k zákazníkovi, pretože jeho správanie je odlišné ak by bol v roli zákazníka nadriadený alebo by bolo niekde nablízku.[9]

Ako vyplýva z vyššie uvedených faktov, ide o metódu vzťahujúcu sa k prítomnosti. Pri jej uplatňovaní treba postupovať vopred premyslenými krokmi (podľa pripraveného pozorovacieho plánu) a byť opatrný pri vyvodzovaní záverov. Tie môžu vyústiť do nedorozumení, prípadných poškodení.

Supervízia a intervízia[10]

Supervízne a intervízne stretnutia sú považované skôr za metódy rozvoja ako hodnotenia, no ich neoddeliteľnou súčasťou sú reflexia a spätná väzba. Tie poskytujú kolegovia, ktorý pôsobia zväčša na iných oddelenia a úsekoch podniku a teda majú možnosť pozrieť sa na daný problém s nadhľadom. Pritom sú ale na rovnakej alebo aspoň približnej hierarchickej úrovni.

Priebeh supervízie alebo intervízie je nasledovný. Jeden účastník prezentuje problém, ktorý sa ho priamo týka. Riešené problémy majú zväčša interpersonálnu povahu a prostredníctvom ich odprezentovania si v nich postupne utvára jasno. Ostatní účastníci po odznení prezentácie majú možnosť sa k problému vyjadriť a klásť otázky, čím vlastne poskytujú spätnú väzbu. Takáto spätná väzba je oveľa účinnejšia ako keby ju zabezpečoval nadriadený, pretože je poskytovaná od nezaujatých a nezainteresovaných kolegov.

Manažérsky audit

Pojem manažérsky audit v sebe skrýva súbor rozmanitých metód[11] výlučne zameraných na hodnotenie vstupov. Jeho pozornosť sa sústreďuje na prítomnosť.

Manažérsky audit zvyčajne obsahuje:[12]

- kompetenčný pohovor (tzv. hĺbkové interview),
- business esej,
- psychologické hodnotenie.

Niekedy je jeho súčasťou aj akási skrátená forma 360˚ spätnej väzby so zainteresovaním nadriadeného, podriadeného a kolegu. Takýmto spôsobom preniká manažérsky audit až do procesu hodnotenia.

Manažérsky audit nachádza svoje uplatnenie najmä pri vyšších manažérskych pozíciách, pri ktorých by bolo komplikované použiť Development centre. Týka to

[9] Hroník, F.: Hodnocení zaměstnanců. Grada Publishing, Praha 2006, s. 74
[10] Hroník, F.: Hodnocení zaměstnanců. Grada Publishing, Praha 2006, s. 76 - 77
[11] napr.: riadené pohovory, psychologické testy, manažérske hry, modelové simulácie, hranie rolí.
[12] Hroník, F.: Hodnocení zaměstnanců. Grada Publishing, Praha 2006, s. 72

predovšetkým manažérov so silným individualizmom, ktorí odovzdávajú svoje rozhodnutia ďalším osobám.

Vo všeobecnosti sa odporúča realizovať túto formu auditu raz za dva až tri roky. Zvyčajne sa uskutočňuje v sériách, aby bolo možné vyhodnotiť celú auditovanú skupinu ako celok. Aj z tohto dôvodu, je veľmi dôležité venovať zvýšenú pozornosť komunikácii a tak predchádzať nežiaducim dezinterpretáciám.

ZÁVER

Prostredníctvom pôsobenia rozvoja vzdelanosti, informovanosti ako aj premenou osobnosti zamestnancov, nastali zmeny v pohľade na zamestnancov, v prístupe k nim a ich vedeniu. V dôsledku toho do manažmentu prenikajú nové myšlienky a koncepcie, ktoré neminuli ani oblasť hodnotenia zamestnancov. Nové myšlienky a koncepcie neminuli ani oblasť hodnotenia zamestnancov. Posun, ktorým prešiel proces hodnotenia, prispieva k zvyšovaniu individuálneho výkonu zamestnanca, lepšiemu využitiu jeho potenciálu ako aj celého výkonu podniku. Prostredníctvom využívania metód z iných oblastí riadenia ľudských zdrojov sa zabezpečuje zvyšovanie objektívnosti v oblasti hodnotenia a zefektínovanie jednotlivých podnikových procesov. Cieľom takto ponímaného hodnotenia zamestnancov je potom zaistenie individuálneho rozvoja, zdokonaľovanie ľudského kapitálu ako aj rozvoj celého podniku.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Foot, M. – Hook, C.: Personalistika. Computer Press, Praha 2002, s. 232
Hroník, F.: Hodnocení zaměstnanců. Grada Publishing, Praha 2006, s. 72-77
Hroník, F.: Managing People. 4. vydanie, BIBS, Brno, 2004, s. 18
Kupkovič, M. : Podnikové hospodárstvo, SPRINT vfra, Bratislava 2001, s. 34-35
Tureková, H. – Mičieta, B.: Inovačný manažment – východiská, overené postupy, odporúčania. Žilinská univerzita, 2003, s. 102
http://www.ibispartner.sk/index.php?Itemid=7&id=382&option=com_content&task=view, 30.09. 2008
http:/www.kono.sk/sk/article.asp?_id=20&lang_id=2, 14.1. 2008

VPLYV PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA NA REGIONÁLNU KONKURENCIESCHOPNOSŤ

INFLUENCE OF BUSINESS ENVIRONMENT TO REGIONAL COMPETITIVENESS

Jaroslava Vagaská

KEYWORDS
Business environment, Index of regional business environment, Košice Self-governing Region, regional competitiveness

ABSTRACT
The business terms shape the operation and performance of business units in a significant way and by this the whole economic activity and competitiveness of regions. The immediate neighbourhood has the strongest influence on businesses, i.e. the terms present directly in the region in which the business operates. Differences between business terms on regional level in a particular country are similar to those between individual countries. The goal of the paper we submit is to present the business environment as a significant factor of regional competitiveness. Simultaneously we refer to great regional disparities, which exist in the quality of the business environment in the Slovak Republic and the Košice Self-Government Region.

ÚVOD

V období tzv. novej ekonomiky je prostredie, v ktorom podnikateľské subjekty realizujú svoje aktivity charakterizované množstvom turbulentných zmien a diskontinuít. Vytvorenie takých podmienok na podnikanie, ktoré budú ľudí motivovať k podnikaniu predstavuje základný predpoklad dlhodobej konkurencieschopnosti a rastu každej trhovej ekonomiky. V nadväznosti na uvedené skutočnosti bolo podnikateľské prostredie stanovené aj ako jedna zo štyroch rozvojových oblastí v rámci Stratégie konkurencieschopnosti Slovenska do roku 2010. Autori tohto dokumentu chápu podnikateľské prostredie ako prostredie, v ktorom štát podporuje a chráni hospodársku súťaž, vytvára jasné a stabilné pravidlá platné pre všetkých účastníkov trhu a zároveň minimalizuje administratívne prekážky a požiadavky kladené na podnikateľov. Úloha vlády a verejných inštitúcií vo vzťahu k podnikateľskej sfére teda spočíva vo vytvorení takého podnikateľského prostredia, ktoré bude podporovať nové investície, zvyšovanie produktivity, inovácie a tvorbu nových pracovných miest.

Cieľom predkladaného príspevku je prezentovať podnikateľské prostredie ako významný faktor regionálnej konkurencieschopnosti a poukázať na veľké regionálne rozdiely zistené pri hodnotení podnikateľského prostredia v podmienkach Slovenskej republiky a Košického samosprávneho kraja.

Ing. Jaroslava Vagaská
Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach,
e-mail: jaroslava.vagaska@euke.sk

PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE A KONKURENCIESCHOPNOSŤ REGIÓNOV

Podnikateľské prostredie vo svojom najširšom ponímaní odráža kvalitu hospodárskych podmienok a predpokladov pre ekonomickú činnosť podnikateľských subjektov. Kvalitné podnikateľské prostredie, ktoré vytvára podmienky pre dlhodobo udržateľné dosahovanie ekonomického rastu, je preto základným predpokladom rozvoja podnikania a zvyšovania regionálnej konkurencieschopnosti a súčasne aj konkurencieschopnosti Slovenskej republiky v medzinárodnom meradle. Z hľadiska podnikateľskej sféry je predovšetkým sektor malých a stredných podnikov vo zvýšenej miere citlivý na kvalitu podnikateľského prostredia.

Regionálna konkurencieschopnosť predstavuje schopnosť regiónov generovať vysokú úroveň príjmov a zamestnanosti v podmienkach národnej a medzinárodnej konkurencie. V literatúre zaoberajúcej sa konkurencieschopnosťou sa pod pojmom podnikateľské prostredie chápu vonkajšie podmienky, v ktorých podniky realizujú svoje aktivity. Teda nevnímame ho len ako existujúci legislatívny a podporný rámec podnikania, ale jeho súčasťou je aj prírodné prostredie, ľudské zdroje, infraštruktúra, sociokultúrne prostredie, veľkosť a štruktúra ekonomiky a podobne. Bittligmayer (2005) pod pojmom podnikateľské prostredie rozumie lokálne ekonomické podmienky, ktoré podporujú alebo naopak brzdia vzniku a rozvoju podnikov. Podľa Kuzmišina (2003) zvýšenie ekonomickej výkonnosti a konkurencieschopnosti podnikov významne závisí od kvality podnikateľského prostredia, fungovania trhových princípov a v spojitosti s tým s výkonnosťou podnikateľských subjektov.

Hodnotením kvality podnikateľského prostredia sa v súčasnosti zaoberá viacero domácich i renomovaných medzinárodných inštitúcií. Spôsob ich hodnotenia je založený na komplexných indikátoroch, ktoré zahŕňajú škálu čiastkových ukazovateľov z celej rady oblastí, a to nielen čisto ekonomických. Veľkou výhodou týchto ukazovateľov je ich komplexnosť. Tá však predstavuje zároveň aj ich určitú slabinu, pretože okrem kvantitatívnych údajov pracuje aj s kvalitatívnymi, čím sa vytvára priestor pre subjektivitu ich hodnotenia. Predstavujú teda kombináciu „tvrdých“ údajov získavaných z medzinárodných a národných štatistík a „mäkkých“ údajov, ktoré sú zostrojené z názorov verejnej mienky.

HODNOTENIE REGIONÁLNEHO PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA

Existuje pomerne jednoznačná zhoda v tom, že podnikateľské prostredie v Slovenskej republike sa postupne zlepšuje. O čom svedčí aj hodnotenie Svetovej Banky v jej publikácii Doing Business in 2008, podľa ktorej SR patrí 32. priečka v rebríčku krajín s najlepším podnikateľským prostredím na svete. V porovnaní s predchádzajúcim rokom sa jej postavenie zlepšilo o štyri miesta. Napriek pozitívnemu trendu v posledných rokoch stále pretrvávajú vo vývoji podnikateľského prostredia určité negatíva. Z prieskumov vyplýva, že podnikatelia za najväčšie problémy považujú zložitosť a časté zmeny legislatívy, vysoké odvodové zaťaženie ale tiež vysoké administratívne zaťaženie.

Podobne ako sa medzi sebou odlišujú podnikateľské prostredia jednotlivých krajín, líšia sa aj podmienky na podnikanie na úrovni regiónov v rámci daného štátu. Každý región má svoje špecifiká, ktoré uľahčujú, respektíve komplikujú podnikanie. Ak posudzujeme vplyv podnikateľského prostredia na podnik, tak najväčší vplyv na podnik má jeho bezprostredné okolie, to znamená podmienky priamo v regióne, kde podnik pôsobí. Niektoré prvky regionálneho podnikateľského prostredia, ako napríklad legislatívny rámec, daňové sadzby, politika zamestnanosti, politika v oblasti vedy a výskumu, sú stanovené na národnej úrovni a nie je možné ich ovplyvniť z úrovne regiónu. Časť prvkov má však výhradne lokálny charakter. Csank (2008) ako príklad uvádza existujúce siete spolupráce, dôveru, zaužívané vzorce správania, rozšírenie špecifických znalostí a podobne. Tieto tzv. mäkké faktory

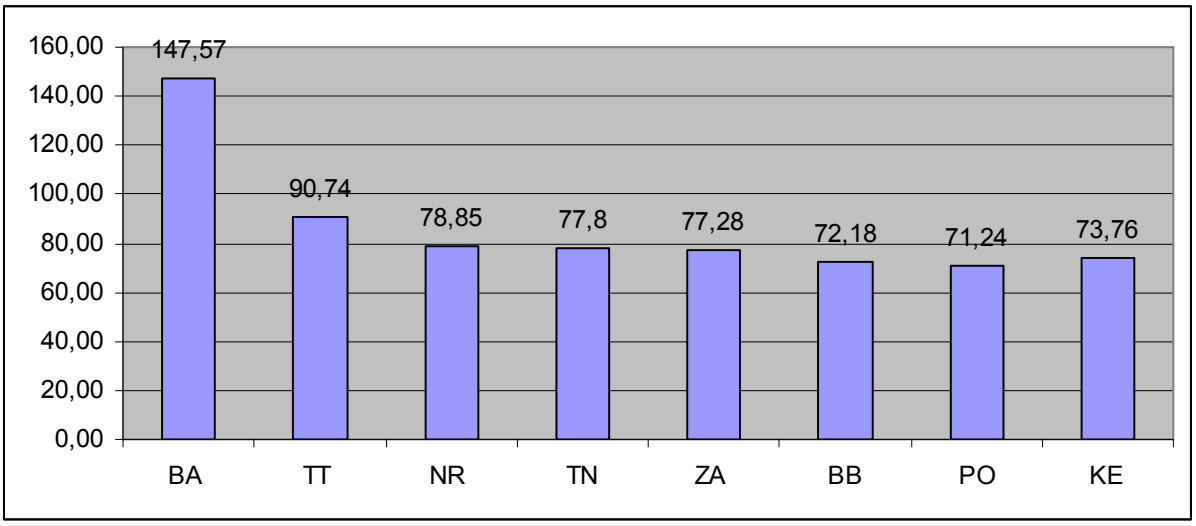
socioekonomického rozvoja sú v súčasnosti považované za jednu z hlavných príčin odlišnej reakcie regiónov (tzn. aktérov vnútri regiónu) na zmeny a možnosti súvisiace s globalizáciou a prechodom na poznatkovo založenú ekonomiku. Úloha miestnej a regionálnej samosprávy podľa neho spočíva práve v ovplyvňovaní lokálnych prvkov s cieľom vytvárať priaznivé podnikateľské prostredie.

Na základe Správy o globálnej konkurencieschopnosti 2004-2005 publikovanej WEF môžeme konštatovať, že práve regionálne rozdiely v podmienkach na podnikanie vnímajú slovenskí podnikatelia ako jeden z najväčších problémov. Využitie metódy benchmarkingu pri hodnotení podnikateľského prostredia na úrovni regiónov predstavuje pre regióny možnosť inšpirovať sa od lepších a rýchlejšie realizovať zmeny vedúce k zlepšovaniu jednotlivých prvkov podnikateľského prostredia.

Za účelom zhodnotiť kvalitu podnikateľského prostredia, ktoré pre podnikateľskú sféru ponúkajú jednotlivé regióny v rámci SR vytvorila Podnikateľská aliancia Slovenska Index regionálneho podnikateľského prostredia (IRPP). IRPP je súhrnným číslom, ktoré kombinuje hodnoty vybraných štatistických ukazovateľov s výsledkami dotazníkového prieskumu. Je zložený zo štyroch hlavných subindexov, ktorým bola na základe ich vplyvu na podnikateľské prostredie pridelená rôzna váha (Kičina, Machlica, 2005): ekonomická aktivita (20 %), infraštruktúra (26 %), ľudské zdroje (26 %) a verejná správa (18 %).

Každý subindex je tvorený niekoľkými ďalšími prvkami, ktoré majú podľa ich vplyvu na podnikateľské prostredie taktiež svoje váhy a súčet váh prvkov je 100. Celkovo je teda kvalita regionálneho podnikateľského prostredia hodnotená na základe 65 prvkov. Zostávajúcich 10 % bolo pridelených otázke o spokojnosti podnikateľov s podmienkami na podnikanie v danom regióne, ktorá bola podnikateľom položená v rámci dotazníkového prieskumu. Referenčnou hodnotou je 100 bodov, ktoré by získal región s priemernými hodnotami štatistických ukazovateľov a strednými hodnotami ukazovateľov z dotazníkového prieskumu.

Existujúce obrovské regionálne rozdiely v podmienkach na podnikanie na Slovensku potvrdzuje aj Index regionálneho podnikateľského prostredia (graf 1). Podľa výsledkov IRPP sa podmienky na podnikanie smerom zo západu na východ zhoršujú.



Graf 1 Index regionálneho podnikateľského prostredia v krajoch SR

Zdroj: KIČINA, R., MICHALICA, G. 2005. Mapovanie regionálnych podmienok na podnikanie. Index regionálneho podnikateľského prostredia. Bratislava : CPHR – PAS. 69 s. Dostupné na internete: <http://www.alianciapas.sk >

Najlepšími podmienkami na podnikanie disponuje Bratislavský kraj, ktorý dosiahol hodnotu indexu 147,57 bodu. Naopak, najmenej priaznivými podmienkami disponuje Prešovský kraj s hodnotou indexu len 71,24. Rozdiel hodnoty IRPP medzi krajmi, tak dosahuje až dvojnásobné rozdiely. Rozdiely sú tiež ak porovnávame regióny na úrovni NUTS II. V uvedenom porovnaní by západné Slovensko dosiahlo hodnotu indexu 82,46 bodu, kým stredné Slovensko 74,73 a východné 72,5 bodu.

Subindexy v uvedené v tab. 1 vyjadrujú postavenie daného regiónu v sledovanej oblasti v porovnaní s priemerom Slovenska.

Tabuľka 1 Hodnoty subindexov IRPP v krajoch SR

Samosprávny kraj	IRPP	Subindexy IRPP			
		Ekonomická aktivita	Infraštruktúra	Ľudské zdroje	Verejná správa
Bratislavský	147,57	300,18	172,84	111,11	78,22
Trnavský	90,74	111,60	101,59	90,01	90,49
Nitriansky	78,85	72,70	87,07	102,31	83,39
Trenčiansky	77,80	88,62	88,02	81,10	89,55
Žilinský	77,28	72,55	88,03	94,39	84,97
Košický	73,76	70,19	82,07	92,86	78,32
Banskobystrický	72,18	57,57	80,02	96,31	81,92
Prešovský	71,24	50,47	84,79	89,34	87,32

Zdroj: KIČINA, R., MICHALICA, G. 2005. Mapovanie regionálnych podmienok na podnikanie. Index regionálneho podnikateľského prostredia. Bratislava : CPHR – PAS. 69 s. Dostupné na internete: <http://www.alianciapas.sk >

Podnikateľské prostredie v Košickom kraji je v poradí tretie najhoršie (73,76 bodu) a dosahuje len polovicu hodnoty indexu IRPP Bratislavského kraja. V dotazníkovom prieskume na otázku, ak by sa mali podnikatelia rozhodnúť, či budú opätovne podnikať v tom istom regióne, s určitosťou by si Košický kraj opäť zvolilo len 25 % respondentov, kým pre Bratislavský kraj by sa opätovne rozhodlo až 62 % podnikateľov.

Na jednej strane sú evidentné rozdiely medzi samosprávnymi krajmi navzájom, súčasne však existujú aj výrazné rozdiely medzi okresmi v rámci jednotlivých krajov. Všetky kraje SR, s výnimkou bratislavského a trnavského, majú svojich zástupcov na vrchole, ale aj na úplnom spodku rebríčka. Najväčší rozdiel bol zaznamenaný v Trenčianskom kraji, kde okres Trenčín obsadil v konkurencii 79 okresov SR 9. miesto a okres Bánovce nad Bebravou až 76. miesto. Rozdiel tak predstavoval až 67 miest. Košický kraj obstál v obdobnom porovnaní o trochu lepšie, keď rozdiel medzi najlepšie umiestneným okresom Košice I (16.) a najhoršie umiestneným okresom Sobrance (73.) bol 57 miest.

Prehľad o postavení jednotlivých okresov Košického samosprávneho kraja na základe IRPP a jeho subindexov v rámci Slovenska je uvedený v tabuľke 2. Vyplýva z nej, že v poslednej štvrtine rebríčka sa nachádza až päť z jedenástich okresov Košického kraja (Rožňava, Košice III, Gelnica, Košice IV, Sobrance). Rovnaký počet okresov avšak s lepším umiestnením tu má Banskobystrický kraj a Prešovský kraj má v tejto časti rebríčka dokonca ešte o jeden okres viac. V konkurencii 79 okresov Slovenska v hodnotení IRPP sa z okresov Košického kraja najlepšie umiestnil okres Košice I (16. miesto). Druhé miesto patrí okresu Košice II, ktorý je 22. a prvú trojku uzatvára okres Košice – okolie.

Tabuľka 2 Hodnoty a poradie IRPP v okresoch Košického samosprávneho kraja

Okres	Hodnota IRPP	Poradie v SR	Subindexy							
			Ekonomická aktivita		Infraštruktúra		Ľudské zdroje		Verejná správa	
Košice I	91,45	16	91,98	26	76,76	63	151,36	2	75,71	63
Košice II	83,97	22	152,68	10	82,09	45	71,63	78	75,71	67
Košice - okolie	79,06	27	62,35	53	95,83	20	107,55	13	75,71	64
Michalovce	76,57	36	71,17	41	88,2	26	93,74	28	83,23	53
Spišská N. Ves	74,43	46	81,16	34	80,13	53	82,65	69	88,15	30
Trebišov	72,59	56	50,48	64	82,2	44	99,94	16	83,57	51
Rožňava	69,65	64	61,27	55	78,58	58	83,53	67	84,46	48
Košice III	66,77	67	54,26	59	86,89	31	75,59	74	75,71	65
Gelnica	66,42	69	48,34	67	73,38	75	88,05	55	81,67	56
Košice IV	66,22	70	57,22	57	83,31	40	74,83	76	75,71	66
Sobrance	63,16	73	41,17	71	75,42	67	92,59	35	61,87	78

Zdroj: KIČINA, R., MICHALICA, G. 2005. Mapovanie regionálnych podmienok na podnikanie. Index regionálneho podnikateľského prostredia. Bratislava : CPHR – PAS. 69 s. Dostupné na internete: <http://www.alianciapas.sk >

Subindex ekonomická aktivita

Podnikateľské subjekty považujú ekonomickú aktivitu (vyjadrenú ukazovateľmi ako napríklad HDP na obyvateľa, PZI, vznik, resp. zánik podnikateľských subjektov,...) za jeden z najdôležitejších faktorov ovplyvňujúcich ich rozhodovanie pri výbere regiónu, v ktorom začnú podnikať. V oblasti ekonomickej aktivity dominantné postavenie dosahuje Bratislavský kraj, aj keď v tejto súvislosti je potrebné uviesť, že hodnoty niektorých čiastkových prvkov tohto subindexu sú nadhodnotené vplyvom toho, že aj keď niektoré podniky (napríklad plynárne, elektrárne, železnice) pôsobia na území celého Slovenska, štatistické údaje sú vykazované v mieste sídla spoločnosti. Ekonomická aktivita tu tak dosahuje až trojnásobok priemeru Slovenska.

Subindex infraštruktúra

Aj v oblasti kvality infraštruktúry patrí Bratislavskému kraju vedúce postavenie. Najmenej vhodnú infraštruktúru na podnikanie má Banskobystrický kraj, avšak rozdiely v porovnaní s ostatnými krajmi nie sú až také výrazné. Investičná aktivita sa sústreďuje v Bratislavskom kraji, kde bolo poskytnutých až 69,44 % z celkového objemu úverov, ktoré poskytli banky obyvateľom a podnikateľom v SR. Druhý v poradí skončil Košický kraj s 5,6 %. Druhé miesto patrí KSK aj v počte pracovníkov vedy a výskumu, z hľadiska výdavkov na vedu a výskum však už výrazne zaostáva. Pri hodnotení dopravnej infraštruktúry môžeme sledovať trend znižovania pozitívnych odpovedí respondentov smerom od západu na východ SR. V hodnotení infraštruktúry v Košickom kraji najlepšie umiestnenie dosiahli okresy, v ktorých sa nachádzajú hospodárske centrá kraja a to okresy v meste Košice (Košice III, Košice – okolie) a okres Michalovce.

Subindex ľudské zdroje

Rozdiel medzi Bratislavským krajom a ostatnými krajmi Slovenska nie je v kvalite a dostupnosti ľudských zdrojov taký výrazný ako v predchádzajúcich oblastiach. Hodnota subindexu v Bratislavskom kraji dosiahla 111,11, v Košickom kraji to bolo 92,86 bodu. Rozdiely sú najmä vo vzdelanostnej štruktúre obyvateľstva, keď v BSK je podiel vysokoškolsky vzdelaných obyvateľov až 26 %, kým v ostatných krajoch sa tento pomer

pohybuje len okolo hodnoty 10 %. To sa následne prejavuje aj v cene práce. Najlepšie hodnotenie v rámci KSK dosiahol okres Košice I, ktorý sa umiestnil na druhom mieste v rámci Slovenska.

Subindex verejná správa

Decentralizáciou verejnej správy sa na Slovensku vytvorila pre regióny možnosť aktívne ovplyvňovať kvalitu podnikateľského prostredia. Subindex verejná správa monitoruje úroveň miestnych daní a poplatkov a spokojnosť podnikateľov so službami verejného sektora, ktorú vyjadrili v dotazníkovom prieskume. Najmenej vhodné podmienky na podnikanie sú z hľadiska verejnej správy v Bratislavskom kraji, kde subindex dosahuje najnižšiu hodnotu na úrovni 78,22 bodu. Naopak najlepšími podmienkami disponuje podľa podnikateľov Trnavský kraji s hodnotou subindexu 90,42 bodu. V subindexe verejná správa dosiahol Košický kraj druhé najhoršie miesto (78,32 bodu). Najpozitívnejšie hodnotia verejnú správu podnikatelia v okrese Spišská Nová Ves (30. miesto v rámci Slovenska), všetky ostatné okresy sa umiestnili až v poslednej tretine rebríčka.

ZÁVER

Podmienky na podnikanie vo významnej miere ovplyvňujú činnosť a výkonnosť podnikateľských subjektov a tým aj celkovú ekonomickú aktivitu regiónov. Analýza a monitorovanie regionálnych rozdielov v podnikateľskom prostredí prináša pre regióny cenné informácie o ich slabých, resp. silných stránkach, je však potrebné aby tieto poznatky regióny využili na zvýšenie svojej konkurencieschopnosti. Súčasne na základe takto získaných poznatkov sa zaostalejšie regióny môžu nechať inšpirovať vyspelejšími a realizovať kroky vedúce k zlepšovaniu jednotlivých prvkov podnikateľského prostredia. Je to predpoklad preto, aby sa kvalitné podnikateľské prostredie v podmienkach SR stalo zdrojom konkurenčnej výhody a dokázalo zastúpiť úlohu, ktorá dnes prináleží časovo obmedzenej nižšej nákladovosti pracovnej sily.

Príspevok je spracovaný ako súčasť riešenia projektu VEGA č. 1/0780/08 „Štrukturálna politika Slovenskej republiky ako nástroj riešenia regionálnych disparít“.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Berman Group. Dotazník na průzkum podnikatelského prostředí. [online]. [cit. 2. 9. 2008] Dostupné na: <http://www.bermangroup.cz/czech/>
2. BITTLIGMAYER, G. et al. 2005. Business Climate Indexes [online]. 34 s. [cit. 2. 9. 2008] Dostupné na internete: <http://www.kansasinc.org/pubs/working/Business%20Climate%20 Indexes.pdf>
3. CSANK, P. 2008. Jak chápeme podnikatelské prostředí? [online]. [cit. 2. 9. 2008] Dostupné na internete: <http://www.riforum.cz/jak-chapeme-podnikatelske-prostredi>
4. KIČINA, R., MICHALICA, G. 2005. Mapovanie regionálnych podmienok na podnikanie. Index regionálneho podnikateľského prostredia. Bratislava : CPHR – PAS. 69 s. Dostupné na internete: <http://www.alianciapas.sk >
5. KUZMIŠIN, P. 2003. Podnikateľské prostredie ako stimulátor regionálneho rozvoja – východiská a skúsenosti. In Podnikateľské prostredie a regionálne aspekty rozvoja. Prešov: ManaCon, 2003, 199 s, ISBN 80-890040-23-3.
6. World Bank Group. 2007. Doingbusiness in 2008 [online]. [cit. 2. 9. 2008] Dostupné na internete: <http://www.doi.gov/oia/procurement/reports/2008%20World%20Bank%20EoDB%20Rankings.pdf>

Využitie moderných vnútropodnikových komunikačných nástrojov v multinacionálnych IT podnikoch.

Utilization of modern internal communication tools in multinational IT companies.

Michal Vérffy[1]

Klúčové slová: moderná vnútropodniková komunikácia, elektronická pošta, multinacionálne podniky, efektívna vnútropodniková komunikácia, podniky v oblasti informačných technolúogií, komunikačné problémy.

Key words: modern internal communication, electronic mail, multinational copanies, effektive communication in a company, IT environment companies, communications problems.

Abstract

In the Slovak republik are now situated the european centers of the most important multination companies from the IT business. The IT environment is well know for a very fast and special internal communication and of course for modern communication tools. We see now modern type of internal communications in this multinational environment – virtual internal communication. Email, chat, teleconference, video conference and internet are the new tools of this internal communication. The survey of these new tools was done in biggest IT companies (biggest producers of hardware) in SR. The result showed that email is now the most popular communication tool in IT multinational copanies. The recommendation is in more balanced using of all communication tools in these IT companies. This should help employees and the whole internal communication shoul be more effektive in the company.

Úvod

V dnešnej turbulentnej dobe narastá význam komunikácie, tak v ekonomickom ako aj sociálnom a psychologickom zmysle. Každá spoločnosť a každý podnik je zložený z ľudí a komunikácie medzi nimi. Vzájomná komunikácia, ktorá medzi nimi prebieha, ovplyvňuje ich výkon a sekundárne aj zisky podniku. Preto kvalita vnútropodnikovej komunikácie je podstatným a dôležitým faktorom dosahovania úspechu každej spoločnosti a podniku.

[1] Ing. Michal Vérffy, michalverffy@centrum.sk

Globalizácia dodáva modernej vnútropodnikovej komunikácii úplne nové rozmery ako sociálno-kultúmy rámec[2] komunikácie alebo virtuálizácia vnútropodnikovej komunikácie.

V tomto príspevku chceme prezentovať výsledky analýzy, ktorej cieľom bolo zistiť a charakterizovať komunikačné nástroje vnútropodnikovej komunikácie v „moderných multinacionálnych IT podnikoch“, ktoré vo veľkej miere používaju informačné technológie pri vnútropodnikovej komunikácii a vyšpecifikovať najčastejšie používané vnútropodnikové komunikačné nástroje v týchto podnikoch.

Na konkrétnu analýzu sme vybrali podniky so 100% účasťou zahraničného kapitálu, ktorý podniká v oblasti informačných technológii a pre ktoré je rýchla a flexibilná vnútropodniková komunikácia podmienkou dosahovania zisku a konkurencieschopnosti na trhu informačných technológii. Ide o dcérske podniky popredných svetových výrobcov pôsobiacich na trhu informačných technológií. Pre vnútropodnikovú komunikáciu v týchto podnikoch je charakteristické používanie informačných technológii. Týmto potrebám sa prispôsobila vnútropodniková komunikácia a aj nástroje vnútropodnikovej komunikácie. Na vyhodnotenie a priblíženie vnútropodnikovej komunikácie v týchto spoločnostiach boli použité exploračné metódy (dotazník a rozhovor) ako aj štatisticko-matematické metódy. Dotaznik vyplnilo celkovo 46 respondentov, zamestnancov týchto podnikov.

Virtuálna vnútropodniková komunikácia

Z teórii a aj v podnikovej praxi vieme že sa vnútropodnikové komunikačné menia. Vyplývajú z charakteru podniku, z jej veľkosti čo do počtu zamestnancov, z predmetu činnosti, z vnútornej organizačnej štruktúry, lokality jednotlivých pracovísk a ďalších charakteristík. Podnik si ich môže vybrať, môže si ich modifikovať na svoje informačné potreby, môžu byť originálne a sú zároveň zložkou podnikovej kultúry[3]. Práve v multinacionálnych IT podnikoch tvorí súčasť podnikovej kultúry virtuálna vnutropodniková komunikácia.

Virtuálna vnútropodniková komunikácia je možná práve pre rozmach internetu v podnikoch. Internetová komunikácia sa realizuje cez podnikovú počítačovú sieť, kde sú jednotliví zamestnanci napojení cez svoje prihlasovacie mená a heslá. Internet je komunikačné médium, ktoré reprezentuje nové, odlišné médium, pre ktorého použitie je potrebné patričné technologické vybavenie podniku. Vplyv internetu v podniku na vnútropodnikovú komunikáciu je možné hodnotiť ako obohacujúci[4]. Treba však pripustiť aj

[2] Bergemann N. - Sourisseaux A.: Interkulturelles Management. Springer, Berlin 2003.
[3] Szarková, M.: Komunikácia v manažmente. Ekonóm, Bratislava 2002.
[4] Vybíral, Z.: Psychologie komunikace. Protál, Praha 2005.

konkurenčný tlak a iné aspekty vplyvu nového komunikačného prostredia, pre ktoré už podnik berie internet ako samozrejmosť, až nevyhnutnosť na svoje pôsobenie. Využívanie internetu má dopady na celý podnik, jeho zamestnancov a celkovú podnikovú kultúru . Taktiež má dopad na výrobu, kvalitu, iné časti samotného podnikania.

Prínosom internetu vo vnútropodnikovej komunikácií je práve v informačnej dostupnosti a prístupnosti. Pri výmene správ a rýchlosť pri sprostredkovaní kontaktu. Virtuálna vnútropodniková komunikácia má svoje špecifiká. Internetom umožňovaná a urýchľovaná vnútropodniková komunikácia pomocou e-mailov, elektronických správ, chatov (pôvod z angl. *Chat* = „pokecať si“) a virtuálnych diskusných skupín. Internet pozmenil komunikačné návyky v podniku. Väčšina ľudí odosiela viac správ druhým osobám - v porovnaní s klasickými, inými spôsobmi a to v rýchlejšom čase. Zmenila sa aj kvalita správ, hovoríme niekedy o samostatnom druhu komunikovania. Pri virtuálnej vnútropodnikovej komunikácií je potrebné pripomenúť aj dôležitý rozdiel a to, že ide nie len o komunikáciu založenú primárne na texte, ale umožňuje aj posielanie grafov, databáz čí prezentácií.

Dôležitý je taktiež faktor času manažérov. Často odpovedajú a tiež sami majú k dispozícii odpoveď rýchlejšie, ako sme boli zvyknutí pri iných druhoch písanej výmene správ, naučili sa očakávať rýchle odpovede, komunikácia získala rýchlejší rytmus. Tento nový rytmus časti života nemohol zostať bez odozvy v pracovnej náplni a pracovného tempa manažérov. Dôležitým špecifikom je aj multiplicita, komunikácie s viacerými ľuďmi súčasne. V rovnakom čase môže manažér v podniku komunikovať s viacerými zamestnancami naraz a to práve cez virtuálnu vnútropodnikovú komunikáciu. Manažéri vo virtuálnom komunikačnom podnikovom prostredí môžu chatovať napríklad so šiestimi ľuďmi a pritom vybavovať aj e-maily[5]. O každej novej prichádzajúcej správe sú informovaní buď zvukovým znamením, alebo blikajúcim menom na spodnej lište obrazovky. Zdá sa, že komunikovanie s viacerými ľuďmi naraz a posielanie a dostávanie rôznych súborov a databáz, sú najvyhľadávanejšie výhody virtuálneho vnútropodnikového komunikovania.

Moderné komunikačné nástroje, ktoré na prenos informácií používajú komunikačné siete založené na PC technike. Nie každý komunikačný nástroj dokáže pokryť komunikačné a informačné potreby a požiadavky účastníkov komunikačného procesu v takej šírke, ako je to potrebné. Preto pri výbere komunikačných nástrojov je potrebné určiť ich efektívnosť. Na určenie efektívnosti jednotlivých komunikačných nástrojov sa odporúča zohľadniť aspekty, ako

[5] Nadler, A.: Umění komunikovat s generálním ředitelem. Moderní řizení, november 2005

prenášanú rýchlosť informácie, miera spoľahlivosti informácie, dostupnosť informácie, intenzita správy a použiteľnosť informácie. Najčastejšie používané moderné vnútropodnikové komunikačné nástroje, ktoré predstavujú modernú formu sú emaily, Chat, faxy alebo virtuálne intranetové komunikovanie či videozáznamy, videokonferencie..

Efektívnosť komunikačného nástroja je však v mnohom podmienená výberom a správnou aplikáciou komunikačného nástroja v podniku. Tu môžu vzniknúť nasledovné kombinácie:

KOMUNIKAČNY NÁSTROJ	APLIKÁCIA KOM. NÁSTROJA	VÝSLEDOK
a) dobre zvolený	dobrá aplikácia	- kvalitná komunikácia
b) dobre zvolený	zlá aplikácia	- neefektívna komunikácia
c) zle zvolený	dobrá aplikácia	- improvizácia manažéra
d) zle zvolený	zlá aplikácia	- neefektívna komunikácia

Ak sú vo vnútropodnikovej komunikácii zvolené správne nástroje komunikácie, ktoré sú aj správne aplikované, výsledkom je kvalitná vnútropodniková komunikácia. Tento prípad predstavuje ideálnu vnútropodnikovú komunikáciu. Neefektívna komunikácia vzniká pri zvolení správneho komunikačného nástroja, ale zlej aplikácii alebo pri nesprávnej aplikácii nevhodného vnútropodnikového komunikačného nástroja. V praxi sa stretávame aj s kombináciou dobrej aplikácie nesprávneho vnútropodnikového komunikačného nástroja, takáto vnútropodniková komunikácia je založená na improvizácii manažéra.

V multinacionálnych podnikoch IT odvetvia sa používajú tak základné komunikačné nástroje, ako aj moderné komunikačné nástroje. Pri prieskume v tých IT podnikoch sa zistilo používanie nasledovných moderných vnútropodnikových komunikačných nástrojov:

- **Email**: patrí medzi najvyužívanejší vnútropodnikový komunikačný nástroj v IT spoločnostiach. Dalo by sa povedať, že tu vzniká nová forma tzv. emailová kultúra. Pri veľkom počte zamestnancov a veľmi veľa oddelení a tímov je toto najpoužívanejší komunikačný nástroj. Využíva sa tak pri hromadnom oznamovaní dôležitých informácií, ako aj pri informovaní malých tímov medzi sebou. Email sa využíva aj pri schvaľovaní, nakoľko ma písomnú podobu a berie sa veľmi vážne a záväzné. Špecifické využitie má emailová vnútropodniková komunikácia pri sledovaní a vyhodnocovaní najrôznejších prieskumov a rozhodnutí. Pomocou hlasovacieho tlačidla „votting butons“ slúži aj ako spätná väzba medzi vedením spoločnosti a radovými zamestnancami.

- Tel. konferencie: moderná forma vedenia porady alebo stretnutia. Veľmi sa využíva práve pre globálnu sieť pobočiek a závodov multinacionálnch IT podnikov, ktoré pôsobia na celom svete a komunikácia v rámci regionov je nevyhnutná. Používa sa prevažne anglický jazyk a celá komunikácia , aj písomné dokumenty sú v anglickom jazyku.

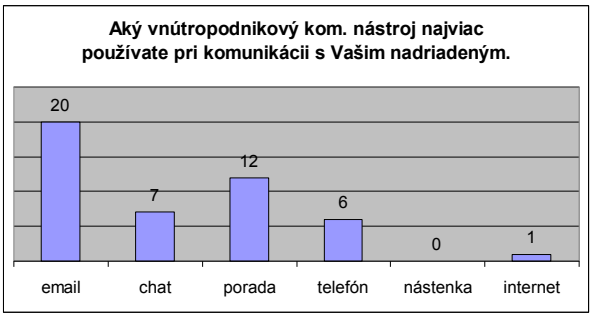
- Internet : predstavuje vnútropodnikový komunikačný nástroj informačného charakteru. Zamestnanci si tu nájdu všetky informácie týkajúce sa ich práce, procesov alebo pripravované zmeny. Intranet predstavuje detailnejssiu forma internej informačnej sieti.

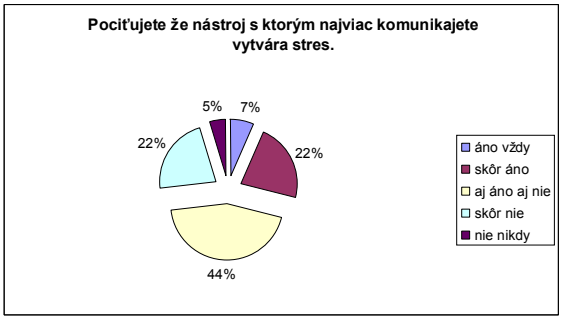
- Chat : ide o najrýchlejšiu, najpokrokovejšiu ale aj najmladšiu formu vnútropodnikovej komunikácie. Spätná väzba je rýchlejšia ako pri emaily (elektornickej pošte). Manažér, zamestnanec presne vidí či sa osoba s ktorou potrebuje komunikovať nachádza pri počítači. Reagovanie na otázku je viditelné ešte pred samotnou odpoveďou.

Výsledky analýzy vnútropodnikovej komunikácie

Vyhodnotenie prieskumu je rozdelené podľa skúmaných oblastí. V prvej časti boli otázky zamerané na zistenie používaných vnútropodnikových komunikačných nástrojov s nadriadeným a ich potenciál na vytváranie stresu na pracovisku. Vyhodnotenie odpovedí sa nachádza v grafe č.1

Graf č. 1



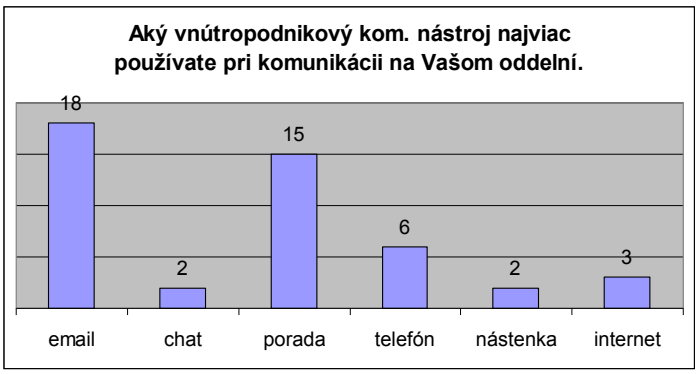


Ako vidieť najpoužívanejší vnútropodnikový komunikačný nástroj s nadriadeným v IT spoločnostiach je elektronická pošta, teda email. Respondenti uviedli email na prvom mieste. Ako ďalšie vnútropodnikové nástroje pre komunikáciu s nadriadeným, uviedli poradu a chat. Nasleduje telefón a na konci je internet a nástenka. Na otázku či nástroj používaný na komunikovanie s nadriadeným pôsobí stresovo, odpovedala väčšina respondentov negatívne. Iba 29 % opýtaných respondentov uviedlo, že vždy, alebo skoro vždy pôsobí stresovo.

Druhá časť prieskumu bola zameraná na zistenie komunikácie respondentov priamo na ich oddelení. V grafe č. 2. vidieť, že najpoužívanejším komunikačným nástrojom v rámci oddelenia je email a porada. Ako ďalšie vnútropodnikové nástroje pre komunikáciu v rámci

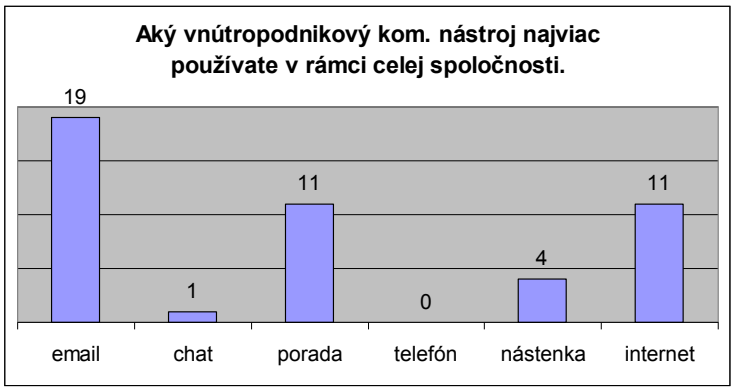
oddelenia uviedli v nasledovnom poradí telefón, internet, chat, nástenka.

Graf č. 2



Tretia časť prieskumu bola na zameraná vnútropodnikovú komunikáciu v celom podniku a používané vnútropodnikové komunikačné nástroje, využívané pri komunikácii v rámci celej spoločnosti. Zistenie využívania vnútropodnikových komunikačných nástrojov v rámci celkovej spoločnosti sa ukazuje v grafe č.3. Najpoužívanejší vnútropodnikový komunikačný nástroj, určený na komunikáciu vrcholového vedenia a zamestnancov je email. Ako ďalšie vnútropodnikové nástroje pre komunikáciu v rámci celkovej spoločnosti, uviedli v nasledovnom poradí poradu a internet s počtom odpovedí, potom nástenku a chat. Telefón neuviedol ani jeden respondent.

Graf č. 3



Z analýzy odpovedí pri otázkach ohľadne vnútropodnikových komunikačných nástrojov je vidieť vysoký stupeň využívania elektornickej pošty na všetkých úrovniach podniku od priameho nadriadeného, pri komunikácii v rámci oddelenia, až po komunikáciu v rámci celkovej spoločnosti. Pri analýze využívania komunikačných nástrojoch pri komunikácii s priamym nadriadeným sa ukázalo, že najpoužívanejší vnútropodnikový komunikačný nástroj s nadriadeným je elektronická pošta, teda email. Pri vyhodnotení tej istej otázky v rámci

oddelenia a v rámci celej spoločnosti sa tento moderný vnútropodnikový komunikačný nástroj dostal zase na prvé miesto. Vyhodnotenie prieskumu na všetkých úrovniach ukázalo, že najpoužívanejší vnútropodnikový komunikačný nástroj v multinacionálnych IT podnikoch je email.

Záver

Pri vnútropodnikovej komunikácii, ktorá prebieha v multinacionálnych podnikoch je preferovaný hlavne komunikačný nástroj email (elektronická pošta). Toto je podmienené práve globálnym charakterom týchto podnikov ako aj ich pôsobením v rozličných regionoch sveta. Pri vnútropodnikovej komunikácií treba dodržiavať bezprostrednosť reakcie, teda neodkladať odpovede na neskoršie. Treba zdôrazniť, že aj malý časový odklad alebo časté odkladanie reakcií, môže znižovať efektívnosť vnútropodnikovej komunikácie a tým aj efektívnosť celej spoločnosti. Hlavne email spĺňa predpoklady ktoré tieto mulinacionálne IT podniky potrebujú na rýchlu vnútropodnikovu komunikáciu, táto je práve v tomto turbulentnom a rýchlo sa meniacom odvetví nevyhnutnosť. Ako však výsledky prieskumu preukázali, využívanie emailu (elektronickej pošty) pôsobí na časť zamestnancov stresujúco. Tu je na mieste poukázať na možnosť vo väčšej miere využívať aj iné vnútropodnikové komunikačné nástroje. Hlavne v rámci jedného regionu teda jednej centrály, kde bude zamestnanec rovnako informovaný ale menej stresujúco. Ako príklad môže byť použitá forma celopodnikových porád alebo väčšie využívanie vizuálnych pomôcok na pracovisku. Treba pripomenuť že nové virtuálne spôsoby vnutropodnikovej komunikácie majú svoje výhody ale aj nevýhody. A práve tieto nevýhody by sa mali odstraňovať inými lokálnymi „zabudnutými“ komunikačnými nástrojmi ako napríklad nástenky, telefón či osobné stretnutia.

Vnútropodnikovej komunikácii v multinacionálnych podnikoch podnikajúcich v oblasti informačných technológii treba venovať aj do budúcnosti veľkú pozornosť, vzhľadom k tomu, že existuje veľké množstvo špecifických komunikačných javov, ktoré vplývajú na vnútropodnikovú komunikáciu a tým vplývajú aj na výkon zamestnancov.

Zoznam použitej literatúry:

- Bergemann N. - Sourisseaux A.: Interkulturelles Management. Springer, Berlin 2003.
- Nadler, A.: Umění komunikovat s generálním ředitelem. Moderní řizení, november 2005.
- Szarková, M.: Komunikácia v manažmente. Ekonóm, Bratislava 2002.
- Vybíral, Z.: Psychologie komunikace. Protál, Praha 2005.

Trendy vývoja finančných únikov v oblasti tabakových výrobkov v SR

Financial evasion trends in the Slovak republic – (tobacco products)

Gabriel Vlk

Abstrakt

The report deals with the problems of financial evasion on customs duty, tax on consumption and VAT on tobacco products. It also points out the possibilities of precautions leading to the protection of financial interests of SR and EU through the AFIS information system. CIS application, which is a part of AFIS, is used in SR and other EU state members to combat tax and customs frauds.

Key words:

- Colná správa – customs administration
- colný informačný systém – customs information system
- finančné úniky – financial evasion
- spotrebná daň – tax on consumption
- daň z pridanej hodnoty – VAT (Value Added Tax)
- tabakové výrobky – tobacco products

Gabriel.vlk@colnasprava.sk

ÚVOD

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.

Uskutočňuje opatrenia na zabránenie protiprávneho konania pri dovoze, vývoze a tranzite tovaru s cieľom ochrany ekonomických záujmov SR a Európskeho spoločenstva (ďalej len „ES“).

SPOTREBNÉ DANE A DPH

Z pohľadu štátneho rozpočtu za rok 2007 sa do ŠR na spotrebnej dani (ďalej len „SPD“) odviedli finančné prostriedky vo výške 59 649 166 tis. Sk, čo na odvedených celkových príjmoch predstavuje 47,30%, zatiaľ čo v roku 2006 sa odviedli finančné prostriedky vo výške 52 103 632 tis. Sk, teda ide o nárast o 7 545 535 tis. Sk (14,48%). Priemerný mesačný odvod SPD do ŠR v roku 2007 bol 4 970 764 tis. Sk.

Štruktúra odvodu SPD podľa jednotlivých druhov SPD za rok 2007 v porovnaní s rokom 2006 je uvedená v nasledujúcej tabuľka č. 1

Druh SPD	Výška odvodu k 31.12.2006 v Sk	Výška odvodu k 31.12.2007 v Sk
Minerálny olej	32 949 888 364,90	33 984 284 559,79
Lieh a liehoviny	5 754 155 563,96	5 939 757 370,96
Pivo	1 849 672 227,00	2 081 294 175,44
Víno	118 180 550,94	110 773 288,00
Tabak a tabakové výrobky	11 431 734 870,94	17 533 057 098,73
SPOLU	**52 103 631 577,74**	**59 649 166 492,92**

Tabuľka č. 1

Najväčší podiel finančných prostriedkov odvedených do ŠR odviedla CS na príjme DPH, a to vo výške 65 095 542 tis. Sk, čo predstavuje v percentuálnom vyjadrení 51,84 % z celkových príjmov. Priemerný mesačný odvod v minulom roku bol 5 447 536 tis. Sk.

VÝVOJ FINANČNÝCH ÚNIKOV PRI NELEGÁLNOM DOVOZE CIGARIET 2007 - 2008

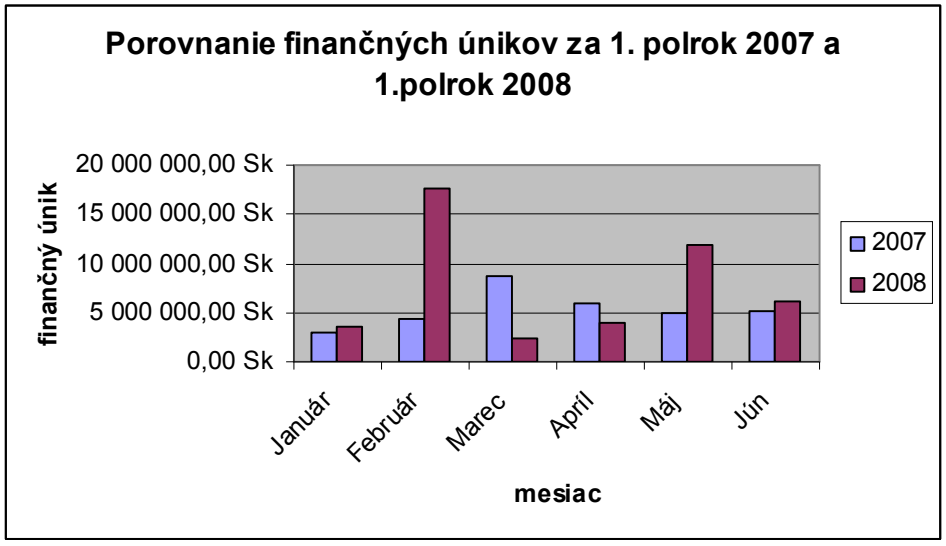
Porovnanie finančných únikov Dovoz cigariet za 1. polrok 2007 - 2008

Porovnaním rovnakých období nasledujúcich rokov sa pokúsime určiť trend zvyšovania, resp. znižovania finančných únikov v oblasti nelegálne dovezených alebo vyrobených cigariet.

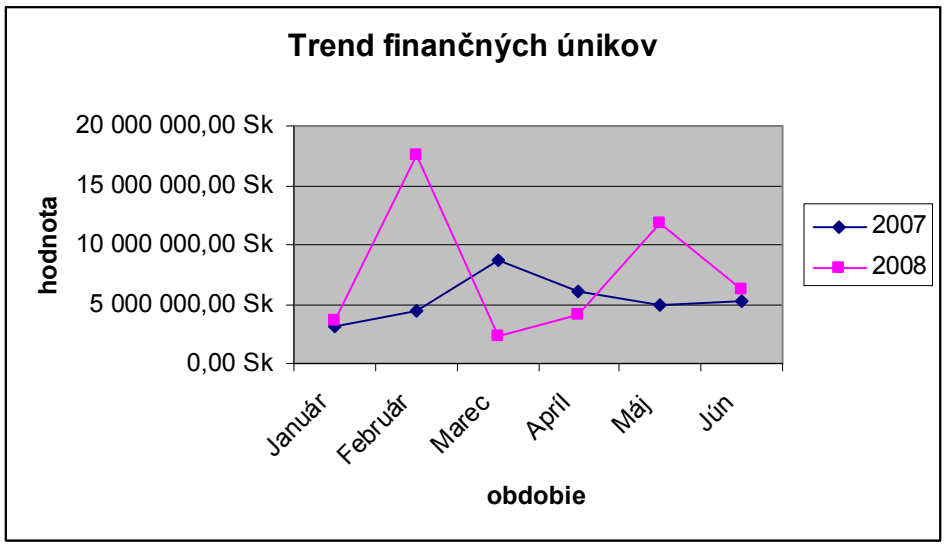
Obdobie	Počet				Colná hodnota v SK		Finančný únik v SK	
	prípadov		cigariet (ks)					
	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Január	630	547	1 076 761	1120413	1 076 821,00 Sk	1 120 413,00 Sk	3 035 728,40 Sk	3 653 435,80 Sk
Február	676	595	1 519 278	7327746	1 519 375,00 Sk	7 368 486,00 Sk	4 364 115,60 Sk	17 594 741,20 Sk
Marec	492	803	3 022 275	717658	3 075 251,00 Sk	721 598,00 Sk	8 678 634,80 Sk	2 362 431,92 Sk
Apríl	563	692	2 115 176	1232305	2 129 577,00 Sk	1 235 005,00 Sk	6 018 506,90 Sk	4 048 001,20 Sk
Máj	485	748	1 771 826	3524564	1 839 180,00 Sk	3 548 538,00 Sk	4 902 800,93 Sk	11 843 636,76 Sk
Jún	453	545	1 772 670	1664206	1 801 404,00 Sk	1 667 606,00 Sk	5 210 009,48 Sk	6 198 862,52 Sk
SPOLU	**3299**	**3930**	**11277986**	**15586892**	**11 441 608,00 Sk**	**15 661 646,00 Sk**	**32 209 796,11 Sk**	**45 701 109,40 Sk**

Tabuľka č. 2 - údaje o zistených porušeniach daňových a colných predpisov za 1. polrok 2007 a 2008

Získané údaje sú zobrazené v grafe porovnaním výšky finančných únikov za sledované obdobie.



graf č. 1 - Vývoj finančných únikov v 1. polroku 2007 a 2008



graf č. 2 - Vývoj finančných únikov v 1. polroku 2007 a 2008

Pomocou získaných údajov o predpokladaných finančných únikoch môžeme skonštatovať že s rastúcou sadzbou spotrebnej dane sa zvyšuje aj množstvo zachytených cigariet ako aj celkový finančný únik. (tabuľka č.3)

	Množstvo ks	Colná hodnota v SK	Finančný únik	Sadzba SPD Sk / ks
1.1.- 31.12. 2008	-	-	-	2,10
1.1.- 31.12. 2007	38 127 238	37 653 220 Sk	110 808 404 Sk	1,70
1.1.- 31.12. 2006	33 327 429	58 820 891 Sk	97 688 808 Sk	1,40
1.1.- 31.12. 2005	13 655 107	14 025 538 Sk	34 815 512 Sk	1,40

Tabuľka č. 3 Porovnanie predpokladaných sumárne vyčíslených finančných únikov za roky 2005 - 2007

Spotrebu cigariet a množstvo legálne predaného množstva cigariet monitorujú na trhu SR tabakové spoločnosti. Tabakovú spoločnosť Slovak International Tabak a.s. pred časom prevzala anglická tabaková spoločnosť Imperial Tobacco.

Spoločnosť pre tieto účely používa tri najpoužívanejšími spôsoby prieskumu trhu s tabakovými výrobkami, a to:

1. **Pack count study** – spôsob zberu a spočítania použitých a zahodených krabičiek od cigariet z odpadkových košov, resp. z ulice – tento spôsob používajú od prelomu rokov 2002/2003 – vzorka nie je reprezentatívna a výsledok má obmedzenú výpovednú hodnotu – vykazuje iba trendy na trhu s cigaretami.
   Využitie výsledkov:
   - sledovanie trendu vývoja nelegálneho trhu,

- sledovanie regionálnych rozdielov veľkostí nelegálneho trhu,
- možnosť sledovania účinností zásahov a opatrení.

2. **Based on shipment -** metóda odhadu predaja – odhady na základe množstiev cigariet uvedených do daňového voľného obehu (predzásobenie skresľuje hodnoty),

3. **Metóda mapovania predaja** – v maloobchodnej sieti - využívanie agentúry Nielsen – metóda je určená iba na sledovanie trhu.

V období November 2003 až marec 2004 odhadovaný podiel nezdanených cigariet dosiahol až 37 % z celkovej spotreby (priemer za celé Slovensko).

Podiel nezdanených cigariet v roku 2007 bol už len cca 14% z celkovej spotreby. Odhadovaný objem nezdanených cigariet za II. polrok 2007 bol cca. 400 mil. ks cigariet a záchyt nezdanených cigariet za II. polrok 2007 cca 30. mil. cigariet.

Opatrenia smerujúce k ochrane finančných záujmov SR a EÚ

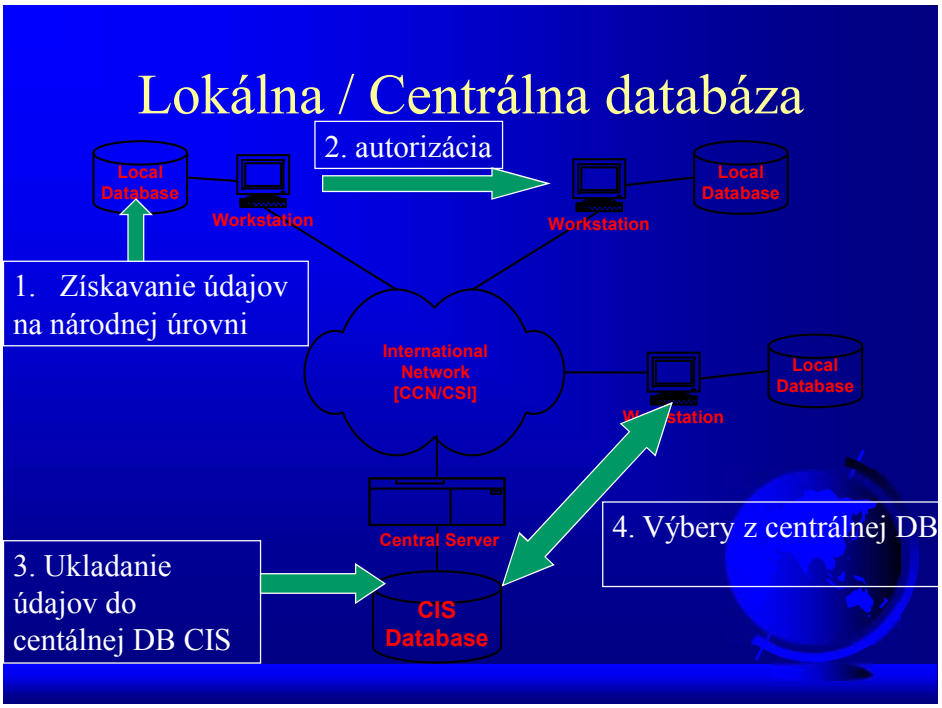
Európska únia pre zabezpečenie ochrany finančných záujmov EÚ vyvinula a zabezpečuje prevádzku informačného systému AFIS (Anti Fraud Information System), ktorého súčasťou je aplikácia Colný informačný systém CIS (ďalej len „CIS“), ktorý je prevádzkovaný v súlade s Dohovorom CIS vypracovanom na základe článku K.3 Zmluvy o Európskej únii o používaní informačných technológií na colné účely a Nariadením Rady ES č.515/97 o vzájomnej pomoci medzi správnymi orgánmi členských štátov a o spolupráci medzi správnymi orgánmi členských štátov a Komisiou pri zabezpečovaní riadneho uplatňovania predpisov o colných a poľnohospodárskych záležitostiach.

Aplikácia CIS slúži na uchovávanie informácií o osobách, firmách, tovare a dopravných prostriedkoch, ktoré sa vzťahovali alebo sa vzťahujú k porušeniu legislatívy v súčasnosti alebo budúcnosti a sú v procese vyšetrovania kompetentnými orgánmi členských štátov EÚ. Je to identifikačná databáza spisov vedených colnými orgánmi členských štátov EÚ, ktorej cieľom je aby pri otváraní spisu o jednej alebo viacerých fyzických alebo právnických osobách, alebo pri jeho skúmaní zistili príslušné orgány iných členských štátov, ktoré vyšetrujú alebo vyšetrovali tieto fyzické alebo právnické osoby potrebné informácie a aby pomocou informácií o existencií vyšetrovacích spisov bola zabezpečená pomoc pri predchádzaní, vyšetrovaní a trestnom stíhaní závažných porušení vnútroštátnych právnych predpisov zvýšením efektívnosti spolupráce a kontrolných postupov colných správ členských štátov, a to prostredníctvom rýchleho šírenia informácií.

V aplikácii CIS sa evidujú prípady, za ktoré je možné uložiť sankciu:

a) Trest odňatia slobody v rozsahu najmenej 12 mesiacov,

b) Uloženie sankcie vo výške najmenej 15 000 EUR..



Obrázek 1 Grafická schéma informačného systému CIS

Nákaldy a benefity systému CIS:

Využívanie systému AFIS/CIS viedlo k záchytu 4 kontajnerov pašovaných cigariet (+/- 4.0 mil. € na daniach a clách). Takáto úspora na rozpočte EÚ pokrýva náklady na infraštruktúru AFIS/CIS na 1 rok (3.6 mil. €)

ZÁVER

Na základe trendov rastu odhalených predpokladaných finančných únikov v oblasti citlivých komodít ako sú cigarety, tabak môžeme skonštatovať progresívny rast finančných únikov v priebehu rokov 2005 – 2008 súvisiacich s rastom sadzby spotrebnej dane.

V poslednom sledovanom roku 2007 pri odvode 17,5 mld. SK na spotrebnej dani z tabaku a cigariet boli odhalené prípady pašovania cigariet vo výške predpokladaného finančného úniku 144,276 mil. Sk čo predstavuje 0,8 % z celkovej výšky odvedenej SPD z cigariet a tabakových výrobkov do štátneho rozpočtu.

Záchyt nezdanených cigariet v poslednom období výrazne stúpa, avšak pomer medzi záchytom a odhadovaným objemom je ešte stále vysoký.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. Zákon 105/2004 Z.z. o spotrebnej dani z liehu v a o zmene a doplnení zákona č. 467/2002 Z.z. o výrobe a uvádzaní liehu na trh v znení zákona č. 211/2003 Z.z. v znení neskorších predpisov,
2. Zákon 106/2004 Z.z. o spotrebnej dani z tabakových výrobkov v znení neskorších predpisov,
3. Podkladové materiály spracované Colnou správou SR,
4. Dohovor vypracovaný na základe článku K.3 Zmluvy o Európskej únii o používaní informačných technológií na colné účely – Dohovor CIS,
5. Nelegálny trh s tabakovými výrobkami 2007-2008 - International Tabacco Slovakia a.s.,
6. CIS mission report 2007 - EUROPEAN COMMISSION EUROPEAN ANTI-FRAUD OFFICE (OLAF).

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Fakulta podnikového manazmentu

Einführung in die Prozesskostenrechnung

Školiteľ:

Doc. Ing. Peter Markovič, PhD.

Doktorand:

Dipl.-Kfm. Peter Wienen

Bratislava

05.10.2008

INHALTSVERZEICHNIS

1 Prozesskostenrechnung (Activity Based Costing) 3

1.1 Ziele der Prozesskostenrechnung 4

1.2 Systematik und Aufbau der Prozesskostenrechnung - Faktoren der Prozesskostenrechnung - 4

2 Ablauf der Prozesskostenrechnung 6

2.1 Auswahl der einzubeziehenden Bereiche 6

2.2 Tätigkeitsanalyse und Aufstellung einer Prozesshierarchie 7

2.3 Bestimmung prozessbezogener Kostentreiber 7

2.4 Ermittlung der Prozesskosten je Teilprozess 9

2.5 Ermittlung der Prozesskostensätze je Teilprozess 9

2.6 Verdichtung zu Hauptprozessen 9

2.7 Kalkulation mit Prozesskostensätzen 10

3 Prozesskosten und Deckungsbeitragsrechnung 11

4 Summary 12

LITERATURVERZEICHNIS 13

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1	Systematisierung Prozesskostenrechnung……	3
Abbildung 2	Kostenverteilung auf Leistungseinheiten…….	8
Abbildung 3	Beispiel Verdichtung zu Hauptprozessen……	10

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1	Beispiel Deckungsbeitragsrechnung……	11

1 Prozesskostenrechnung (Activity Based Costing)

Die Prozesskostenrechnung (PKR) basiert auf dem in den USA entwickelten Activity Based Costing (ABC). Dabei werden die Fertigungsprozesse analysiert und die Fertigungsgemeinkosten aufgrund verschiedener Einflussgrößen auf die Produktionseinheiten umgelegt. Der Grundgedanke besagt, dass die Kosten dort gemessen werden sollen, wo sie entstehen – bei den Aktivitäten. Horvath u.a. entwickelten die Prozesskostenrechnung in Deutschland unter Einbeziehung aller auf- oder abbaubarer Kosten.[1] Die PKR versucht, die gleichen Fragen (Kostenzurechnung und Steuerung der Gemeinkosten, Kostenverhalten) zu beantworten wie die traditionelle Kostenrechnung. Während das ABC einzelne Aktivitäten betrachtet, fokussiert die PKR auf die Verdichtung von einzelnen Aktivitäten oder Teilprozessen zu Hauptprozessen, wodurch sich die Kosten kostenstellenübergreifend zurechnen lassen. Sie ist also prozessorientiert. Die Prozesskostenrechnung ist damit kein eigenständiges Kostenrechnungssystem, sondern eine Variante der bekannten Vollkostenrechnung (vgl. Abbildung 1 unten).

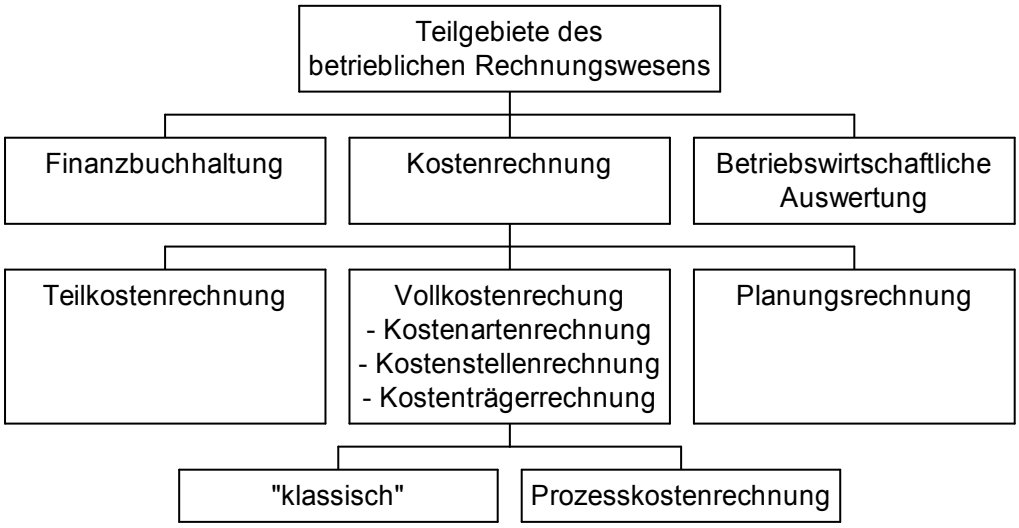


Abb. 1 : Systematisierung Prozesskostenrechnung (eigene Darstellung)

[1] Vgl. Horváth P./Mayer, R.: Prozesskostenrechnung, Der neue Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvolleren Unternehmensstrategien, in: Controlling, 1. Jg. 1989, S. 214 – 219.

1.1 Ziele der Prozesskostenrechnung

Die Prozesskostenrechnung soll folgende Frage beantworten: Für welchen Prozess (activity) lassen sich Prozessgrößen (Kostentreiber, cost driver) bestimmen, denen Anteile von Gemeinkosten verursachungsgerecht zugeordnet werden können. Dabei ist die Prozesskostenrechnung nicht als isolierte Kostenrechnung zu verstehen sondern soll als neuer Managementansatz verstanden werden. Sie weist Eigenschaften auf, die denen der klassischen Vollkostenrechnung entsprechen. D.h. es werden nicht nur die Einzelkosten, sondern auch die Gemeinkosten im Rahmen der Kalkulation auf die Kostenträger verrechnet. Die Vollkostenkonzeption wir damit begründet, dass langfristig alle Kosten einem variablen Charakter entsprechen und daher auch für mittel- bis langfristige Entscheidungen relevant sind.[2]

Ihre Hauptziele sind[3]:

- Die Gemeinkostenbereiche kostenmäßig transparent und damit steuerbar zu machen.
- Abteilungsübergreifende Prozesse (Hauptprozesse) und deren Einflussgrößen (Kostentreiber) zu identifizieren und kostenmäßig bewertbar zu machen.
- Teilprozesse in einzelnen Kostenstellen und Abteilungen zu analysieren und zu Hauptprozessen zusammen zu führen.

1.2 Systematik und Aufbau der Prozesskostenrechnung - Faktoren der Prozesskostenrechnung -

Prozess

Ein Prozess ist eine auf die Erbringung eines Leistungsoutputs gerichtete Kette von Aktivitäten. Es wird zwischen Hauptprozessen (sie betreffen die gesamte Aktivitätenkette) und Teilprozessen (sie sind einer Kostenstelle zugeordnet) unterschieden. Teilprozesse mit identischen Kosteneinflussfaktoren können zu einem Hauptprozess zusammengefasst

---

[2] Vgl. Horváth, P., Mayer, R.: Prozesskostenrechnung:der neue Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvolleren Unternehmensstartegien, in: Controlling: 1. Jahrgang. Heft 4, 1989, S.214 ff..

[3] Vgl. Horváth, P., Gleich R.: Das Controlling-Konzept, 5. Auflage, Stuttgart 2003, S. 108.

werden.[4] Unter einem Geschäftsprozess versteht man die umfassenden Aufgabenfelder eines Unternehmens, die ablauforientiert betrachtet werden, z.B. der Beschaffungsprozess.[5]

Kostentreiber

Ein Kostentreiber bzw. Cost Driver ist im Prinzip nichts anderes als der Umlageschlüssel bei der klassischen Vollkostenrechnung. Ein Kostentreiber hat folgende Funktionen:

- Messgröße für Anzahl der Prozessdurchführungen bzw. Ausbringung des Prozesses (Mengenorientierung),
- proportionaler Maßstab der Ressourceninanspruchnahme und damit der (mittel- bis langfristigen) Höhe der Gemeinkosten,
- Bezugsgröße für Verrechnung der Kostenstellenkosten (z.B. Kostenstelle Einkauf Bezugsgröße: Anzahl bearbeiteter Angebote).[6]

Prozesskosten

Prozesskosten sind alle gemäß dem Verursachungs- bzw. dem Beanspruchungsprinzip einem Prozess zuordenbaren Kosten. Zwischen fixen und proportionalen Kosten wird zunächst nicht unterschieden.

---

[4] Vgl. Horváth, P., a.a.O, S. 553.
[5] Vgl. Mayer, R.,; Konzeption und Anwendungsgebiete der Prozesskostenrechnung, krp Kostenrechnungspraxis, Wiesbaden, 2001, S. 2.
[6] Vgl. Glaser, Katja: Prozessorientierte Deckungsbeitragsrechnung, in Controlling Praxis, (Horváth, Peter, Reichmann, Thomas; Hrsg) 1. Auflage, München, 1998, S. 7.

2 Ablauf der Prozesskostenrechnung

In der Literatur werden unterschiedliche Vorgehensweisen beschrieben, die sich aber inhaltlich kaum bzw. nicht voneinander unterscheiden. Üblicherweise kommt folgende Vorgehensweise zur Anwendung[7]:

1. Auswahl der einzubeziehenden Bereiche und Festlegung des Projektzieles.
2. Tätigkeitsanalyse und Aufstellung einer Prozesshierarchie.
3. Bestimmung prozessbezogener Kostentreiber.
4. Ermittlung der Prozesskosten je Teilprozess.
5. Ermittlung der Prozesskostensätze je Teilprozess.
6. Verdichtung der Hauptprozesse.
7. Kalkulation mit Prozesskostensätzen.

Im Einzelnen ergeben sich folgende Schritte:

2.1 Auswahl der einzubeziehenden Bereiche

Zuerst muss das Unternehmen klären, ob es überhaupt sinnvoll ist, ein neues Kostenrechnungssystem einzuführen. Reichen die bisherigen Informationen nicht aus, muss geklärt werden, welche zusätzliche Informationen die PKR liefern kann. Hat man sich für die Einführung der PKR entschieden, muss festgelegt werden, welche Funktionsbereiche (meist Kostenstellen) in das Projekt einzubeziehen sind. Dann wird das Projektziel definiert, z.B. neue, prozessbezogene Kostensätze für die Kalkulation ermitteln. In der Regel ersetzt die Prozesskostenrechnung nicht die herkömmliche Kostenrechnung sondern sie wird parallel dazu durchgeführt.

---

[7] Vgl. Hardt, Rosemarie: Kostenmanagement: Methoden und Instrumente. 2. Auflage, München, 2002, S. 223 ff. ; Coenenberg, Adolf-Gerhard: Kostenrechnung und Kostenanalyse, 5. Auflage, Stuttgart, 2003, S. 213 ff.

2.2 Tätigkeitsanalyse und Aufstellung einer Prozesshierarchie

In diesem Abschnitt erfasst man sämtliche Teilprozess der einbezogenen Bereiche. Die Teilprozess können ermittelt werden durch:

- Interviews mit den Kostenstellenleitern über die innerhalb einer Kostenstelle ablaufenden Tätigkeiten,
- Untersuchung von vorhandenen Unterlagen wie Stellenbeschreibungen, Arbeitsprozessbogen, Statistiken oder bereits vorliegende Untersuchungen (z.B. Gemeinkosten-Wertanalyse, Zero Base Budgeting).

Die Prozesskostenrechnung konzentriert sich auf erfolgskritische Prozesse, bei denen die personellen und sachlichen Ressourcen durch einzelne Produkte/Varianten oder Kundensegmente in unterschiedlicher Intensität in Anspruch genommen werden. Die Prozesskostenrechnung sollte nur in den Unternehmensbereichen eingesetzt werden, deren Tätigkeiten

- weitgehend schematisiert ablaufen
- sich häufig wiederholen und
- geringen Gestaltungsspielräumen unterliegen.

Typische Beispiele sind die Auftragsbearbeitung, die Einkaufsabwicklung, die Storno- und Reklamationsbearbeitung sowie die logistischen Bereiche oder Kundenbearbeitungsprozesse. Nach Ermittlung der Tätigkeiten/Prozesse der Kostenstellen, können diese zu Teilprozessen zusammengefasst werden.

2.3 Bestimmung prozessbezogener Kostentreiber

Schritt 3 umfasst die Ermittlung der prozessbezogenen Kostentreiber für die Teilprozesse. Jeder Teilprozess wird untersucht, ob sich die erbrachten Leistungen mengenfix oder mengenvariabel verhalten. Bei einem mengenfixen Prozess ist kein Kostentreiber erkennbar, d.h. bei Veränderung der Prozessmenge (Teile, Aufträge, Paletten) bleibt die Leistung konstant. Ein solcher Prozess wird als leistungsmengenneutral (lmn) bezeichnet.

Mengenvariable Prozesse, auch leistungsmengeninduziert (lmi) genannt, liegt ein Kostentreiber zugrunde. Bei Veränderung der Prozessmenge bewirkt dieser eine Veränderung der Leistung. Für alle leistungsmengeninduzierten Prozesse sind nun geeignete Maßgrößen zu finden, mit deren Hilfe die Prozesse mengenmäßig quantifizierbar sind.[8] Für leistungsmengenneutrale Prozesse werden keine Maßgrößen benötigt, die Kosten dieser Prozesse werden im Verhältnis der in Anspruch genommenen Personalkapazitäten auf die leistungsmengeninduzierten Prozesse umgelegt.

Aus Abbildung 2 ist zu entnehmen, wie die Verteilung der Kosten auf die jeweiligen Leistungseinheiten gestaltet werden kann. Kosten können entweder direkt oder indirekt auf die Leistungseinheiten zugerechnet werden. Hierbei unterscheidet sich die PKR nicht von der klassischen Vollkostenrechnung.

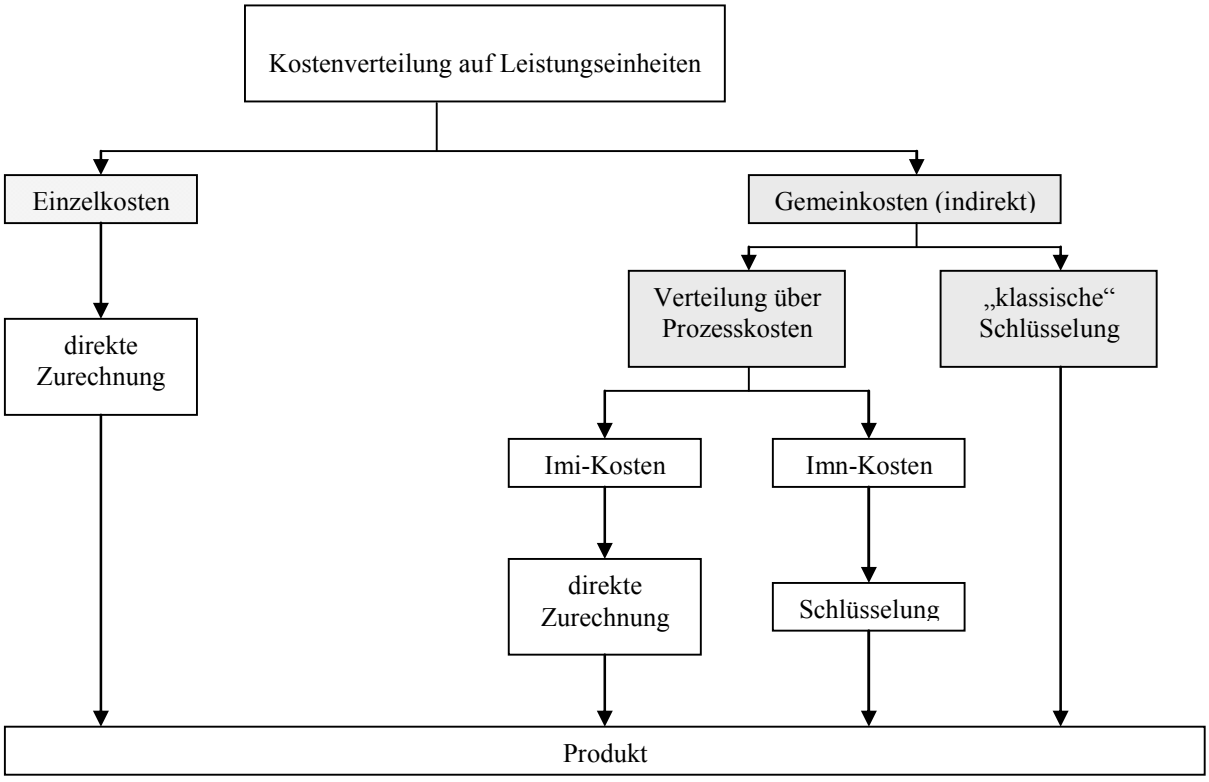


Abb. 2: Kostenverteilung auf Leistungseinheiten (eigene Darstellung)

[8] Vgl. Coenenberg, Adolf-Gerhard,: Kostenrechnung und Kostenanalyse, 5. Auflage Stuttgart, 2003, S. 213 ff.

2.4 Ermittlung der Prozesskosten je Teilprozess

Die Bestimmung der Prozesskosten in vierten Schritt ergibt sich als Addition der Kosten für Personal und Sachmittel, die für die Ausführung eines Teilprozesses notwendig sind. Die Prozessmenge ist die Anzahl des im Teilprozess zugrunde gelegten Kostentreibers. Beide Größen werden auf einen bestimmten Zeitraum bezogen, z.B. pro Jahr.

2.5 Ermittlung der Prozesskostensätze je Teilprozess

In Schritt 5 werden die Prozesskostensätze (Prozesskostensatz = Prozesskosten/Prozessmenge) berechnet, die als durchschnittliche Kosten für die einmalige Durchführung des Teilprozesses verstanden werden. Dabei werden die lmn-Prozesskosten im Verhältnis der lmi-Prozesskosten auf die mengenvariablen Teilprozesse verteilt.

2.6 Verdichtung zu Hauptprozessen

Teilprozesse mit gleichen Maßgrößen bzw. Kostentreibern werden zu Hauptprozessen verdichtet. Anschließend kann für jeden Hauptprozess der Prozesskostensatz ermittelt werden.[9]

Das Beispiel aus Abbildung 3 zeigt die Kostenstellen „Vertrieb“ und „Buchhaltung“. Die Teilprozesse „Bestellung abwickeln“ und „Rechnung erstellen“ haben den gleichen Kostentreiber „Anzahl Aufträge“, sie können somit zum Hauptprozess 1 „Aufträge bearbeiten“ zusammengefasst werden.

[9] Vgl. Coenenberg, a.a.O., S. 214.

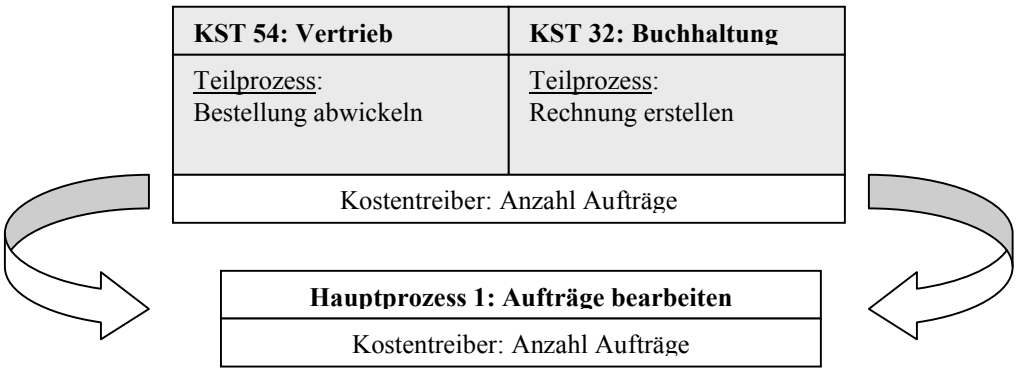


Abb. 3: Beispiel Verdichtung zu Hauptprozessen (eigene Darstellung)

Sind z.B. im Hauptprozess Auftragsbearbeitung 500 Aufträge in einer Abrechnungsperiode entstanden und 200.000,00 EUR Prozesskosten angefallen ergibt sich ein Prozesskostensatz von 400,00 EUR je Auftrag.[10]

2.7 Kalkulation mit Prozesskostensätzen

Werden die entsprechenden Prozesskostensätze mit den stückbezogenen (konstanten) Einzelkosten addiert, sind die Stückkosten eines Produkts bestimmt.

[10] Vgl. Däumler, Klaus-Dieter; Grabe, J.: Prozesskostenrechnung, in : Betrieb und Wirtschaft, Stuttgart, 2000, S. 176.

3 Prozesskosten und Deckungsbeitragsrechnung

Die Prozesskostenrechung ist Vorraussetzung für eine differenzierte Deckungsbeitragsrechnung, wie beispielsweise eine kundenbezogene Deckungsbeitragsrechnung. Hier müssen die Kosten für alle kundenbezogenen Prozesse (Kundenauftragsabwicklung, Kundenbetreuung, etc.) bekannt sein, diese Informationen liefert ja erst die PKR. Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechung wird um Prozesskostenstufen erweitert. Dadurch soll der Informationsgehalt und die Detaillierung erheblich ausgebaut werden.

Die Produkt- und kundenbezogene Deckungsbeitragsrechnungen (siehe Tabelle 1 unten) können Entscheidungsprozesse, z.B. bei der Sortimentsstraffung oder bei der Preis-, Rabatt- und Provisionspolitik, unterstützen.

Kundendeckungsbeitragsrechnung: **Beispiel einer ausländischen Vertretung**	
Umsatz	**30.000,-**
- prozessorientiert ermittelte Herstellkosten	20.000,-
DB 1 (produktbezogen)	**10.000,-**
- Auftragsabwicklungskosten (HP 14) (30 Aufträge x 280,-)	8.400,-
- Kundenauftragskommissionierkosten (HP 12) (ø 5 Positionen/Auftrag: 150 Positionen x 15,-)	2.250,-
DB 2 (abwicklungsbezogen)	**- 650,-**
- Kundenbetreuungskosten (HP 16)	2.000,-
DB 3 (kundengesamtbezogen)	**- 2.650,-**

Tab. 1: Beispiel Deckungsbeitragsrechnung[11]

[11] Vgl. Horváth, P., a.a.O., S. 561

4 Summary

The Activity Based Costing (ABC) is not a separate system of costing system. It is a modification of the classic performance accounting (absorption costing). The main aim is not to proof the results of the business working but to analyse the processes of economic undertaking. So the ABC is especially qualified for service companies with homogeneous cost structures.

LITERATURVERZEICHNIS

1. Coenenberg, Adolf-Gerhard,: Kostenrechnung und Kostenanalyse, 5. Auflage Stuttgart, 2003.
2. Däumler, Klaus-Dieter; Grabe, J.: Prozesskostenrechnung, in : Betrieb und Wirtschaft, München, 2000, S. 128 – 176.
3. Glaser, Katja: Prozessorientierte Deckungsbeitragsrechnung, in Controlling Praxis, (Horváth, Peter, Reichmann, Thomas; Hrsg) 1. Auflage, München, 1998.
4. Hardt, Rosemarie: Kostenmanagement: Methoden und Instrumente. 2. Auflage, München, 2002.
5. Horváth, P., Mayer, R.: Prozesskostenrechnung:der neue Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvolleren Unternehmensstrategien, in: Controlling: 1. Jahrgang. Heft 4, 1989, S. 214 – 219.
6. Horváth,Peter/Gleich, R: Das Controlling-Konzept, 5. Auflage, Stuttgart, 2003.
7. Mayer, R.,; Konzeption und Anwendungsgebiete der Prozesskostenrechnung, in: krp Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 03, Wiesbaden, 2001.

UNIVERSITÄT BRATISLAVA

FAKULTÄT BETRIEBSMANAGEMENT WU

Beitrag zur internationalen Konferenz

am 15.10. 2008

der Fakultät für Betriebsmanagement WU

in Bratislava

RFID - Quo vadis?

Durchbruch einer standardisierten Anwendung in der Automobil-Zulieferindustrie?

Doktorand: Dipl. Ing. Michael Wiggen

Doktorvater: Dr. h.c. Prof. Ing. Juraj Stern, PhD

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis **1**

Vorwort **2**

1 Status Quo der Automobilzulieferer in Deutschland **3**

2 Radio Frequency Identification **5**

2.1 Geschichte 5

2.2 Funktionsweise 6

2.3 Standards 7

3 Standards in der Automobilindustrie **8**

3.1 Organisationen 8

3.2 RFID - Standardisierung 9

4 RFID - Anwendungsbeispiele aus der Automobilindustrie **10**

4.1 Just in sequence – Bandversorgung 10

4.2 Just in time – Belieferung eines OEM mit Innenraumkomponenten 12

5 RFID – Bewertung **14**

5.1 Potentiale 14

5.2 Wirtschaftlichkeit 14

5.3 Akzeptanz 15

6 Fazit **16**

7 Literaturverzeichnis **18**

7.1 Printmedien 18

7.2 Internet 18

8 Abstract (English) **19**

1 Vorwort

Es gibt wohl kaum eine technologische Innovation im Laufe der letzten zwanzig Jahre, die derartig kontroverse und unsachliche Reaktionen und Diskussionen hervorgerufen hat wie die RFID-Technologie. Auf der einen Seite gruppieren sich Vereinigungen, die alles, was mit RFID in Verbindung gebracht werden kann, als Instrument eines nahenden Überwachungsstaates verteufeln. Genau entgegengesetzt positioniert sich ein Teil der Wissenschaft sowie RFID-Lobbyisten, welche dieser Technologie eine goldene Zukunft prophezeien und sie als Antwort auf alle Fragen hinstellen. Dementsprechend emotional und unterschiedlich fallen somit auch die Reaktionen aus, wenn das Thema hin und wieder in den Focus der Öffentlichkeit gerät (z.B. RFID-Chip im Reisepass). Befasst man sich nun im Rahmen eines wissenschaftlichen Beitrages mit dieser Thematik, so erscheint es umso wichtiger, sich der Materie neutral und sachlich zu nähern. RFID ist eine interessante Möglichkeit, bestimmte Prozesse zu optimieren und wird in etlichen Nischenanwendungen bereits erfolgreich eingesetzt. Wie weit sie sich langfristig global durchsetzten und evtl. bisherige Auto-ID Systeme ablösen kann, wird sich im Laufe der nächsten Jahre zeigen. Fehlende einheitliche Standards entlang der Supply Chain, eine hohe technische Störungsanfälligkeit sowie horrende Kosten und Umstände bei der Implementierung werden von skeptischen Managern immer wieder als Gegenargumente ins Feld geführt. Die Aussicht auf eine transparente Warenverfolgung und fehlerfreies, effizientes Behältermanagement in Echtzeit, beschleunigt durch das Wegfallen manueller Scanvorgänge führen hingegen bei Großteilen des Managements zu einem Festhalten an den mit der Technologie verbundenen Hoffnungen und der Überzeugung ihres nahe stehenden Durchbruches. Der Schwerpunkt dieses Beitrages ist das Potenzial von RFID-Technologie im unternehmerischen Umfeld der Automobilzulieferindustrie, auf deren augenblickliche Situation daher am Anfang dieses Artikels eingegangen wird. Kapitel zwei stellt die RFID-Technologie kurz dar und geht auf vorhandene allgemeine Standards ein. Anschließend werden die im Automobilsektor vorhandenen Normungsgremien und deren ausgearbeiteten Vorschläge zur Standardisierung beschrieben. In Kapitel vier werden zwei bereits realisierte RFID-Projekte aus der Praxis vorgestellt. Weiterhin erfolgt eine kurze Bewertung des Nutzens von RFID bezogen auf den heutigen Stand der Technik in Kapitel fünf. Abschließen wird noch ein kurzer Ausblick in die Zukunft gewagt.

2 Status Quo der Automobilzulieferer in Deutschland

Im Zuge zunehmender Globalisierung und fallender Markteintrittsbarrieren drängen immer mehr Anbieter aus Niedriglohnländern auf die Märkte und treten somit verstärkt in Konkurrenz zu den etablierten Automobilherstellern. Weiterhin steigt der Aufwand, um die Produkte den weltweiten kulturabhängigen Kundenwünschen anzupassen und es entsteht gleichzeitig auf den Kernmärkten Europas und Nordamerikas eine Sättigung der Nachfrage. Zusätzlich erhöhen sich auch die Kundenanforderungen auf den etablierten Märkten, und immer neue Nischenprodukte bzw. verkürzte Modellzyklen und geforderte Variantenvielfalt bringen erhebliche Entwicklungskosten mit sich. Aufgrund von Gesetzen muss beispielsweise der Kohlendioxidausstoß rapide gesenkt, sowie die Wiederverwertungsmöglichkeiten verbauter Kunststoffe optimiert werden. Als Reaktion auf die veränderte wirtschaftliche Marktsituation geht die Fahrzeugindustrie unter anderem dazu über, Produktions-/ und Entwicklungsvorgänge an Zulieferbetriebe abzugeben. Ein Großteil der Wertschöpfung leistet inzwischen die Zulieferindustrie, und der Anteil wird im Jahr 2010 bei fast 70% liegen.[1]

Im Vergleich zu anderen Industriezweigen agieren Automobilzulieferer unter besonderen Bedingungen. Ihre Kunden, die Automobilkonzerne, sind aufgrund ihrer Größe und geringen Anzahl, woraus sich eine enorme Marktmacht ergibt, in der Lage, ihre Forderungen fast widerspruchslos durchzusetzen. Erwartet wird eine Vor-Ort-Präsenz mit Produktionsstätten im Umfeld der Montagebetriebe und eine immer wichtigere Rolle im Bereich Forschung und Entwicklung. Da jedoch gleichzeitig der Preisdruck stetig erhöht wird, bleibt durch die geringen Renditen immer weniger Potenzial für Forschung in notwendigem Umfang. Zusätzliche Schwierigkeiten bereiten beispielsweise der Anstieg von Materialpreisen und mögliche Forderungen von Finanzinvestoren nach erhöhten Renditen. Um diesen Erwartungen gerecht werden zu können spezialisieren sich viele Zulieferer auf bestimmte Nischen oder streben eine Führerschaft in den Bereichen Technologie, Qualität und Kosten an. Durch eine Beschleunigung des Produktentstehungsprozesses, Kooperationen, Unternehmensnetzwerke und vor allem die Verlagerung der Produktion ins Ausland wird versucht, die genannte Positionierung auf den Märkten zu realisieren. Vorteile durch geringere Lohnkosten, sowie verminderte Steuern und Abgaben geben oftmals den Ausschlag für den Gang in Regionen wie Asien, Osteuropa oder Russland. Auch die Nähe zu den Großkunden und die Option neue Märkte zu erschließen motiviert viele Firmen, zusätzlich aus Deutschland abzuwandern. Schaut man sich

jedoch die hohe Anzahl der Rückverlagerungen an, so wird deutlich, dass viele Auslandsaktivitäten mit einem nicht zu unterschätzenden Risiko des Scheiterns verbunden sind. Eine mangelnde Infrastruktur, unzureichend ausgebildetes Personal sowie der Verlust von Qualität und Flexibilität sind nur einige einer Vielzahl von Gründen, die einem Erfolg im Wege stehen können.[2]

Es stellt sich also folglich die Frage, ob in vielen Fällen das Ratiopotenzial einer Modernisierung inländischer Produktionsstätten ausreichend analysiert worden ist und in welchem Maße eine Umstrukturierung bzw. Modernisierung der Strukturen inländischer Unternehmungen den Schritt ins Ausland überflüssig gemacht hätte. Als mögliche organisatorische Modernisierungsmaßnahmen kommen z.B. die Umgestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation, Einführung von Gruppenarbeit oder Verfahren der kontinuierlichen Verbesserung in Frage. Zusätzlich sollte besonders die technische Ausstattung genauestens hinterfragt werden und das Vorhandensein einer homogenen Soft-/ und Hardwarelandschaft sowie ein standardisierter Datenaustausch mit dem Kunden Grundvoraussetzung für wirtschaftliches Arbeiten sein. Die Automobilindustrie fordert in vielen Prozessen eine Just in Time bzw. Just in Sequenz Belieferung und erwartet eine fehlerfreie Zustellung der Artikel, um diese direkt verbauen zu können. Bestandsabweichungen, Fehlmengen, Falscheinlagerungen beim Zulieferer und daraus resultierende Lieferverzögerungen bzw. Falschlieferungen sind daher unter allen Umständen zu vermeiden. Auch die Geschwindigkeit sämtlicher Materialflussprozesse im Unternehmen muss ständig auf höchstem Niveau gehalten werden. Ein Lösungsansatz dafür könnte ein Auto-ID System sein welches Potential hat allen Anforderungen gerecht zu werden. Damit gemeint sind eine Beschleunigung der Materialflüsse durch einen hohen Grad an Automatisierung, das Verhindern von Fehlern und eine vollständige Transparenz in Bezug auf Warenbestände und Lagerorte von Mehrwegladungsträgern. Viele automatische Identifikationssysteme kommen diesen Anforderungen schon recht nahe. Das Barcode-System hat sich in den letzten 20 Jahren hauptsächlich durchsetzen können und ist weit verbreitet. Jedoch ist es, besonders was den Grad der Automatisierung angeht, noch verbesserungsfähig, da ein manueller Bearbeitungsvorgang beim Scannen in den meisten Fällen unumgänglich ist. Vergisst ein Mitarbeiter den Strichcode zu erfassen, wird die Ware nicht gebucht und es treten Bestandsfehler mit zum Teil schwerwiegenden Folgen auf. Verschmutzte Bacodelabel können gar nicht oder oft erst nach mehreren Versuchen gescannt werden und erzeugen somit zusätzliche Lohnkos-

[1] Vgl. Heigl, Rennhak S.14 - 24

ten und Zeitverzögerungen in den Materialflussprozessen. Eine recht neue Innovation ist die RFID – Technologie, welche in Zukunft immer mehr in Konkurrenz zum Barcode treten könnte und im Verlauf dieses Artikels genauer Untersucht werden soll.

3 Radio Frequency Identification

3.1 Geschichte

Zum ersten Mal traten Vorläufer der heutigen RFID-Technologie in den vierziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts in Erscheinung. Die britische „Royal Airforce“ bestückte ihre Kampfflugzeuge während des zweiten Weltkrieges mit schweren, koffergroßen Transpondern, welche mit der Bodenstation in Kontakt standen und die Piloten bei der Freund-/ Feinderkennung unterstützen sollten. In den sechziger Jahren folgten die ersten zivilen RFID-Varianten in Form von an Waren befestigten Transpondern, zur Diebstahlverhinderung. Die Tierkennzeichnung ist ein weiteres Einsatzgebiet auf dem RFID in den Siebzigern eingeführt wurde. Der eigentliche Durchbruch gelang im Laufe der achtziger Jahre, als offensichtlich wurde was mit RFID alles erreicht werden kann. Länder wie z. B. die USA planten die Technologie in Mautsystemen einzusetzen und investierten viel Geld in Forschung und Entwicklung. Der erfolgreichen Anwendung zur Mauterfassung folgte die Verwendung beispielsweise bei Wegfahrsperren im Automobil und im Bereich der Zutrittskontrolle. Seit Beginn des 21. Jahrhunderts nimmt die Bedeutung von RFID auf dem Gebiet der Logistik stark zu. Immer mehr Unternehmen arbeiten daran die herkömmlichen Barcodes durch RFID-Transponder zu ersetzen. Diese Umstellung verspricht Optimierungen im Bereich der Erfassung und Verfolgung von Warenbewegungen, im Behältermanagement sowie der Werkzeugidentifikation bzw. Archivierung. Momentan liegt die große Herausforderung darin, Standards zu entwickeln, die einen globalen Einsatz der RFID-Technologie entlang der Supply Chain ermöglichen.[3]

[2] Vgl. Kinkel, Lay 2004

[3] Vgl. http://www.rfid-journal.de (Zugriff 01.08.08)

3.2 Funktionsweise

Um das betriebswirtschaftliche Potential der RFID-Technologie richtig einordnen zu können, ist es notwendig, in der Lage zu sein, die technischen Grundlagen nachzuvollziehen. Da eine vollständige Beschreibung aller Details den Umfang dieses Artikels übersteigen würde, beschränken sich die folgenden Ausführungen nur auf die zum allgemeinen Verständnis des Grundprinzips von RFID notwendigen Aspekte. Bei RFID-Systemen läuft der eigentliche Datentransfer vollautomatisch durch Funkübertragung ab. Sie bestehen im Wesentlichen aus zwei Grundkomponenten, den Transpondern und einer Schreib-/ Leseeinheit, in der Literatur und nachfolgend nur als Leseeinheit bezeichnet. Die Transponder existieren in den verschiedensten Bauformen. Der Transponder ist an dem zu identifizierenden Objekten angebracht und besteht aus drei Grundkomponenten. Ein Mikrochip fungiert als Kontrolleinheit, steuert die Energiegewinnung und beinhaltet die zu speichernden Daten. Weiterhin sind eine Antenne zur Aufnahme der elektromagnetischen Wellen sowie ein Kondensator zur stabilen Energieversorgung auf dem Transponder vorhanden. Werden nun Objekte mit Transponder in den Erfassungsbereich einer Leseeinheit bewegt sendet diese elektromagnetische Wellen aus. Im Transponder werden die Wellen durch die Antenne aufgenommen, es wird Energie erzeugt, die gespeicherten Informationen werden über die Funkwellen an die Leseeinheit zurückgegeben und über entsprechende Middleware an ein ERP-System übermittelt. Benötigt man große Lesereichweiten bis zu 100 Metern besteht die Möglichkeit, mit Batterien ausgestattete so genannte aktive Transponder einzusetzen. Je nach Anwendungsszenario muss entschieden werden, ob RFID-Systeme mit Niederfrequenz, Hochfrequenz, Ultrahochfrequenz oder Mikrowelle verwendet werden. Die jeweiligen Frequenzen bieten Vor-/ und Nachteile in den Bereichen Lesereichweite, Lesegeschwindigkeit, Durchdringungsrate und Störanfälligkeit gegenüber bestimmten Materialien wie Metall oder Wasser. Durch verschiedene Speichertechnologien existieren unterschiedliche Speicherkapazitäten. Manche Transponder sind ausschließlich mit einer Identifikationsnummer beschrieben. Andere hingegen verfügen über zusätzlichen Datenspeicher und/oder Speicherstrukturen mit besonderen Sicherheitsmerkmalen. Hinsichtlich der Lese-/ Schreibfähigkeit gibt es Transpondertypen, die nachträglich nicht beschreibbar sind und direkt bei der Herstellung mit einer Nummer versehen werden (read only), einmalig durch den Nutzer beschrieben werden können (write once / read many) oder mehrmals neu beschrieben werden (read / write). Die verschiedenen Gestaltungsmerkmale der Transponder müssen immer gezielt auf den entsprechenden Anwendungsfall abgestimmt werden. Gegenüber dem Barcode bringt die Technologie eine Vielzahl von Vorteilen mit sich.

Informationen können beispielsweise auch ohne Sichtkontakt ausgelesen werden. Das Erfassen von vielen Transpondern gleichzeitig ist möglich. Schmutz und Witterungseinflüsse haben keine negativen Auswirkungen auf die Datenübertragung. Die RFID-Transponder können vielfach beschrieben und ausgelesen werden. Durch die automatische Erfassung besteht nicht die Gefahr, dass Ausleseprozesse vergessen werden.

3.3 Standards

Die vielen unterschiedlichen RFID-Lösungen unzähliger Hersteller mit ihren speziellen technischen Ausprägungen, stehen neben technischen Problemen dem endgültigen Durchbruch der RFID-Technologie momentan anscheinend noch im Wege. Nur durch eine Standardisierung in den Bereichen Kommunikation, Transponderdaten, Frequenzen, Sendeleistung und unternehmensübergreifende Datenverarbeitung ist ein breiter Einsatz von RFID entlang der Supply Chain denkbar. Zusätzlich würde aufgrund von Wahlmöglichkeiten zwischen kompatiblen Produkten mehr Wettbewerb entstehen, der eine Weiterentwicklung der Systeme und eine Preissenkung zur Folge hätte. Durch die Festlegung von technischen Standards wie der Sendeleistung können andere Anwendungen (z. B. Mobilfunknetze) vor Störungen geschützt werden.[4]

Die ISO (internationale Organisation für Normung) hat diverse technische Standards für den RFID-Datenaustausch festgelegt. Für den Bereich der Güter und Warenwirtschaft wurden unter anderem die Schnittstelle der Schreibleseeinheit zu den Applikationssystemen (ISO15961), die Datenverarbeitung in der Schreibleseeinheit (ISO15962) sowie die Datenstrukturen auf dem Mikrochip zur eindeutigen Identifizierung von Transpondern (ISO15963) definiert. Die ISO 18000er Reihe regelt Details der Luftschnittstelle zwischen Transponder und Schreibleseeinheit wie Datenkodierung und Datenrate in verschiedenen Frequenzbereichen.[5]

Das EPCglobal Network ist ein internationales Informationsnetzwerk das Datenstruktur orientierte RFID-Standards festlegt. Es soll über Länder und Branchengrenzen hinweg Herstellern, dem Handel und den Verbrauchern einen schnellen und sicheren Austausch von Produktinformationen, wie Aufenthaltsort oder Verfallsdatum, ermöglichen. Das EPCglobal Network nutzt die Möglichkeiten des Internets und der RFID-Technologie und schafft die Infrastruktur

---

[4] Vgl. Kern 2006, S.169

um Produktinformationen in Echtzeit zur Verfügung zu stellen. Die Waren bzw. Ladungsträger werden mit Transpondern versehen, die den so genannten „Electronic Product Code (EPC)“ enthalten. Über Lesegeräte, dezentrale Server und eine spezielle Middleware (EPCglobal Middleware) werden die erfassten Informationen in das EPCglobal Network eingefügt. Internetdienste wie der „Object Naming Service“ oder der „EPC Information Service“ ermöglichen es dem Anwender dann, Informationen oder Aufenthaltsorte von Waren bzw. Ladungsträgern abzurufen. Um weltweit einheitliche Bedingungen für den Betrieb des EPCglobal Network zu schaffen, werden durch die EPCglobal Inc. Standards in Bezug auf den Austausch von physischen Objekten, die unternehmensinterne Infrastruktur und den Datentransfer festgelegt. Der EPC ist das Herzstück der auf dem Transponder gespeicherten Informationen. Er stellt eine weltweit überschneidungsfreie Identifikationsnummer mit einer Gesamtlänge zwischen 64 und 96 Bit dar und kann neben der Artikelkennzeichnung noch zwölf weitere Informationsarten wie z.B. die Nummer der Versandeinheit darstellen. Der EPC besteht aus dem Datenkopf (EPC-Version und Informationsart), dem EPC-Manager (Nummer des Herstellers), der Objektklasse (Objektnummer z.B. Artikelnummer) sowie der Seriennummer. Nach der Fertigung des Produktes bringt der Hersteller das EPC-Etikett am Objekt an und speichert dann alle relevanten Informationen über das Objekt im EPC-Informationsservice. Über Ereignisverzeichnisse, Object Naming Services und den Informationsservice werden dann alle weiteren Statusänderungen des Objektes erfasst und sind jederzeit abrufbar.[6]

Zusätzlich werden vom VDI anwendungsorientierte Empfehlungen beispielsweise zum Transpondereinsatz in der Supply Chain eingebracht.

4 Standards in der Automobilindustrie

4.1 Organisationen

Der VDA (Verband der Automobilindustrie) vertritt die Interessen der deutschen Automobilindustrie. Ihm gehören rund 600 Automobilhersteller und –Zulieferer aus den Bereichen Automobile, Anhänger, Aufbauten, Container sowie Kfz-Teile und –Zubehör an. Insgesamt be-

[5] Vgl. Finkenzeller 2006, S. 302 ff.

[6] Vgl. http://www.gs1-germany.de (Zugriff 08.08.08)

schäftigt der VDA 70 Mitarbeiter in 18 Fachabteilungen, die den Informationsaustausch der Mitglieder fördern und koordinieren, sie nach außen hin vertreten sowie technische Normen und Standards für die Automobilindustrie erarbeiten. Die Fachabteilung Logistik verfasst Empfehlungen in Bezug auf die logistischen Prozesse entlang der Supply Chain, Verpackungen und den elektronischen Datentransfer.[7]

Mit fünf weiteren nationalen Automobilverbänden gründete der VDA im Jahre 1984 die in London ansässige Non-Profit-Organisation „Odette International Ltd.“, um Standards auf europäischer Ebene zu erarbeiten. Durch Odette wurden z. B. Warenbegleitkarten für den Transfer vom Zulieferbetrieb zur Produktionsstätte des Automobilkonzerns internationalisiert und etabliert. Diese Dokumente enthalten alle relevanten Wareninformationen neben Klarschrift auch als Barcode und werden an den entsprechenden Ladungsträgern befestigt. Im Bereich des elektronischen Datentransfers schuf Odette einen einheitlichen Standard für den Datenfluss zwischen Automobilherstellern und Zulieferbetrieben.[8]

4.2 RFID - Standardisierung

Der VDA betreut mehrere Projekte, die eine Standardisierung im Bereich RFID in der Automobilindustrie weiter voran treiben sollen. Abgeschlossen wurden bereits die Empfehlungen 5501 (RFID im Behältermanagement der Supply Chain) und 5520 (RFID in der Fahrzeugdistribution). Momentan wird die Thematik Einzelteilerkennung und –Verfolgung ausgearbeitet. Odette hat einige RFID-Projekte der nationalen Automobilverbände aufgegriffen und strebt hier Lösungen auf europäischer Ebene an. Da für die Zulieferindustrie eine Optimierung durch RFID-Standards im Bereich Behältermanagement enorme Vorteile verspricht, werden im Folgenden die in VDA-Empfehlung 5501 ausgeführten Vorschläge dargestellt. Generell soll in diesem Bereich eine Standardisierung der auf den Transpondern zu speichernden Daten, der verwendeten technischen RFID-Ausstattung sowie des begleitenden elektronischen Datentransfers zwischen OEM, Spediteur und Lieferant erreicht werden. Grundsätzlich werden drei mögliche Anwendungsvarianten der Transponder vorgeschlagen. In der ersten Variante enthält der Transponder ausschließlich eine Behälteridentnummer die nicht überschrieben werden kann. Alle weiteren Informationen zum Objekt müssen extern in Datenbanken abgelegt werden. Eine zweite Möglichkeit sieht vor, dass auch User-Daten einmalig mit auf

[7] Vgl. http://www.vda.de/de/index.html (Zugriff 01.10.08)
[8] Vgl. http://www.odette.org/html/home.htm (Zugriff 01.10.08)

dem Transponder gespeichert werden und es keine Möglichkeit des Überschreibens gibt. In einer dritten Variante können die Userdaten überschrieben werden wobei die Behälteridentnummer weiter hin schreibgeschützt ist. Die Datenstruktur auf dem Transponder ist gemäß ISO/IEC 18000-6c definiert und sieht eine Unterteilung des Transponderspeichers in vier Datensegmente vor. Im Segment MB11 können Daten der beteiligten Partnerunternehmen gespeichert und gegebenenfalls im Laufe des Prozesses verändert werden. Sie befinden sich an keiner festen physischen Bitposition sondern werden variabel mit Data Identifiern abgespeichert. Die Inhalte sind an den aktuellen VDA-Warenanhänger 4902 angelehnt und können Informationen wie z.B. Charge, Stückzahl oder Mindesthaltbarkeit enthalten. Die Serialnummer des Transponders ist im Segment MB10 hinterlegt. Für Sicherheitsprozesse wie die Passwortverwaltung ist Segment MB00 vorgesehen. Die so genannte Behälteridentnummer UII (Unique Item Identifier) beinhaltet Informationen wie Behältereigner, Behältertyp oder Behälterseriennummer und wird entweder als EPC oder ISO-Schema im Segment MB01 gespeichert. Ebenfalls empfiehlt der VDA den Mitgliedsunternehmen eine Reihe von technischen Spezifikationen, um den zu erwartenden Anforderungen gerecht zu werden. So sollen sich die Frequenzen im UHF-Bereich zwischen 860 und 960 MHz bewegen und mehrfach beschreibbare Transponder mit einer Mindestlebensdauer von 15 Jahren eingesetzt werden. Die Leseeinheiten sollen jeweils wenigstens einen Bereich von vier Metern abdecken und beim Passieren mit bis zu 6 m/s eine Leserate von 100 % gewährleisten. Weiterhin werden Anforderungen der Transponder für Schutz gegen Witterung, Verschmutzung und Temperaturen definiert sowie Vorschläge für eine sinnvolle Anbringung am Ladungsträger gemacht. Abschließend wird eine Fülle von Prozessen für Leergut und Vollgut entlang der Supply Chain beschrieben und eine mögliche Integration der RFID-Technologie aufgezeigt.[9]

5 RFID - Anwendungsbeispiele aus der Automobilindustrie

5.1 Just in sequence – Bandversorgung

In der Automobilindustrie findet der Einsatz von RFID-Technologie zurzeit noch primär in Pilotprojekten statt. Hauptsächlich wird die Pilotierung in den Bereichen Behältermanagement, Produktionskontrolle und Tracking / Tracing durchgeführt. Im Behältermanagement

[9] Vgl. VDA-5501 RFID im Behältermanagement der Supply Chain

wird die Auswahl der Prozesse, die mittels RFID-Technologie unterstützt werden sollen, vornehmlich auf diejenigen beschränkt, bei denen ausschließlich Ladungsträger zum Einsatz kommen, die sich an keinem Ladungsträgerpool beteiligen, so genannte Spezial- oder auch Sonderladungsträger. Der Einsatz von RFID bei Poolladungsträgern macht bei den derzeit nicht ausreichend vorhandenen standardisierten Netzwerken noch keinen Sinn, da Poolladungsträger nach Verlassen der eigenen Werkstore viele Distributionswege gehen, und von vielen verschiedenen Firmen genutzt werden. Deshalb beziehen sich derzeitige Anwendungen der Technologie eher auf lokale, geschlossene Kreisläufe der Ladungsträger, um erste Erfahrungen mit der Technologie zu sammeln und den Praxisnutzen im Bezug auf Prozesssicherheit, Funktionstüchtigkeit und Wirtschaftlichkeit zu ermitteln. Ein explizites Beispiel dieser Art ist im Rahmen der Zusammenarbeit eines Automobilzulieferers mit einem OEM entwickelt worden. Der Zulieferer ist für die Just in Sequence (JiS) Bandversorgung mit Autositzen verantwortlich. Das Fehlerpotential bestand darin, dass die Sitze in ihrer Ausrichtung, ob linke oder rechte Seite, optisch nicht zu unterscheiden waren und bei einer Verwechselung der Fehler oftmals erst im späteren Produktionsablauf festgestellt worden ist. Aufgrund der Beziehung zwischen OEM und Zulieferer, der für den Transport der Sitze eingesetzten Spezialladungsträger und des geschlossenen Kreislaufes, in dem sich die Ladungsträger befinden, eignet sich dieser Prozess hervorragend für die Implementierung einer RFID-Anwendung. Der Prozessaufbau der Anwendung sieht vor, dass die Sitze beim Zulieferer gefertigt und zu jeweils acht Stück auf einem Ladungsträger platziert werden. Ein Umschlagspufferlager beim OEM wird mit vollen bzw. leeren Ladungsträgern mittels Pendelverkehr zwischen Zulieferer und OEM beliefert. Vom Umschlagspufferlager aus wird die Fahrzeugproduktion mit Sitzen versorgt. Der Produktionsvorgang ist derart gestaltet, dass die PKW getaktet auf einem Montageband fortbewegt werden. Bei der bestehenden Vielfalt von Fahrzeugen und der daraus resultierenden Integration von Variantenfertigung in den Produktionsablauf ist eine sequentielle Belieferung durch den OEM vorgegeben. Das Montageband ist von beiden Seiten bedienbar. Somit haben die Flurförderfahrzeuge immer zwei Möglichkeiten das Montageband anzufahren. Die Beifahrerseite für die Montage der rechten Sitze und die Fahrerseite für die Montage der linken Sitze. Damit bei diesem Vorgang keine Verwechslung entsteht, wird die RFID-Technologie eingesetzt. An jeweils beiden Einfahrtmöglichkeiten zum Montageband sind RFID-Lesegeräte installiert, die den am Ladungsträger befindlichen Transponder auslesen. Die ausgelesene ID des Transponders wird mit den hinterlegten Daten abgeglichen. Wird die falsche Sitzvariante transportiert, so wird eine optische oder akustische Warnung ausgegeben. Die damit gewonnene Produktionssicherheit, dass nicht linke Sitze rechts und rechte

Sitze links in der Montage bereit gestellt werden ist grundsätzlich als Zusatznutzen der RFID-Technologie zu verstehen. Der eigentliche Materialfluss bzw. Informationsfluss wird weiterhin über die Barcodetechnologie gesteuert. In dem beschriebenen Prozess greift die RFID-Technologie auf den Einsatz der Barcodetechnologie zurück. Ein bestückter Ladungsträger wird beim Zulieferer durch abscannen eines Barcodes im ERP-System erfasst. Bei Aufnahme der Information in das ERP-System, welcher Ladungsträger mit welchen Sitzen bestückt wurde wird die Transponder ID mit genau dieser Information verknüpft. Der Transponder, der am Ladungsträger befestigt und vom RFID-Lesegerät ausgelesen wird, ist mit einer einmaligen Identifikationsnummer (ID) beschrieben. Im aufgeführten Beispiel bekommt der Zulieferer über EDI vom OEM die Information, wann welche Sitze in welcher Ausführung benötigt werden. Diese Information ist Grundlage für die Produktion. Da der OEM nach der JiS Belieferungsmethode versorgt wird, sind diese Daten gleichzeitig auch für die Reihenfolge der Auslieferung entscheidend. Im Backend der unternehmensübergreifenden IT-Infrastruktur des OEM und Zulieferers wird, wie zuvor bereits beschrieben, die Information des Barcodes mit einer Transponder ID „verheiratet". Über Lieferavis wird dem OEM diese Information mitgeteilt, damit an der jeweiligen Einfahrt zum Montageband die ausgelesene Transponder ID im Backend überprüft werden kann.[10]

5.2 Just in time – Belieferung eines OEM mit Innenraumkomponenten

Bei dem im Folgenden beschriebenen Beispiel handelt es sich ebenfalls um ein Pilotprojekt, welches im Bereich Behältermanagement Anwendung findet. In diesem Fall liegt der Focus des Projektes auf einer Anbindung an das ERP-System für die Datenaufnahme, und einer Erhebung physikalischer Einflussfaktoren auf die Leseeigenschaften der RFID-Hardware. Ein weiterer Aspekt in diesem Projekt ist die Analyse der Daten in Bezug auf Durchlaufzeiten der Ladungsträger sowie eine Bestandsanalyse des gesamten Ladungsträgerbestandes. Voraussetzung ist ebenfalls ein geschlossener Ladungsträgerkreislauf. Das hier beschriebene Beispiel wird durchgeführt bei einem Automobilzulieferer, der den OEM nach dem Just in Time (JiT) Prinzip versorgt. Die Positionierung der RFID-Hardware wurde hierbei so gewählt, dass eine Erfassung des gesamten Materialflusses auf Zulieferseite möglich ist. Der gewählte Prozess wurde mit Lesegeräten an Wareneingangs- und Warenausgangstoren, sowie mit einem weite-

[10] Vgl. Petra Sigge, „Damit der Sitz an seinen richtigen Platz kommt", 2008

ren RFID-Erfassungspunkt vor der Produktion ausgestattet. Die Ladungsträger sind mit einem so genannten Smart-Label ausgestattet. Diese speziellen Transponder haben ungefähr die Größe DIN A5 und sind papierdünn. Ihr Vorteil liegt darin, dass sie sowohl einen Chip enthalten, um auf diesem Daten zu speichern und zusätzlich bedruckt werden können. Der physische Materialfluss kann im Einzelnen so beschrieben werden, dass leere Ladungsträger mit einer Spedition beim Zulieferer angeliefert werden. Nach dem Entladen werden die leeren Ladungsträger auf einem Leergutsammelplatz bereitgestellt. Flurförderfahrzeuge bedienen sich am Leergutsammelplatz und versorgen die Produktion mit leeren Ladungsträgern. Nach dem die Ladungsträger mit Produkten aus der Fertigung bestückt wurden, erfolgt der Transport auf die Warenbereitstellfläche für den Versand. Wie bereits beschrieben, werden die Lesegeräte im Wareneingangs– und Warenausgangsbereich sowie an der Produktion eingesetzt. Die Verarbeitung im ERP-System verläuft über die Vergabe von verschiedenen Stati. Im ERP-System sind für die Verarbeitung und Buchung der Ladungsträger vier Stati vorgesehen. Durchfährt der leere Ladungsträger die Lesegeräte am Wareneingang, bekommt die Transponder-ID den Status „leerer Ladungsträger steht für Produktion bereit“. Wird der Ladungsträger in die Produktion am schon erwähnten zweiten installierten RFID-Lesegerät vorbei geführt, erhält die ID den Status „in der Produktion“. Ist der Ladungsträger befüllt, wird der Ladungsträger auf der Warenbereitstellfläche abgestellt. Dabei wird nochmals das RFID-Lesegerät an der Produktion durchfahren. Der Ladungsträger erhält den Status „bestückter Ladungsträger bereit zum Versand“. In diesem Pilotprojekt ist die Anordnung des Leergutsammelplatzes und der Warenbereitstellfläche so, dass die Flurförderzeuge gezwungen sind immer denselben Weg zu fahren. Bei der Realisierung von RFID Pilotprojekten ist die Analyse der Materialbewegungen und -flüsse äußerst wichtig. Eine installierte RFID-Hardware ist statisch, somit ist ein vorbeiführen der Transponder am Lesegerät von elementarer Bedeutung. Nach dem Beladen der bestückten Ladungsträger auf den LKW und dem Passieren der Lesegeräte am Warenausgang erhält die ID den Status extern. Zusammenfassend gesagt sind die vier Stati, „leerer Ladungsträger steht für Produktion bereit“, „in der Produktion“, bestückter Ladungsträger bereit zum Versand“ und „Extern“ vorgesehen. Um einen Einsatz der RFID-Technologie vertreten zu können, ist eine Leserate der Transponder von 100 % erforderlich.

6 RFID – Bewertung

6.1 Potentiale

Grundsätzlich bietet die RFID-Technologie eine fast unbegrenzte Zahl an Einsatzmöglichkeiten. Die größten Potentiale liegen mittelfristig jedoch sicherlich in den unternehmensübergreifenden Prozessen des Behältermanagements und der Supply-Chain-Optimierung. Durch einen warenbegleitenden RFID-Einsatz über alle Produktions- und Handelsstufen könnten folgende Verbesserungen realisiert werden. Ein vollautomatischer Warenein- und Ausgang sorgen für eine effiziente Abwicklung und machen manuelle Erfassungsvorgänge überflüssig. Fehlerhafte Lieferungen bzw. falsch eingelagerte Produkte werden umgehend automatisch erkannt. Der Lagerplatz der Produkte kann jederzeit ermittelt werden und falls Sensoren im Transponder vorhanden sind können zusätzlich Auskünfte über den Produktzustand abgefragt werden. Sicherheitsbestände entlang der Lieferkette können weiter abgebaut werden, da Echtzeitinformationen über Bestände und Bedarfe jederzeit abrufbar sind. Zusätzlich können durch das Speichern einer Objekthistorie auf den Transpondern Serviceleistungen optimiert und Markenpiraterie eingedämmt werden. Im Bereich Behältermanagement bietet RFID beispielsweise die Möglichkeit dem Schwund von Ladungsträgern entgegenzuwirken bzw. Ursachen hiefür zu identifizieren. Zusätzlich kann in vielen Fällen der Ladungsträgerbestand reduziert werden da ein großer Sicherheitsbestand unnötig wird. Aufgrund von Echtzeitinformationen werden zeitaufwendige Suchvorgänge von Behältern auf Werksgeländen von Unternehmen überflüssig. Durch die gespeicherte Nutzungshistorie der Ladungsträger können Wartungsarbeiten besser koordiniert werden. Indirekt lässt sich durch RFID-Ladungsträgermanagement auch auf den Behälterinhalt schließen und birgt somit weiteres Zusatzpotential.[11]

6.2 Wirtschaftlichkeit

Ist in die Materialflussprozesse einer Unternehmung bereits ein vollautomatisches Auto - ID System wie beispielsweise eine automatische Barcodeauslesung integriert, so kann in Bezug auf die reine Prozessautomatisierung durch RFID nur relativ wenig optimiert werden. Substituiert die RFID-Technologie jedoch eine bisher vollständige oder partiell manuelle Datenerfassung, kann diese Umstellung große ökonomische Vorteile mit sich bringen. Die Datener-

[11] Vgl. Adam Melski, Grundlagen und betriebswirtschaftliche Anwendungen von RFID, 2006

fassung wird weitaus weniger fehleranfällig, zeitaufwenig und personalintensiv. Auch Folgekosten für z.B. manuelle Kontrollen können auf ein Minimum reduziert werden, da RFID einen permanenten Abgleich mit den geplanten Prozessen gewährleisten kann. Durch die schnellere Identifizierung und Übertragung von Daten wird eine Unterversorgung der ERP – Systeme mit Informationen verhindert und eine effiziente Funktionalität gewährleistet. Die automatische Abbildung realer Vorgänge führt zu einer vollständigen Transparenz des Materialflusses. Je mehr Anwender sich für eine einheitliche Nutzung der RFID-Technologie entscheiden, desto größere Vorteile entstehen durch steigende Netzwerkeffekte. Das Unternehmen erwirbt sich mit der internen Einführung von RFID also nicht nur die eigentliche Technik selbst sondern durch die entsprechenden Datenstandards eben auch den Netzwerkzugang. Daraus resultierende Vorteile wie beispielsweise der unternehmensübergreifende Zugang zu Daten oder die Vermeidung von Medienbrüchen bringen große Einsparpotentiale mit sich, setzen jedoch eine standardisierte Netzwerkarchitektur voraus. Ab einer gewissen Menge beteiligter Unternehmen würde aus der RFID – Technologie eine so genannte Commodity werden. Dies bedeutet, dass die unmittelbaren Kosten eines Technologiewechsels verglichen mit dem Nutzen zu vernachlässigen sind. Die Diffusion von RFID kann sich in verschiedene Richtungen bewegen. Möglichkeiten sind die Ausbreitung auf unterschiedlichen Ebenen (Palette bis Einzelteil), die Anzahl der Objekte pro Ebene (A, B, C Ressourcen) sowie die Integrationsreichweite (offene oder geschlossene Systeme). Betrachtet man jedoch den RFID-Einsatz ausschließlich isoliert für lokale Einzelanwendungen und erwartet eine umgehende deutliche wirtschaftliche Verbesserung, so kann dies kaum realisiert werden. RFID muss vor dem Hintergrund wachsender Netzwerke betrachtet werden und birgt das Potential den wirtschaftlich Verantwortlichen eine völlig neue Perspektive zu bieten. Traf das Management bisher Entscheidungen nur auf Vergangenheitsdaten so könnte Echtzeitmanagement in Zukunft keine Utopievorstellung mehr sein.[12]

6.3 Akzeptanz

Obwohl die dargestellten Einsatzmöglichkeiten und wirtschaftlichen Potentiale sehr viel versprechend klingen, kommt für einen Großteil der Unternehmungen ein permanenter RFID – Einsatz im Produktivbetrieb momentan noch nicht in Frage. So sahen laut einer Umfrage des Fraunhofer–Institutes nur 18 % der befragten Betriebe welche RFID testeten, ihre Erwartun-

[12] Vgl. Adam Melski, Grundlagen und betriebswirtschaftliche Anwendungen von RFID, 2006

gen erfüllt. Fünfzehn Prozent waren der Ansicht, dass RFID weiterhin technisch unausgereift sei und eine Einführung daher wenig Sinn mache. Bei 69 % der Umfrageteilnehmer kam der Impuls RFID-Projekte durchzuführen aus dem IT- und Logistikumfeld und hatte damit eher einen technischen als betriebswirtschaftlichen Hintergrund, wodurch sicherlich nicht alle wirtschaftlichen Potentiale zu Tage treten konnten. Laut der Fraunhofer Studie nutzen 66 % der Teilnehmer RFID ausschließlich für innerbetriebliche Prozesse.[13]

Diese Umfrageergebnisse bestätigen erneut, dass technische Probleme bei der Implementierung sowie fehlende einheitliche, internationale Standards die Hauptargumente aus der Wirtschaft gegen die RFID-Technologie sind. Weitere Probleme bereiten derzeit noch Aspekte wie beispielsweise die Anschaffungskosten der RFID-Komponenten oder die Datenschutzfrage. Weiterhin stellt sich die Frage, ob die in den Unternehmen vorhandenen Warenwirtschaftssysteme überhaupt in der Lage wären, die durch RFID-Erfassung anfallenden Daten zeitnah verarbeiten zu können. Das Anbringen der Transponder wird bei einem unternehmensübergreifenden RFID-Einsatz auf die Produzenten am Anfang der Lieferkette und weniger die Logistik- und Handelsunternehmen zukommen. Die dadurch entstehenden Kosten gerecht zu verteilen stellt eine weitere Herausforderung dar.

7 Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass auch bei RFID im Automobilumfeld theoretische Potentiale und praktische Nutzung immer noch weit von einander entfernt sind. RFID-Einsätze beschränken sich weiterhin nur auf lokal begrenzte Einzelanwendungen und spielen sich höchstens in Ausnahmefällen entlang der Lieferkette ab. Immer noch werden als Hauptargumente gegen eine RFID-Nutzung die Aspekte mangelnder Standardisierung und die Unausgereiftheit der Technik angeführt. Wie auch in diesem Beitrag geschildert wurde, gibt es bereits sowohl allgemeine als auch branchenbezogene Standardisierungskonzepte. Es wäre also ohne Weiteres möglich, sich relativ zeitnah auf eine lieferkettenübergreifende Lösung zu verständigen. Die wirklichen Probleme scheinen definitiv in den Kosten und der technischen Umsetzung begründet. Da die Barcodetechnik, die mit der RFID-Technologie im direkten Vergleich und Wettbewerb steht, gut in die Prozesse integriert ist und stabil läuft, sehen die Unternehmen auch vor dem Hintergrund des finanziellen Aufwandes eine Einführung von

[13] Vgl. http://www.computerwoche.de/knowledge_center (Zugriff 06.10.08)

RFID als verfrüht an. Pilotprojekte zeigen, dass Jahre vergehen können bis eine hundertprozentige Erfassungsquote durch die RFID-Hardware erreicht werden kann. Wenn die technischen RFID-Komponenten eines Tages dahin gehend optimiert worden sind, dass eine schnelle Implementierung und ein zuverlässiger RFID-Betrieb realistisch sind, kann davon ausgegangen werden, dass man sich überraschend problemlos auf einen gemeinsamen Standard einigen wird. Somit lässt sich abschließend feststellen, dass der Durchbruch einer flächendeckenden RFID-Anwendung im Automotive-Umfeld noch nicht vollzogen und mittelfristig auch außer Sichtweite ist. Die kontroversen Diskussionen um den ökonomischen Nutzen von RFID werden also auch in Zukunft nicht abebben.

8 Literaturverzeichnis

8.1 Printmedien

Heigl, K. und Rennhak, C.: Zukünftige Wettbewerbsstrategien für Automobilzulieferer, Ibidem-Verlag, (2008).

Kinkel, S. und Lay, G.: Automobilzulieferer in der Klemme, Fraunhofer Pl-Mitteilung-32, (2004).

Kern, C.: Anwendung von RFID-Systemen, Springer Verlag Berlin, (2004).

Finkenzeller, K.: RFID Handbuch, Carl Hanser Verlag, München Wien, (2006).

Projektgruppe RFID im Behältermanagement): RFID im Behältermanagement der Supply Chain, Verband der Automobilindustrie, (2008).

Sigge, P.: Damit der Sitz an seinen richtigen Platz kommt, Weserkurier, (2008).

Melski A.: Grundlagen und betriebswirtschaftliche Anwendung von RFID, Georg-August-Universität Göttingen, Institut für Wirtschaftsinformatik, (2006).

8.2 Internet

RFID-Journal: RFID Geschichte, http://www.rfid-journal.de, (Zugriff 01.08.08).

GS1-Germany: EPCglobal-Netzwerk, http://www.gs1-germany.de, (Zugriff 08.08.08).

Verband der Automobilindustrie: Der Verband, http://www.vda.de/de/index.html, (Zugriff 01.10.08).

Odette: About us, Vgl. http://www.odette.org/html/home.htm, (Zugriff 01.10.08).

Quack, K.: RFID schöpft wirtschaftliche Potentiale kaum aus, http://www.computerwoche.de/knowledge_center, (Zugriff 06.10.08).

9 Abstract (English)

The article deals with RFID a new kind of "Automatic Identification Technology" and analyses its potential to support "Supply Chain Management". The author raises the question whether a breakthrough of standardised RFID-applications in the automotive supplying industry has already taken place. Furthermore the existing RFID – standardisation by the "Association of German automotive industry" is summarized and two examples of a practical implementation of RFID are described. The text closes with an economic valuation of RFID and its role in the near future.

4. Grundlagen der Technischen Aktienanalyse

4.1 Die Dow-Theorie als Grundlage der Technischen Aktienanalyse

Namensgeber der Dow-Theorie war Charles H. Dow. Er gründete 1889 das Wall Street Journal und legte in einer Serie von Leitartikeln in den Jahren 1900-1902 die Grundlagen der Theorie. Die eigentliche Ausgestaltung erfuhr die Dow-Theorie durch William P. Hamilton, der nach dem Tode von Dow im Jahr 1902 sein Nachfolger als Herausgeber des Journals wurde und über einen Zeitraum von 27 Jahren die einzelnen Ideen und Gedanken der Dow-Theorie systematisch ausformulierte.[1]

Die Grundannahme der Dow-Theorie besagt, dass sich die Mehrheit aller Aktien in die gleiche Richtung bewegt, wenn auch mit unterschiedlicher Intensität.[2] Um diesen Markttrend zu erfassen, konstruierte Dow im Jahre 1897 zwei Indizes, den Dow-Jones-Industrial-Average (DJIA) und den Dow-Jones-Rail-Average, welcher später in Dow-Jones-Transportation-Average (DJTA) umbenannt wurde.

Sowohl die Anzahl als auch die Zusammensetzung der in ihnen enthaltenen Werte wurde im Laufe der Zeit angepasst. Bis in die heutige Zeit konnte sich vor allem der DJIA seine überragende Bedeutung als Marktbarometer der US-amerikanischen Finanzmärkte bewahren und findet börsentäglich weltweite Beachtung.

[1] Vgl. Edwards/Magee (1976), S. 13-23.
[2] Vgl. Murphy (2004), S. 23.

4.1.1 Wesentliche Element der Dow-Theorie

Zur besseren Charakterisierung der Entwicklung von Indizes geht man im Rahmen der Dow-Theorie von einer Aufspaltung der Kursentwicklung in drei Trendkomponenten aus. Man unterscheidet:[3]

1. Primärtrends

Hierbei handelt es sich um signifikante Auf- bzw. Abwärtstrends in einem Zeitraum von einem bis zu mehreren Jahren. Sie bilden die relevante Trendkomponente der Dow- Theorie.

2. Sekundärtrends

Bezeichnend für Sekundärtrends ist, dass sie der Richtung von Primärtrends entgegengesetzt verlaufen und damit das durch Primärtrends erreichte Kursniveau zum Teil korrigieren. Sie sind auf drei bis elf Monate beschränkt.

3. Tertiärtrends

Bei den Tertiärtrends handelt es sich um kurzfristige Schwankungen innerhalb von Primär- bzw. Sekundärtrends und einer Zeitdauer von bis zu zwei Monaten. Ein prognostischer Charakter wird ihnen im Rahmen der Dow-Theorie nicht zugesprochen.

Der substanzielle Aussagegehalt der Theorie lautet, dass sich Trendwenden aus vergangenen Kursverläufen frühzeitig erkennen lassen. Der Theorie entsprechend findet ein Übergang von einem Abwärtstrend zu einem Aufwärtstrend statt, wenn sowohl Hoch- als auch Tiefpunkt höher liegen als der vorangegangene Hoch- bzw. Tiefpunkt. Entsprechend vollzieht sich ein Trendwechsel vom Aufwärts- zum Abwärtstrend, wenn sowohl Hoch- als auch Tiefpunkt niedriger liegen als der vorangegangene Hoch- bzw. Tiefpunkt.[4]

Ein Kursaufschwung gilt folglich solange als intakt, wenn jeder Kursanstieg ein höheres Niveau erreicht als der Vorhergehende und jeder Kursrückgang auf einem höheren Niveau als der Vorangegangene beendet wird. Ein Kursabschwung gilt dementsprechend als intakt, solange jeder Kursrückgang ein tieferes Niveau markiert

---

[3] Vgl. Welcker/Audörsch (1994), S. 26. Vgl. Dazu auch Loistl (1990), S. 70-77. Vgl. Priemeier (1998), S. 15.

[4] Vgl. Welcker/Thomas (1981), S. 97.

als der Vorhergehende und jeder Kursanstieg unterhalb eines Niveaus des vorherigen Anstiegs zum Stillstand kommt.[5]

Die Umsatzentwicklung findet ebenfalls Beachtung in der Dow-Theorie. Verläuft die Kursentwicklung in Richtung des Primärtrends bei steigenden Umsätzen und nimmt das Umsatzvolumen bei einer Kursentwicklung, welche dem Primärtrend entgegen gerichtet ist ab, so gilt dieser Sachverhalt als Trendbestätigung. Ist dieser Umstand dagegen nicht erfüllt, wird dies als Indiz für eine bevorstehende Trendumkehr gewertet.

Grundsätzlich sollte eine Trendumkehr sowohl durch den DJIA als auch durch den DJTA bestätigt werden.[6] Ein lediglich durch einen Index verursachtes Signal findet nach der ursprünglichen Dow-Theorie keine Beachtung.

4.1.2 Kritische Betrachtung der Dow-Theorie

Besonders hervorzuheben sind die subjektiven Interpretationsmöglichkeiten, die sich bei Anwendung der Dow-Theorie eröffnen, da unterschiedliche Zeiträume zur Analyse von Primärtrends herangezogen werden können. Ferner beschränkt sich die Dow-Theorie auf die Analyse von Primärtrends, obwohl auch Sekundärtrends ausreichend Kurspotential eröffnen.[7] Zu beachten ist gleichfalls, dass die Dow-Theorie keineswegs fehlerfreie Signale liefert. Sie hat jedoch den Anspruch, in der Mehrzahl der Fälle die richtigen Signale zu liefern.

Zudem ist unklar, warum der Theorie entsprechend, sowohl der DJIA als auch der DJTA gleichzeitig ein Signal zur Trendbestätigung bzw. Trendumkehr geben müssen. Es ist durchaus denkbar, daß der DJIA bereits starke Kurssteigerungen vorzuweisen hat, der DJTA hingegen durch externe Einflüsse, wie stark gestiegene Ölpreise, zur Schwäche tendiert.

Wartet der Anleger hier auf ein Signal zur Bestätigung, so entgeht ihm eventuell ein Großteil der Kursgewinne. Diese späte Signalgebung kann allgemein als Hauptschwäche der Dow-Theorie angesehen werden. Es wird ihr nachgesagt, dass sie den Anleger des ersten und des letzten Drittels der möglichen Kursgewinne beraubt und dass es oftmals überhaupt kein mittleres Drittel gibt.[8] Ein weiterer

[5] Vgl. Loistl (1990), S. 72 f.
[6] Vgl. Welcker/Audörsch (1994), S. 28.
[7] Vgl. Wiedmer (2002), S. 17.
[8] Vgl. Welcker/Thomas (1981), S. 96.

Kritikpunkt an der Theorie ist dass sie lediglich zur Gesamtmarktanalyse konzipiert wurde. Dies trifft zu, wobei es jedoch dem einzelnen Investor obliegt, sie ebenso bei der Einzelwertanalyse anzuwenden.[9]

Das Verdienst der Dow-Theorie kann in einer systematischen Formulierung und Darstellung des beobachteten Marktverhaltens gesehen werden. Ebenso basieren viele Entwürfe der Technischen Analyse auf dieser Theorie. Allerdings soll auf eine Untersuchung, inwiefern sie dem Anleger in konkreten Entscheidungssituationen von Nutzen sein kann, aufgrund zu großer subjektiver Interpretationsmöglichkeiten verzichtet werden.

4.2 Grundlegende Chartindikatoren

Das Bestreben der Chartanalyse ist es, durch die Interpretation grafischer Darstellungen historischer Kursverläufe auf die zukünftige Kursentwicklung zu schließen. Dabei unterstellt die Chartanalyse unveränderte menschliche Verhaltensweisen in Vergangenheit und Zukunft. Diese gleichbleibenden Verhaltensmuster fänden ihren Ausdruck in ständig wiederkehrenden Kursbildern bzw. Chartformationen. Entsprechend ihrer Ausprägungen könne daher auf obere bzw. untere Wendepunkte oder auf eine Fortsetzung des Kurstrends geschlossen werden. Selbst von Anhängern der Chartanalyse wird das Auftreten von Fehlsignalen eingeräumt. Allerdings wird argumentiert, dass die Mehrheit der Signale zu einem positiven Ergebnis führt.
Um die Relevanz von Chartformationen für die Aktienanalyse beurteilen zu können, werden nachfolgend einige der wichtigsten Chartformationen dargestellt.

In der Regel sind Charts so aufgebaut, dass auf der Abszisse des Koordinatenkreuzes der Zeitablauf dargestellt wird, während auf der Ordinate die Kurshöhe dokumentiert ist. Ferner besteht die Wahlmöglichkeit zwischen einem arithmetischen und einem logarithmischen Maßstab auf der Abszisse. Bei der Wahl des arithmetischen Maßstabes haben die Kurseinheiten den gleichen Abstand zueinander. Die Differenz zwischen 10 Euro und 20 Euro entspricht somit dem gleichen Abstand auf der Abszisse wie zwischen 50 Euro und 60 Euro. Der logarithmische Maßstab bezieht sich hingegen auf den prozentualen Abstand der

[9] Weitere Kritikpunkte finden sich in o.V. (2002), S. 9.

Kurseinheiten zueinander.[10] Beträgt die absolute Differenz im vorigen Beispiel in beiden Fällen 10 Euro, so beträgt sie prozentual gesehen im ersten Fall 100% und im zweiten Fall 20%. Da beim logarithmischem Maßstab der prozentuale Abstand der Kurseinheiten gleich groß ist, liegt der Abszissenabstand zwischen 10 Euro und 20 Euro entsprechend weiter auseinander als zwischen 50 und 60 Euro.

Der Vorteil des logarithmischen Maßstabs liegt darin, dass dadurch Kursverläufe über eine längere Periode hinweg platzsparend dargestellt werden können. Ebenso können Aktien mit unterschiedlichem Kursniveau direkt miteinander verglichen werden.

4.2.1 Liniencharts

Der Linien-Chart ist die einfachste Variante die Kursdarstellung. Auf der y-Achse wird der Preis und auf der x-Achse der Zeitverlauf eingetragen. Die entstehenden Punkte werden innerhalb eines Koordinatensystems mit einer durchgezogenen Linie verbunden (vgl. Abb. 1 auf der folgenden Seite).

Kennzeichnend für Liniencharts ist, dass nur Schlußkurse oder Kassakurse eines Wertpapieres aufgezeichnet werden. Diese Art der Darstellung muss bei Titeln gewählt werden, die nicht in den variablen Handel aufgenommen werden und für die lediglich eine Kassanotiz festgestellt wird. Aber auch bei Wertpapieren, die variabel notiert werden, kann bei der Wahl von Liniencharts zusätzlicher Arbeitsaufwand vermieden werden. Dem Vorteil eines geringeren Aufwands und einer übersichtlichen Darstellung in Form einer kontinuierlichen Linie steht allerdings der Nachteil eines nicht unerheblichen Informationsverlustes gegenüber.

[10] Vgl. Welcker/Audörsch, S. 13.

Abb. 1: Linien Charts

Quelle: Firley (2008 I), S. 1

4.2.2 Balkencharts

Wesentlich detailliertere Informationen als den Liniencharts können den Balkencharts entnommen werden. Dokumentiert werden können Eröffnungs- bzw. Schlusskurse sowie Höchst- und Tiefstkurse im entsprechenden Betrachtungszeitraum. Überwiegend werden Charts auf Tages-, Wochen- oder Monatsbasis herangezogen. Entsprechend der gewählten Zeiteinheit wird der in der Betrachtungsperiode erreichte Höchstkurs durch eine senkrechte Verbindungslinie mit dem erreichten Tiefstkurs verbunden. Diese Verbindungslinie wird als Balken bezeichnet.

Vorteil dieser Charts ist, dass sie auch die kurzfristige Schwankungsintensität der Aktienkurse aufzeigen. Bei Charts auf Tagesbasis kann zusätzlich der Eröffnungskurs am Balken links und der Schlusskurs am Balken rechts durch einen Querstrich markiert werden. Schließt der Kurs einige Tage hintereinander nahe des Tageshöchstkurses, so wird dies als Zeichen technischer Stärke, bei Schlusskursen nahe des Tagestiefstkurses entsprechend als Zeichen technischer Schwäche der Aktie interpretiert.

Abb. 2: Balkencharts

Quelle: Firley (2008 II), S. 1.

Außerdem sind bei Balken-Charts Kurslücken, sog. Gaps erkennbar, die bei Linien-Charts nicht darstellbar sind. „Zusätzlich werden die Balken oft eingefärbt. Liegt der Schlusskurs über dem Eröffnungskurs, ist der Balken schwarz. Liegt der Schlusskurs unter dem Eröffnungskurs, ist er rot. Für den seltenen Fall, dass Eröffnungs- und Schlusskurs auf dem gleichen Niveau liegen, wird der Balken in einer neutralen Farbe gezeichnet. Schon am farblichen Gesamtbild kann der Analyst rasch erkennen, ob der Markt steigt oder fällt.“[11] Noch mehr Informationen sind bei Balkencharts abrufbar, wenn zusätzlich die jeweiligen Umsätze abgebildet werden.

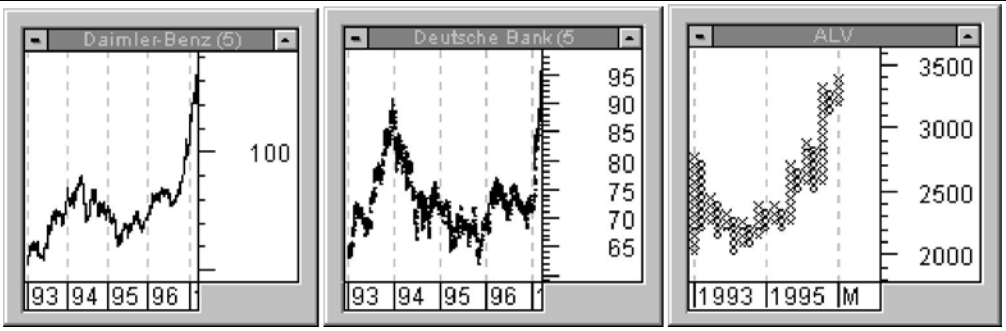
Veränderungen der Nachfrage- und Angebotssituation lassen sich somit wesentlich präziser erkennen als bei Liniencharts. Darüber hinaus kann die Aussagekraft von Linien- und Balkencharts durch die Aufnahme gleitender Durchschnitte in die Abbildung zusätzlich gesteigert werden.

[11] Firley (2008 II), S. 1.

4.2.3 Point & Figure-Charts

Eine andere Form der Wiedergabe von Angebot und Nachfrage wird bei Point & Figure-Charts gewählt. Auf der Ordinate werden wiederum die Kurse abgetragen, auf der Abszisse fehlt jedoch eine vorgegebene Skalierung. Es gilt lediglich die Grundregel, dass weiter rechts stehende Kurse später notiert werden als weiter links stehende Notierungen. Kurse werden nun vertikal in eine Spalte eingetragen, solange Kursänderungen das gleiche Vorzeichen besitzen.[12] Bei Änderung der Kursrichtung wird rechts von der vorherigen Spalte nun die entgegengesetzte Kursbewegung abgetragen. Kursaufschwünge werden mit einem X und Kursabschwünge mit einem O vermerkt (siehe Abb. 3, rechts).

Abb. 3: Vergleich zwischen Linien-, Balken- und Point & Figure-Charts



Quelle: eigene Darstellung

Um eine exakte Kurseintragung vornehmen zu können, wird eine Rasterung des Chartpapiers vorgenommen, wobei auch bei Point & Figure-Charts meist auf eine logarithmische Skalierung zurückgegriffen wird. Um die Übersichtlichkeit von Charts zu erhalten, wird in der praktischen Anwendung eine neue Spalte erst begonnen, wenn zumindest drei Kursbewegungen in die entgegengesetzte Richtung verlaufen sind. Diese Kursbewegung wird dann entsprechend eingetragen. Man spricht in diesem Fall von einem Drei-Punkt-Umkehrminimum. Wird eine noch stärkere Komprimierung des Chartbildes gewünscht, können ebenso Fünf-Punkt-Umkehrminima herangezogen werden.[13] Je größer die Umkehrminima gewählt werden, umso mehr werden kleine Kursbewegungen ignoriert. Die größere

[12] Vgl. Welcker/Audörsch (1994), S. 14.
[13] Vgl. Welcker/Andörsch, S. 14.

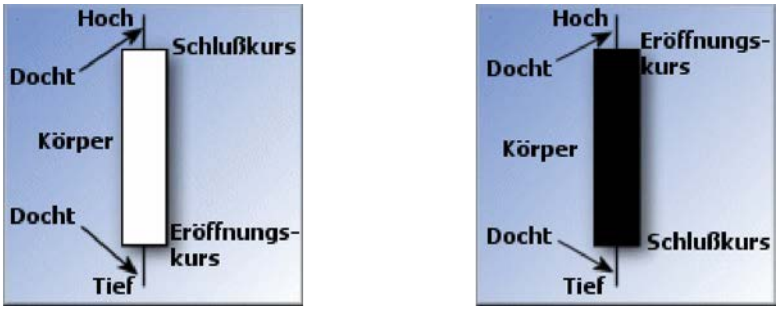
Praxisrelevanz weisen dabei Drei-Punkt-Umkehrminima auf. Die Vorteile einer komprimierten und übersichtlichen Darstellung[14] langfristiger Kursverläufe sind allerdings mit der fehlenden Möglichkeit einer sinnvollen Umsatzdarstellung im Chart verbunden. Ein Vergleich der unterschiedlichen Chartformen zeigt Abbildung 3.[15]

4.2.4 Candlestick-Charts

„Obwohl die Kerzen-Charts (Candlesticks) bereits im 17. Jahrhundert von Reishändlern in Japan verwendet wurden, hielten sie erst in den frühen 90er-Jahren in die westliche Analysewelt Einzug. Die Kerzen sind aufgrund ihres farbigen Körpers optisch besser zu erfassen als Bar-Charts.“[16] Candlestick-Charts zeigen die Kursbewegung zwischen Eröffnungs-, Hoch-, Tief- und

Abb. 4 : Black and White Candlesticks

Black Candlestick **White Candlestick**



Quelle: www.aktienboard.com

Schlusspreisen an. Nachteil ist von daher, dass sie nicht bei Wertpapieren verwendet werden können, die nur zum Schlusskurs gehandelt werden. Der Verlauf vom Eröffnungskurs bis zum Schlusskurs bildet den Kerzenkörper. Der Kerzenkörper ist schwarz, wenn der Schlusskurs unter dem Eröffnungskurs liegt, und der Tagesverlauf somit negativ war. Liegt der Schlusskurs oberhalb des Eröffnungskurses, ist der Kerzenkörper weiß. [17]

Der Doji stellt eine besonders ausdrucksvolle einzelne Kerze dar. Bei der Doji-Kerze liegen Eröffnungs- und Schlusskurs nahe beieinander bzw. sind idealerweise

[14] Zu den Vorteilen der Point- und Figure Charts siehe Welcker/Andörsch (1994), S. 23.
[15] Zur Profitabilität von Point und Figure Charts vgl. Welcker/Audörsch, S. 132.
[16] Vgl. Firley (2008 III), S. 1.
[17] Vgl. Welcker/Audörsch (1994), S. 24.

identisch. Von daher ist sowohl der Eröffnungskurs als auch der Schlusskurs für die Analyse der täglichen Kursbewegungen sehr wichtig.

Die Kursbewegungen oberhalb und unterhalb des Kerzenkörpers werden als oberer und unterer Schatten bezeichnet. Die Linie von der Oberkante des Kerzenkörpers bis zum Höchstkurs wird aber auch als Docht bezeichnet, die Linie von der Unterkante des Kerzenkörpers bis zum Tiefstkurs auch Lunte genannt. Je nachdem, wie weit die Höchst- beziehungsweise Tiefstkurse vom Kerzenkörper entfernt sind, sind die Schatten entsprechend lang oder kurz.[18]
Candlestick-Charts können auf Charts mit allen Intervallen angewendet werden, es spielt also keine Rolle, ob Sie Wochen-, Tages- oder auch Intraday-Charts für die Analyse verwenden.

Jede Kerze fasst quasi das Handelsgeschehen zusammen, in dem sie zeigt bei welchem Kurs der Markt eröffnete, wie stark es während des Handels nach oben und nach unten ging und bei welchem Kurs sich die Marktteilnehmer einig waren, dass dies ein angemessener Kurs ist, um zu schließen. Demnach geben Kombinationen mehrerer aufeinanderfolgender Kerzen die Reaktionen der Marktteilnehmer auf sich ständig verändernde Marktbedingungen wider. Technische Analysten versuchen mittels Candlestick-Formationen den "Marktkampf der Käufer und Verkäufer" zu verfolgen, quasi die psychologischen Kauf- und Verkaufentscheidungen dieser nachzuverfolgen, dieses dann zu analysieren und zu interpretieren (Hotspot). Da Candlesticks auf die gleichen Daten wie andere Darstellungsformen zurückgreifen, dabei aber übersichtlicher sind, wird diese Chartform in den letzten Jahren vermehrt als Analyseinstrument benutzt.

Neben dem größeren Informationsgehalt liegt der entscheidende Vorteil der Kerzentechnik in seinen Formationen. Es können mehr als 80 Kerzenkombinationen bzw. -formationen unterschieden werden.

Aus den drei grundlegenden Kerzentypen (gefüllte und leere Kerze sowie Doij) setzen sich alle 80 Kerzenkombinationen zusammen. Dabei versteht man unter "Kerzenkombination" bzw. "Kerzenformation" nichts anderes als die Aneinanderreihung mehrerer aufeinanderfolgender Kerzen. Je nachdem welche Kerzen aufeinander folgen, ergeben sich unterschiedliche Kerzenformationen. Es

[18] Vgl. ebenda, S. 25.

werden Formationen, bestehend aus einer bis zu fünf Kerzen unter-schieden.

Abb. 5: Candlestickformationen

Quelle: Firley (2008 III, S. 1

Dabei besitzen zwar auch einzelne Kerzen eine große Aussagekraft, aber erst Kombinationen aus zwei bis fünf Kerzen liefern gute Handelssignale.[19] Aber nicht nur bestimmte Formationen lassen Rückschlüsse auf die Marktsituation zu. „Auch die Länge der Lunten und der Körper sind wichtige Andeutungen auf die zukünftige Marktentwicklung. So zeigt eine lange, weiße Kerze eindeutig Marktstärke auf, wohingegen eine kleine, kaum wahrnehmbare Kerze meist auf Unentschlossenheit der Marktteilnehmer hindeutet. Der entscheidende Vorteil der Candlesticks ist, dass sie früh auf Trendfortsetzungen, aber auch -wenden hindeuten. Außerdem sind die Kerzen aufgrund ihrer Simplizität schnell und einfach mit anderen Analysetechniken zu kombinieren. Einziger Nachteil ist jedoch der breite Kerzenkörper, der nur eine

[19] Vgl. Firley (2008 III), S. 1.

geringe Anzahl an Kerzen übersichtlich auf einem Chart abbilden lässt. Deshalb sind die Kerzen hauptsächlich im kurz- bis mittelfristigen Bereich anzusiedeln."[20]

5. Einzelchartformationen und ihre Aussagekraft

Aufgabe eines bedeutenden Teilgebietes der Technischen Analyse ist die Interpretation von Chartformationen. Der Chartist impliziert weitgehend unveränderte Verhaltensweisen der Marktteilnehmer in Vergangenheit und Zukunft, wodurch es dem Anleger ermöglicht wird, charakteristische Kursbilder zu erkennen und diese für die weitere Kursprognose zu nutzen. Unter Kursbildern bzw. Formationen werden hierbei Kurs- und Umsatzverläufe verstanden, die in ähnlicher Ausprägung in der Vergangenheit wiederholt beobachtet wurden.[21] Aufgrund der Fülle bekannter Chartformationen und einer zum Teil widersprüchlichen Auslegung soll an dieser Stelle eine Beschränkung auf einige wesentliche Formationen vorgenommen werden. Dargestellt werden sollen sowohl Trendumkehr- als auch Trendbestätigungsformationen.

Unter den Trendumkehrformationen soll speziell auf V-Formationen, Doppelhoch- bzw. Doppeltief-Formationen, Kopf-Schulter-Formationen sowie Untertassen-Formationen eingegangen werden.
Bei Trendbestätigungsformationen wird zwischen Dreiecks-, Rechtecks- und Trendlinienformationen unterschieden.

5.1 Trendumkehrformationen

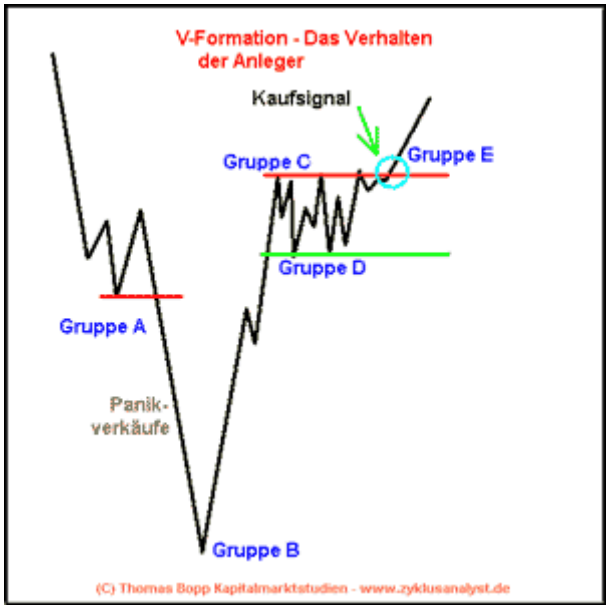
Entsprechend der Annahme, dass sich Aktienkurse in Trends bewegen, versucht der Chartist durch die Analyse des Kursbildes, das Ende des bisherigen Trends und den Beginn eines neuen Trends frühzeitig zu erkennen und entsprechende Kauf- oder Verkaufshinweise zu geben. Vier wichtige Trendumkehrformationen werden nachfolgend dargestellt. [22]

[20] Vgl. Firley (2008 III), S. 1.
[21] Vgl. Lerbinger (1985), S. 147 f.
[22] Vgl. Dornbusch (1999), S. 63ff.

5.1.1 V-Formationen

Charakteristisch für eine V-Formation ist, dass nach einem längeren Kursrückgang nochmals ein heftiger Kurseinbruch erfolgt. Man spricht in diesem Zusammenhang oft von einem „sell out“. Wird der Kurseinbruch kurz darauf von einer ebenso heftigen Gegenbewegung abgelöst, so wird dies als charakteristisches Anzeichen für die Ausbildung einer V-Formation gewertet.[23] Tendieren die Kurse anschließend seitwärts und gelingt daraufhin der Ausbruch der Kurse aus dieser Konsolidierungsformation nach oben, so gilt die Ausbildung der Formation als abgeschlossen und beabsichtigte Käufe sollten getätigt werden.

Abb. 6: V- Formationen



[23] Vgl. Welcker/Audörsch (1994), S. 50.

Quelle: www.faz.net

Um eine Reaktion aufgrund der eingetretenen Kursverluste zu unterscheiden, ist es notwendig, den Ausbruch aus der Konsolidierungsformation abzuwarten, bevor Positionen eingegangen werden. Die Anzahl auftretender Fehlsignale kann hierdurch stark reduziert werden.

Die typische V-Formation zeichnet sich durch sehr hohe Umsatztätigkeit sowohl beim „sell out“ als auch bei der anschließenden Gegenreaktion aus. [24]

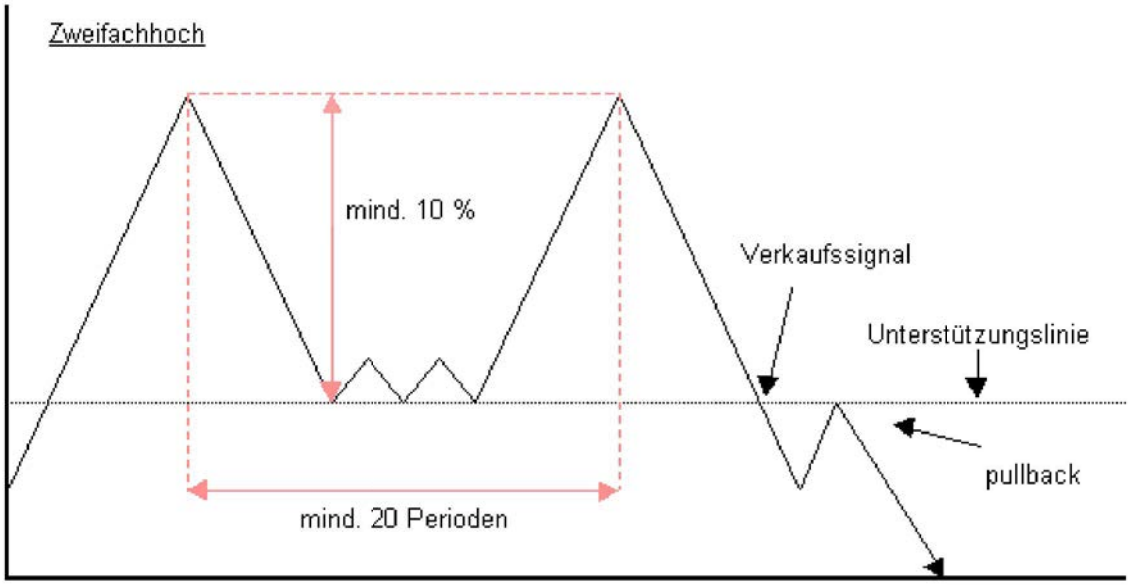
[24] Vgl. Welcker/Audörsch (1994), S. 50

Aus dem Schaubild wird ersichtlich, dass bei der erwarteten Ausbildung einer V-Formation immer der Ausbruch der Kurse aus der sich oftmals anschließenden Konsolidierungsformation abgewartet werden sollte. In der unteren Abbildung auf Seite 44 deutet der Ausbruch der Kurse in Richtung des übergeordneten Trends auf ein weiteres Sinken der Kurse hin. Hätte man als Charttechniker das eingezeichnete Verkaufssignal berücksichtigt, wären die Verluste begrenzt worden. Hingegen hat der Anleger, der im Markt geblieben ist wesentlich mehr Kapital verloren.

5.1.2 Doppelhoch- bzw. Doppeltief-Formationen

Im deutschsprachigen Raum haben sich für diese Form des Kursbildes die Begriffe M- bzw. W-Formation durchgesetzt.[25] Oftmals sind sie auch unter den im anglo-amerikanischen Sprachraum gebräuchlichen Begriffen „Double-Tops and Bottoms“ bekannt. Eine M-Formation bildet sich dann aus, wenn nach einem

Abb. 7: Doppelhochformationen



Quelle: Lexikon der Aktienanalyse

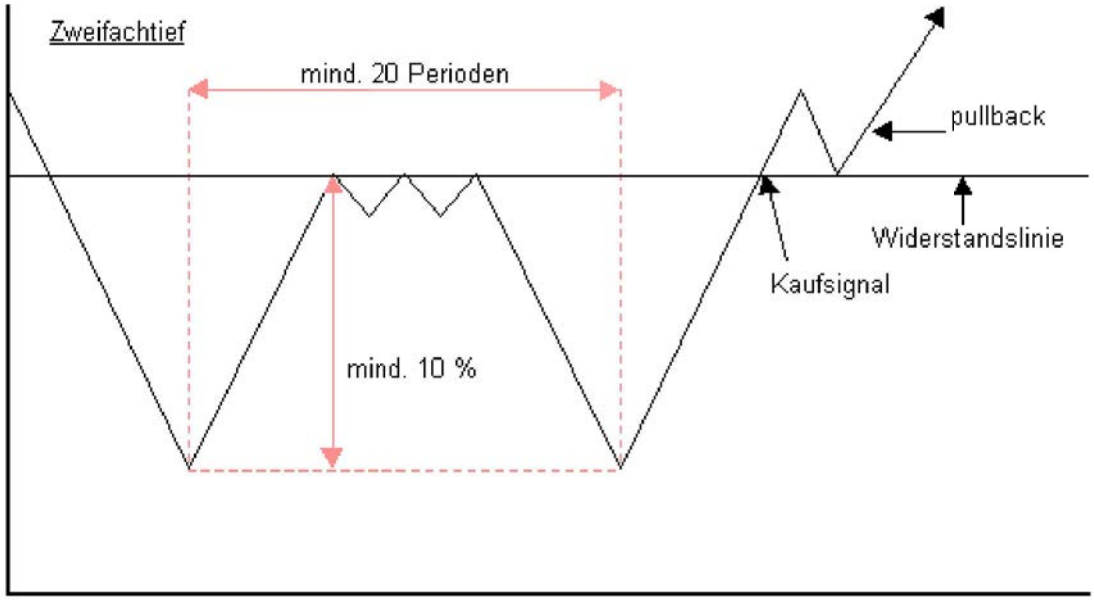
längeren Kursanstieg das Kursniveau sinkt, um innerhalb eines Zeitraumes von bis zu drei Monaten das vorherige Kurshoch zu erreichen, bevor die Kurse über einen längeren Zeitraum hinweg sinken. Die Formation gilt erst bei Unterschreiten des

[25] Vgl. Welcker/Audörsch (1994), S. 46.

zwischenzeitlichen Kurstiefs, welches innerhalb der beiden Hochpunkte markiert wurde, als vollendet.[26]

Entsprechend sollten zu diesem Zeitpunkt Aktien verkauft werden, da mit weiteren Kursverlusten gerechnet werden muss.

Abb. 8: Doppeltiefformationen



Quelle: Lexikon der Aktienanalyse

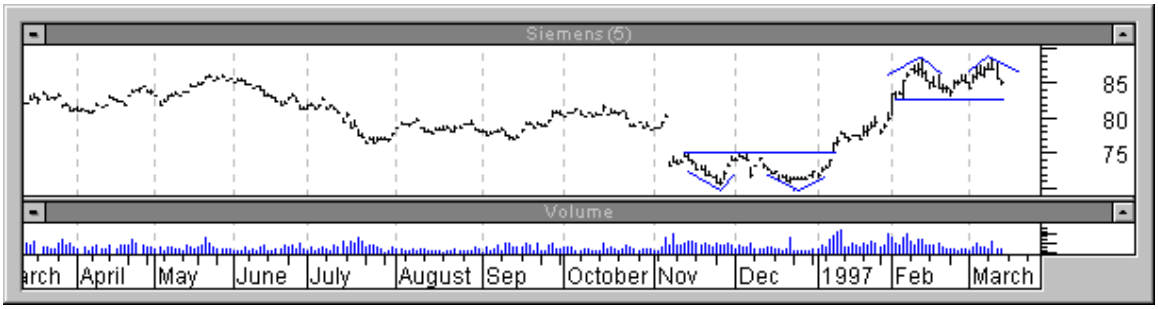
Das Umsatzvolumen verläuft bei der typischen M-Formation synchron zum Kursverlauf. Die höchsten Umsätze werden somit an den Kursspitzen erreicht und verzeichnen im Zwischentief einen Rückgang. Unterschreiten die Kurse jedoch das Niveau des markierten Zwischentiefs, so tritt meist ein stark erhöhtes Umsatzvolumen auf. Umstritten in der Literatur sind sowohl die zeitliche Differenz zwischen den Kursspitzen, damit der Kursverlauf noch zur gleichen Formation gezählt werden kann, als auch die jeweiligen Volumina. Ferner wird kontrovers diskutiert, inwieweit sich die beiden Kursspitzen, bezogen auf das Kursniveau, voneinander entfernen dürfen.[27]

Wird bei der Ausbildung einer M-Formation mit tendenziell sinkenden Kursen gerechnet, so wird bei Ausbildung einer W-Formation eine positive Kursentwicklung

[26] Vgl. Murphy (1991), S. 100
[27] Vgl. Welcker/Audörsch (1994), S. 47.

angenommen. Dabei gelten die gleichen Ausführungen, welche im Rahmen der M-Formation gemacht wurden, mit entsprechender Anpassung an eine untere Umkehrformation. Die Zusammenhänge sollen anhand von Abbildung 9 illustriert werden.

Abb. 9: Kursverlauf mit Doppelhoch- bzw. Doppeltief-Formation



Quelle: eigene Darstellung

Die Abbildung veranschaulicht sowohl die Ausbildung einer W-Formation als auch die Ausbildung einer M-Formation im Kursverlauf. Der Anstieg der Kurse über das Niveau des Zwischenhochs innerhalb der W-Formation wurde von deutlich steigenden Umsätzen begleitet und bestätigte die Ausbildung einer Trendumkehrformation. Die stark subjektiv geprägten Interpretations-möglichkeiten der Chartanalyse lassen sich gut anhand des zweiten Zwischentiefs der W-Formation verdeutlichen, welches ebenso als eine Untertassen-Formation hätte interpretiert werden können. Ein Einstieg in den Markt wäre dann erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgt.

5.1.3 Schulter-Kopf-Schulter-Formationen

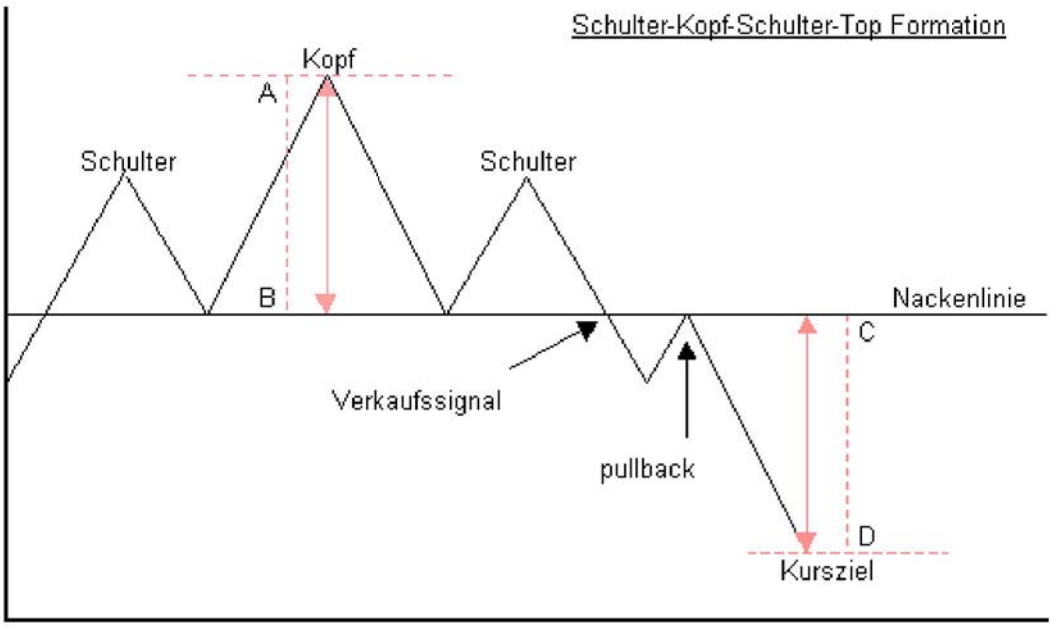
Bei den Schulter-Kopf-Schulter-Formationen[28] unterscheidet man Top- und Bodenformationen.

Die Schulter-Kopf-Schulter-Top Formation zeigt eine Umkehr des langfristigen Trends an. Sie signalisiert eine anschließende Abwärtsbewegung und ist die wichtigste und zuverlässigste charttechnische Formation.[29]

[28] Im anglo-amerikanischen Sprachraum werden diese als „head and shoulder"-Formationen bezeichnet

[29] Vgl. Welcker/Audörsch (1994), S. 44.

Abb. 10: Schulter-Kopf-Schulter-Formationen



Quelle: Lexikon der Aktienanalyse

Die linke Schulter beendet dabei einen längeren Aufwärtstrend der Kurse. Zur Ausbildung einer Kopf-Schulter-Top-Formation muss der anschließende Aufschwung die Kurse über das Niveau der linken Schulter tragen. Ein darauf folgender Abschwung führt die Kurse in den Bereich des vorherigen Tiefs zurück. Die Ausbildung des Kopfes der Gesamtformation ist damit abgeschlossen. Verbindet man nun die beiden Zwischentiefs, ergibt sich die sogenannte Nackenlinie der Formation, welcher eine zentrale Bedeutung innerhalb der Gesamtformation zugesprochen wird.[30] Da es sich um eine Umkehrformation im Aufwärtstrend handelt, weist die Nackenlinie meist eine leicht positive Steigung auf. Ebenso werden jedoch horizontale und fallende Nackenlinien beobachtet, wobei letzterer eine besondere Aussagekraft in bezug auf eine zukünftige Schwäche der Kurse nachgesagt wird.[31] Ausgehend von der Nackenlinie folgt ein Anstieg der Kurse, der idealtypisch bis in den Kursbereich der linken Schulter oder leicht darunter verläuft, bevor ein erneutes Absinken der Kurse beobachtet werden kann. Nach der Ausbildung der rechten Schulter ist damit die Gesamtformation vollständig.

[30] Vgl. Murphy (1991), S. 100.
[31] Vgl. Edwards/Magee (1976), S. 58.

Ein Signal zum Ausstieg aus dem Aktienmarkt ist damit jedoch noch nicht gegeben. Um eine Häufung von Fehlsignalen zu vermeiden, sollte ein Durchbruch der Kurse unter die Nackenlinie abgewartet werden. Erst ein solcher Durchbruch, der meist in einer heftigen Reaktion erfolgt, wird im Rahmen der Chartanalyse als eindeutiges Verkaufssignal gewertet.

Ein oftmals zu beobachtendes Marktverhalten ist eine Rückkehr der Kurse bis zur Nackenlinie. Von der Annahme eines Fehlsignals sollte jedoch nicht vor Durchbruch der Nackenlinie nach oben ausgegangen werden, da ein derartiger Kursverlauf von vielen Chart-Technikern als trendbestätigend angesehen wird. Erst im Anschluss daran erfolgt ein meist längerfristige Kursrückgang.

Das Umsatzvolumen folgt während der Ausbildung der Kopf-Schulter-Formation meist dem Kursverlauf und erreicht an der linken Schulter ein Hoch, um typischerweise an Kopf und rechter Schulter jeweils tiefer liegende Hochpunkte zu markieren. Erst der Durchbruch durch die Nackenlinie sollte von stark anziehenden Umsätzen begleitet werden.
Auch in diesem Fall gibt es zur oberen Umkehrformation die entsprechende untere Umkehrformation. Man spricht in diesem Fall meist von einer umge-kehrten Kopf-Schulter-Formation oder von ener Schulter-Kopf-Schulter-Bodenformation. Sie verläuft analog zur dargestellten Top-Formation, jedoch mit entsprechender horizontaler Spiegelung. Der Umsatzverlauf ist im Vergleich zur oberen Kopf-Schulter-Formation ähnlich.

Genauere Angaben über die zeitliche Ausdehnung einer Kopf-Schulter-Formation sind in der Literatur nicht zu finden.[32] Meist wird von einer Zeitspanne von drei bis zwölf Monaten ausgegangen. Ebenso fehlen Angaben über Kursdifferenzen, welche zwischen Kopf sowie linker und rechter Schulter liegen müssen, um überhaupt von einer Kopf- Schulter-Formation sprechen zu können. Der Übergang zu einer dreifachen Spitze bzw. einem dreifachen Boden erscheint fließend.

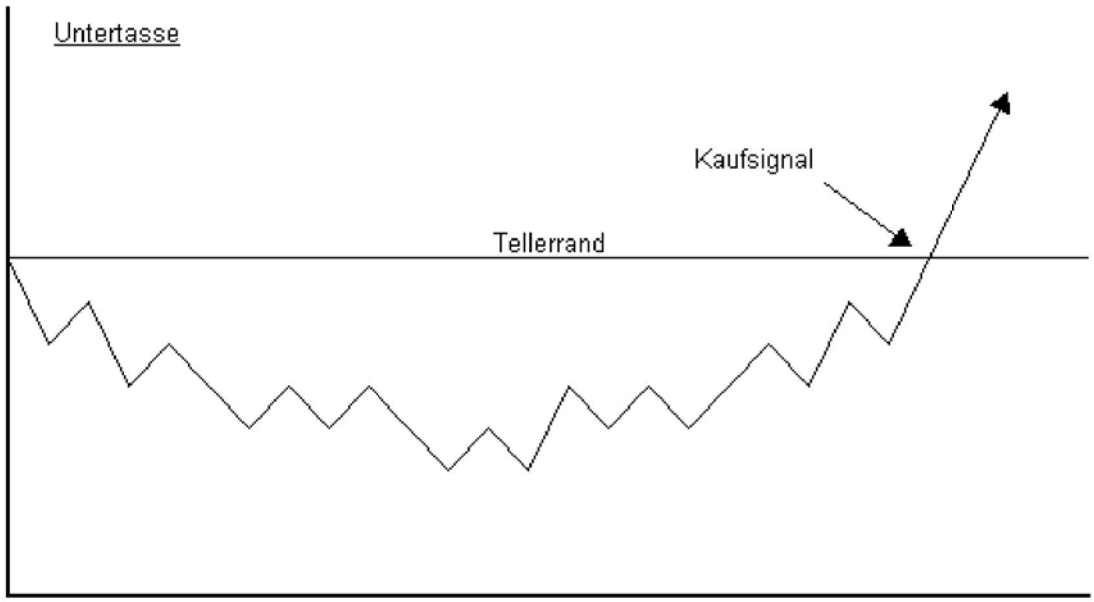
5.1.4 Untertassenformationen

Nicht immer vollzieht sich ein Trendwechsel der Kurse unter heftigen Kursschwankungen. Denkbar ist auch ein langsamer Wechsel der Marktkräfte. Vor

[32] Vgl. Herlitz (1975), S. 221.

allem bei Aktien großer Publikumsgesellschaften kann oftmals ein derartiges Marktverhalten beobachtet werden. Aus einer solchen Entwicklung heraus resultiert ein Chartbild, das nicht durch hektische Kursschwankungen wie bei der V-Formation gekennzeichnet ist.[33] Im Gegensatz zur V-Formation tritt hier ein mehr abgerundeter Kursverlauf auf.

Abb. 11: Untertassenformationen



Quelle: Lexikon der Aktienanalyse (2008).

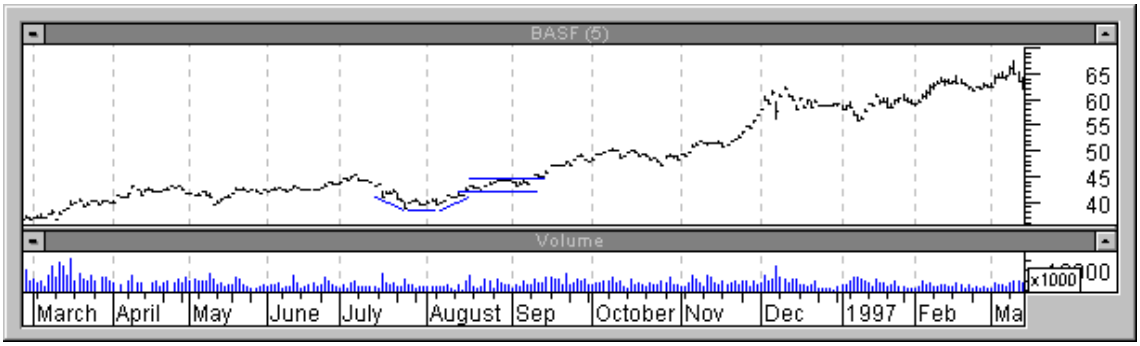
Aus dieser Form ist die Bezeichnung Untertasse für die untere und umgekehrte Untertasse für die obere Umkehrformation entwickelt worden. Im anglo-amerikanischen Sprachraum sind sie als „rounding top“ und „rounding bottom“ bekannt. Die Formation gilt, ebenso wie die V-Formation, erst als vollendet, wenn nach Ausbildung der Untertasse die Kurse über einen längeren Zeitraum seitwärts tendieren und ein Ausbruch aus dieser Konsolidierungsformation gelingt. Ein Ausbruch nach oben wird entsprechend bei der unteren Umkehrformation als Kaufsignal und ein Ausbruch nach unten im Falle einer oberen Umkehrformation als Verkaufssignal gedeutet.

Der Volumenverlauf ähnelt sowohl bei der oberen als auch bei der unteren Umkehrformation dem Kursverlauf, nimmt also typischerweise selbst die Form einer

[33] Vgl. Welcker/Audörsch (1994), S. 48.

Untertasse an.[34] In bezug auf die zeitliche Dimension der Formation sind in der Literatur keine genauen Angaben zu finden. Meist wird von einer zeitlichen Ausdehnung von mehreren Monaten ausgegangen.[35]

Abb. 12: Kursverlauf mit Untertassen-Formation



Quelle: eigene Darstellung

Die Abbildung verdeutlicht wiederum den breiten Interpretationsspielraum, den die Chartanalyse zulässt. Die Formation hätte ebenso als Abwärtstrend mit anschließender Bodenbildung charakterisiert werden können. Ein Kaufsignal hätte sich dann zu einem wesentlich früheren Zeitpunkt ergeben.

5.2 Trendbestätigungsformationen

Eine Unterteilung bestimmter Chartbilder in Trendumkehr- und Trendbestätigungsformationen lässt sich nicht immer zweifelsfrei vornehmen. Die Einordnung der nachfolgend beschriebenen Chartdarstellungen als Trendbestätigungsformationen entbehrt dabei nicht einer gewissen Willkür, findet jedoch insofern ihre Berechtigung, da sie gewöhnlich, jedoch keineswegs zwingend, als solche auftreten. Eine Bestätigung findet der Chartist erst nach Ausbruch aus der Formation.[36]

Trendbestätigungsformationen zeichnen sich oftmals durch eine im Kursverlauf zunehmende Verringerung der Volatilität aus. Ihr Auftreten kann häufiger beobachtet werden als dies bei Trendumkehrformationen der Fall ist, da in der Regel die Fortsetzung eines bestehenden Trends angezeigt wird. Somit ergibt sich im

[34] Vgl. Welcker/Audörsch (1994), S. 48. Vgl. auch Edwards/Magee (1976), S. 80-82.
[35] Vgl. Mühlbradt (1985), S. 153.
[36] Vgl. Welcker/Audörsch (1994), S. 52.

Vergleich zu Trendumkehrformationen ein geringeres Gewinnpotential, falls Transaktionen erst im Laufe eines bestehenden Trends getätigt werden.

5.2.1 Dreiecke

Ebenso häufig wie Untertassenformationen sind im Chartverlauf Dreiecke zu beobachten. Dreiecksformationen sind dabei häufig, allerdings nicht immer trendbestätigend. „Sie entstehen häufig an Widerstandslinien, die die Kursbewegung in Richtung des Trends abbremsen. Auch bei Dreiecken kann man eigentlich erst zum Zeitpunkt des Ausbruchs sicher sein, ob der Trend bestätigt oder gebrochen wird.“[37]

Unabhängig von der Richtung des Primärtrends können verschiedene Dreiecksformationen unterschieden werden. Sowohl bei steigendem als auch fallendem Primärtrend können symmetrische Dreiecke, steigende Dreiecke und fallende Dreiecke auftreten.

Symmetrische Dreiecke sind durch Kursverläufe, die fallende Hochpunkte und steigende Tiefpunkte aufweisen, gekennzeichnet. Verbindet man die ersten Hoch- bzw. Tiefpunkte der Formation, so kann oft beobachtet werden, daß sich die Kurse über einen längeren Zeitraum innerhalb dieser Formation bewegen.

Entsteht ein Dreieck in einem längerfristigen Aufwärtstrend , so wirkt ein Verlassen des Dreiecks nach oben trendbestätigend (siehe Abb. 13), hingegen ein Verlassen des Dreiecks nach unten als Trendwechsel (vgl. Abb. 14). Entsteht ein Dreieck in einem längerfristigen Abwärtstrend, so wirkt ein Verlassen des Dreiecks nach unten ebenfalls trendbestätigend, hingegen ein Verlassen des Dreiecks nach oben als Trendwechsel.

Je weiter die Kurse in Richtung der Spitze des Dreiecks laufen, um so weniger Potential wird den Kursen bei erfolgtem Ausbruch zugesprochen.[38] Einige Autoren gehen auch von einer Häufung von Fehlsignalen aus.[39]

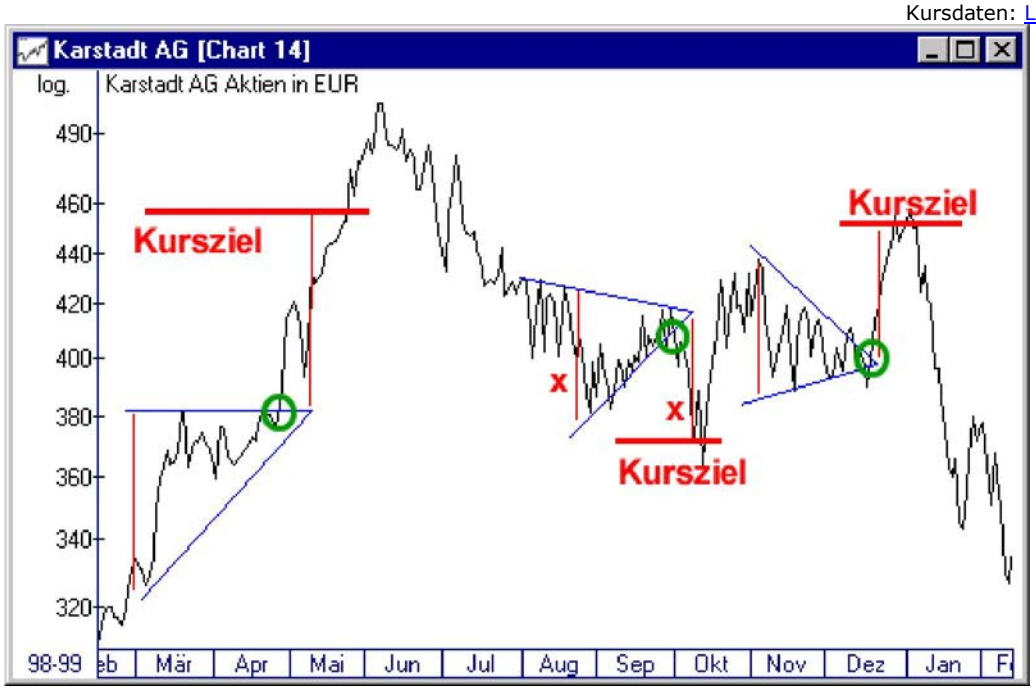
Die zeitliche Ausprägung kann ebenso wie bei anderen Formationen nicht genau angegeben werden. Trendbestätigungsformationen weisen jedoch meist eine kürzere

[37] Vgl. Lampert (2007), S.1.
[38] Vgl. Edwards/Magee (1976), S. 91.
[39] Vgl. Murphy (1991), S. 128.

zeitliche Ausprägung als Trendumkehrformationen auf. Vielfach wird eine Zeitspanne von zwei bis drei Monaten genannt.[40] Das Volumen bewegt sich auch bei dieser Formation im Regelfall mit dem Trend, sollte also tendenziell in Richtung der Keilspitze abnehmen, um erst den Ausbruch unter stark anziehenden Umsätzen zu vollziehen.

Abb. 13: Trendwechsel im Auf- und Abwärtstrend

Kursdaten: Lenz + Partner AG



Quelle: Lampert (2007).

Steigende als auch fallende Dreiecke sind Variationen des symmetrischen Dreiecks, jedoch mit unterschiedlichem Aussagegehalt.[41] Beim steigenden Dreieck verläuft die obere Trendlinie horizontal oder mit leicht steigender Tendenz, während die untere Trendlinie eine stärkere positive Steigung aufweist. Die Formation tritt meist im Aufwärtstrend auf und gilt als Bestätigung für weiter steigende Kurse.

Entsprechend weist beim fallenden Dreieck die untere Trendlinie einen flachen Verlauf auf, während die obere Trendlinie durch eine fallende Tendenz gekennzeichnet ist. Fallende Dreiecke werden meist bei schwacher Börsenverfassung beobachtet und gelten als Indiz für weiter sinkende Kurse. Ein

[40] Vgl. Herlitz (1975), S. 231.
[41] Vgl. Murphy (1991), S. 132.

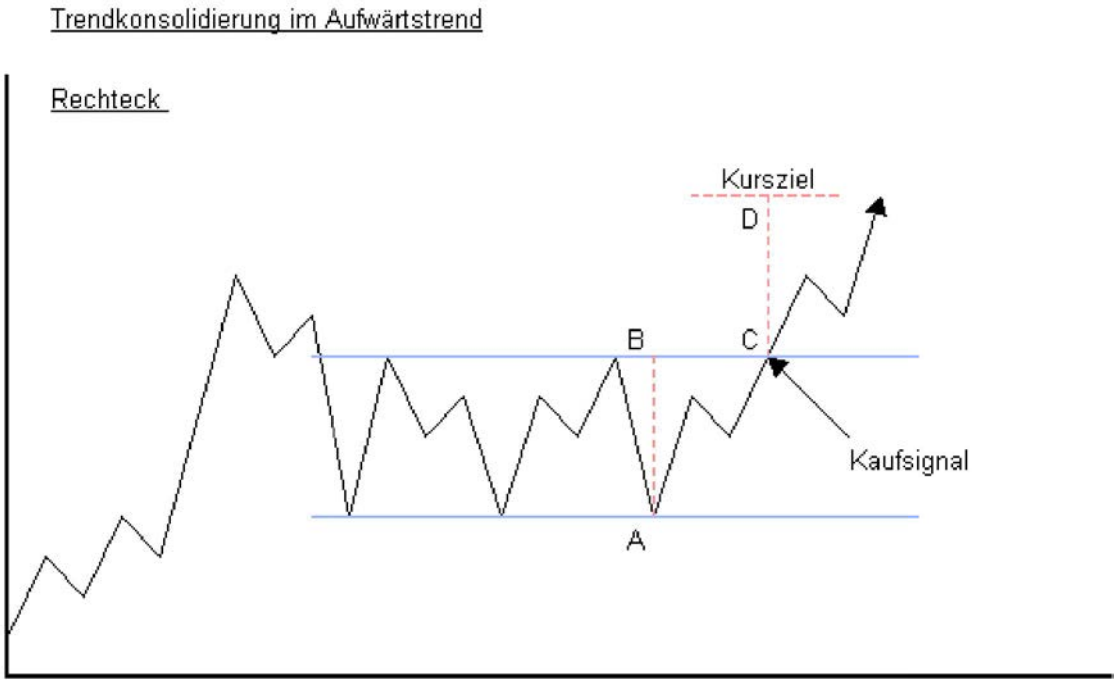
Kauf- bzw. Verkaufssignal resultiert bei beiden Formationen auch in diesem Fall erst nach Ausbruch aus der Formation.

Beim symmetrischen Dreieck gelten die gleichen Aussagen sowohl im Hinblick auf den Umsatzverlauf als auch im Hinblick auf die zeitliche Ausdehnung.
Sind beide Begrenzungslinien eines Dreiecks abwärts bzw. aufwärts gerichtet, spricht man von Keilformationen. Da ihre Interpretation analog derjenigen von Dreiecksformationen erfolgt, sollen sie nicht näher erörtert werden. Sie verlaufen entgegen dem übergeordneten Trend und werden als trendbestätigende Konsolidierungsformationen interpretiert.

5.2.2 Rechtecke

Rechtecke sind durch Kursbewegungen innerhalb zweier horizontaler Begrenzungslinien gekennzeichnet. Der Ausbruch sollte auch bei dieser Formation in Richtung des übergeordneten Trends erfolgen, um sie in die Reihe der klassischen trendbestätigenden Konsolidierungsformationen einordnen zu können. Erfolgt das Verlassen der Formation entgegen der Richtung des übergeordneten Trends, so kann von der Ausbildung einer Umkehrformation mit zumindest zweifacher Boden- bzw. Gipfelbildung, wie sie bereits zuvor beschrieben wurde, ausgegangen werden.

Abb. 14: Trendkonsolidierung im Aufwärtstrend



Quelle: Lexikon der Aktienanalyse (2008).

Verlaufen die Kursbewegungen in Richtung des übergeordneten Trends bei steigenden Umsätzen, gilt dies als Bestätigung für die Ausbildung einer Trendbestätigungsformation. Nehmen die Umsätze hierbei ab, wird dies als Indiz für die mögliche Ausbildung einer Trendumkehrformation gewertet.[42]

5.2.3 Trendlinien

Charttechnisch werden steigende und fallende Trendlinien unterschieden. Zur Konstruktion einer steigenden Trendlinie werden die ersten beiden Zwischentiefs eines Aufwärtstrends verbunden. Eine abwärts gerichtete Trendlinie resultiert aus der Verbindung der ersten beiden Zwischenhochs eines Abwärtstrends.[43] Der Trend gilt nun so lange als intakt, bis die Kursnotierungen den Aufwärtstrend von oben nach unten bzw. den Abwärtstrend von unten nach oben schneiden.

[42] Vgl. Murphy (1991), S. 151.
[43] Vgl. Welcker/Audörsch (1994), S. 58 und 116.

Das Volumen sollte bei Kursbewegungen in Trendrichtung zunehmen und bei Gegenbewegungen abnehmen. Im Hinblick auf die Zuverlässigkeit der weiteren Kursprognosen werden drei Merkmale einer Trendlinie unterschieden.[44]

1. Je länger eine Trendlinie Gültigkeit besitzt, desto stärker wird ihre Unterstützungs- bzw. Widerstandskraft eingeschätzt.
2. Je häufiger die Kurse eine Trendlinie berühren, jedoch nicht durchbrochen haben, um so größer wird die Wahrscheinlichkeit eingeschätzt, dass die Kurse auch zukünftig nicht die Trendlinie schneiden.
3. Je steiler die Trendlinie verläuft, um so früher wird mit einem Bruch der Trendlinie gerechnet.

Abb. 15: Kursverlauf mit Trendkanal-Formation

Quelle: eigene Darstellung

Kann parallel zur Trendlinie eine zweite Trendlinie an die Kurskurve gelegt werden, welche mit dieser mindestens zwei Berührungspunkte aufweist, entsteht ein Trendkanal. Die Chartanalyse geht von längerfristigen Kursfluktuationen innerhalb dieses Trendkanals aus, welche sich bei ausreichender Bandbreite des Trendkanals für An- und Verkäufe nutzen lassen.[45] Die Abbildung 15 zeigt einen Trendkanal, der nach Ausbildung der Formation für einen Zeitraum von ungefähr zwei Monaten für Transaktionen innerhalb des Trendkanals hätte genutzt werden können. Erst danach erfolgte ein Ausbruch der Kurse aus der Formation.

[44] Vgl. Lerbinger (1985), S. 159.
[45] Vgl. Welcker/Audörsch (1994), S. 62.

5.3 Trendfolgeindikatoren

Ausgeprägte Trendphasen können zwar an der Börse relativ selten beobachtet werden, um Trendfolgesysteme erfolgreich anwenden zu können, muss sich die Aktienanalyse aber auf die Erkennung derartiger Trendphasen und deren Trenddynamik konzentrieren. Ein Indikator, welchem eine ausgezeichnete Erfüllung dieser Anforderungen zugesprochen wird, ist der Directional Movement Index. Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf Cesar[46] und Schmielewski[47].

5.3.1 Der Directional Movement Index

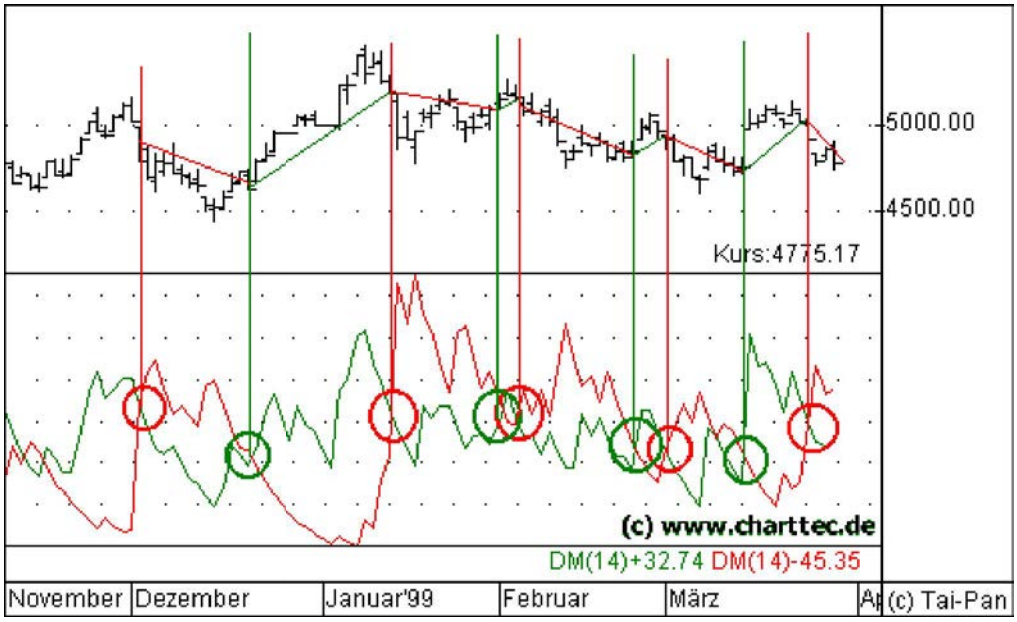
Der Directional Movement Index (DX) wurde zur Identifizierung der Trendintensität eines Marktes konzipiert und bildet gleichzeitig die Basis für die Berechnung des Average Directional Movement Index (ADX). Das gesamte Directional Movement System beruht auf der Annahme, dass bei Aufwärtstrends die aktuellen Tageshöchstkurse über denjenigen des Vortages liegen. Entsprechend sind Abwärtstrends durch Tagestiefstkurse gekennzeichnet, welche unter denen des Vortages liegen.

Als „Up Directional Movement“ (+DI) werden die Differenzen zwischen den Tageshöchstkursen und als „Down Directional Movement“ (-DI) die Differenzen zwischen den Tagestiefstkursen bezeichnet. Dabei sind „+“ und „–“ jedoch nicht als mathematische Vorzeichen zu verstehen, sondern zeigen die Richtung der Kursbewegung an. Wird am Folgetag der Tageshöchst- bzw. Tagestiefstkurs des vorherigen Tages nicht übertroffen bzw. unterschritten, so findet dieser Tag keine Berücksichtigung. Eine Berechnung des DX erfolgt nun über eine Summation der Differenzen zwischen + DI und - DI über eine vorab festgelegte Anzahl von Tagen. Zur besseren Veranschaulichung erfolgt meist eine Normalisierung mit 100. Als Standardeinstellung wird in der Regel ein Betrachtungszeitraum von 14 Tagen gewählt. Allerdings können in Abhängigkeit von der verfolgten Handelsstrategie und zur Abstimmung mit weiteren angewandten Indikatoren auch davon abweichende Zeiträume vorgegeben werden.

[46] Vgl. Cesar (1996), S. 149-151.
[47] Vgl. Schmielewski (1995), S. 296-301.

Der ADX ergibt sich als gleitender Durchschnitt des DX, wobei zur Glättung meist auf den Zeitraum zurückgegriffen wird, der zur Berechnung der +DI und -DI herangezogen wurde. Zur Bestimmung der Trendrichtung müssen weitere Indikatoren, z.B. gleitende Durchschnitte, herangezogen werden, da der ADX lediglich die Stärke eines Trends mißt, nicht aber dessen Richtung.[48] So kann der ADX sowohl bei leicht steigenden als auch bei leicht fallenden Kursen zurückgehen. Bei stärkeren Kursauf- oder -abschwüngen dürfte der ADX entsprechend ansteigen. Ein steigender ADX in Verbindung mit einem Wert über 15 wird bei Anwendung der Standardeinstellung von 14 Tagen als Bestätigung für das Vorliegen eines Trends gewertet. Der Einsatz von Trendfolgeindikatoren wie MACD oder gleitende Durchschnitte ist in diesen Fällen erfolgversprechend. Oszillatoren geraten in einer derartigen Marktphase zu schnell in überkaufte bzw. überverkaufte Bereiche und generieren Fehlsignale. Ein rückläufiger ADX signalisiert eine nachlassende Trendintensität, sodass der Einsatz technischer Indikatoren auf die Anwendung von Oszillatoren wie Stochastik oder den Relative Stärke Index konzentriert werden sollte.

Abb. 16: DAX mit Directional Movement Index



Quelle: Lampert (2008)

Wurde der ADX bisher nur in seiner Funktion zur Messung der Trendintensität genannt, so kann er gleichfalls zur eigenständigen Signalgebung herangezogen

[48] Lampert (2007), S. 1

werden.[49] Schneidet die „+DI-Linie“ die „-DI-Linie“ von unten nach oben, wird dies als Kaufsignal gewertet. Entsprechend gilt ein Schnitt der „+DI-Linie“ mit der „-DI-Linie“ von oben nach unten als Verkaufssignal. Eine Signalgebung sollte allerdings nur bei steigendem ADX beachtet werden, da nur in diesem Fall eine stärkere Kursbewegung erwartet wird. Bei rückläufigem ADX werden die Signale ignoriert, da dann von keiner stärkeren Trendbewegung ausgegangen wird.

5.3.2 Der Moving-Average Convergence / Divergence Indikator (MACD)

Der Moving Average Convergence/Divergence-Indikator (MACD) wurde von Gerald Appel im Jahr 1979 entwickelt. Die Namensgebung basiert auf der Anwendung von gleitenden Durchschnitten sowie auf Phasen ihrer Konvergenz. Die gleitenden Durchschnitte bewegen sich hier aufeinander zu. In Phasen ihrer Divergenz bewegen sich die gleitenden Durchschnitte voneinander weg. Bei einer entsprechenden Divergenz verstärkt sich somit der vorherrschende Trend.

Die Berechnung des MACD-Indikators erfolgt durch die Bildung der Differenz zweier exponentieller gleitender Durchschnitte. Diese Differenz wird als MACD-Linie bezeichnet. Aufgrund ihrer Berechnung erfolgt ein Oszillieren der MACD-Linie um eine Mittelpunktslinie, so dass der MACD-Indikator teilweise zu den Oszillatoren gezählt wird. Vom Grundgedanken her ist er jedoch den Trendfolgeindikatoren zuzurechnen.

Bewegt sich die MACD-Linie über der Mittelpunktslinie, notiert der kürzerfristige gleitende Durchschnitt über dem längerfristigen gleitenden Durchschnitt. Analog dazu bedeutet der Verlauf der MACD-Linie unterhalb der Mittelpunktslinie einen kürzerfristigen gleitenden Durchschnitt, welcher unter dem längerfristigen gleitenden Durchschnitt verläuft.

In der Standardeinstellung wird ein kurzfristiger gleitender Durchschnitt von 12 Tagen und einer exponentiellen Gewichtung mit dem Faktor 0,15 sowie ein längerfristiger gleitender Durchschnitt von 26 Tagen und einer exponentiellen Gewichtung mit dem Faktor 0,075 angewandt. Auf die durch Subtraktion des 26-Tage gleitenden Durchschnitts vom 12-Tage gleitenden Durchschnitt resultierende MACD-Linie wird nun gleichfalls ein exponentieller gleitender Durchschnitt angewendet. Dieser

[49] Vgl. Müller/Nietzer (1993), S.43.

gleitende Durchschnitt wird als Signallinie bezeichnet und bezieht sich meist auf einen Zeitraum von 9 Tagen sowie einen Gewichtungsfaktor von 0,2.

Abb. 17: MACD- Trendlinien

Kursdaten: Lenz + Partner AG

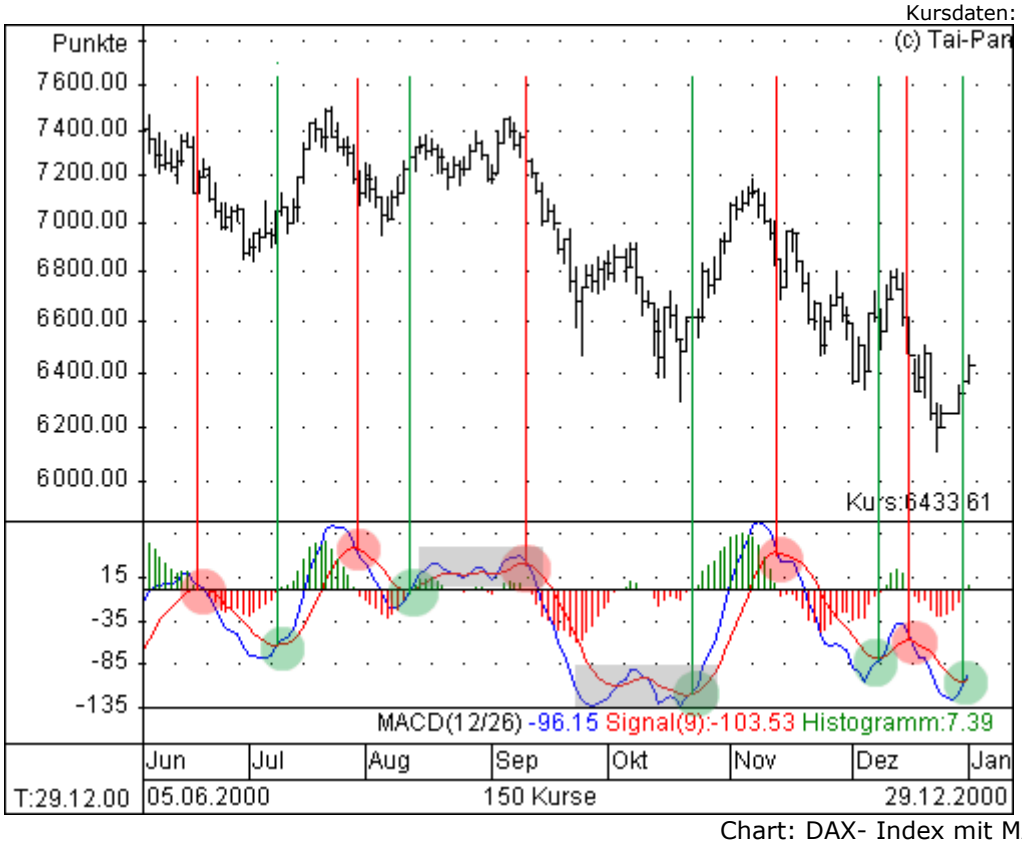


Chart: DAX- Index mit MACD - Indikator

Quelle: Lampert (2007 II)

Handelssignale ergeben sich nun auf der Grundlage einer Kreuzung der MACD-Linie (blau) mit der Signallinie (rot). Ein Kaufsignal ergibt sich, wenn die MACD-Linie die Signallinie von unten nach oben schneidet. Analog ergibt sich ein Verkaufssignal, wenn die MACD-Linie die Signallinie von oben nach unten durchbricht.[50]

Zur Reduzierung von Fehlsignalen werden Signale des MACD-Indikators von vielen Analysten nur in Richtung des aktuellen Trends beachtet. Um die Zuverlässigkeit der Signalgebung weiter zu steigern, sollte der Einsatz auf die Extrembereiche des MACD- Indikators beschränkt werden. In Abhängigkeit vom Einsatz des Indikators in verschiedenen Marktsegmenten lassen sich jedoch stark voneinander abweichende Extrembereiche feststellen. Diese lassen sich durch einen historischen Rückblick relativ gut eingrenzen.

[50] Vgl. Cesar (1996), S. 159.

Zusammengefasst werden in der Literatur folgende Signale dargestellt:

- „Überschreitet der Indikator seine Signallinie (»Trigger«) ist dies ein Kaufsignal
- Unterschreitet der Indikator die Signallinie gilt dies als Verkaufssignal
- Divergenzen deuten auf Trendwechsel der Aktie hin
- Der MACD sollte nur bei starken Trendbewegungen verwendet werden
- Das Histogramm des MACD gibt an, wie weit sich der Indikator von der Triggerlinie entfernt hat und hilft damit bei der Bestimmung der Signifikanz“[51]
- Interessant sind vor allem längerfristige Trends im MACD

5.3.3 Der gleitende Durchschnitt

Gleitende Durchschnitte gehören aufgrund ihrer einfachen Berechnung und vielseitigen Anwendungsmöglichkeiten zu den am meisten verwendeten technischen Indikatoren. Sie bilden die Grundlage vieler Trendfolgesysteme. Durch Anwendung gleitender Durchschnitte wird eine geglättete Abbildung des Kursverlaufes erreicht. Abhängig vom gewählten Stützbereich kommen kurzfristige gleitende Durchschnitte, die sich schneller dem aktuellen Kursverlauf anpassen, und langfristige gleitende Durchschnitte, welche mit einer größeren zeitlichen Verzögerung auf den aktuellen Kursverlauf reagieren, zur Anwendung. [52]

Zur Berechnung gleitender Durchschnitte werden meist Schlusskurse herangezogen. Viele Analysten verwenden allerdings auch den Mittelwert zwischen Tageshöchst- und Tagestiefstkurs. Pauschalaussagen, welche Zeiträume für die Berechnung gleitender Durchschnitte in bestimmten Märkten Anwendung finden sollten, lassen sich nicht treffen.[53] In Chart-Abbildungen finden sich vielfach 38-Tage, 90-Tage und 200-Tage gleitende Durchschnitte.

Es gibt drei verschiedene Formen gleitender Durchschnitte innerhalb der Chartanalyse. Man unterscheidet:[54]

- einfache gleitende Durchschnitte
- gewichtete gleitende Durchschnitte und
- exponentiell geglättete Durchschnitte.

---

[51] Vgl. Lampert (2007 II), S. 1.
[52] Vgl. Welcker/Audörsch (1994), S. 29.
[53] Vgl. Murphy (1991), S. 218.
[54] Vgl. Cesar (1996), S. 152.

Einfache gleitende Durchschnitte resultieren aus der Summe der Kurswerte dividiert durch die Anzahl der Tage, auf die sich die Berechnung stützt. Sämtlichen Kurswerten wird die gleiche Aussagekraft beigemessen. Damit wird jedem Kurs des Beobachtungszeitraumes der gleiche Gewichtungsfaktor zugeordnet.

Bei gewichteten gleitenden Durchschnitten wird aktuellen Kurswerten eine größere Bedeutung beigemessen als weiter zurückliegenden. Sie gehen somit mit höherer Gewichtung in die Berechnung des Durchschnitts ein. Gewichtete gleitende Durchschnitte passen sich schneller der aktuellen Kursentwicklung an als einfache gleitende Durchschnitte.

Exponentiell geglättete Durchschnitte berücksichtigen ebenfalls eine Höhergewichtung aktueller Kurswerte. Im Allgemeinen wird bei ihrer Berechnung auf den gesamten Beobachtungszeitraum zurückgegriffen. Dabei nimmt die Gewichtung der Kurswerte mit zunehmendem Abstand zum aktuellsten Beobachtungswert exponentiell ab.

Der Anleger sieht sich somit bei Einsatz gleitender Durchschnitte vor ein vielschichtiges Entscheidungsproblem gestellt. Einige der von Murphy[55] genannten Fragen, die bei der Anwendung des gleitenden Durchschnitts auftreten werden nachfolgend aufgeführt:

- Welcher Zeitraum sollte bei der Durchschnittsbildung berücksichtigt werden?
- Ist eine Anlagestrategie auf der Grundlage eines oder mehrerer gleitender Durchschnitte erfolgversprechend?
- Welcher gleitende Durchschnitt sollte für spezielle Aktien bzw. spezielle Märkte Anwendung finden?
- Führen einfache, linear gewichtete oder exponentiell geglättete Durchschnitte zu einem optimalen Anlageresultat?
- Welche Filterfunktion sollte ausgewählt werden, die einerseits Fehlsignale aufgrund eines Oszillierens der Kurse in einer engen Bandbreite um den gleitenden Durchschnitt eliminieren, andererseits aber das Gewinnpotential durch eine späte Signalgebung nicht zu sehr beschneiden?

Anhaltspunkte für eine zumindest teilweise Beantwortung derartiger Fragestellungen liefert eine Untersuchung des Brokerhauses Merrill Lynch für den Rohstoffmarkt in den Jahren 1970-1976. Deren Ergebnisse lassen sich allerdings nicht ohne weiteres

[55] Vgl. Murphy (1991), S. 217 f.

auf den Aktienmarkt übertragen, eine Orientierungshilfe bieten sie dennoch. Die Kernaussagen lauten:[56]

- In den verschiedenen Teilmärkten konnte kein gleitender Durchschnitt ermittelt werden, welcher die gleichmäßig besten Ergebnisse erbracht hätte. Jeder Markt bedarf somit einer gesonderten Untersuchung.
- Längerfristige gleitende Durchschnitte zeigten sich den kürzerfristigen überlegen, wobei lediglich Durchschnitte von 3-70 Tagen in die Untersuchung einbezogen wurden. Die besten Ergebnisse lieferten Durchschnitte im Bereich von 60-70 Tagen.
- Die Ergebnisse einfacher gleitender Durchschnitte übertrafen sowohl diejenigen gewichteter gleitender Durchschnitte, als auch diejenigen exponentiell geglätteter Durchschnitte.

Gleitende Durchschnitte werden in verschiedenen Formen zur Signalgebung herangezogen. Bei den meisten Trendfolgeindikatoren ergibt sich eine Signalgebung auf der Basis folgender Merkmale:[57]

- bei Durchbruch der Kurse durch den gleitenden Durchschnitt,
- bei Kreuzung zweier oder mehrerer gleitender Durchschnitte,
- der Trendrichtung des gleitenden Durchschnitts,
- der Entfernung der Kurse vom gleitenden Durchschnitt.

5.3.4 Bollinger-Bänder

5.3.4.1 Methode

Die Bollinger-Bänder wurden Anfang der 80er Jahre von John Bollinger von John Bollinger Capital Management erfunden. Sie gehören mittlerweile zu den Standard-Werkzeugen der Chartanalyse und kennzeichnen einen Indikator, der Trendveränderungen anzeigen soll.[58] Die Bollinger Bänder sind sog. Umhüllungslinien des Kurssverlaufs (siehe Abb. 18 auf der folgenden Seite). „Sie bauen auf einem Gleitenden Durchschnitt auf, der um je zwei

[56] Vgl. Murphy (1991), S. 234-236.
[57] Vgl. Cesar (1996), S. 153.
[58] Vgl. FAZ.NET-Börsenlexikon (2008), Bollinger Bänder.

Standardabweichungen nach oben und unten verschoben wird."[59] Da 95 Prozent der Kursverläufe innerhalb der Bollinger Bänder liegen, bauen darauf die Trading-Ansätze auf.[60]

Um die Bollinger Bänder darstellen zu können, „wird zunächst ein arithmetischer, gleitender Durchschnitt über einen Zeitraum von 20 Tagen berechnet (Standardeinstellung). Bollingers Idee beruhte auf dem statistischen Phänomen der „Häufung in der Mitte". Dieses besagt, dass in normal verteilten Wertegruppen eine bestimmte Menge an Werten mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit nur um einen bestimmten Betrag vom Mittelwert abweicht. Dies bedeutet dass unter Vernachlässigung vereinzelter Ausreißer alle Werte in einer vergleichsweise engen Spanne zu finden sind. In der Statistik spricht man dabei von einer Gaußschen Normalverteilung. Dementsprechend berechnet man nun die Standardabweichung die Aussagen darüber trifft, wie stark die Kurse in der Vergangenheit um den 20-Tage-Durchschnitt geschwankt haben. Davon ausgehend erhält man zwei Kurven, indem die Standardabweichung einmal zum 20-Tage-Schnitt hinzu addiert, und das andere Mal vom 20-Tage-Durchschnitt subtrahiert wird. Diese so gewonnenen Kurven werden als Bollinger-Bänder bezeichnet."[61] Zur Verbesserung der Prognosequalität ist es sinnvoll die Bollinger Bänder mit anderen Indikatoren wie RSI oder Stochastik zu kombinieren.

Die Werte für den Verlauf der Bollinger Bänder lassen sich aus folgender Formel errechnen:[62]

S = Wurzel aus $(C_t - GD)^2 + (C_{t-1} - GD)^2 + \ldots (C_{t-n+1} - GD)^2 / n$

Oberes Band = GD + S

Unteres Band = GD - S

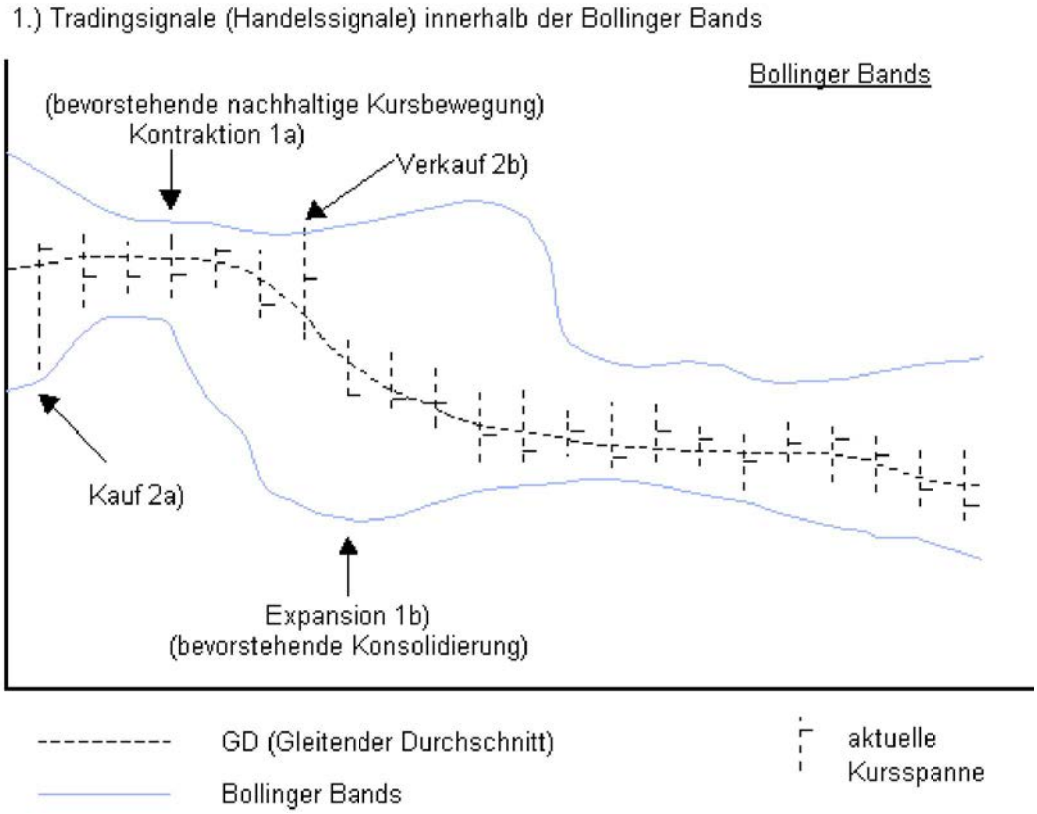
S = Standardabweichung (Volatilität) zwischen Kurs und GD, C = Schlusskurs

5.3.4.2 Kauf- und Verkaufssignale

[59] Aktienboard (2008), S. 10.
[60] Vgl. ebenda, S. 10.
[61] FAZ.NET-Börsenlexikon (2008), Bollinger Bänder.
[62] Vgl. Lexikon der Aktienindikatoren (2007).

Die folgenden länger- oder kurzfristigen Kursbewegungen sind in Abhängigkeit von bestimmten Bollinger-Konstellationen sind zu erwarten:

Abb. 18: Trendsignale innerhalb der Bollinger Bands



Quelle: Lexikon der Aktienanalyse

Länger andauernde Kursbewegungen stehen bevor, wenn sich beide Bollinger Bänder dem gleitende Durchschnitt annähern (Kontraktion) oder wenn beide Bollinger Bänder deutlich auseinanderlaufen (Expansion). Im anderen Fall deutet dies eher auf eine bevorstehende Konsolidierung hin. [63]Notiert ein Kurs in der Nähe des einen Bandes, so ist kurzfristig mit einer gegensätzlichen Tendenz in Richtung auf das andere Band zu rechnen.

Bei der Analyse der Bollinger-Bänder sind **zwei Konstellationen** zu beachten:

- Bildet sich **innerhalb eines Bollinger-Bandes** ein Boden oder ein Topp heraus, und wird dieses auch innerhalb des Bandes wiederholt, so ist eine Trendwende zu erwarten.

[63] Vgl. Lexikon der Aktienanalyse (2008).

- Bricht ein Kurs **aus dem Bollinger-Band** aus, so ist eine weitere Bewegung in Ausbruchsrichtung wahrscheinlich.

Handelssignal innerhalb der Bollinger Bänder (siehe Abb. 18) [64]

a) Ein Kauf wird bei einer Bestätigung des unteren Bandes empfohlen.

b) Ein Verkauf entspricht der Bestätigung des oberen Bandes. Ein Verkauf ist jedoch nicht bei gleichzeitig steigendem gleitendem Durchschnitt sinnvoll.

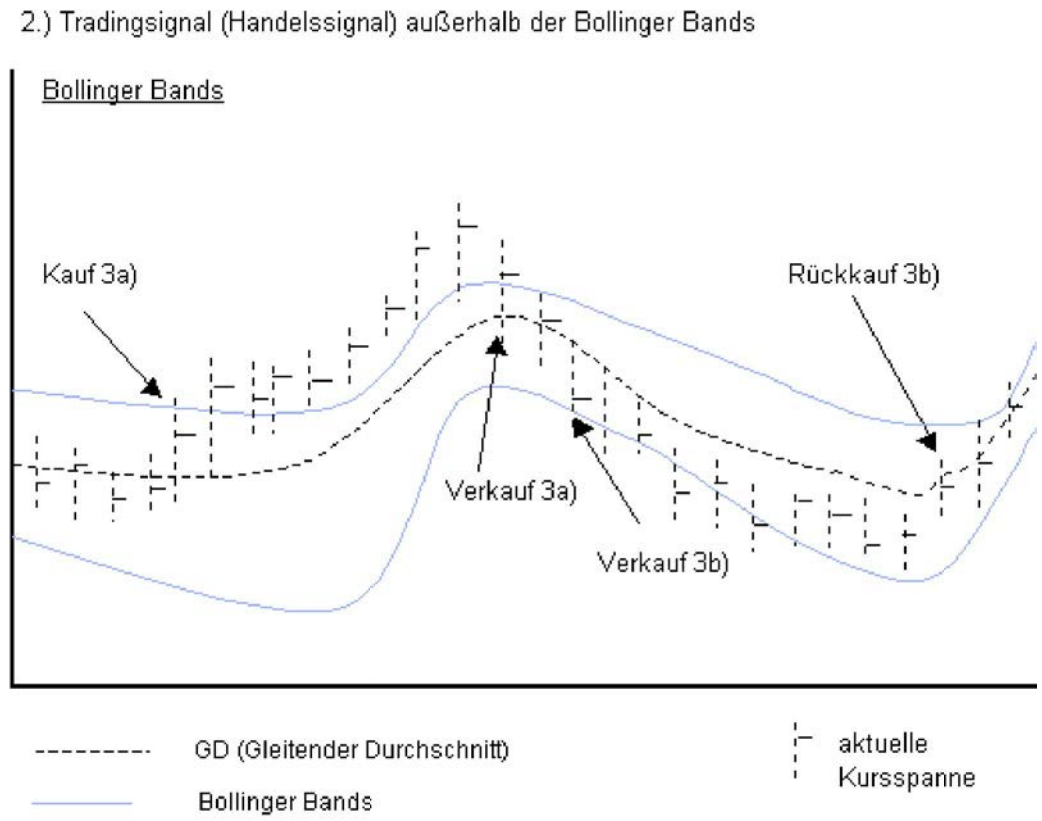
Handelssignal außerhalb der Bollinger Bänder (siehe Abb. 19) [65]

a) Ein Kaufsignal entsteht, wenn ein Ausbruch durch das obere Band erfolgt. Die Position wird verkauft bei Durchbruch durch den gleitenden Durchschnitt nach unten

b) Ein Verkaufssignal entsteht bei einem Ausbruch durch das untere Band. Eine Position wird nach erfolgtem Durchbruch durch den gleitenden Durchschnitt nach oben zurückgekauft.

[64] Vgl. Lexikon der Aktienindikatoren/Bollinger Bands (2007), S. 1.
[65] Vgl. Lexikon der Aktienindikatoren/Bollinger Bands (2007), S. 2.

Abb. 19: Trendsignale außerhalb der Bollinger Bands



Quelle: Lexikon der Aktienanalyse/Bollinger Bands

5.4 Oszillatoren

Versucht man in Märkten ohne ausgeprägte Trendbewegungen mit Hilfe von Trendfolgeindikatoren längerfristige und dynamische Kursaufschwünge in einem möglichst frühen Stadium zu erkennen, so können durch die Anwendung von Oszillatoren kurzfristige Extrempunkte in der Kursentwicklung ermittelt werden.
Daneben eröffnen Oszillatoren bei entsprechender Anwendung jedoch auch die Möglichkeit, längerfristige Trendwenden zu erkennen, bevor sie sich im Kursverlauf abzeichnen. Diese Fähigkeit kann als die eigentliche Stärke der Oszillatoren bezeichnet werden. Trendfolgeindikatoren kann dieser antizipatorische Charakter in bezug auf die zukünftige Kursentwicklung nicht zugesprochen werden.

Oszillatoren können grundsätzlich auf drei Gebieten angewandt werden:[66]

1. Festlegung von überkauften bzw. überverkauften Bereichen:

[66] Vgl. Müller/Nietzer (1993), S. 15-17.

Erfolgt eine Drehung des Indikators in einer solchen Extremzone in Richtung des neutralen Bereichs, wird mit einer Kursbewegung gerechnet, die zur bisherigen Kursbewegung entgegengesetzt verläuft.

2. Untersuchung auf Divergenzen:
   Bei der Ausbildung einer Divergenz zwischen Oszillator und der zugrundeliegenden Kursentwicklung wird mit einer baldigen Trendumkehr der Kursentwicklung gerechnet. Eine Divergenz besteht dann, wenn bei Ausbildung eines neuen Hoch- bzw. Tiefpunktes im Kursverlauf der betrachtete Oszillator diese Entwicklung nicht bestätigt und vor Erreichen neuer Extrempunkte einen Richtungswechsel vollzieht.
3. Schnitt des Oszillators mit der Mittelpunktslinie:
   Vollzieht sich ein Durchbruch des Oszillators durch die Mittelpunktslinie, wird mit einer weiteren Kursbewegung gerechnet, welche den Oszillator bis in seine Extremzonen führen kann.

Um eine Häufung von Fehlsignalen zu vermeiden, sollten Oszillatoren nicht in starken Trendmärkten eingesetzt werden, da überkaufte bzw. überverkaufte Marktphasen zu schnell angezeigt werden. Im folgenden Abschnitt sollen das Momentum, der Relative Stärke Index und die Stochastik vorgestellt werden.

5.4.1 Das Momentum

Durch das Momentum sollen zyklische Schwankungen im Trend dargestellt werden. Sowohl der vorherrschende Trend als auch dessen Intensität sind bestimmbar. [67]
Die überragende Bedeutung des Momentums im Bereich der Oszillatoren erklärt sich sowohl aus der einfachen Berechnung, als auch aus der großen Anwendungsbreite. Eine Modifizierung zur Anpassung des Indikators an aktuelle Marktsituationen ist leicht möglich, da zur Berechnung des Momentums lediglich der gegenwärtige Kurs durch den Kurs vor n Tagen dividiert werden muss. Üblich sind Berechnungszeiträume von 10-30 Tagen. Meist erfolgt eine Multiplikation des Quotienten aus dem aktuellen und historischen Kurs mit dem Faktor 100. Daraus ergibt sich eine Momentumslinie, die um die Mittelpunktslinie 100 oszilliert. Unterbleibt eine derartige Multiplikation, oszilliert die Kurve um die Mittelpunktslinie mit dem Wert 1.

[67] Vgl. Aktienboard (2008), S. 6.

Die erwähnte Stärke des Momentums, nämlich die frühzeitige Antizipation möglicher Trendwenden, lässt sich durch den dem Momentum zugrundeliegenden Gedanken erklären.[68] Wird beispielsweise ein Ball in die Luft geworfen, so lässt die Schwungkraft mit zunehmender Höhe nach, bevor sich die Bewegungsrichtung umkehrt und der Ball zu Boden fällt. Übertragen auf den Aktienmarkt ermöglicht das Momentum somit die Messung der Schwungkraft einer positiven oder negativen Kursbewegung. Vor allem aus der Veränderungsrate der Stärke einer Kursbewegung wird versucht, frühzeitige Trendwechsel zu erkennen, da die Momentumskurve sich im Regelfall vor der Kurskurve abzuschwächen beginnt. Um die starken Schwankungen auszugleichen, wird oft ein kurzfristiger gleitender Durchschnitt auf die Momentumskurve angewendet.

Eine Analyse des Momentum-Indikators kann durch Anwendung folgender Verfahren erfolgen:

1. Verwendung charttechnischer Untersuchungsmethoden, vor allem von Unterstützungs- und Widerstandslinien,
2. Untersuchung auf Divergenzen,
3. Signalgenerierung aufgrund der Kreuzung von Momentums- und Mittelpunktslinie,
4. Festlegung von Extremzonen, in welchen der Markt als überkauft bzw. überverkauft angesehen wird.

Vor allem die Vorabdefinition von Extremzonen des Momentum-Indikators bereitet dem Analysten Schwierigkeiten. Zur Unterstützung können neben Erfahrungswerten auch Volatilitätsmaße wie z.B. Beta-Faktoren hinzugezogen werden.[69]

$$\beta_i = \frac{Cov(R_i, R_m)}{Var(R_m)}, \quad \text{wobei}$$

β_i = Beta-Wert der Aktie i,

$Cov(R_i, R_m)$ = Kovarianz der Rendite der Aktie mit der Marktrendite,

$Var(R_m)$ = Varianz der Rendite des Marktportfolios.

[68] Vgl. Pring (1993), S. 91.
[69] Vgl. Loistl (1990), S. 160.

Diese Kennzahl ist ein Maß dafür, ob eine Aktie stärkeren Schwankungen unterliegt als der Gesamtmarkt. Da historischen Volatilitäten jedoch nur bedingt Gültigkeit für die zukünftige Entwicklung beigemessen werden kann, ist man zur Abwägung künftiger Schwankungsintensitäten auf Schätzungen sogenannter impliziter Volatilitäten angewiesen.

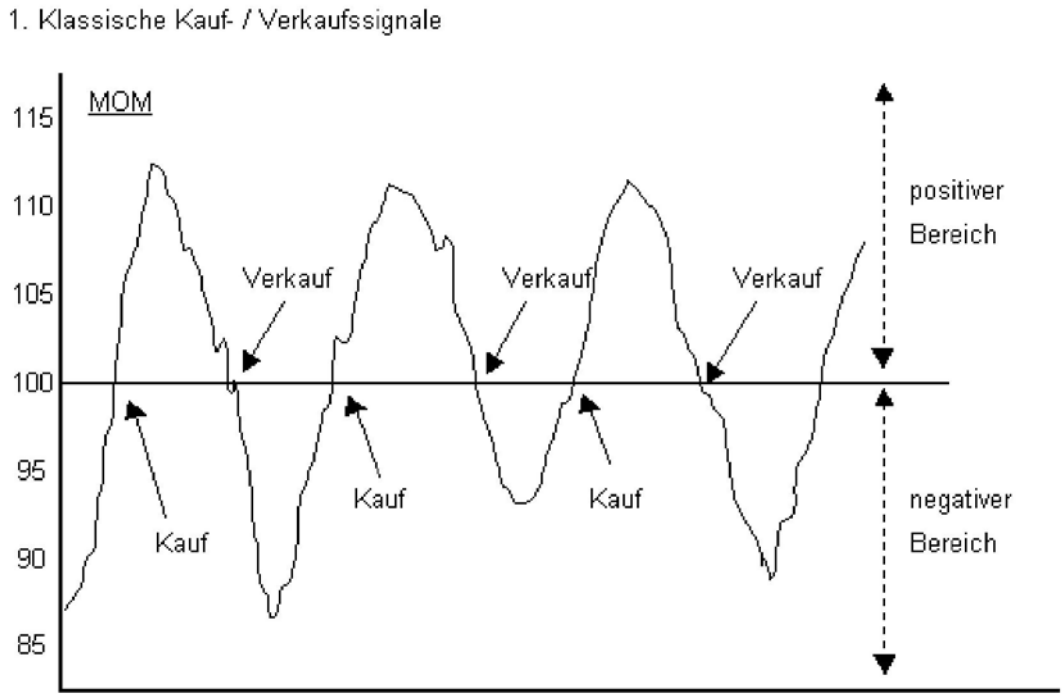
Ein Momentum im negativen Bereich deutet immer auf einen Abwärtstrend hin. Fällt das Momentum weiter, so nimmt die Kraft der Abwärtsbewegung noch weiter zu. Ein steigendes Momentum unterhalb der Nulllinie deutet auf eine Schwächung des Abwärtstrends hin und damit auf einen eventuell anstehenden neuen, aufwärts gerichteten Trend. [70]

Ein positives Momentum zeigt einen Aufwärtstrend im Basistitel an, ein steigendes Momentum in diesem Bereich deutet weiterhin auf eine Verstärkung der Aufwärtsbewegung hin. Fällt das Momentum, könnte der Aufwärtstrend bald dem Ende zugehen.

Klassische Kaufsignale entstehen dann, wenn das Momentum die Mittellinie von unten nach oben durchschneidet. Hingegen werden klassische Verkaufssignale generiert, wenn das Momentum die Mittellinie von oben nach unten durchbricht (vgl. Abb. 20).

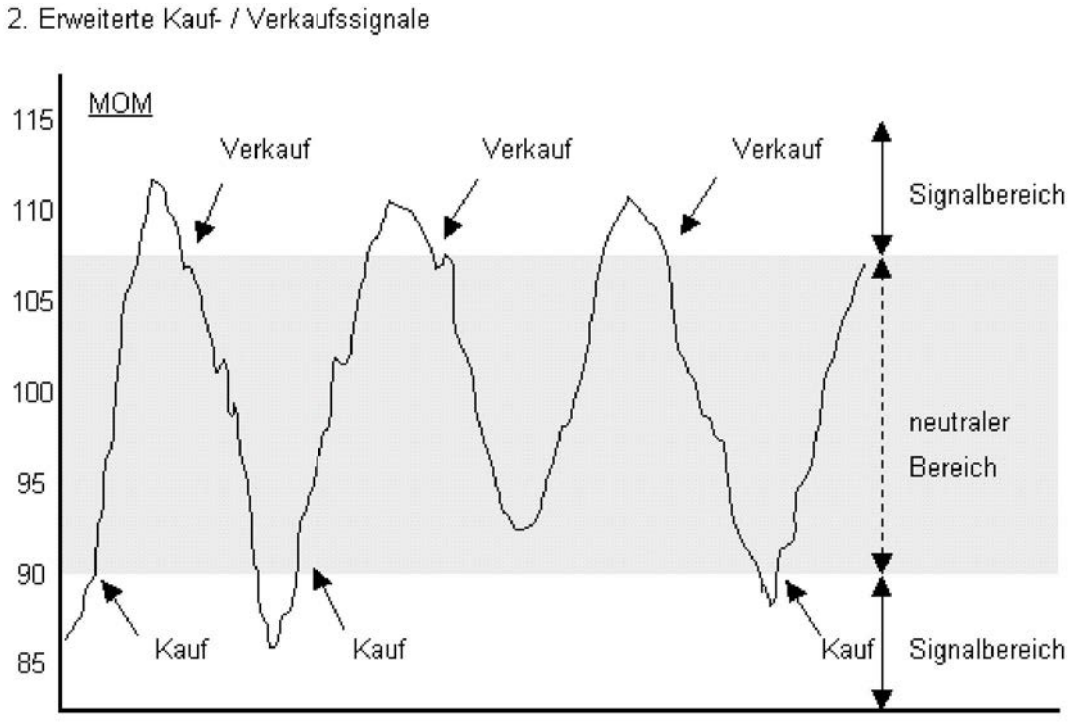
[70] Vgl. Aktienborad (2008), S. 6.

Abb. 20: Momentum – Klassische Kauf- und Verkaufsignale



Quelle: Lexikon der Aktienanalyse (2008).

Abb. 21: Momentum - Erweiterte Kauf- und Verkaufssignale



Quelle: Lexikon der Aktienanalyse (2008).

Es gibt allerdings auch sog erweiterte Kauf - bzw. Verkaufssignale (vgl. Abb. 21). Von erweiterten Kaufsignalen spricht man dann, wenn das Momentum von unten nach oben in den neutralen Bereich steigt. Im Gegensatz dazu entsteht ein Verkaufssignal, wenn das Momentum in den neutralen Bereich von oben nach unten fällt.

Die Formel für das Momentum lautet: **Momentum = (C / Cx) * 100**
C ist der aktuelle Schlusskurs; **Cx** bezeichnet den Schlusskurs vor x Tagen, bei einer kurzfristigen Standardeinstellung von12-30 Tagen. Bei einer langfristigen Standardeinstellung werden 20-35 Tage zugrunde gelegt.[71]

5.4.2 Der relative Stärke Index

Die bereits angesprochene Problematik bei der Interpretation des Momentum-Indikators versuchte Welles Wilder durch die Konstruktion des Relative Stärke Index (RSI) zu beheben. Der RSI ist ein Preisfolgeindikator und stellt eine besondere Form des Momentums dar.[72] Die Namensgebung wurde allerdings etwas unglücklich gewählt, da sich der RSI nicht auf die „relative“ Stärke zwischen mehreren Titeln bezieht, sondern die „innere“ Stärke eines bestimmten Wertes misst.[73] Vor allem zwei problematische Aspekte des Momentums versucht der RSI zu umgehen.[74] So werden bei der Berechnung des Momentums lediglich zwei Kurswerte berücksichtigt. Daraus resultieren starke Schwankungen im Kurvenverlauf. Hingegen wird bei der Anwendung des RSI eine Glättung des Kurvenverlaufs erreicht. Die Problematik des Momentums bei einer Vorabdefinition von Extremzonen wurde durch die Normierung des RSI auf das Intervall [0, 100] umgangen. Verschiedene Aktienwerte werden hierdurch unmittelbar vergleichbar.

Der RSI läßt sich anhand folgender Formeln ermitteln:

Alternative 1:[75] $RSI = 100 - \frac{100}{1 + RS}$

mit $RS = \frac{Durchschnitt\ \ der\ \ Aufwärtskursdifferenzen\ \ der\ \ letzten\ \ x\ \ Tage}{Durchschnitt\ \ der\ \ Abwärtskursdifferenzen\ \ der\ \ letzten\ \ x\ \ Tage}$

[71] Vgl. Lexikon der Aktienanalyse/Momentum (2008).
[72] Vgl. Siebers (1992), S. 211.
[73] Vgl. Müller/Nietzer (1993), S. 91.
[74] Vgl. Loistl (1990), S. 142 f.
[75] Vgl. Murphy (1991), S. 277.

Als Durchschnitt der Aufwärts- bzw. Abwärtskursdifferenzen wird hierbei die Summe der Kursgewinne bzw. -verluste innerhalb der betrachteten Periode, dividiert durch die Gesamtzahl von Tagen innerhalb des Betrachtungszeitraums, bezeichnet.

Alternative 2:[76] $RSI = \frac{Summe\ \ der\ \ Kursgewinne\ \ der\ \ letzten\ \ x\ \ Tage}{Summe\ \ der\ \ Kursgewinne + Summe\ \ der\ \ Kursverluste}$

Wilder schlug bei der Erstveröffentlichung des RSI im Jahr 1978 einen Betrachtungszeitraum von 14 Tagen vor. Zwischenzeitlich finden aber auch zusätzlich besonders 7-, 9- und 11-Tage-RSI Anwendung. Je kürzer die betrachtete Periode gewählt wird, umso sensibler reagiert der RSI auf Kursschwankungen des untersuchten Wertes.

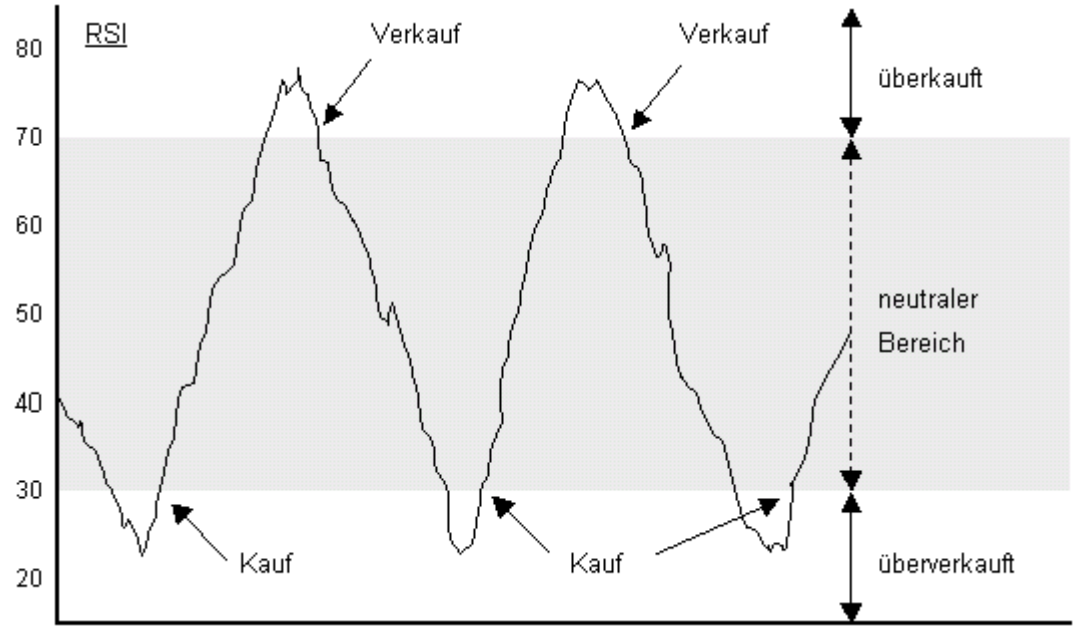
Eine optimale Anpassung des RSI ist von der insgesamt verfolgten Handelsstrategie abhängig und bedarf einer Abstimmung im Einzelfall. Die Interpretation des RSI erfolgt auf der Basis der bei Oszillatoren üblichen Untersuchungsmethoden. Vor allem charttechnische Signale, die Untersuchung auf Divergenzen und die Bestimmung von Extremzonen werden berücksichtigt bzw. angewandt.

Nach Wilder indiziert ein Wert des RSI über 70 eine überkaufte und ein Wert des RSI unter 30 eine unterverkaufte Marktsituation, bezogen auf einen 14-Tage-RSI (vgl. Abb. 22). Bei Anwendung eines kurzfristigeren RSI werden aufgrund der starken Oszillatorausschläge die Extremzonen meist auf die Bereiche über 80 und unter 20 festgelegt.

Unterschiedliche Verlaufsformen zwischen Aktienkurs und Indikator können auf eine kommende Trendwende hindeuten (vgl. Abb. 21). Unterstützung- und Widerstandslinien sind beim RSI-Indikator ebenso zu bewerten wie beim Aktienkursverlauf selbst.

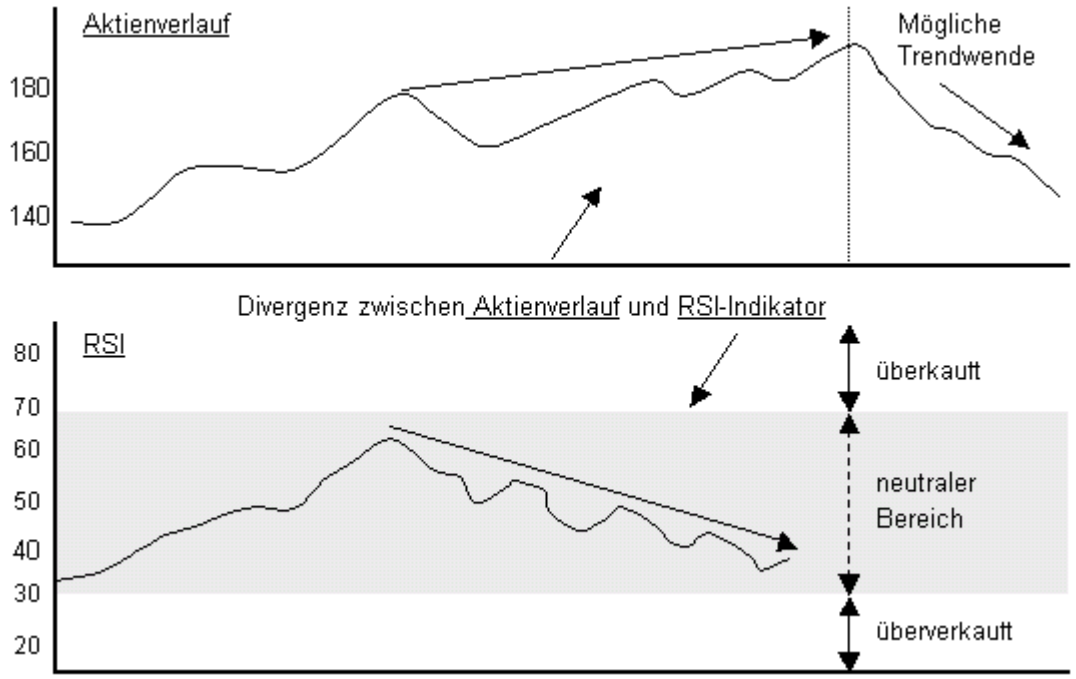
[76] Vgl. Loistl (1990), S. 143.

Abb. 22: Bereiche des RSI Indikators



Quelle: Lexikon der Aktienanalyse (2008).

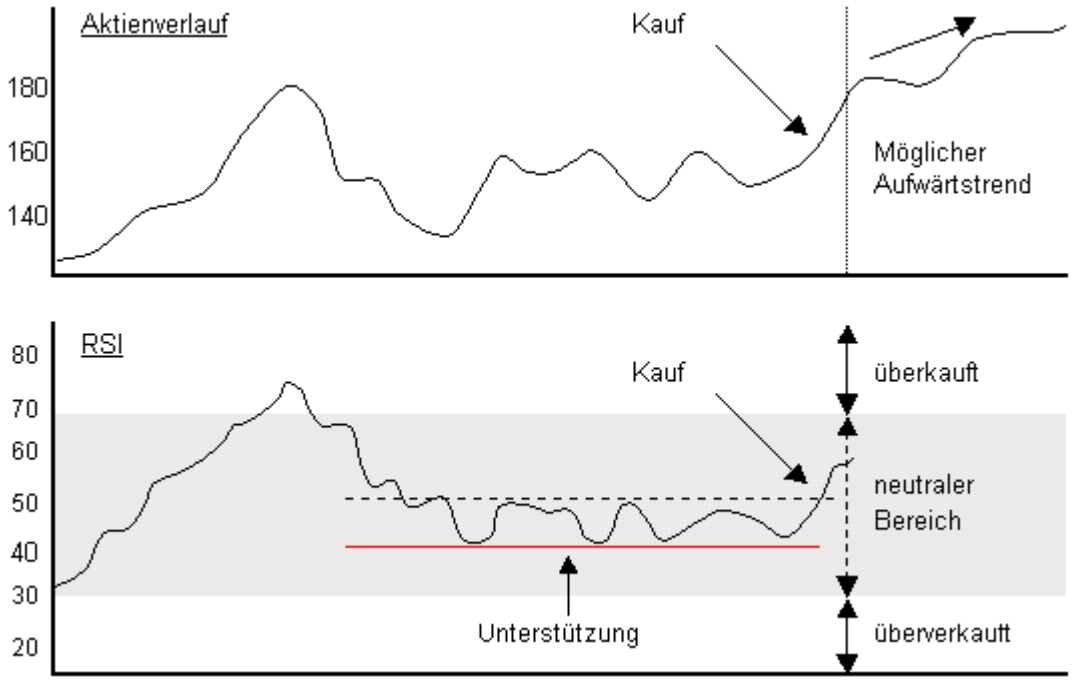
Abb. 23: Divergenz zwischen Aktienverlauf und RSI-Indikator



Quelle: Lexikon der Aktienanalyse (2008).

Der RSI-Indikator ist einer der wirksamsten Indikatoren, wenn er richtig interpretiert wird. Eine Anlagestrategie auf Basis der alleinigen Anwendung von
RSI-Signalen dürfte allerdings zu wenig befriedigenden Ergebnissen führen, da bei Verwendung von streng gefassten Entscheidungsregeln die nötige Flexibilität verloren geht. Diese ist allerdings beim RSI zur Anpassung an die

Abb. 24: Unterstützungs- und Widerstandslinien beim RSI-Indikator



Quelle: Lexikon der Aktienanalyse (2008).

entsprechende Marktsituation unbedingt notwendig. Zudem bewegt sich der RSI zu Beginn starker Trendphasen über einen längeren Zeitraum in der Extremzone und wird für die kurzfristige Signalgenerierung unbrauchbar.[77]

5.4.3 Die relative Stärke

Im Gegensatz zum RSI, dem lediglich eine Basiszeitreihe zugrunde liegt, werden beim Konzept der relativen Stärke zwei unterschiedliche Zeitreihen zueinander in Beziehung gesetzt.[78] Die relative Stärke ermöglicht hierdurch einen direkten Renditevergleich. Eine Vergleichsmessung kann sich beispielsweise auf die Gegenüberstellung folgender Zeitreihen beziehen:

[77] Vgl. Cesar (1996), S. 172.
[78] Zum Konzept der Relativen Stärke vgl. Welcker/Audörsch (1994), S. 159.

- den Vergleich eines Aktienkursverlaufs mit einem Gesamtmarkt- oder einem entsprechenden Branchenindex,
- den Vergleich zweier Aktienkursverläufe,
- den Vergleich eines Branchen- mit einem Gesamtmarktindex.

Der Grundgedanke derartiger Berechnungen besteht darin, dass der Investor sich bei der Anlageentscheidung auf Aktien mit einer hohen relativen Stärke konzentriert und diejenigen mit geringer relativer Stärke meidet. Die Formel zur Berechnung der relativen Stärke lautet wie folgt:[79]

$$relative \quad Stärke \quad = \quad \frac{K(X_t) / K(Y_t)}{K(X_{t-n}) / K(Y_{t-n})}, \qquad \text{wobei}$$

K(X) = Kurswert einer Aktie oder eines Index X zum Zeitpunkt t bzw. t-n und
K(Y) = Kurswert eines zum Vergleich herangezogenen Wertes Y zum Zeitpunkt
t bzw. t-n.

Das Ergebnis ist eine Verhältniszahl, die bei einem Wert größer als eins besagt, dass der untersuchte Wert eine größere relative Wertentwicklung in Relation zum Vergleichswert besitzt. Bei einem Wert kleiner als eins ist die relative Wertentwicklung geringer als beim Vergleichswert.

Eine alleinige Ausrichtung der Anlagestrategie auf Aktienwerte mit großer relativer Stärke birgt allerdings erhebliche Risiken in sich, da am Aktienmarkt oft Branchenrotationen zu beobachten sind und eine überdurchschnittliche Kursentwicklung in der Vergangenheit nicht nur keine Gewähr für eine weitere positive Entwicklung darstellt, sondern sogar die Gefahr überdurchschnittlicher Kursrückgänge in sich birgt. Eine Extrapolation der aktuellen relativen Stärke eines Wertes in die Zukunft impliziert ein prozyklisches Anlageverhalten mit einem entsprechenden Risikopotential. Empfehlenswert ist daher die Konstruk-tion einer Zeitreihe der relativen Stärke auf Tages- oder Wochenbasis, welche mit technischen Analysemethoden untersucht werden kann. Hierdurch kann eine Trendwende der relativen Stärke in einem frühen Stadium erkannt und die Anlagestrategie entsprechend ausgerichtet werden.

[79] Vgl. Müller/Nietzer (1993), S. 97.

Die beachtliche Leistungsfähigkeit einer Anlagekonzeption auf Basis der relativen Stärke untermauern Nagler[80] und Vogel[81] in ihren Untersuchungen. Einer pauschalen Ablehnung der These zur Kapitalmarkteffizienz „in ihrer Gesamtheit“[82] auf Grundlage der vorgenommenen Untersuchungen kann in dieser Form jedoch nicht zugestimmt werden, da eine Induktion einer derartiger Aussage aus einem begrenzten Untersuchungszeitraum von 5 Jahren und der Beschränkung der Untersuchung auf ein bestimmtes Marktsegment nicht möglich ist.

5.4.4 Der Stochastik Index

Der von George C. Lane entwickelte Stochastik Indikator gehört neben den bisher dargestellten Oszillatoren zu den am häufigsten angewendeten Indikatoren. Ihm liegt die Annahme zugrunde, dass sich eine Tendenz der Schlusskurse in Richtung der aktuellen Trendbewegung des Marktes ergibt.[83] In einem Aufwärtstrend liegen die Schlusskurse demzufolge typischerweise am oberen Rand und bei einem Abwärtstrend am unteren Rand der Kursspanne.

Die Kursspanne bezieht sich auf die im Betrachtungszeitraum beobachtete Schwankungsbreite der Kurse, für welche Tages-, Wochen- und Monatsdaten herangezogen werden können. Meist findet der Stochastik-Index für die kurzfristige Signalgebung auf Tagesbasis Anwendung. Erreicht eine Aktie nach Beendigung einer Trendphase ihren Wendepunkt, so entfernen sich, unter der oben erwähnten Annahme, die Schlusskurse nach Vollendung eines Aufwärtstrends von ihren täglichen Höchstkursen und nach Vollendung des Abwärtstrends von ihren täglichen Tiefstkursen.[84]

Der Stochastik Indikator versucht nun, auf der Grundlage dieser Annahme Wendepunkte im Kursverlauf möglichst exakt zu terminieren. Eine grafische Darstellung der Stochastik erfolgt durch Berechnung der %K-Linie und der %D-Linie. Üblicherweise wird die Stochastik über einen Zeitraum von 5 Tagen errechnet.

Die Formel zu ihrer Berechnung lautet wie folgt:[85]

---

[80] Vgl. Nagler (1979), S. 92-94.
[81] Vgl. Vogel (1985), S. 74-81.
[82] Vgl. Vogel (1985), S. 91.
[83] Vgl. Schumann/Lohrbach (1995), S. 617.
[84] Vgl. Brock (1995), S. 85.
[85] Vgl. Murphy (1991), S. 284.

$$\%K = \frac{C - L5}{H5 - L5} * 100$$, wobei

C = letzter Schlusskurs
L5 = Tiefstkurs der letzten 5 Tage
H5 = Höchstkurs der letzten 5 Tage

Es errechnet sich ein Prozentsatz zwischen 0 und 100, welcher den aktuellen Schlusskurs im Verhältnis zur Kursspanne der letzten 5 Tage angibt.

$$\%D = \frac{H3}{L3} * 100$$, wobei

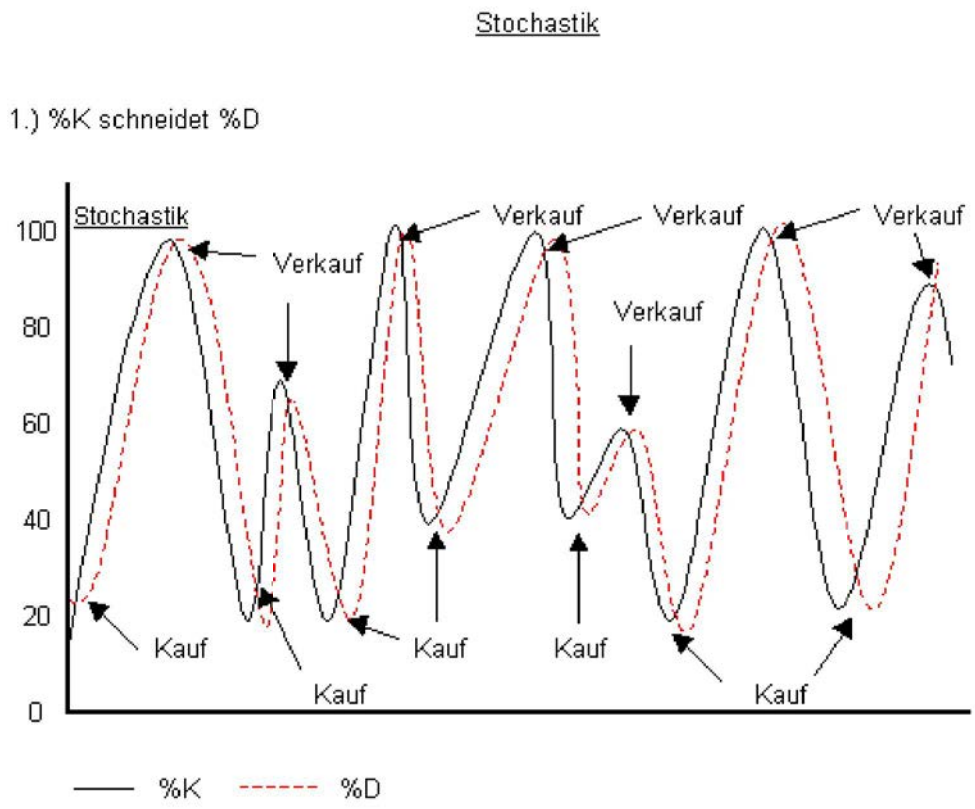
H3 = Summe über 3 Tage von C-L5
L3 = Summe über 3 Tage von H5-L5

Die %D-Linie repräsentiert somit lediglich eine mit Hilfe eines 3-Tage-Durchschnitts geglättete Version der %K-Linie. Ihr wird aufgrund der geringeren Reagibilität eine größere Bedeutung bei der Signalgebung beigemessen als der %K-Linie.

Die bisher dargestellte Form der Stochastik wird als „schnelle Stochastik“ bezeichnet. Verwendung in der Analyse findet aber meist die „langsame Stochastik“, welche durch Glättung sowohl der %K-Linie als auch der %D-Linie mit Hilfe eines 3-Tage gleitenden Durchschnitts eine geringere Sensitivität aufweist. Die „langsame Stochastik“ wird meist für einen Zeitraum von 9-14 Tagen berechnet, wodurch ein Kompromiss zwischen Reagibilität und Zuverlässigkeit erreicht werden soll.[86]

[86] Vgl. Cesar (1996), S. 175.

Abb. 25: Kauf- und Verkaufssignale beim Stochastikindikator



Quelle: Lexikon der Aktienanalyse (2008).

Als bevorzugte Analysemethode werden Divergenzen zwischen der %D-Linie und dem zugrunde gelegten Wert betrachtet. Eine Untersuchung auf Divergenzen findet aber nur in den Extremzonen statt, welche analog zum RSI-Indikator auf die Bereiche größer als 70 und kleiner als 30 definiert werden.[87] Weitere Signale werden aus der Kreuzung der %K-Linie und der %D-Linie innerhalb der Extremzonen abgeleitet. Schneidet die %K-Linie die %D-Linie in der unteren Extremzone von unten nach oben, ergibt sich ein Kaufsignal und entsprechend bei Kreuzung von oben nach unten in der oberen Extremzone ein Verkaufssignal.[88] Der Kreuzung beider Linien wird von vielen Analysten eine erhöhte Relevanz zugesprochen, sofern sie sich in die gleiche Richtung bewegen.[89] Befindet sich der Stochastikindikator in einer Extremzone und dreht von dort in den neutralen Bereich, so kann die Kreuzung aus dem überkauften in den neutralen Bereich als Verkaufssignal und die Kreuzung aus dem überverkauften in den neutralen Bereich als Kaufsignal gewertet werden.

[87] Vgl. Murphy (1991), S. 284 f.
[88] Vgl. Müller/Nietzer (1993), S. 103.
[89] Vgl. Murphy (1991), S. 286.

Viele Analysten verwenden allerdings wesentlich verfeinerte Untersuchungsmethoden zur Stochastik, welche aber nicht im Einzelnen dargestellt werden sollen, da sie von den spezifischen Anlagezielen, speziell dem Anlagehorizont, abhängig sind. Eine isolierte Betrachtung sollte auch bei der Stochastik, wie bei anderen technischen Indikatoren, vermieden werden. So spiegeln Extremwerte nahe 0 bzw. 100 stark überverkaufte bzw. überkaufte Marktsituationen wider, eine Fortsetzung der Kursbewegung - nach einer kurzen Konsolidierungsphase - ist in einem starken Trendmarkt jedoch nicht ungewöhnlich. Spekulationen in einer derartigen Marktphase gegen den übergeordneten Trend sind daher immer mit einem besonderen Risiko behaftet.

5.4.5 Der Money Flow Index

Der Money Flow Index ist eine umsatzgewichtete Variante des Preisfolgeindikators (RSI). Hierbei wird das Umsatzvolumen bei den Käufen und Verkäufen der untersuchten Aktie gemessen. Dabei wird der MFI-Indikator bei Kursgewinnen stets ansteigen, bei Kursrückgängen stets fallen. Die Intensität dieser Veränderungen ist umso stärker, je größer die Kursveränderung zum Vortag und/oder je höher das Umsatzvolumen ausfällt.

Kauf- und Verkaufssignale

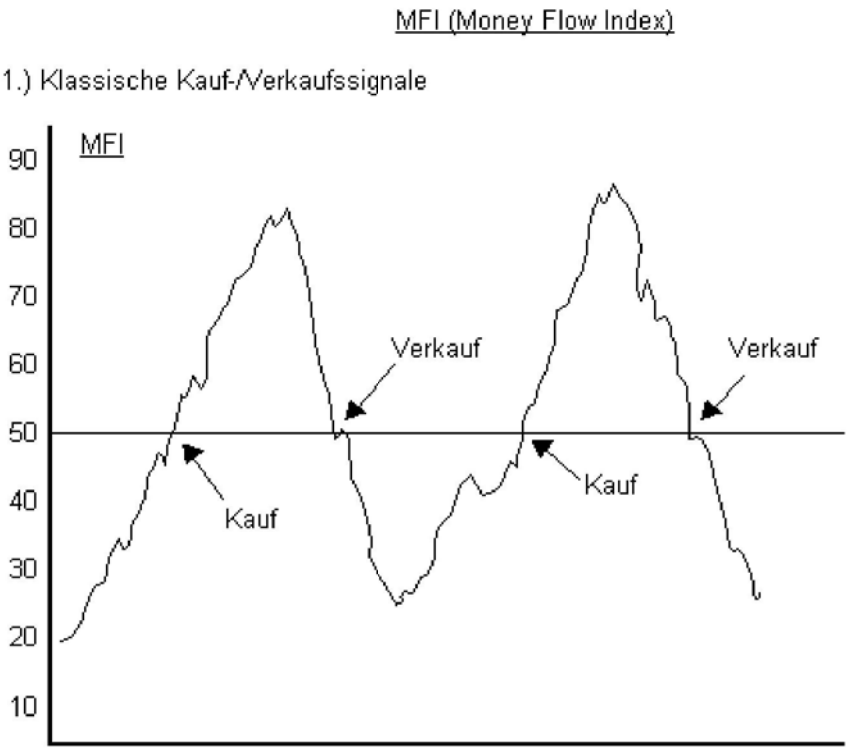
Es sind **zwei Varianten** zu unterscheiden:
Klassische Kauf- bzw. Verkaufssignale sowie erweiterte Kauf- bzw. Verkauf-signale.

Klassische Kauf- bzw. Verkaufssignale:

Ein **Kaufsignal** entsteht, wenn der Money-Flow-Indikator (MFI) die Mittellinie in Höhe des Wertes 50 von unten nach oben durchschneidet.

Ein **Verkaufssigna**l wird dann generiert, wenn der MFI - Indikator die Mittellinie bei 50 von oben nach unten durchschneidet.

Abb. 26: Klassische Kauf- und Verkaufssignale beim Money Flow Index



Quelle: Lexikon der Aktienanalyse (2008).

Erweiterte Kauf - bzw. Verkaufssignale entstehen im Signalbereich zwischen 30-70 oder 20-80.

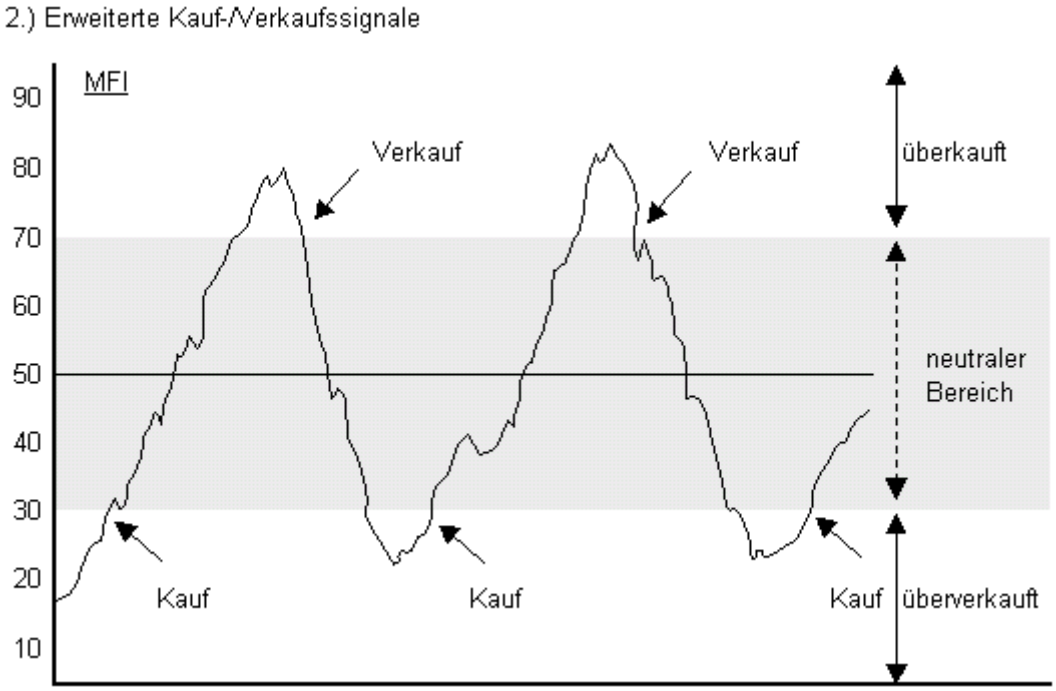
Kaufsignale werden generiert, wenn der Money-Flow-Indikator in den neutra-len Bereich von unten nach oben steigt.

Verkaufssignale entstehen, wenn der Money-Flow-Indikator in den neutralen Bereich von oben nach unten fällt.

Die Realität zeigt jedoch, dass Trendwechsel in den Aktienkursen häufig bereits dann auftreten, wenn zusätzlich Geld von neuen Anlegern in die Aktien investiert wird und der Index zu steigen beginnt. Im umgekehrten Fall beginnt die Aktie tendenziell zu fallen, wenn Kapital abgezogen und der Index fällt. Zudem spielt der Betrachtungszeitraum keine unerhebliche Rolle.

Die grundsätzliche Bedeutung des Money-Flow-Indikators liegt folglich vor allem darin, dass er einen Vorlaufcharakter zum Aktienkursverlauf besitzt und Trendwechsel ankündigen kann.

Abb. 27: Erweiterte Kauf- und Verkaufssignale beim Money Flow Index



Quelle: Lexikon der Aktienanalyse (2008).

5.5 Neuere Ansätze der Technischen Analyse

5.5.1 Fibonacci- Zahlen

Neben den bisher beschriebenen Indikatoren, welche sich durch häufigen Einsatz im Rahmen der Technischen Analyse auszeichnen, soll ein weiterer Ansatz dargestellt werden, der zwar nicht die Popularität und Anwendungs-breite der bisher dargestellten Indikatoren erreichen konnte, sich aber durch einige interessante Gedanken und vor allem durch seine stark polarisierende Wirkung innerhalb der Technischen Aktienanalyse auszeichnet.

In Anlehnung an den italienischen Mathematiker Leonardo da Pisa - genannt Fibonacci - wurden einige, auf der von ihm im 13. Jahrhundert wiederentdeckten Zahlenfolge basierende Analysemethoden, sogenannte Fibonacci-Techniken, entwickelt.[90] Die von Ralph Nelson Elliott entworfene „Elliott-Wellen-Theorie“[91] basiert ebenfalls auf dieser Zahlenfolge.

[90] Vgl. Fischer/Fischer (2001).
[91] Vgl. Frost/Prechter (1989).

Die von Fibonacci wiederentdeckte Zahlenfolge lautet wie folgt:
1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55, 89, 144, 233, 377,..., ∞.

Die Beziehungen zwischen den Zahlen weisen dabei einige interessante Merkmale auf:[92]

1. Eine Zahl ergibt sich jeweils als Summe der beiden vorherigen Zahlen.
2. Das Verhältnis einer Zahl zu ihrer nächst höheren nähert sich mit zunehmender Höhe der Zahl dem Wert 0,618 an.
3. Das Verhältnis einer Zahl zu ihrer Vorhergehenden nähert sich mit zunehmender Höhe der Zahl dem Wert 1,618 an. Dies entspricht dem Kehrwert von 0,618.
4. Das Verhältnis alternierender Zahlen nähert sich mit zunehmender Höhe der Zahl dem Wert 2,618 an. Dies entspricht dem Kehrwert von 0,382.[93]

Die Zahlenverhältnisse 0,618 und 1,618 waren bereits griechischen und ägyptischen Mathematikern bekannt und wurden als goldenes Mittel bezeichnet.[94] Es fand Anwendung in Kunst, Musik und Architektur, so z.B. beim Bau der Pyramiden von Gizeh. Fibonacci selbst leitete die Zahlenfolge allerdings aus der Reproduktionsrate von Kaninchen ab, worauf besonders von Gegnern derartiger Analysemethoden gerne verwiesen wird. [95]
Die aus der Fibonacci-Zahlenfolge abgeleiteten Zahlenverhältnisse bilden die Grundlage vieler Untersuchungsmethoden zur Technischen Analyse. Größere Beachtung fanden vor allem Studien zu Fibonacci-Fächerlinien und -Zeitzonen.

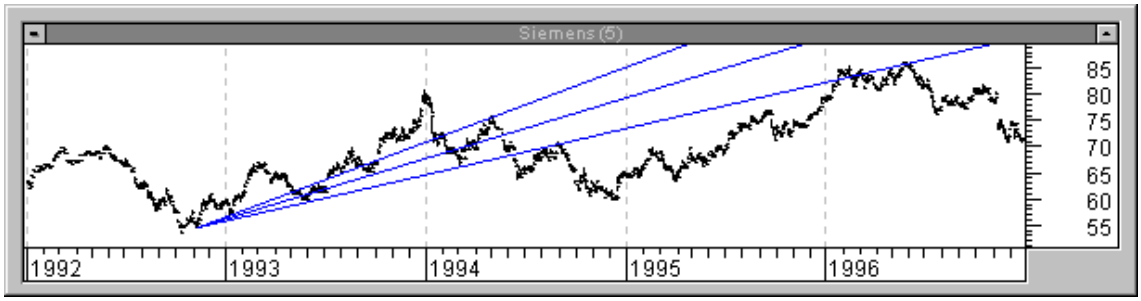
5.5.1.1 Fibonacci-Fächerlinien

Zur Konstruktion von Fibonacci-Fächerlinien werden die Hoch- und Tiefpunkte markanter Auf- bzw. Abwärtsbewegungen durch eine Gerade verbunden. Ausgehend vom zweiten Extrempunkt wird dann eine vertikale Linie bis zur Höhe des ersten Extrempunktes gezogen. Es erfolgt nun eine Unterteilung dieser Strecke entsprechend der Fibonacci-Verhältnisse von 61,8% und 38,2%.[96] Ausgehend vom ersten Extrempunkt werden nun Geraden durch die entsprechend der Fibonacci-

[92] Vgl. Murphy (1991), S. 369.
[93] Vgl. Hümer (2003), S. 1
[94] Vgl. ebenda.
[95] Vgl. O.V. (2008 III), S. 1.
[96] Vgl. Hümer (2003), S. 1.

Verhältnisse unterteilte Strecke gezogen. Zusätzlich wird eine Gerade durch die 50%-Markierung der Strecke gelegt.

Abb. 28: Kursverlauf mit Fibonacci-Fächerlinien



Quelle: eigene Darstellung

Diese Gerade kann allerdings nicht aus der Fibonacci-Zahlenfolge abgeleitet werden. Lediglich aufgrund von Erfahrungswerten wird ihr eine erhöhte Relevanz zugesprochen. Zur Analyse werden Fächerlinien unter der Annahme herangezogen, dass sich an ihnen wichtige Widerstands- und Unterstützungszonen im Kursverlauf ausbilden werden.[97] Anhand der Formulierungen wurde erkennbar, dass es sich um eine stark subjektiv geprägte Analysemethode handelt. Die Zusammenhänge sollen in der Abbildung 26 verdeutlicht werden.

Die Fibonacci-Fächerlinien wurden anhand des Tiefpunktes Ende des Jahres 1992 und anhand des Hochpunktes Ende des Jahres 1993 konstruiert. Wie aus der Abbildung ersichtlich wird, bildeten sich im Jahr 1994 sowohl an der 61,8%-Fächerlinie als auch an der 38,2%-Fächerlinie wichtige Widerstandsmarken im Kursverlauf heraus, welche nicht überwunden werden konnten.

5.5.1.2 Fibonacci-Zeitzonen

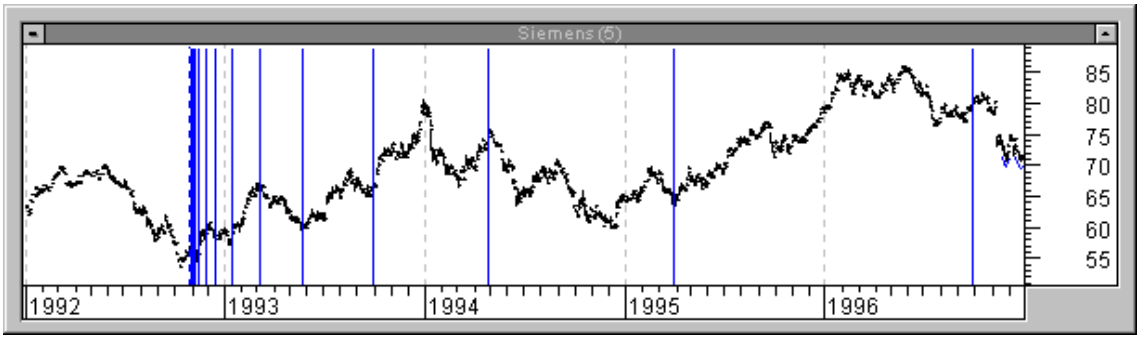
Zur Konstruktion von Fibonacci-Zeitzonen werden, vergleichbar der Vorgehensweise bei Fibonacci-Fächerlinien, auffällige Extrempunkte im Kursverlauf herangezogen. Ausgehend von diesen Punkten werden entsprechend der Fibonacci-Zahlenfolge vertikale Linien im Chart abgetragen.

Bei der Einteilung des Charts in Zeitzonen werden nur Handelstage berücksichtigt. Verwendung finden Fibonacci-Zeitzonen unter der Annahme, dass an den

[97] Vgl. Hümer (2003), S. 1.

Begrenzungen der Zeitzonen häufig Wendepunkte im Kursverlauf zu beobachten sind, wobei Zeitzonenbegrenzungen mit zunehmender Distanz zum Ausgangspunkt eine größere Bedeutung beigemessen wird als zeitlich vorhergehenden Begrenzungslinien. Eine wissenschaftliche Erklärung für derartige Annahmen kann nicht geliefert werden. Die dennoch zum Teil verblüffende Ausrichtung des Kursverlaufes an derartigen Zeitzonen soll anhand der Abb. 27 illustriert werden.

Abb. 29: Kursverlauf mit Fibonacci-Zeitzonen



Quelle: eigene Darstellung

Wie aus dem Schaubild hervorgeht, bildeten sich ab dem Jahr 1993 wichtige Wendepunkte im Kursverlauf an den jeweiligen Begrenzungslinien der Fibonacci-Zeitzonen aus.

5.5.2 Aktienanalyse mit künstlichen neuronalen Netzen

5.5.2.1 Grundlegende Arbeitsweise

„Künstliche neuronale Netze (artificial neural networks) sind Berechnungsmodelle, deren Struktur und Funktion sich an den Nervennetzen lebender Organismen orientiert“.[98] Das Ziel neuronaler Netze ist es, durch eine geschickte Vernetzung sehr vieler, einfacher Schaltungen, sog. Neuronen, eine ähnliche Leistungsfähigkeit wie des Gehirns zu erreichen. Dabei laufen Eingangssignale durch mehrere Schichten von Neuronen, wobei die Neuronen einer Schicht die (modifizierten) Signale über divergierende Verbindungen zu Neuronen der nachfolgenden Schicht senden.

[98] Vgl. Brockhaus Enzyklopädie, Bd. 15., 19. Auflage, S. 498.

5.5.2.2 Aktienanalyse mit neuronalen Netzen

„Die Aktienkursvorhersage mit Hilfe neuronaler Netze ist (.) ein Erkennen von Zusammenhängen zwischen bestimmten Marktparametern und das Extrapolieren auf einen zukünftigen Kurswert anhand von Erfahrungswerten“.[99]

Die Aktienanalyse läuft in drei Schritten ab:
Im **ersten Schritt** werden Prognosedaten und historische Kursverläufe aus der Vergangenheit herangezogen und miteinander verglichen.
Im **zweiten Schritt** werden die neuronalen Netze solange trainiert, bis die Fehlerquote zwischen Expost-Prognose und dem Expost-Kursverlauf minimal ist. Erst dann kann im **dritten Schritt** mit der eigentlichen Prognose der Aktienkurse begonnen werden.[100] Dazu muss das Netz mit den aktuellen Aktienkursen gefüttert werden, die bis möglichst weit in die Gegenwart reichen sollen. [101]

Herkömmliche Statistikprogramme müssen explizit alle Faktoren, die für die Prognose berücksichtigt werden sollen, kennen. Der Aktienanalyst muss folglich alle als relevant zu betrachtenden Daten und Einflussgrößen kennen und bereitstellen, die in die Berechnung einfließen sollen.

„Ein neuronales Netz hingegen kann relevante Abhängigkeiten und Einflussgrößen bei geschicktem Training und Design selbständig erkennen. Es kann daher Zusammenhänge herauskristallisieren und bei der Prognose verwenden, die zuvor noch niemand in dieser Form berücksichtigt hat. Zudem gewichtet es mittels der impliziten Lernalgorithmen selbständig die Einflussgrößen so, dass die Fehler bei der Prognose insgesamt minimiert werden.“[102]

Eine wichtige Voraussetzung für die Nutzung neuronaler Netze ist die Auswahl der richtigen Trainingsdaten. Das Neuronale Netz kann nur Zusammenhänge erkennen, wenn die Daten sorgfältig ausgewählt werden und in großen Mengen zur Verfügung stehen. Dies bedeutet nicht, dass die Vorhersage von Kursen einzelner Aktiengesellschaften nicht möglich wäre. Die Informationsauswahl und Beschaffung gestaltet sich jedoch wesentlich schwieriger und verursacht zusätzliche Kosten.

---

[99] Vgl. Itzke (2004). Vgl. auch Uhlig (1995).
[100] Vgl. ebenda, S. 19.
[101] Selle hat versucht, mit Hilfe neuronaler Netze den kurzfristigen Verlauf des deutschen Aktienindexes vorherzusagen. „Dabei schlagen sowohl das optimierte Netz als auch die Vorgänger ohne Optimierung die einfache Buy and Hold Strategie“. Selle (1998), Kurzfassung..
[102] O.V. (1989).

Ein weiteres wichtiges Kriterium für die erfolgreiche Anwendung ist der Zeitbezug von Daten. Es ist nicht sinnvoll Wochen oder sogar monatsbezogene Daten für das Training eines Netzes zu benutzen, das für die Vorhersage von Tageskursen konzipiert wurde.
Zudem ist es wichtig, Daten zu finden, die Aufwärts-, aber auch Abwärtstrends, sowie Hausse und Baisse widerspiegeln. Würde das Netz nur mit Daten trainiert werden, die einen Aufwärtstrend beinhalten, so könnte das neuronale Netz zwar solche Entwicklungen gut erkennen, aber natürlich nicht das Gegenteil.

Solange das neuronale Netz noch nichts gelernt hat, sind die Prognosen natürlich schlecht, da die Gewichtungen und Schwellenwerte rein zufällig gewählt werden. Nach Beginn des Trainings der neuronalen Netze verändert der Lernalgorithmus jedoch selbständig die Gewichte und Schwellenwerte bis die Prognosedaten und Kursverläufe aus der Vergangenheit möglichst eng beieinander liegen. Das ist das zentrale Element des eigentlichen Lernvorgangs. Bezeichnet wird dieser Ansatz als die sog. Error-Backpropagation-Methode. Diese wurde bereits im Jahre 1984 entwickelt.

5.5.2.3 Bisherige Erfahrungen und Ergebnisse

Die bisherigen Erfahrungen mit neuronalen Netzen zeigen, dass die Trefferquote immer dann recht hoch ist, wenn der Kursverlauf in der Zukunft dem Kursverlauf in der Vergangenheit ähnelt.[103] Zudem wird deutlich, dass die Trefferquote kontinuierlich mit der Länge des Vorhersagezeitraumes abnimmt.[104]

Itzke weist darauf hin, dass Aussagen bis zu zehn Monaten in die Zukunft mit zufriedenstellenden Ergebnissen möglich sind, wenn die Trainingsdatenmengen groß genug sind und sorgfältig ausgesucht werden.[105]

Bei Prognoseergebnissen scheiden bei Selle die neuronalen Netze als Grundlage der Anlagestrategie bei kurzfristigen Analysezeiträumen (hier: 1.10.1997 bis 13.1.1998) wesentlich besser ab als eine Buy & Hold-Strategie. Während die

[103] Vgl. O.V., 1989, S. 3. Vgl. dazu auch Rehkugler/Kerling (1995): S.306-324 und Rehkugler/Podding(1990).
[104] Vgl. ebenda.
[105] Vgl. Itzke (2004), S. 12.

neuronalen Netze in diesem Zeitraum eine Rendite von 25,5 Prozent erzielten, erwirtschaftete die Buy & Hold-Strategie ein Minus von 0,2 Prozent.[106]

5.5.3 Die Chaostheorie

Die Chaostheorie ist eine noch relative junge naturwissenschaftliche Disziplin. Entstanden ist diese Theorie aus Untersuchungen zur Wetterforschung. „In der Chaostheorie wird versucht Wenn-Dann“ Regeln aufzustellen. Durch diese Regeln soll aus der aktuellen Wetterbeobachtung auf das Wetter von Morgen geschlossen werden. Dies gleicht der Suche nach Kausalität bzw. nach Ursache-Wirkungszusammenhängen in Systemen.

So lässt sich die Kausalität in schwache und starke Kausalität unterteilen. Die schwache Kausalität besagt, dass gleiche Ursachen gleiche Wirkungen haben. Demgegenüber besitzen bei starker Kausalität ähnliche Ursachen ähnliche Wirkungen. Wenn man so eine Kausalität erkennen kann, so lässt sich das im Normalfall zu Prognosezwecken nutzen.[107] Chaotische Systeme wie z.B. das Wetter zeichnen sich aber dadurch aus, dass keine starke Kausalität erkennbar ist. Zwei Eigenschaften sind besonders charakteristisch für solche Systeme:

1. **Die Selbstähnlichkeit von Prozessen**:

Das bedeutet, dass sich bestimmte Verlaufsmuster immer wiederholen. Bei jeder Ausschnittsvergrößerung scheint das Grundschema des Gesamtprozesses wieder angelegt zu sein.

[106] Vgl. Selle (1998).
[107] Vgl. Loistl/ Betz (1991), S. 6ff.

Der Schmetterlingseffekt:

„Die Namengebung kommt aus der Wetterforschung, wobei unterstellt wird, dass der Impuls eines Flügelschlags ein Unwetter auslösen kann.“[108] Das bedeutet, dass ein jeder Prozess äußerst sensitiv auf noch so kleine Änderungen reagiert.

Die Chaostheorie kann man nun auch bei der Prognose von Aktienkursen anwenden. Die Eigenschaft der Selbstähnlichkeit chaotischer Prozesse könnte auch bei der Chartanalyse Gültigkeit haben. Von daher wird nun unter anderem die Frage gestellt, ob die beobachteten Prozesse (z.B. Zeitreihen von Aktienkursen) deterministisch oder stochastisch sind.[109]

„Die Random Walk Theorie lässt die Kursverläufe von Aktien einem Zufallsprozess folgen. Die Chaostheorie lässt die Analyse von Zeitreihen in einem anderen Licht erscheinen. Sie könnten nämlich, nicht wie mit den Methoden der herkömmlichen Statistik ermittelt (z.B. Spektral- und Autokorrellationsanalyse) stochastisch sein, sondern einem deterministischem Chaos folgen. Das Problem der Chaostheorie ist jedoch die äußerst komplizierte mathematische Formulierung chaotischer Prozesse. Da es sich hierbei stets um nichtlineare Vorgänge handelt, treten entsprechende mathematische Hürden auf. „[110]

Die Erfahrung aus der Wetterforschung zeigen, dass die exakte Prognose chaotischer Systeme heute noch Utopie ist. Der Wert der Chaostheorie ist also bisher eher in ihrer Erklärungskraft, als in ihrer Prognosefähigkeit zu sehen. Die sinnvolle Anwendung auf die Prognose von Aktienkursen scheint von daher bisher noch nicht möglich zu sein.

5.5.4 Tradingstrategien mit Pivot-Points und Kumulationsanalyse

Die sogenannten Pivot-Punkte wurden ursprünglich an den Commodity-Märkten angewandt. Sie basieren auf einem Preiszonenansatz von Dr. Bruce Gould.[111]

---

[108] http/members.eunet.at/brunnsteiner/diplom_ai/ai4_3.html, S. 2.
[109] Ökonomisch betrachtet ist die Chaos-Theorie als eine Weiterentwicklung der Technischen Analyse zu betrachten.Waren lange die "Chartdiagramme" deren wichtigstes Hilfsmittel, so haben in letzter Zeit - insbesondere dank den rasanten Entwicklungen im EDV-Bereich - neuere Ansätze stark an Bedeutung gewonnen. Vgl. Hurst/Black/Simaika (1994), S. 275.
[110] Ebenda. Vgl. dazu auch Steiner/Bruns (1994), S. 298.
[111] Vgl. Wagner (2008), S. 1

Dieser Ansatz wurde im Laufe der Zeit immer mehr verfeinert und hat inzwischen einen festen Platz bei Finanzanalysen eingenommen.[112]

Die Betrachtung von Pivot Punkten (pivot points) ist eine sehr einfache Methode, um die möglichen Hochs und Tiefs des folgenden Tages (Woche, Monat) zu ermitteln. Sie sind eine Art Hochrechnung basierend auf dem heutigen Durchschnittspreis zuzüglich oder abzüglich eines Wertes, der sich aus der heutigen Handelsspanne (Volatilität) ergibt.

Als Grundlage für die Berechnung des klassischen, zentralen Pivot Punktes (P) dienen die Werte für das heutige Hoch (H, high) und Tief (L, low) sowie der Schlusskurs (C, close):

$$P = (H + L + C) / 3$$

Mit Hilfe der Pivot-Punkte ist es möglich, kritische Unterstützungen und Widerstände ausfindig zu machen.

Der **Pivot Punkt** errechnet sich wie folgt:[113]

$$Pivot = \frac{(High + Low + Close)}{3}$$ *(klassisch)*

In der klassischen Pivot Point Analyse, werden zusätzlich zum eigentlichen Pivot Punkt, jeweils weitere Kursebenen darüber und darunter berechnet. Der Pivot Punkt, gilt als Gleichgewichtskurs, der aus dem Hoch, Tief und Schlusskurs der aktuellen Handelsperiode berechnet wird. Dieser Punkt ergibt den Mittelwert der erwarteten Handelsspanne der Folgeperiode. In abgewan-delten Berechnungen wird auch der Eröffnungskurs der Folgeperiode in die Berechnung des Pivot Punktes einbezogen. Damit sollen Overnight Gaps besser in der Analyse berücksichtigt werden.

Durch das Abtragen, zuvor berechneter Distanzen, entstehen Widerstands-ebenen über dem Pivot Punkt und Unterstützungsebenen unter dem Pivot Punkt. Insgesamt finden sich in den vielfältigen Veröffentlichungen vier Ebenen, die als Support- und Resistancelevel gelten.

---

[112] Vgl. ebenda.
[113] O.V. (2008 II), S. 1.

Die Entfernung dieser Ebenen ergibt sich aus der Handelsspanne der Basisperiode und einer Reihe von Multiplikatoren. In welchen Schrittweiten die Pivotebenen vom Pivot Punkt aus abgetragen werden, ist von Methode zu Methode verschieden.

Neben der einfachen Handelsspanne zwischen Hoch und Tief der Basisperiode, kann auch die True Range oder deren Durchschnitt (Average True Rage) verwendet werden. Eine andere Herangehensweise ist, die Handelsspanne der Basisperiode mit den Verhältnissen der Fibonacci Zahlenreihe zu multiplizieren.

Die Grundidee des Pivot Tradings ist es folglich sich long zu engagieren, wenn der Pivot-Punkt von unten nach oben durchstoßen wird und respektive short zu gehen, wenn ein Durchstoßen von oben nach unten erfolgt. Diese Technik basiert auf sehr kurzfristigen Charts (1-5 Minuten). Um mögliche Übertreibungen und "Auszieher" herauszufiltern ist es durchaus ratsam, z.B. einen einfachen gleitenden Durchschnitt zur Hilfe zu nehmen.[114]

Diese Art des Tradings beinhaltet sowohl zwei Widerstände als auch zwei unterschiedliche Unterstützungen**:**

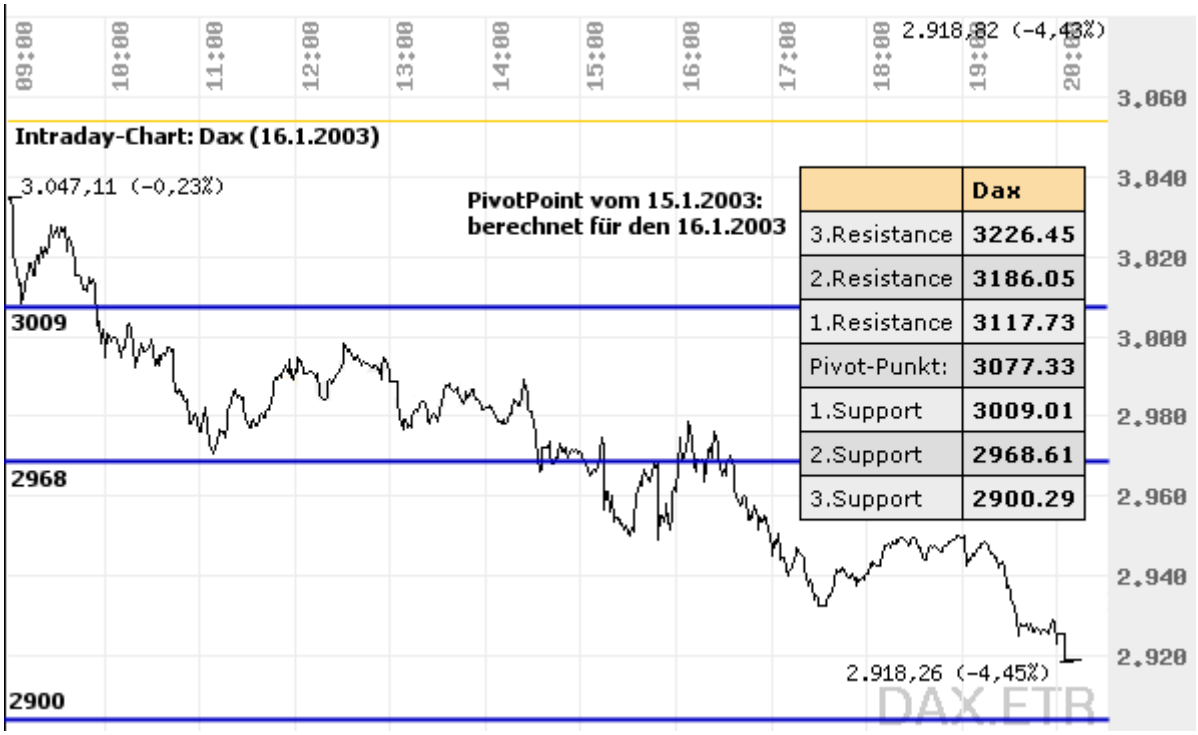
Pivot Points können als Prognose von Kursebenen, auf Basis von Daten der aktuellen Handelsperiode verstanden werden. Die Berechnung basiert auf den Daten der aktuellen Periode und liefert Prognosewerte für die folgende Periode. Daher gehören die Pivot Points zu den wenigen so genannten "leading Indicators". Die Pivot Points werden besonders in Märkten mit hoher Liquidität und sehr großen "Teilnehmerzahlen" beachtet. Dies sind die großen Indizes und Indexfutures, die Forexmärkte, Bonds und Rohstoffe. [115]

Die meisten Publikationen beschäftigen sich mit diesen Märkten. Anwendbar sind die Pivot Punkte jedoch auch auf andere Wertpapiere und in abweichen-den Methoden. Üblicher Weise werden die Pivot Points aus den Daten eines Handelstages für den folgenden Tag berechnet. [116]

---

[114] Vgl. Rübensamen (2004), S. 77ff.
[115] Vgl. Rübensamen (2004), S. 77ff.
[116] Wagner kommt nach entsprechenden Tests zu dem Ergebnis, dass der klassische Pivot-Ansatz nicht zu einem positiven Handelsergebnis führt. Erst Veränderungen im Ansatz ergeben positive Resultate. Vgl. Wagner (2008), S. 4.

Abb. 30: Berechnung des Pivot-Punktes



Quelle: http://www.aktienboard.com/vb/showthread.php?s=&threadid=51785

Es ist aber auch möglich, Wochen- oder Monatsdaten zu verwenden, ebenso wie Stundendaten oder 5 Minuten Daten. Es ergeben sich eine große Zahl von Anwendungsmöglichkeiten, die diese aufgefächerten Berechnungsvarianten nutzbar machen.

Rübsamen behandelt in einem Kapitel seines Buches "Technische Kumulationsanalyse" die Pivot Points auch im Zusammenspiel mit anderen Analysemethoden.[117] Auf dem Chart in Abbildung 30 ist zu sehen, wie der Pivot Widerstand 1 auf Tagesbasis, der Pivot Punkt auf Wochenbasis und eine Widerstandszone aus dem Chartverlauf einen eng umgrenzten Kumulations-punkt bilden. Der dahinter stehende Gedanke ist, dass solche Ebenen eine größere Relevanz haben, weil mehrere Analysemethoden auf ähnliche Kurswerte hinweisen. Somit ist der Ausbruch nach oben, der hier vollzogen wurde als besonders markant zu betrachten. Neben Chartformationen, Trendlinien und Indikatoren, können auch Candlestickmuster in die Kumulationsanalyse einbezogen werden. Die Suche nach

[117] Vgl. Rübensamen (2004), S. 77ff.

Umkehrformationen an Pivot Widerständen oder Unterstützungszonen kann weitere Kumulationsebenen offenlegen.

5.5.5 Elliotwellen

Entdeckt wurde das Prinzip Ende der zwanziger Jahre durch Ralph Nelson Elliott.[118] Im Gegensatz zur Chaos-Theorie geht er davon aus, dass sich die Finanzmärkte nicht in einem chaotischen System bewegen, sondern in bestimmten Zyklen ablaufen und ein Muster aufweisen. Elliott versuchte durch seinen Ansatz auch psychologische Aspekte des Käuferverhaltens zu berücksichtigen. Er fand heraus, dass sich die optimistisch und pessimistisch geprägten Auf- und Abwärtsbewegungen der Massenpsychologie in immer wiederkehrenden Mustern wiederholen. Diese lassen sich dann in sogenannten Wellen abbilden. Die Elliott-Wellen-Theorie ist folglich vor allem eine Analyse massenpsychologisch bedingter Marktbewegungen des Aktienmarktes.

Der theoretische Ansatz von Elliot basiert teilweise auf der Dow Theorie, welche die Kursbewegungen ebenfalls als Wellen beschreibt. Eine Besonderheit ist jedoch die Entdeckung der fraktalen Natur[119] dieser Kursbewegungen. Von daher war ihm eine tiefere Analyse der Märkte möglich. Zudem konnte er detailliertere Kursprognosen erstellen, indem er die spezifischen Charakteristiken der Wellenmuster auf Basis der von ihm entdeckten Muster identifizierte.[120]

Betrachtet man die Struktur der Elliot-Wellen, so verläuft eine Impulswelle auf dem Haupttrend in ihrem Muster immer in fünf Einzelwellen.[121] Auf einer kleineren Skala bestehen alle Impulswellen dieser zuvor erwähnten Impulswelle dann wieder aus 5 Wellen. In diesem kleineren Muster wiederholen sich dann die gleichen Muster. Diese immer kleiner werdenden Muster werden im Elliott Wellen Prinzip als unterschiedliche Wellengrade bezeichnet.

---

[118] Vgl. Prechter/Frost (2004), S. 324.Vgl. auch Ströer/Walter(1988).

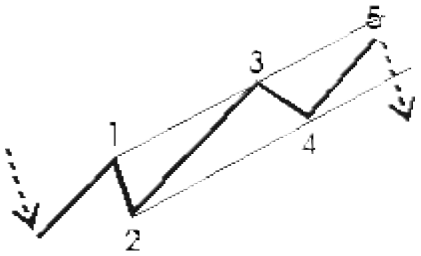
[119] Fraktale sind mathematische Strukturen die sich auf einer immer kleiner werdenden Skala unendlich wiederholen. Die Fraktale wurden erst viel später von Wissenschaftlern erkannt. In den 1980ern bewies der Wissenschaftler Mandelbrot die Existenz der Fraktale in seinem Buch "the Fractal Geometry of Nature". Er erkannte die fraktale Struktur in allen Arten von Objekten und Lebensformen, ein Phänomen das Elliott bereits in den 1930ern verstanden hatte.

[120] Vgl. O.V. (2008), S. 1.

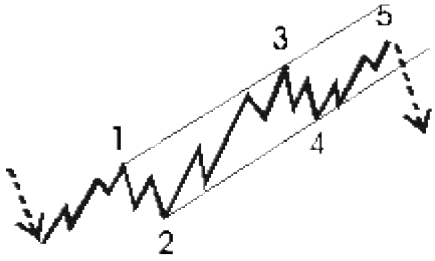
[121] Vgl. Maass (), S. 17.

Kursbewegungen können aufgeteilt werden in Trends auf der einen und Korrekturen oder Seitwärtsbewegungen auf der anderen Seite. Trends zeigen die Hauptrichtung der Kursentwicklung während sich Korrekturen gegen den Trend bewegen. In der Elliott Terminologie werden sie Impulswellen und Korrekturwellen genannt. [122]

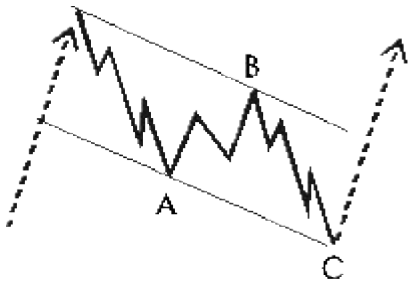
Die Impulswellen Formation besteht aus fünf Kursbewegungen. Drei gehen in der Richtung des Trends (I, III, und V) und zwei verlaufen entgegen dem Trend (II und IV). [123]



„Offensichtlich sind die drei Wellen in Richtung des Trends Impulsbewegungen und bestehen deshalb aus fünf Wellen. Die Wellen gegen den Trend sind Korrekturbewegungen und bestehen deshalb aus drei Wellen.



Die Korrekturwellen Formation hat normalerweise drei, in manchen Fällen auch fünf, erkennbare Kursbewegungen, zwei in der Richtung der Hauptkorrektur (A und C) und eine entgegengesetzt (B). Im oberen Bild sind die Wellen 2 und 4 Korrekturbewegungen. Diese Wellen haben folgende interne Struktur:



[122] Vgl. o.V. (2008), S. 2.
[123] Vgl. ebenda..

Eine Impulswelle gefolgt von einer Korrekturwelle bildet einen Elliott Wellengrad bestehend aus Trend und Gegentrend. Obwohl die oben abgebildeten Muster bullish sind gilt das Gleiche für Bearmarkets, bei denen der Haupttrend abwärts gerichtet ist.“ [124]

Sehr wichtig für das Verständnis der Elliott Wellen ist das Grundkonzept, dass sich die Wellenstruktur der großen Wellengrade aus kleinen Unterwellen zusammensetzt, die wiederum aus noch kleineren Wellen bestehen usw. Diese Wellen und Unterwellen haben alle mehr oder weniger die gleiche Struktur (Impuls oder Korrektur) wie die jeweils größere Welle zu der sie gehören.

In den 1970ern gewann das Wellen Prinzip durch die Arbeit von Frost und Prechter an Popularität.[125] Sie veröffentlichten ein legendäres Buch über die Elliott Wellen. (Elliott Wave Principle key to stock market profits, 1978). In diesem Buch prognostizierten sie, mitten in der Krise der 70er, einen großen Bullmarket für die 1980er. Sie sagten nicht nur den Bullmarket korrekt voraus, Robert Prechter prognostizierte auch den Crash von 1987 sowohl zeitlich als auch mit seinem exakten Hoch.

Ein wichtiges Problem bei der Anwendung von Elliot-Wellen ist jedoch, dass der Analyst nicht immer genau erkennen kann, in welchem Bereich der Welle er sich gerade befindet. Eine falsche Interpretation ergibt Fehlsignale.

5.6 Signale und Fehlsignale

5.6.1 Bullen- und Bärenfallen

Eine **Bullenfalle** tritt immer dann auf, wenn sich der Kurs in einer Abwärtsbewegung befindet. Es kommt dabei zu einer Trendumkehrformation oder der Kurs durchbricht einfach nur die Trendlinien bzw. wichtige Widerstände. Der Kursausbruch ist aber zu schwach und nicht signifikant (3-5%) genug, um den Haupttrend wirklich umkehren zu können.

Einige Optimisten sehen sich in ihren Annahmen bestätigt und prognostizieren schon eine positive Entwicklung. Doch der Großteil der Anleger ist noch nicht positiv gestimmt, und so ist der Ausbruch nach oben nur ein kleines Strohfeuer, das schnell

[124] O.V. (2008), S. 2.
[125] Vgl. Prechter/Frost (2004).

wieder erstickt. Der kurze Kursausschlag wird dann als Bullenfalle bezeichnet, da einige Optimisten sich schon auf der sicheren Seite wähnten, aber mit ihren Engagements kläglich enttäuscht wurden. Analog sieht es bei der Bärenfalle aus.

Der Begriff **Bärenfalle** bezeichnet eine Situation, in der ein Aktienkurs zunächst unter eine charttechnische Unterstützungslinie fällt. Das kann beispielsweise die 200-Tage-Linie sein. Analysten gehen bei einem solchen Szenario von einem weiter fallenden Kurs aus. Doch der betreffende Kurs erholt sich und steigt wieder an. Damit sind alle Pessimisten – auch Bären genannt – in eine Falle getappt. Sie hatten sich in der Hoffung auf weiter fallende Kurse entsprechend positioniert. Weniger betroffen sind diejenigen Investoren, die ihre Aktien lediglich zu früh verkauft haben. In beiden Fällen sind allerdings Verluste die Folge.

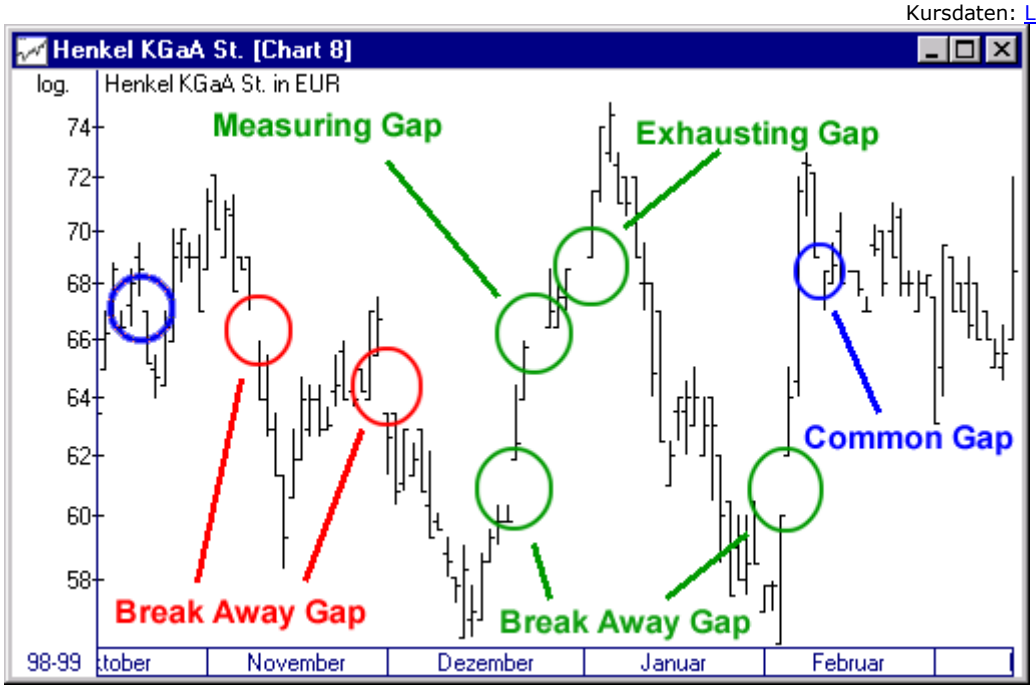
5.6.2 Kursreaktionen auf Kurslücken

5.6.2.1 Geschlossene Gaps

Kurslücken (engl. gaps) sind Kursmuster, die nur in Barcharts und Candlestick-Charts (hier werden sie als Fenster, engl. windows, bezeichnet) auftreten können und nicht in Liniencharts. Zur Erzeugung eines Gaps ist es nämlich wichtig, dass für eine Periode mindestens Höchst- und Tiefstkurs vorhanden sind.
Bei einem Aufwärtsgap (exhausting gap) liegt das Tief einer Periode oberhalb des Hochs der Vorperiode, so dass eine Lücke zwischen Hoch und Tief entsteht.
Beim Abwärtsgap (break away gap) liegt das Hoch der heutigen Periode unterhalb des Tiefs der vorangegangenen Periode. Die Lücke, die dann zwischen Hoch und Tief bzw. zwischen Tief und Hoch entstanden ist, kann in der Folgezeit als Unterstützungs- und/oder Widerstandszone betrachtet werden. Zudem wird der Kurs versuchen, das Gap zu schließen, d.h. bei einem Aufwärtsgap geht der Kurs in der Folgezeit mindestens bis zu der unteren Unterstützungslinie (untere Linie der Lücke) zurück. Sollte diese Unterstützungslinie nicht halten und der Kurs weiter fallen, so bilden bei einem neuerlichen Kursanstieg die Linien aus dem Gap eine Widerstandszone, die der

Abb. 31: Verschiedene Arten von Gaps

Kursdaten: Lenz + Partner AG



Quelle: http://www.charttec.de/html/ta_gaps.php

Kurs im Allgemeinen mit höheren Umsätzen durchbrechen muss. Gleiches ist bei einem Abwärtsgap zu beobachten, nur dass hier aus der Widerstandszone eine Unterstützungszone wird.

Bildet sich nach einem Aufwärtstrend ein Gap und der Kurs verläuft noch einige Zeit oberhalb dieses Gaps bis es zu einem Kurseinbruch kommt, der ebenfalls durch ein Gap eingeleitet wird, dann spricht man von einem Island Reversal. Das erste Gap wird in diesem Fall praktisch durch ein neues Gap und die dann folgende Abwärtsbewegung geschlossen. Diese Inselumkehr deutet auf eine sehr heftige Gegenbewegung hin.[126]

[126] Vgl. Welcker/Audörsch.

Abb. 32: Island Gap Im Abwärtstrend

Kursdaten: Lenz + Partner AG

Quelle: http://www.charttec.de/html/ta_gaps.php

Ähnlich ist es beim Island Bottom. Der Unterschied besteht lediglich darin, dass hier nach einem Abwärtstrend ein Abwärtsgap in der Folgezeit durch ein Aufwärtsgap und einen Kursanstieg geschlossen wird. Ein Island Reversal ist solange aktiv, bis das zweite Gap eindeutig geschlossen wurde. Ist ein Island Reversal erst einmal aufgetreten, so ist dies ein sehr bedeutendes Signal, denn dadurch werden oft deutliche Trendwechsel eingeleitet.

5.6.2.2 Fehlsignale bei Kurslücken

Eine japanische Redensart besagt: ”Eine Reaktion geht immer bis zum Fenster”. Kommt es in einem vorherrschenden Trend zu einer Umkehr, so geht diese in aller Regel mindestens bis zum Niveau des Fensters oder des gaps. Dabei ist es aber auch gut möglich, dass das Fenster kurzfristig über- bzw. unterschritten wird, bevor der Kurs wieder in Richtung des Fensters dreht. Ein kurzfristiges Unter- bzw. Überschreiten bedeutet demzufolge noch nicht, dass der vorherrschende Trend endgültig gebrochen ist. Eine solche Interpretation ist ein Fehlsignal.[127]

[127] Vgl. Thönnißen (o.J.), S. 1ff.

Um eine eindeutige Aussage treffen zu können, muss das Unter- bzw. Überschreiten der Fenster durch die Kurse selbst (signifikantes Ausbrechen aus einem Fenster), durch andere Chartformationen oder Indikatoren bestätigt werden.

5.6.3 Stop-Loss bzw. Stop-Buy- Kurslimits

Das Stop-Loss-Limit auch Stop-Kurs oder Stop-Loss-Kurs genannt, ist ein Instrument zur Verlustbegrenzung bzw. zur Absicherung von Gewinnen.[128] Hierbei definiert der Anleger einen Kurs bei dessen Erreichen seine Wertpapiere verkauft werden sollen. Die Frage, wo der „Stop-Loss"-Auftrag greifen soll, ist nicht allgemeingültig zu beantworten. Die Stop-Loss-Position hängt von mehreren Faktoren ab:

Zum einen von der Verlustakzeptanz des Investors. Der Investor hat zu entscheiden, welche Verluste er bereit ist hinzunehmen. Zum anderen von der Volatilität und dem Handelsvolumen der Aktie. Ist eine Verkaufsorder „zu eng" platziert, so kann der Kurs in einer kurzen Bewegung „abtauchen", die Verkaufsorder auslösen, um danach wieder anzusteigen. Trotzdem dürfte es bei regelmäßig heftigeren Kursschwankungen sinnvoll sein, den Stopp-Kurs etwas weiter unterhalb des abzusichernden Aktienkurses anzulegen.[129]

Wichtig für den Anleger ist es zu wissen, dass ihm nicht automatisch der Stopp-Loss-Kurs als Verkaufskurs garantiert ist. Bei der Festlegung eines Stopp-Loss-Kurses wird die Order automatisch in einen Verkaufsauftrag umgewandelt, der auf „bestens" lautet. Dann kommt es darauf an, wie groß die Nachfrage ist und wie viel der Käufer bereit ist für die Aktie zu zahlen. Dies kann sowohl weniger als auch mehr sein, als der Verkäufer erwartet. Einige Banken bieten allerdings auch eine Stop-Limit-Order an, bei denen dann bei Erreichen des Stop-Loss-Niveaus eine Limit-Order ausgelöst wird.[130]

Beim Setzen eines Stop-Buy-Kurses laufen die gleichen Mechanismen ab, nur in umgekehrter Richtung. Statt verkauft, werden die Aktien dann nach Überschreiten eines Kurslimts automatisch in das Depot gebucht.

---

[128] Vgl. Steiner/Bruns (2000), S. 379.
[129] Vgl. Landmesser (2005), S. 1.
[130] Vgl. Landmesser (2005), S. 1.

5.7 Kritische Anmerkungen zur Chartanalyse

Bei der bisherigen Darstellung der Chartanalyse wurde der Schwerpunkt auf einen „typischen“ Verlauf von Chartformationen gelegt. Ebenso können aber auch zahlreiche Beispiele für einen „atypischen“ Kursverlauf gefunden werden.[131] Es ließen sich beliebig viele weitere Beispiele aufzeigen, bei denen Anlageentscheidungen unter charttechnischen Aspekten zu beeindruckend positiven als auch zu ausgesprochen negativen Ergebnissen geführt hätten.

Der Hauptgrund, warum die in den letzten Jahrzehnten kontrovers geführte Diskussion zur Chartanalyse bis heute keine abschließenden Ergebnisse geliefert hat, dürfte vor allem auf die nicht mögliche objektive empirische Überprüfung zurückzuführen sein. Trotz jahrzehntelanger Erfahrung konnten sich keine einheitlichen Regelungen durchsetzen.

Inwiefern die Problematik einer „self-fulfilling-“ bzw. „self-destroying-prophecy“ eine wichtige Rolle spielt, konnte bisher nicht abschließend geklärt werden. Es obliegt daher dem einzelnen Investor, die erfolgversprechendsten Regeln herauszusuchen und anzuwenden. Diese Subjektivität der Chartanalyse äußert sich auch darin, dass in einer identischen Abbildung des Kursverlaufs unterschiedliche Chartformationen gesehen werden können, welche eine unterschiedliche Interpretation mit entsprechend divergierenden Ergebnissen liefern.

Die Vergleichbarkeit charttechnischer Signale wird dadurch weiter geschmälert, weil von vielen Marktteilnehmern Filterstrategien angewendet werden. Um eine Reduzierung von Fehlsignalen zu erreichen, wird vielfach empfohlen, dass Aktienkurse charttechnische Begrenzungslinien um einen bestimmten Prozentsatz über- bzw. unterschreiten müssten, bevor eine entsprechende Positionierung am Markt erfolgen solle. Statistische Erhebungen anhand gleitender Durchschnitte sprechen allerdings gegen den praktischen Nutzen derartiger Filterstrategien.[132] Untersuchungen von Filterstrategien auf der Basis charttechnischer Kursmuster sind dem Verfasser nicht bekannt. Ihr Nutzen darf jedoch ebenso bezweifelt werden, da Kursgewinne um den entsprechenden Prozentsatz des Filters begrenzt werden.

Nur sehr selten kann an der Börse ein „typischer“ Kursverlauf einer Aktie beobachtet werden, um ihn einer bestimmten Kategorie von Formationen zuzuordnen. Ebenso

[131] Vgl. Herlitz (1975), S. 238.
[132] Vgl. Gothein (1995), S. 115 f.

selten kann ein zusätzlicher „typischer“ Umsatzverlauf beobachtet werden. Kurs- und Umsatzverläufe der Vergangenheit werden sicherlich auch zukünftig in ähnlicher, jedoch niemals in identischer Form vorliegen. Es stellt sich somit die grundsätzliche Frage, ob der „idealtypische“ Kursverlauf überhaupt beobachtet und definiert werden kann.

Ein weiterer problematischer Aspekt der Charttechnik ist die gewählte Form der Abbildung des Kursverlaufes. Linien- und Balkencharts generieren meist ähnliche, jedoch selten identische Signale. Da Liniencharts meist auf Basis des Tagesschlusskurses und Balkencharts auf Grundlage der Kursspanne zwischen Tageshöchst- und Tagestiefstkurs konstruiert werden, können sich zum Teil erhebliche Differenzen Im Hinblick auf die Formationsausprägung und die damit verbundene Signalgebung ergeben.

Die Point & Figure-Analyse bildet eine eigenständige Form der Chartanalyse. Zu Untersuchungen auf ihre Leistungsfähigkeit sei speziell auf die Ausführungen von Hockmann[133] und Gothein[134] verwiesen. Während Hockmann[135] die Überlegenheit der Point & Figure-Analyse gegenüber einer Buy & Hold-Strategie attestiert, kommt Gothein[136] zu einem gegenteiligen Ergebnis. Da Point & Figure-Charts eine Untersuchung unter Ausschluss subjektiver Einflüsse ermöglichen, dürften die stark divergierenden Ergebnisse weniger auf die angewendete Untersuchungsmethodik als auf die unterschiedlichen, zur Analyse herangezogenen Werte und den unterschied-lichen Untersuchungszeitraum zurückzuführen sein.

Bei der Darstellung einzelner Formationen wurde bereits auf das Problem einer fehlenden zeitlichen Dimensionierung hingewiesen. Dem Anleger bietet die Charttechnik somit lediglich grobe Orientierungspunkte, eine konkrete Entscheidungshilfe auf der Grundlage allgemeingültiger Aussagen liefert sie nicht.
Die Chartanalyse auf der Grundlage dieser Betrachtungsweise gänzlich aus der Anlageentscheidung auszuklammern, dürfte dennoch die falsche Vorgehensweise sein. Vor allem unter kurzfristigen Timing-Aspekten kann eine Kurs beeinflussende Wirkung der Chartanalyse aufgrund ihres Einsatzes durch viele Marktteilnehmer nicht bestritten werden. Ebenso gilt jedoch, dass eine Anlageentscheidung allein auf Grundlage der Chartanalyse, wie sie von vielen Chartisten propagiert wird, dauerhaft

[133] Vgl. Hockmann (1979b), S. 141-163.
[134] Vgl. Gothein (1995), S. 118 f.
[135] Vgl. Hockmann (1979b), S. 141-163.
[136] Vgl. Gothein (1995), S. 118 f.

wenig erfolgreich sein kann. Sollten bei ausbleibendem Anlageerfolg dem überzeugten Chartisten daher Zweifel an der Aussagefähigkeit von Charts kommen, so sei an eine Redensart amerikanischer Börsianer erinnert:[137] „There is nothing wrong with charts - the trouble is with the chartists."

6. Saisonalität und saisonales Trading

6.1 Problemstellung

Nicht nur langfristig wirkende ökonomische Ereignisse sind für die Aktienkursentwicklung von Bedeutung. Auch einfache saisonale Strukturen sind häufig von erheblicher Relevanz für die Aktienkursentwicklung. Die alte Börsenweissheit „sell in may and go away" ist das Ergebnis solcher wiederkehrender saisonaler Kursverläufe. Saisonalität ist aber nicht nur in Aktiencharts zu finden. Aufgrund saisonal unterschiedlicher Handelsaktivitäten treten solche Formationen auch in der Preisentwicklung von Handelsgütern und Rohstoffen auf.

Um die Problemstellung zu veranschaulichen, soll am Beispiel der Heizölpreisentwicklung aufgezeigt werden, welche signifikanten saisonalen Muster dort auftreten. Zudem wird in den folgenden Ausführungen anhand von verschiedenen Kursentwicklungen im Bereich der Finanz- und Warenmärkte gezeigt, wie saisonale Preisentwicklungen in die Anlagestrategie des Investors einfließen können.

6.2 Besonderheiten saisonaler Charts

Im Unterschied zu üblichen Charts zeigen saisonale Charts nicht die Kurse über einen bestimmten Zeitraum, vielmehr stellen sie den typischen Verlauf zu einer bestimmten Jahreszeit dar. Auf der horizontalen Achse ist die Zeit im Jahr eingetragen, auf der vertikalen Achse die Preisinformation. Gut gemachte saisonale Charts weisen einen taggenauen Verlauf auf und sind um kalendarische Anomalien wie verschobene Feiertage bereinigt. Aus dem Chart kann dann der anualisierte Prozentertrag einer saisonalen Handelsstrategie abgelesen werden. Saisonalität kann dabei Monate, Wochen oder auch Tage umfassen. Beispielsweise ist bei

[137] Vgl. Edwards/Magee (1966), S. 10.

Aktienkursen eine gewisse Intraday-Saisonalität zu beobachten. Ebenso weisen die Volatilitäten an den Finanzmärkten beobachtbare Saisonalitäten auf. Diese sind durch einen Rückgang in den Sommermonaten und einen starken Anstieg im Herbst gekennzeichnet. Zur Veranschaulichung einer signifikanten Saisonalität wird nachfolgend der jahreszeitliche Verlauf des Heizölpreises beschrieben.

Abb. 33: Jahreszeitlicher Verlauf des Heizölpreises

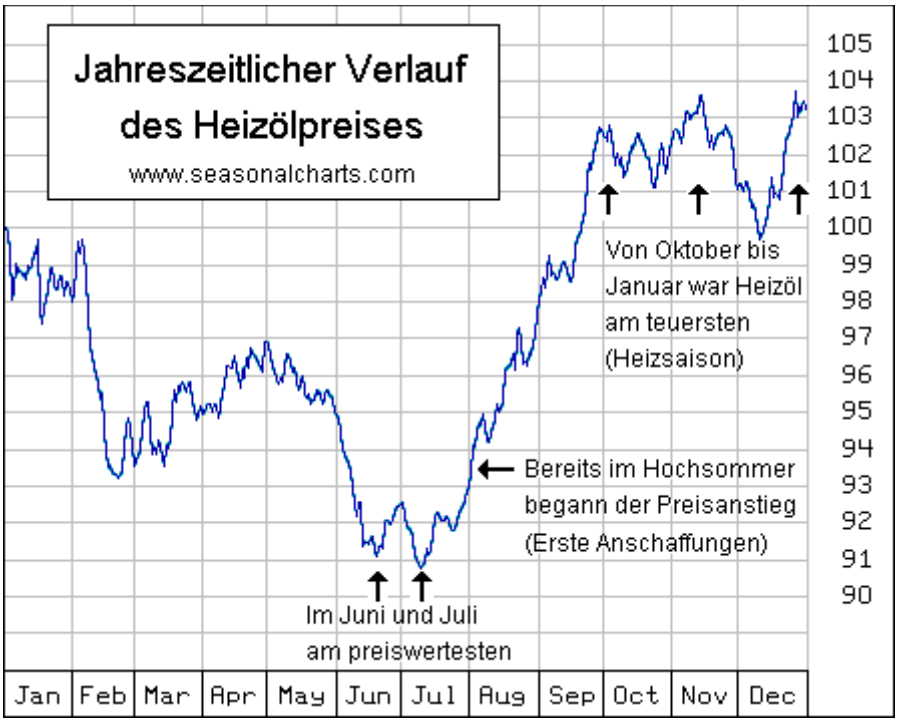


Abbildung 33 zeigt über einen Zeitraum von 22 Jahren, dass Heizöl in den Sommermonaten Juni und Juli am günstigsten zu erwerben war. Von August bis Ende September ist der Preis dann regelmäßig gestiegen. Somit war schon vor Beginn der eigentlichen Heizsaison ein deutlich höheres Preisniveau zu verzeichnen.

Jahreszeiten sind aber nicht nur auf den Rohstoffmärkten einer der Haupteinflussfaktoren für die Preisentwicklung, dies gilt auch für die Finanzmärkte. Auch dort wird die Wahrscheinlichkeit einer Kursbewegung entscheidend durch saisonale Faktoren beeinflusst.

Abb. 34: Saisonale Entwicklung des Dow Jones Indexes innerhalb von 34 Jahren

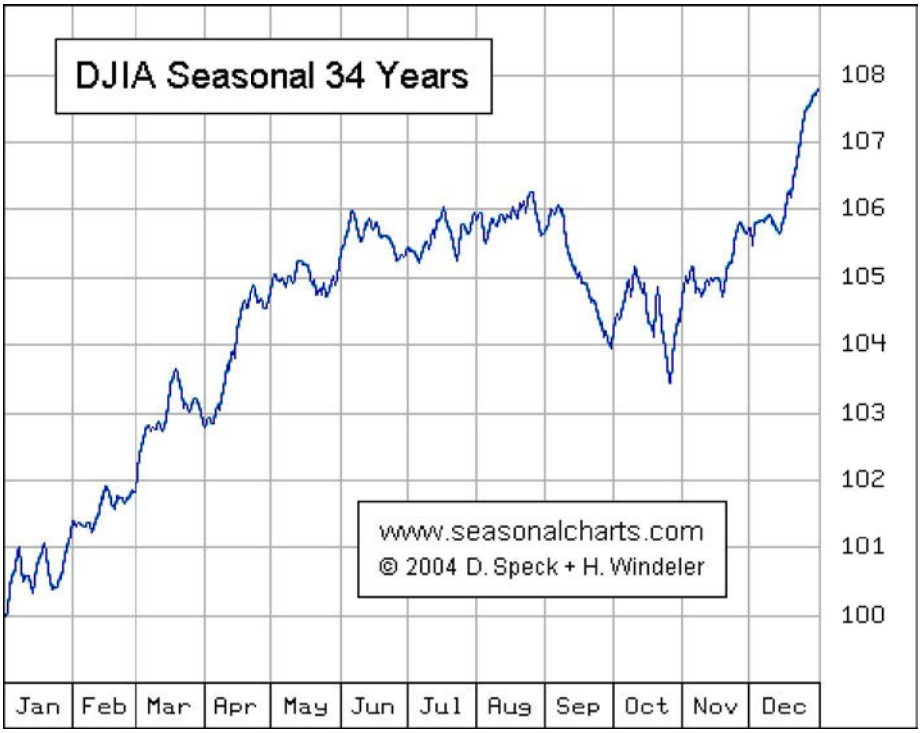
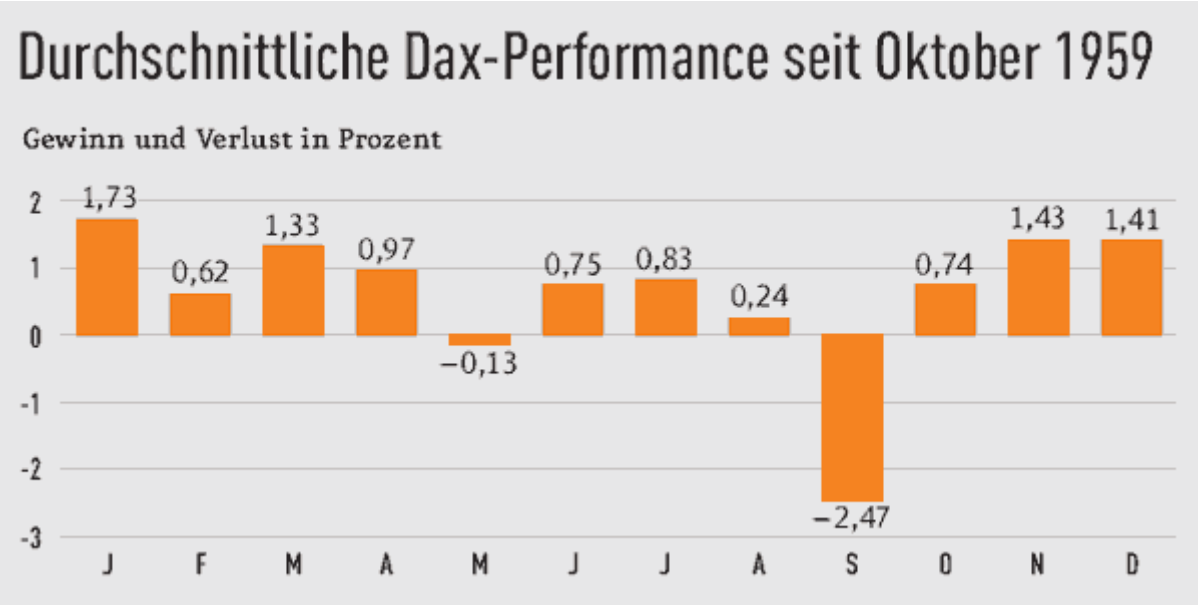


Abbildung 28 zeigt, dass sich über einen Zeitraum von 34 Jahren von Januar bis Mai im Dow Jones deutliche Kursgewinne abzeichnen, während der Zeitraum von Juni bis Oktober durch deutliche Kursverluste geprägt war. Einem durchschnittlichen Gewinn von 11,1 Prozent pro Jahr in der saisonal günstigen Phase steht ein durchschnittlicher Verlust von 2,8 Prozent in der saisonal ungünstigen Phase gegenüber. Eine Buy & Hold-Strategie hätte im Vergleichszeitraum lediglich einen Gewinn von 7,9 Prozent pro Jahr erbracht. Eine ähnliche zyklische Entwicklung zeigt sich im Deutschen Aktienindex.

„Nach September ist der Mai der schlechteste Börsenmonat. Im Schnitt der letzten 45 Jahre betrug das Minus im Dax 0,13 Prozent. Selbst der so gefürchtete Crashmonat Oktober schnitt mit (plus!) 0,74 Prozent deutlich besser ab. Aus dieser Beobachtung heraus wurde schon vor Jahren die "Saisonstrategie" entwickelt, die lautet: Kaufe Anfang November und verkaufe Ende April! Mit dieser Strategie hätte ein Anleger zwischen 1959 und 2005

Abb. 35: Durchschnittliche Dax - Performance zwischen 1959 und 2004



Quelle: Eigene Darstellung

einen Einsatz von 10.000 Euro auf rund 201.000 Euro gesteigert. Deutlich schlechter schnitt ein "Dauerinvestment" ab: Lediglich 115.000 Euro hätte ein Anleger heute, der seit 1959 sein Engagement im Dax durchgehalten hat.“[138] In umfangreichen Studien habe Bouman und Jacobsen[139] aufgezeigt, dass diese saisonalen Strukturen in 36 von 37 untersuchten Märkten zu finden waren und dass diese sich nicht nur in den etablierten Finanzmärkten, sondern ebenso in den Emerging Markets zeigten.

6.3 Wahlmuster

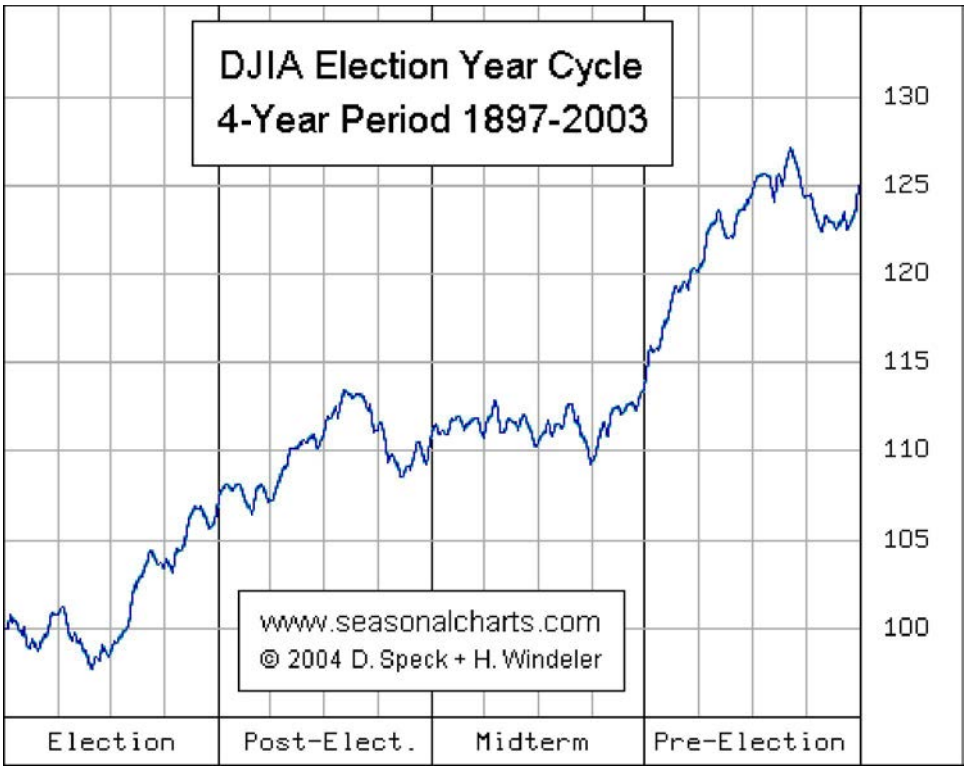
Aus aktuellem Anlass der Präsidentschaftswahlen in den Vereinigten Staaten soll hier eine Spezialsituation von saisonalem Verhalten untersucht werden, da wichtige politische Ereignisse ein statistisch signifikantes Verhalten an den Finanzmärkten hervorrufen können.

Aufgrund der größeren statistischen Grundgesamtheit beschränkt sich die Betrachtung auf den Wahlzyklus in den USA und die Entwicklung des Dow Jones Industrial Average. Entgegen einer weit verbreiteten Annahme ist für die

[138] Vgl. Harald Gabel, in „Der Aktionär“, 18/2005
[139] Vgl. Bouman/Jacobsen.

Aktienkursentwicklung aber nicht entscheidend, ob die Demokraten oder die Republikaner den Präsidenten stellen.

Abb. 36: Dow-Jones-Entwicklung in Wahl- und Nichtwahlperioden



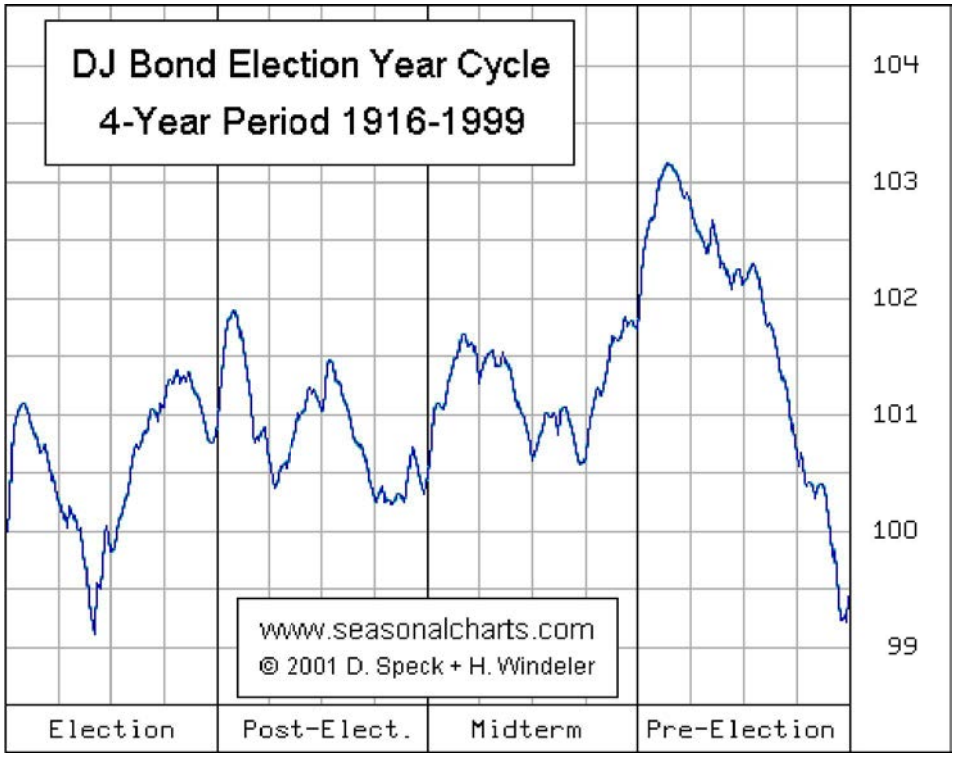
Wie man aus Abbildung 30 ablesen kann, scheint auch der durchschnittliche Börsianer gerne den Wahlversprechungen und den damit verbundenen Wahlgeschenken der Politiker glauben zu wollen, dass nach der Wahl alles besser wird. Dies wäre zumindest eine Erklärung dafür, warum die Börse gerade in einem Vorwahljahr mit einem durchschnittlichen Plus von 9,3 Prozent die beste Kursentwicklung im gesamten Wahlzyklus aufzuweisen hat. Um immerhin 7,5 Prozent stieg der Dow Jones aber auch im eigentlichen Wahljahr an.

Eine gewisse Ernüchterung gegenüber den Wahlversprechungen lässt sich aber auch sehr gut an der Kursentwicklung in den Nachwahljahren beobachten, da im Nachwahljahr lediglich eine Performance von 3,5 Prozent und im Zwischenwahljahr sogar nur eine Performance von 2,8 Prozent zu beobachten war.[140] Interessant zu beobachten ist hierbei auch die Wechselwirkung zwischen Aktien- und Anleihemarkt,

[140] Yale Hirsch, Stock Trader´s Almanac, The Hirsch Organization, 184 Central Avenue, Old Tappen, NJ 07675.

die das Auffangbecken für die abfließenden Gelder aus dem Aktien- und Anleihemarkt repräsentieren.

Abb. 37: Entwicklung amerikanischer Bond Kurse innerhalb der vierjährigen Wahlperiode

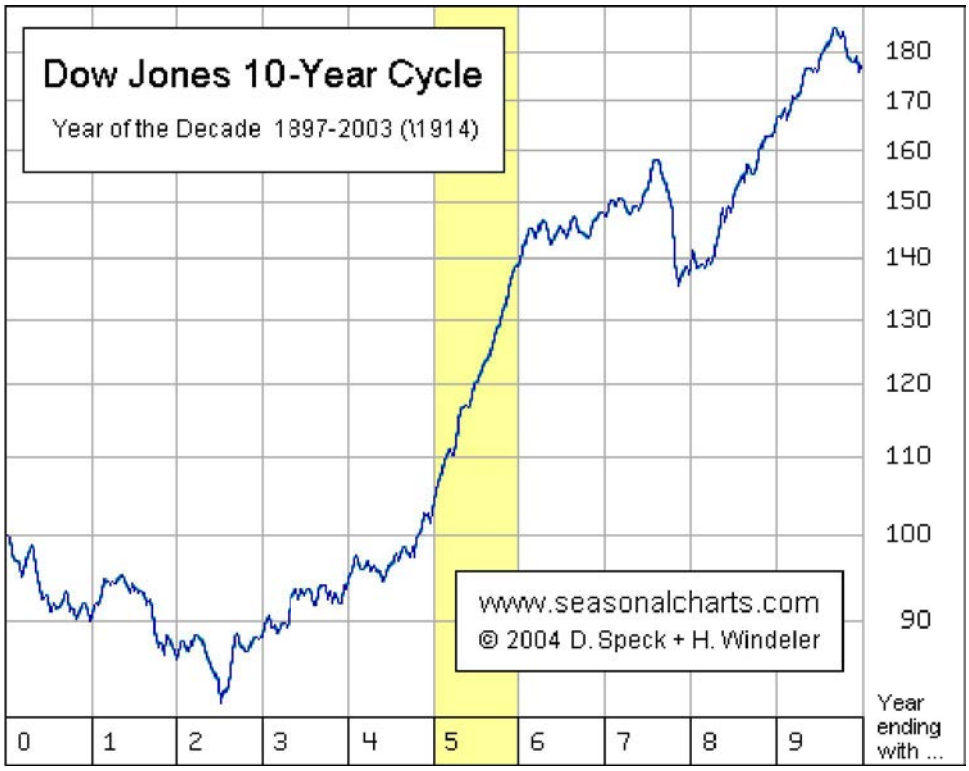


In Abbildung 35 erkennt man deutlich die ausgeprägte Schwäche der Anleihekurse im Vorwahljahr, welche auf den gegenseitigen substitutionellen Charakter des Anleihemarktes und des Aktienmarktes schließen lassen.

6.4 Der 10-Jahres-Zyklus im Dow Jones

Eine weitere statistische Auffälligkeit bildet der 10-Jahres-Zyklus im Dow Jones. Aus Abbildung 32 geht hervor, dass der größte prozentuale Anstieg innerhalb der Dekade in den Jahren stattfand, welche mit einer 5 endeten.

Abb. 38: Dow Jones 10 Jahreszyklus:

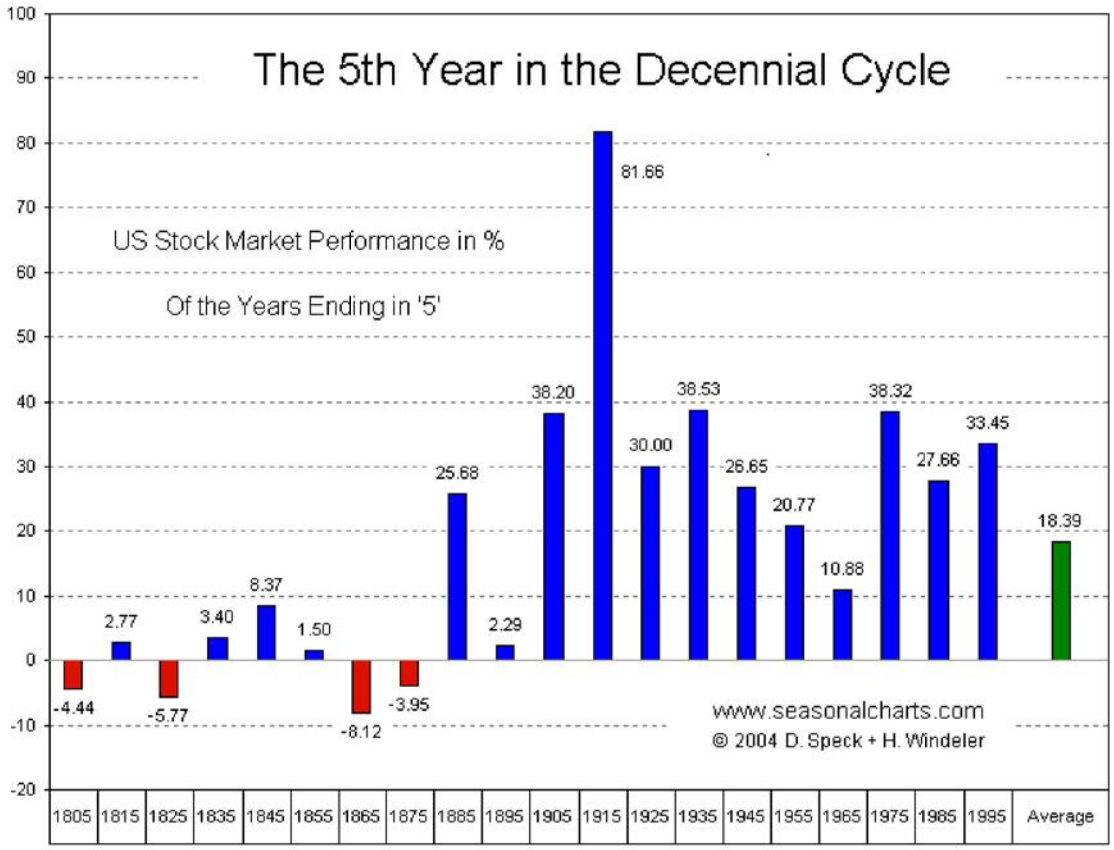


Mit einem durchschnittlichen Ertrag von 34,61 Prozent sind diese Jahre für die Hälfte des Gewinns im gesamten 10-Jahres-Zeitraum verantwortlich.[141] Ebenso erstaunlich ist die Tatsache, dass während des gesamten vergangenen Jahrhunderts kein einziges dieser Jahre mit einem Verlust zu Ende ging. Dieses Phänomen verdeutlicht Abbildung 33.

Allerdings muss angemerkt werden, dass im 19. Jahrhundert ein derart auffälliges Kursverhalten noch nicht zu beobachten war. Ob sich das erstaunlich positive Kursverhalten des 20. Jahrhunderts auch im 21. Jahrhundert aber wird fortsetzen können, ist zumindest als fraglich anzusehen. Eine zu verifizierende Grundlage für eine solche zyklische Entwicklung konnte bisher nicht nachgewiesen werden.

[141] Speck (2007), S. 1.

Abb. 39: US- Stockmarket Performance am Ende des jeweiligen Jahres 1805 und 2000



6.5 Die Umsetzbarkeit von Saisonalität im Trading

Da Saisonalität zum einen auf fundamentalen Ursachen beruht, der charttechnische Verlauf sich aber andererseits auf der Grundlage von Kursen aus der Vergangenheit errechnet, kann Saisonalität mit einiger Berechtigung fundamentalen und technischen Analyseformen zugerechnet werden.

Um die Prognosefähigkeit zu erhöhen, sollte daher der Kursverlauf des aktuellen Jahres mit dem saisonalen Chartmuster überlagert werden. Untypische Kursverläufe wie im Jahr 2000, welches durch einen starken Kursrückgang an den Finanzmärkten auch in den Monaten Oktober bis Dezember geprägt war, hätten sich daher unter Einbeziehung der technischen Aktienanalyse frühzeitig erkennen lassen. Es ist von daher unerlässlich, Saisonalität als einen unter mehreren Einflussfaktoren auf die Kursentwicklung anzusehen und diese in ein bestehendes Prognose- und Tradingmodell einzubeziehen. Die alleinige Fokussierung auf saisonale Verläufe kann allerdings in Ausnahmejahren, welche eine weit höhere Volatilität aufweisen

können als der saisonale Durchschnitt, zu exorbitant hohen Verlusten führen. Die Einbettung der Saisonalität in ein effizientes Risiko- und Moneymanagement ist daher Grundlage für jedes erfolgreiche Trading.

Outsourcing ICT z pohľadu ekonomického prínosu pre malý a stredný podnik

Outsourcing of ICT from the view of the economic benefits for small and medium companies

Daniel Žiar[1]

Outsourcing, small and medium companies, economic benefits, business process, information and communication technologies, management

Summary
Nowadays, outsourcing became an important concept applied not only by the great companies, but also by the small and medium companies. In the article, I tested two hypotheses - if outsourcing of ICT can be seen as concept that creates economical benefits for small and medium companies and if in any company a part of the ITC can be outsourced. The outsourcing of ICT decreases the requirements for specialized workforce, the risk of ITC use and maintenance, increases the flexibility of the company and supplements the fixed costs by variable costs. In detail, I analyzed the possibility for outsourcing of hardware, enterprise resource planning systems, web services and enterprise management systems. The hypotheses were proven – outsourcing of ICT is an economical benefit for each small and medium company, but it has to be handled individually according the company needs.

ÚVOD

Outsourcing – odovzdávanie podnikových aktivít, ktoré nie sú súčasťou hlavnej činnosti podniku na externý subjekt – sa ako koncepcia uplatňuje čoraz častejšie nielen u veľkých, ale aj u malých a stredných podnikov. Podľa prieskumu realizovanom v Spojených štátoch amerických na vzorke 4169 firiem (zdroj: Avagliano T., 7th annual outsourcing index, Outsourcing Essentials, Vol. 2 No.3, 2004), 58% respondentov využíva outsourcing pre informačno-komunikačné technológie a 50% pre administratívne funkcie. U malých a stredných podnikov prevládajú administratívne funkcie (39%) nad informačnými technológiami (32%), pričom sa očakáva rastúci charakter až k hodnotám okolo 50%. Podľa prieskumu, realizovaného na Slovensku v roku 2006 (zdroj: Kleskeň T., Analýza možného záujmu o realizáciu projektu outsourcingového centra ERP pre malé a stredné podniky zo strany zákazníkov – diplomová práca, EF UMB, 2006, str. 36 - 44), má 54% malých a stredných podnikov skúsenosť s outsourcingom a väčšina z nich má k outsourcingu dôveru.
Outsourcing informačno-komunikačných technológií (ICT) je využívaný malými a strednými podnikmi, ktoré často nevedia, aké sú náklady a prínosy spojené s outsourcovaním niektorých procesov. V článku testujem dve hypotézy:
Hypotéza 1: Outsourcing ICT tvorí ekonomický prínos pre malý a stredný podnik
Hypotéza 2: V každom malom a strednom podniku je ekonomicky výhodné outsourcovať niektorú zložku ICT
Pri testovaní vychádzam z predpokladu, že sa všetky malé a stredné správajú ekonomicky racionálne, využívajú informačné technológie a pôsobia na konkurenčnom trhu. Cieľom je

[*] Ing. Daniel Žiar, daniel.ziar@euba.sk

overiť platnosť hypotéz. Pri testovaní využívam metódu analýzy, abstrakcie, indukcie a dedukcie.

OUTSOURCING ICT AKO ZDROJ EKONOMICKÉHO PRÍNOSU PRE MALÝ A STREDNÝ PODNIK

Informačno-komunikačné technológie sa v súčasnosti stali významným nástrojom konkurencie na trhu malých a stredných podnikov. Pomocou nich je možné kontaktovať viac potenciálnych zákazníkov, distribuovať produkciu na nové trhy, zefektívniť a zjednodušiť interné procesy a získavať presnejšie informácie pre riadenie podniku. Využívaním a udržiavaním týchto riešení vznikajú priame, ale aj skryté náklady, ktoré znižujú konkurencieschopnosť daného subjektu na trhu. Medzi ne patria mzdy a náklady na školenia pracovníkov zodpovedných za ICT, náklady na obstaranie a udržiavanie hardvéru, licenčné poplatky, ale aj zníženia zisku v dôsledku nesprávneho fungovania alebo nesprávnej implementácie ICT. Vedenie podniku musí vynaložiť dodatočné úsilie na riadenie aktivít, ktoré nie sú súčasťou hlavnej činnosti podniku. Outsourcovaním niektorých časti ICT alebo procesov súvisiacich s ICT môže podnik dosiahnuť nasledujúce ekonomické prínosy:

- zníženie požiadaviek na špecializovanú pracovnú silu – podnik nemusí zamestnávať pracovníkov, ktorí udržiavajú informačno-komunikačné technológie a do určitej miery ani používateľov týchto technológií. Priamo sa znížia mzdové náklady a produktívnejšie sa využije pracovný čas zamestnancov, čo vedie priamo k zvýšeniu efektívnosti produkcie a k zníženiu celkových nákladov na jednotku produkcie.
- zníženie rizika spojeného s prevádzkou informačno-komunikačných technológií – outsourcing predstavuje zmluvný vzťah, v ktorom sa dodávateľ zaväzuje poskytovať podniku služby, na ktorých dodávku sa špecializuje. Technické problémy sú preto riešené rýchlejšie a pokiaľ bola správne uzatvorená zmluva, je možné nárokovať si zo strany poškodeného podniku náhradu škody. Znižuje sa pravdepodobnosť negatívneho vývoja tržieb, čo prispieva k zvýšeniu stability podniku a podporuje strategické riadenie.
- zvýšenie flexibility podniku – outsourcovanie aktivít v oblasti ICT umožňuje podniku rýchlejšie reagovať na zmeny na trhu bez nutnosti zohľadňovaniu dopadu týchto zmien na pomocné procesy. Dodávateľ outsourcingových služieb reaguje na zmenené požiadavky zákazníka poskytnutím iného produktu alebo služby, prípadne modifikáciou súčasného riešenia. Rýchlejším prispôsobením sa podmienkam trhu môže podnik realizovať dodatočný zisk.
- zníženie fixných nákladov v prospech variabilných – outsourcovaním ICT sa mení charakter nákladov. Podnik nemusí vynaložiť vysoké počiatočné náklady na nakúpenie hardvéru alebo zaškolenie pracovníkov, ktoré nie sú ekvivalentné prínosu z týchto aktivít. Pri outsourcovaní môže priamo riadiť množstvo služieb, ktoré chce spotrebovať na základe svojich individuálnych potrieb a prispôsobiť vývoj nákladov vývoju tržieb.

Využitím outsourcingu sa zlepšuje postavenie podniku na trhu, pretože dokáže efektívnejšie využívať svoje zdroje a pružnejšie reagovať na trhové príležitosti, čo predstavuje výrazný ekonomický prínos pre malý a stredný podnik. Za predpokladu, že všetky malé a stredné sa správajú ekonomicky racionálne, využívajú informačné technológie a pôsobia na konkurenčnom trhu sa nám podarilo dokázať prvú hypotézu. Outsourcing ICT tvorí ekonomický prínos pre malý a stredný podnik.

ANALÝZA VHODNOSTI OUTSOURCOVANIA ICT

Každý podnik musí používať ekonomický softvér na zachytávanie pohybov v účtovníctve a riadenie ľudských zdrojov, informačno-komunikačné technológie pre riadenie vzťahov so

zákazníkom, propagáciu a distribúciu produktov, nástroje pre internú komunikáciu so zamestnancami a manažérske nástroje pre plánovanie a kontrolu, pokiaľ sa chce úspešne umiestniť na trhu. Pre malé a stredné podniky môžeme prijať nasledujúce závery pre vybrané zložky informačno-komunikačných technológií:
Hardvér je súčasnosti do veľkej miery outsourcovaný, či už ide o správu informačných sietí, web – serverov alebo poskytovanie servisných služieb. V každom malom alebo strednom podniku sa môžeme stretnúť s niektorou formou outsourcingu hardvéru alebo údržby hardvéru.
Ekonomický informačný systém predstavuje riešenie, ktorého komplexnosť závisí od individuálnych potrieb každého podniku. Outsourcovanie má zmysel len vtedy, pokiaľ je požadovaný centralizovaný systém, ktorý využíva väčší počet nižších organizačných jednotiek, pravidelne spracúvajúcich vysoké objemy ekonomických dát, nevyhnutných ako zdroj informácií pre riadenie spoločnosti. Pre malé podniky, ktoré nemajú pobočky, evidujú relatívne málo ekonomických dát a centrálne ich spracovávajú, nepredstavuje outsourcing týchto procesov ekonomický prínos.
Webové služby zahŕňajú tvorbu, údržbu a umiestnenie web stránok, služby elektronického obchodu a rozhrania elektronickej pošty. Pre malé a stredné podniky nie je ekonomicky výhodné prevádzkovať vlastné serveri, ktoré by slúžili len na tieto účely. Môžeme rozlíšiť niekoľko stupňov využitia outsourcingu. Podnik môže využívať len hardvér, na ktorom umiestňuje vlastné riešenia, môže využívať okrem toho aj softvér na tvorbu riešení alebo priamo objednávať riešenia u dodávateľa.
Manažérske nástroje, ktoré v súčasnosti využívajú malé a stredné podniky, sa väčšinou obmedzujú na nadstavbu ekonomického informačného systému, prípadne ich tvoria len nástroje typu MS Office. Manažérsky informačný systém, ktorý by umožňoval sledovanie závislosti ukazovateľov vo viacerých dimenziách a hľadanie skrytých súvislostí (data-mining), je pre malé a stredné podniky cenovo aj technicky nedostupný. Z tohto dôvodu má často riadenie malých a stredných podnikov len krátkodobý, prípadne strednodobý charakter a využíva skôr skúsenosti a intuíciu ako interné a externé dáta. Outsourcovanie manažérskeho informačného systému, ktorý by súčasne využíval veľký počet podnikov určitého odvetvia, má tieto výhody:

- vstupné dáta majú rovnakú alebo porovnateľnú štruktúru, čo zjednodušuje ich technické spracovanie
- z agregovaných dát môžu byť vytvorené ukazovatele, ktoré môžu poskytovať informácie o vývoji v celom odvetví
- jednotlivé podniky majú porovnateľné požiadavky na externé dáta, ktoré sú potrebné na riadenie podniku v súvislosti s agregovanými internými dátami

Ako individuálne riešenie pre konkrétny malý alebo stredný podnik nie je manažérsky informačný systém vhodný, ale v prípade centralizovaného systému s oddelenými dátovými zdrojmi pre veľký počet podnikov je tento koncept výhodný aj z pohľadu poskytovateľa outsourcingu.
V každom malom alebo strednom podniku je ekonomicky výhodné outsourcovať niektorú zložku ICT. Tým sme dokázali druhú hypotézu.

Záver

Cieľ sa podarilo naplniť. Dokázali sme, že outsourcovanie ICT ako teoretický koncept je pre malé a stredné podniky ekonomicky výhodné, a že v každom malom a strednom podniku je ekonomicky výhodné outsourcovať niektorú zložku ICT. Predpokladom je, že všetky malé a stredné sa správajú ekonomicky racionálne, využívajú informačné technológie a pôsobia na konkurenčnom trhu. Outsourcing v oblasti informačno-komunikačných technológií postupne

smeruje od poskytovania technických služieb k poskytovaniu riešení, ktoré sú nástrojom pre riadenie malého a stredného podniku.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Business process outsourcing: process, strategies and contracts – Halvey, J.K., 2007, ISBN 978-0-470-04483-4

Outsourcing ERP pre malé a stredné podniky – Hudec, J., eFocus 4/2006, str. 20 – 23

7th annual outsourcing index – Avagliano, T., Outsourcing Essentials, Vol. 2 No.3, 2004, http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/other/oe/q304/7index.html&nonav=true

Analýza možného záujmu o realizáciu projektu outsourcingového centra ERP pre malé a stredné podniky zo strany zákazníkov – Kleskeň, T., diplomová práca, EF UMB, 2006, str. 36 – 44

The benefits of outsourcing in small businesses – Martin, A., http://www.isnare.com/pdf.php?aid=134162

PERFORMANCE MEASUREMENT IN THE U.S AND EU

Ondřej Žižlavský[1]

KEY WORDS

Performance measurement, Balanced Scorecard, EFQM Model Excellence

ABSTRACT

All high-performance organizations, whether public or private, are, and must be, interested in developing and deploying effective performance measurement and performance management systems, since it is the only way how they can remain high-performance organizations. The aim of this contribution is to present two main modern approaches; Balanced Scorecard (U.S.) and EFQM Model Excellence (EU).

INTRODUCTION

At the beginning, we need to define term performance measurement:

Performance measurement is the ongoing monitoring and reporting of program accomplishments, particularly progress towards pre-established goals. It is typically conducted by program or agency management. Performance measures may address the type or level of program activities conducted (process), the direct products and services delivered by a program (outputs), and/or the results of those products and services (outcomes). A "program" may be any activity, project, function, or policy that has an identifiable purpose or set of objectives.[2]

BALANCED SCORECARD (BSC)

The BSC can be understood as a tool for management at the strategic, tactical and operational level that is used in business, industry or government. This method is trying to react on fundamental problems and challenges of strategic management. The first of these problems is the ability to translate the vision into a concrete strategy and objectives. In this case, the BSC can be used not only as method of translation of the strategy to goals and measures but also as a platform for new system building and new processes introduction. The second problem is the absence or low degree of communication and connection of the strategy, strategy parts and plans of individual organizational units to the consistent framework. The BSC is a tool for improvement of the communication between managers in the company. A successful development and introduction of the BSC means that the managers at all levels have a clear idea about that, how they are helping to fulfil the company vision.

[1] Ing. Ondřej Žižlavský, zizlavsky@fbm.vutbr.cz

[2] Performance Measurement and Evaluation: Definitions and Relationships (GAO/GGD-98-26), the U.S. General Accounting Office (GAO)

The method BSC measures the efficiency of a company from four basic perspectives:

1 Finance

The traditional financial measures are used for representation of the past economic success. Some of the most common financial measures that are incorporated in the financial perspective are EVA, revenue growth, costs, profit margins, cash flow, net operating income, measures of profitability and liquidity.

2 Customers

There exist the importance of customer focus and customer satisfaction in any business, therefore the customer and market systems important for the company should be identified here – the measures of customer satisfaction and market shares.

3 Internal processes

In this perspective we identify the key processes according to two factors: customer needs and shareholder expectations. It focuses on all activities and key processes required in order to excel at providing the value expected by the customers. But the organization has to also continue in establishing good relations with the external stakeholders. The measures have to be carefully designed by those who know these processes very well. Some of the measures that are incorporated in the internal processes perspective are product assembly cost and productivity.

4 Learning and growth

This perspective is the foundation of any strategy and focuses on the intangible assets of an organization, mainly on the internal skills and capabilities that are required to support the value-creating internal processes. The learning perspective is concerned with the employee training, the systems, and the culture of the enterprise.

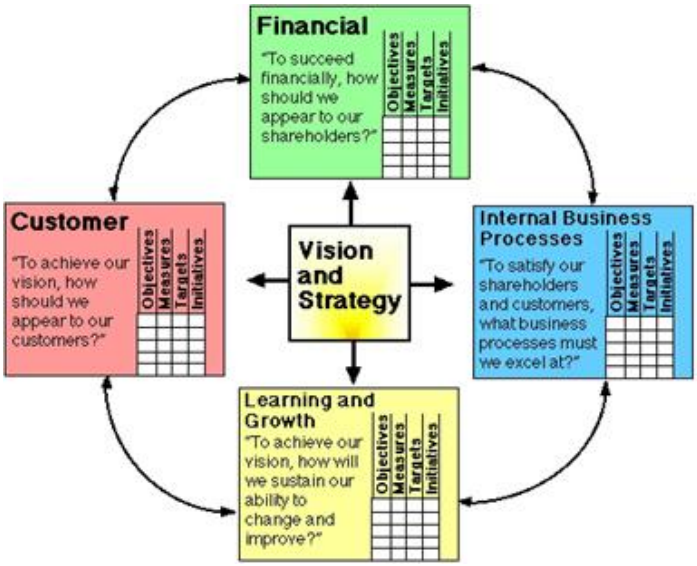


Figure 1 The principle of the Balanced Scorecard[3]

[3] http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx

The BSC performance measurement framework adds strategic non-financial performance measures to traditional financial measures to give managers and executives a more balanced view of organizational performance. Above discussed perspectives must be interconnected with cause and effect relations, which create a flexible business strategy. The Balanced Scorecard is not only a measurement system, but also a management system that enables organizations to clarify their vision and strategy and translate them into action.

The main tool for measuring the company strategic efficiency is effectively developed, well informed and correctly implemented measurement system:

1 The measure has to come from critical factors of the strategic success.

2 Less is more. Small amount of key values is measured (max. 16 – 25 measures).

3 The measurement system has to be balanced.

4 The measures have to be applied also on lower organization's levels (cascading of the BSC).

5 The measurement system has to change with changes in strategy and external conditions.

The cycle of the new system of strategic management using the indicator measurement system is made by four main processes that are closely related.

1 Clarification and transformation of a vision and strategy

The financial and customer objectives are identified. Based on these objectives, the objectives for areas of internal company processes and perspective of learning and growth are established.

2 Communication and interconnection of a vision and strategy

The objective of achieving strategic involvement of all company employees is an important factor of a successful strategic management – communication and educational programs, programs of objective establishment and interconnection of rewards systems.

3 Planning and establishment of strategy and coordination of strategic initiatives

Implementation of the strategy will demand investments and sources, which must be used in conjunction with existing limits and within a certain time horizon. These sources should develop a potential for radical improvements in efficiency.

4 Establishment of a strategic feedback and a learning process

The discussed processes should be accompanied by a feedback, which would enable reevaluation of the validity of the hypotheses and appropriateness of selected strategy during changing conditions – management games, evaluation by independent persons, etc.

EFQM EXCELLENCE MODEL

The basis of the whole system is nine main and thirty two side criteria, which are focused on the main company activities and have different weigh. The first five criteria are focused on establishment of the expectations for achieving of excellent results (what should be done). The following four criteria are focused on evaluation of results (what was achieved), which becomes another basis on the way of continuous improvement of the company management.

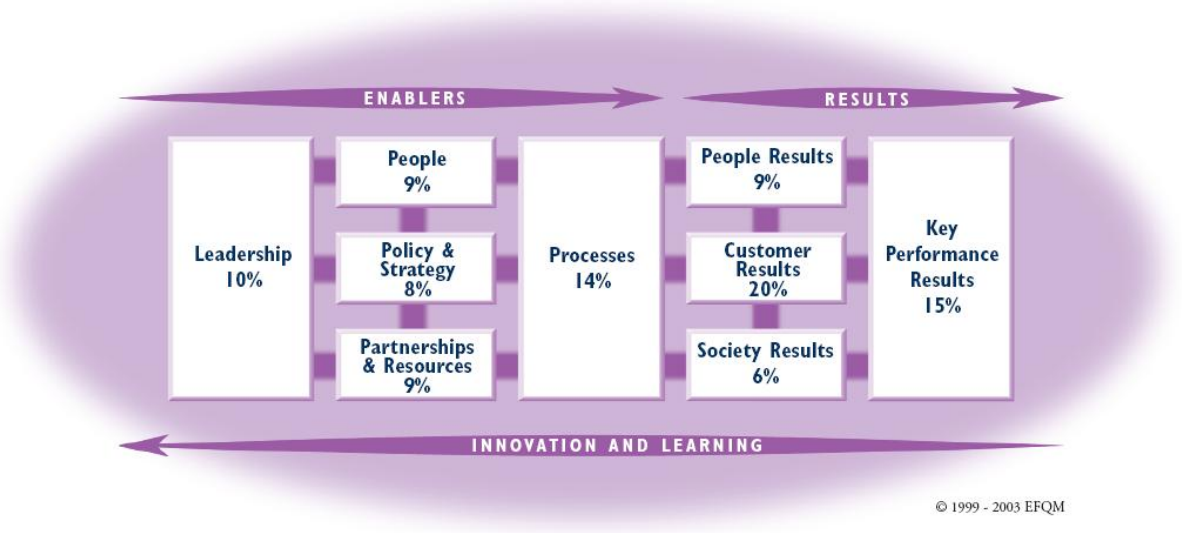


Figure 2 Basic scheme of the EFQM Excellence Model[4]

This is a relatively simple model, which is difficult to adopt. In the five enablers, the company management plays the main role, because the management establishes the company vision, strategy and develops plans. The management also manages the personal resources and obtains other resources. The results are evaluated mainly from the perspective of the customer satisfaction, but the additional results are employee satisfaction and the relationship with an environment where the company exists. This is a complete analysis of the organization and all of its processes and activities, which cannot be provided by any static model of a quality management system according to ISO standards. This model can show the areas for improvement in the organization and ways how to utilize the organization's strengths even better.

The implementation of this model is a long-term job. The results are not evident immediately, but appear in a few years. Which areas are selected for improvement and prioritized is based on the top management decisions and the vision, objectives and strategy of the organization. The model provides the ability to compare what the organization achieved in a past year and to compare the organization with its competition and partners. The projects from action plan and development of areas of strength based on available resources and priorities are also dependent on the top management of the organization.

[4] www.efqm.eu

CONCLUSION

The management of every company, of every business entity, tries to achieve a success in business and has to face a question of what is the success based on and how to measure it. That is why new concepts of business management are developed and the companies are looking for the best measures that should be focused on, in order to ensure the interconnection of the top strategic objectives with the everyday activities in the company.

The Balanced Scorecard uses traditional financial measures, initiatives and future efficiency, as well. Through the use of BSC the management can measure the value developed for current and future customers, current and future level of efficiency of internal processes and find out how to improve the quality of personal resources, systems and ways of work.

The European model of business success **EFQM Excellence Model** currently popular in EU found inspiration in the BSC approach. This model came out of the initiative of 14 top western European firms, who founded the European Foundation for Quality Management (EFQM) in order to improve the position of the European businesses in global competition. The EFQM Excellence Model should show the weaknesses of company as well as its strengths.

Generally, without a basic feedback created by the systems for measurement of company efficiency, no progressive management systems could function because the old truth *"what I can't measure, I can't manage"*[5] is still valid.

BIBLIOGRAPHY AND REFERENCES

1 FROST, B. *Measuring Performance:* using the new metrics to deploy strategy and improve performance. Dallas: Measurement International, 2000. ISBN 0-9802471-1-7.

2 KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press, 2006. ISBN 1-59139-690-5

3 KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. The *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.* Boston: Harvard Business School Press, 1996. ISBN 0-87584-651-3.

4 NIVEN, P.R. *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005. ISBN 13 978-0-471-68123-7.

5 SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. 2. přepracované vydání Brno: PC-DIR, 2003. ISBN 80-214-2515-6.

Online sources

www.balancedscorecard.org
www.efqm.org
http://en.wikipedia.org

[5] SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. 2. přepracované vydání Brno: PC-DIR, 2003. 173 s. ISBN 80-214-2515-6.

ROZHODOVANIE O FINANCOVANÍ PODNIKU PRI ZOHĽADNENÍ INDIKÁTOROV FINANČNEJ VÝKONNOSTI
DECISION MAKING ON FIRM FINANCING BY TAKING INTO ACCOUNT FINANCIAL PERFORMANCE INDICATORS

Zuzana Závarská[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Firm Financing, Optimal Capital Structure, Return on Equity Function, Economic Value Added Function

ABSTRAKT
The decision making of financial manager about changes in capital structure influences financial performance indicators. Even Slovak firms realized that the firm performance plays a very important role and is becoming an important competitive advantage in nowadays turbulent environment. The main goal of this contribution is to synthesize conclusions defining optimal ratio between equity, interest-bearing and not interest-bearing debt, where the stress is putted on the two key financial performance indicators – the ROE and EVA-to-Assets ratio.

ÚVOD

Dopad rozhodnutia finančného manažéra o zmene štruktúry pasív na jednotlivé ukazovatele výkonnosti podniku nemožno poprieť[2]. Názory odborníkov na túto problematiku sa značne líšia, a preto otázka primeranej (optimálnej) kombinácie finančných zdrojov ostáva naďalej otvorená. V priebehu posledných desaťročí bolo vypracovaných viacero teórií o kapitálovej štruktúre podniku. Kým hlavným nedostatkom statických teórií boli nereálne predpoklady, z ktorých sa pri hľadaní optimálnej kapitálovej štruktúry vychádzalo, v prípade dynamických teórií oponenti kritizovali fakt, že tieto teórie nehľadajú optimálnu kapitálovú štruktúru, ale len dávajú odporúčania, ktorý zdroj financovania preferovať pred iným. S postupom času si aj slovenské podniky začínajú uvedomovať, že výkonnosť podniku sa v súčasnom turbulentnom prostredí stáva značnou konkurenčnou výhodou a rozhodovanie o zmene finančnej štruktúry významne vplýva na finančnú výkonnosť podniku.

CIEĽ A METODIKA

Cieľom realizovaného výskumu bolo spracovanie konkrétnych syntetizujúcich záverov určujúcich vhodný pomer medzi vlastným imaním, cudzími úročenými zdrojmi a ostatnými záväzkami pri zohľadňovaní dvoch kľúčových indikátorov finančnej výkonnosti. Prvým bola rentabilita vlastného imania (ROE), ktorú sledujú predovšetkým potenciálni veritelia[3] a druhým podiel ekonomickej pridanej hodnoty na podnikových aktívach (EVA/A). Pridruženým cieľom bolo analyzovať situáciu na vzorke 2057 podnikov, ktorých účtovné údaje boli čerpané z účtovných závierok týchto

[1] Ing. Zuzana Závarská, zavarska@unipo.sk
[2] príspevok je spracovaný ako súčasť projektu VEGA 1/0667/08 „ Financovanie a podpora inovačného rozvoja malých a stredných podnikov v SR a vo vybraných krajinách EÚ“
[3] ROE môže byť v niektorých prípadoch značne skreslený. Príkladom je zámerne znižovaná výška dosahovaného zisku s cieľom znížiť základ dane z príjmu. Skresliť informáciu o dosahovanej výkonnosti môže aj nedávno realizovaná investícia, ktorá môže v prvých rokoch značne znížiť dosahovaný zisk.

podnikov za rok 2005 z jednotlivých čiastok Obchodného vestníka SR, ročník 2006 a 2007. Výberová vzorka bola tvorená podnikmi v právnej forme podnikania spoločnosti s ručením obmedzeným alebo akciovej spoločnosti.

Východiskom pri formulovaní spomínaných syntetizujúcich záverov bol pyramídový rozklad produkčnej sily podniku. Následne bola odvodená funkcia rentability vlastného imania a funkcia podielu ekonomickej pridanej hodnoty na podnikových aktívach. Zderivovaním týchto funkcií boli odvodené vzťahy pre klesajúci alebo rastúci priebeh týchto funkcií[4]. Takto odvodené vzťahy boli východiskom pre rozčlenenie podnikov do troch základných kategórií v závislosti od priebehu funkcie rentability vlastného imania. Tieto kategórie boli ďalej rozdelené na subkategórie charakterizované konkrétnym priebehom funkcie podielu ekonomickej pridanej hodnoty na aktívach v závislosti od zadlženosti podniku.

VÝSLEDKY A DISKUSIA

Do prvej kategórie boli zaradené podniky, pre ktoré platí, že rentabilita vlastného imania sa zvyšuje vplyvom zvýšenia zadlženosti podniku meranej prostredníctvom podielu úročených cudzích zdrojov na zdrojoch za odmenu (ÚCZ/ZO), ako aj podielom cudzích zdrojov na aktívach podniku (CZ/A). Do druhej kategórie spadajú podniky, ktorých rentabilita vlastného imania rastie so zvyšujúcim sa podielom cudzích zdrojov na podnikových aktívach, ale klesá so zvyšujúcim sa podielom úročených cudzích zdrojov na zdrojoch za odmenu. V poslednej tretej kategórii sú podniky, ktorých rentabilita vlastného imania klesá s rastom zadlženosti meranej či už podielom cudzích zdrojov na podnikových aktívach, alebo podielom úročených cudzích zdrojov na zdrojoch za odmenu.

Každá kategória bola následne rozdelená na tri subkategórie. V prvej subkategórii sú podniky s rastúcim podielom EVA na aktívach v závislosti od zadlženosti. V druhej subkategórii sú podniky s klesajúcim podielom EVA na aktívach v závislosti od zadlženosti. V poslednej tretej subkategórii sú podniky, ktorých podiel EVA na aktívach rastie v závislosti od podielu cudzích zdrojov na podnikových aktívach, ale klesá so zvyšujúcim sa podielom úročených cudzích zdrojov na zdrojoch za odmenu.

Pre zjednodušenie a lepšiu prehľadnosť boli priemerná úroková miera úročených cudzích zdrojov (PÚ/ÚCZ), priemerná úroková miera cudzích zdrojov (PÚ/CZ) a náklady vlastného kapitálu (r_e) považované za konštantu. Základné vzťahy, ktoré musia podniky spadajúce do príslušnej kategórie spĺňať, sú zhrnuté v tabuľke 1 pre prvú kategóriu, v tabuľke 2 pre druhú kategóriu a v tabuľke 3 pre tretiu kategóriu. V prvej kategórii sú podniky s rastúcou funkciou ROE v závislosti od zadlženosti podniku. V tretej kategórii sú podniky s klesajúcou funkciou ROE v závislosti od zadlženosti podniku. V druhej kategórii sú podniky, ktorých funkcia ROE rastie v závislosti od zadlženosti meranej podielom CZ/A a zároveň klesá v závislosti od zadlženosti meranej podielom ÚCZ/ZO. Každá kategória je rozdelená do troch subkategórií v závislosti od priebehu funkcie EVA/A. V nasledujúcich tabuľkách (tab. 1, 2, 3) sú zachytené základné vzťahy pre zaradenie podniku do príslušnej kategórie a subkategórie, ďalej priebeh funkcie rentability vlastného imania (ROE), priebeh funkcie podielu ekonomickej pridanej hodnoty na podnikových aktívach (EVA/A), ako aj dopad rozhodnutia o zmene finančnej štruktúry na tieto vybrané ukazovatele výkonnosti

[4] bližšie pozri: ZÁVARSKÁ, Z.: Model optimálneho zadlženia podniku. In: *Acta Academica Karviniensia*. Karviná : SU OPF v Karviné, 2007, č.1, s. 238 - 249 ISSN 1212-415X

podniku. V poslednom riadku tabuliek je uvedené, či rozhodnutie finančného manažéra bude mať jednosmerný, protismerný alebo čiastočne protismerný dopad na ukazovatele výkonnosti podniku. V tabuľke 1 sú uvedené vzťahy platiace pre podniky s rastúcou funkciou ROE. V tabuľke 2 sú uvedené vzťahy platiace pre podniky s rastúcou funkciou ROE v závislosti od CZ/A a klesajúcou funkciou ROE v závislosti od ÚCZ/ZO. V tabuľke 3 sú uvedené vzťahy platiace pre podniky s klesajúcou funkciou ROE. Sadzba dane je označená písmenom *t*.

Tabuľka 1: *Vzťahy medzi ukazovateľmi v podnikoch patriacich do 1. kategórie*

KATEGÓRIA 1 $ROE > \frac{PÚ}{ÚCZ} \cdot (1-t)$		
Subkategória A	**Subkategória B**	**Subkategória C**
$r_e > \frac{PÚ}{ÚCZ} \cdot (1-t)$	$r_e < \frac{PÚ}{CZ} \cdot (1-t)$	$r_e \in \left(\frac{PÚ}{CZ} \cdot (1-t), \quad \frac{PÚ}{ÚCZ} \cdot (1-t) \right)$
ROE ↑ v závislosti od CZ/A ROE ↑ v závislosti od ÚCZ/ZO EVA/A↑ v závislosti od CZ/A EVA/A↑ v závislosti od ÚCZ/ZO	ROE ↑ v závislosti od CZ/A ROE ↑ v závislosti od ÚCZ/ZO EVA/A ↓ v závislosti od CZ/A EVA/A ↓ v závislosti od ÚCZ/ZO	ROE ↑ v závislosti od CZ/A ROE ↑ v závislosti od ÚCZ/ZO EVA/A ↑ v závislosti od CZ/A EVA/A ↓ v závislosti od ÚCZ/ZO
↑ CZ/A a ↑ ÚCZ/ZO vyvolá ↑ ROE ako aj ↑ EVA/A	↑ CZ/A a ↑ ÚCZ/ZO vyvolá ↑ ROE a ↓ CZ/A a ↓ ÚCZ/ZO vyvolá ↑ EVA/A	↑ CZ/A a ↑ ÚCZ/ZO vyvolá ↑ ROE a ↑ CZ/A a ↓ ÚCZ/ZO vyvolá ↑ EVA/A
jednosmerne	protismerne	čiastočne

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z tabuľky 1 je zrejmé, že finančný manažér musí hľadať kompromis, ak podnik spadá do subkategórie B alebo C. V prípade subkategórie B rast zadlženosti podniku pôsobí pozitívne na ROE, ale negatívne na EVA/A. V prípade subkategórie C rast podielu CZ/A pôsobí pozitívne na ROE aj EVA/A, ale rast ÚCZ/ZO vplýva na EVA/A negatívne.

Tabuľka 2: *Vzťahy medzi ukazovateľmi v podnikoch patriacich do 2. kategórie*

KATEGÓRIA 2 $ROE \in \left(\frac{PÚ}{CZ} \cdot (1-t), \quad \frac{PÚ}{ÚCZ} \cdot (1-t) \right)$		
Subkategória A	**Subkategória B**	**Subkategória C**
$r_e > \frac{PÚ}{ÚCZ} \cdot (1-t)$	$r_e < \frac{PÚ}{CZ} \cdot (1-t)$	$r_e \in \left(\frac{PÚ}{CZ} \cdot (1-t), \quad \frac{PÚ}{ÚCZ} \cdot (1-t) \right)$
ROE ↑ v závislosti od CZ/A ROE ↓ v závislosti od ÚCZ/ZO EVA/A ↑ v závislosti od CZ/A EVA/A ↑ v závislosti od ÚCZ/ZO	ROE ↑ v závislosti od CZ/A ROE ↓ v závislosti od ÚCZ/ZO EVA/A ↓ v závislosti od CZ/A EVA/A ↓ v závislosti od ÚCZ/ZO	ROE ↑ v závislosti od CZ/A ROE ↓ v závislosti od ÚCZ/ZO EVA/A ↑ v závislosti od CZ/A EVA/A ↓ v závislosti od ÚCZ/ZO
↑ CZ/A a ↓ ÚCZ/ZO vyvolá ↑ ROE a ↑ CZ/A a ↑ ÚCZ/ZO vyvolá ↑ EVA/A	↑ CZ/A a ↓ ÚCZ/ZO vyvolá ↑ ROE a ↓ CZ/A a ↓ ÚCZ/ZO vyvolá ↑ EVA/A	↑ CZ/A a ↓ ÚCZ/ZO vyvolá ↑ ROE a ↑ CZ/A a ↓ ÚCZ/ZO vyvolá ↑ EVA/A
čiastočne	protismerne	jednosmerne

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 2 poukazuje na nutný kompromis v prípade, ak podnik spadá do subkategórie A alebo B. Podnik patriaci do subkategórie B sa musí rozhodnúť, ktorý ukazovateľ podnikovej výkonnosti uprednostní. V subkategórii A je otázna zadlženosť meraná podielom ÚCZ/ZO.

Tabuľka 3 poukazuje na nutný kompromis v prípade, ak podnik spadá do subkategórie A alebo C. Podnik patriaci do subkategórie A sa musí rozhodnúť, ktorý ukazovateľ podnikovej výkonnosti uprednostní. V subkategórii C je otázna zadlženosť meraná podielom CZ/A.

Tabuľka 3: *Vzťahy medzi ukazovateľmi v podnikoch patriacich do 3. kategórie*

KATEGÓRIA 3 $ROE < \frac{PÚ}{CZ} \cdot (1-t)$		
Subkategória A	**Subkategória B**	**Subkategória C**
$r_e > \frac{PÚ}{ÚCZ} \cdot (1-t)$	$r_e < \frac{PÚ}{CZ} \cdot (1-t)$	$r_e \in \left(\frac{PÚ}{CZ} \cdot (1-t), \quad \frac{PÚ}{ÚCZ} \cdot (1-t) \right)$
ROE ↓ v závislosti od CZ/A ROE ↓ v závislosti od ÚCZ/ZO EVA/A ↑ v závislosti od CZ/A EVA/A ↑ v závislosti od ÚCZ/ZO	ROE ↓ v závislosti od CZ/A ROE ↓ v závislosti od ÚCZ/ZO EVA/A ↓ v závislosti od CZ/A EVA/A ↓ v závislosti od ÚCZ/ZO	ROE ↓ v závislosti od CZ/A ROE ↓ v závislosti od ÚCZ/ZO EVA/A ↑ v závislosti od CZ/A EVA/A ↓ v závislosti od ÚCZ/ZO
↓ CZ/A a ↓ ÚCZ/ZO vyvolá ↑ ROE a ↑ CZ/A a ↑ ÚCZ/ZO vyvolá ↑ EVA/A	↓ CZ/A a ↓ ÚCZ/ZO vyvolá ↑ ROE a ↓ CZ/A a ↓ ÚCZ/ZO vyvolá ↑ EVA/A	↓ CZ/A a ↓ ÚCZ/ZO vyvolá ↑ ROE a ↑ CZ/A a ↓ ÚCZ/ZO vyvolá ↑ EVA/A
protismerne	jednosmerne	čiastočne

Zdroj: Vlastné spracovanie

Situácia vo výskumnej vzorke

Výberová vzorka tvorená 2057 podnikmi bola rozdelená do jednotlivých kategórií a subkategórií. Podstatnú časť výberovej vzorky (až 46 %) tvorili podniky nevykazujúce žiadne úročené cudzie zdroje v súvahe. Rozdelenie podnikov vrátene počtu podnikov bez úročených cudzích zdrojov je uvedené v tabuľke 4.

Tabuľka 4: *Počty podnikov v jednotlivých kategóriách*

Kategória 1			**Kategória 2**			**Kategória 3**			**ÚCZ = 0**
615 podnikov			167 podnikov			327 podnikov			948 podnikov
A	**B**	**C**	**A**	**B**	**C**	**A**	**B**	**C**	
549	0	64	76	0	91	278	2	45	948

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zo skupiny podnikov spadajúcich do prvej kategórie boli vylúčené dva podniky, ktoré spĺňali zároveň podmienku pre zaradenie do A aj B subkategórie. Zo skupiny podnikov spadajúcich do tretej kategórie boli vylúčené dva podniky, ktoré spĺňali zároveň podmienku pre zaradenie do A aj B subkategórie. V prípade týchto štyroch podnikov bola výška cudzích zdrojov nižšia než výška úročených cudzích zdrojov. S najväčšou pravdepodobnosťou príčinou tohto javu bola korekcia účtovných zápisov spájajúcich sa so záväzkami podniku.

Z 1109 podnikov disponujúcich úročenými cudzími zdrojmi 49,5 % spadlo do 1. kategórie – subkategória A. Pre tieto podniky je charakteristická rastúca funkcia ROE

v závislosti od zadlženosti. Rentabilita vlastného imania ako aj náklady vlastného kapitálu prevyšujú priemernú úrokovú mieru úročených cudzích zdrojov po zdanení. Zvyšovaním ukazovateľa zadlženosti meraného obidvoma spôsobmi docielia tieto podniky tak ako zvýšenie ROE, tak aj zvýšenie EVA/A.

Druhou najpočetnejšou skupinou podnikov (vyše 25 %) boli podniky spĺňajúce kritériá pre zaradenie do tretej kategórie – subkategória A. Pre tieto podniky je charakteristická klesajúca funkcia ROE v závislosti od zadlženosti, pričom náklady vlastného kapitálu sú vyššie než priemerná úroková miera úročených cudzích zdrojov po zdanení. Takéto podniky zvyšovaním ukazovateľa zadlženosti docielia rast ukazovateľa EVA/A, no zároveň ROE sa zníži. Podniky preto musia hľadať určitý kompromis, resp. sa rozhodnúť, ktorý ukazovateľ merania výkonnosti podniku má v očiach ich partnerov, prípadne veriteľov väčší význam.

Len dva podniky z počtu 1109 podnikov patria do subkategórie B (konkrétne do kategórie 3). Je to dané tým, že náklady vlastného kapitálu by mali prevyšovať priemernú úrokovú mieru cudzích zdrojov po zdanení. Kritérium tejto subkategórie však požaduje presný opak.

Za zmienku stojí ešte fakt, že až 46 % podnikov nedisponuje žiadnymi úročenými cudzími zdrojmi, t. j. nebol im poskytnutý bankový úver a zároveň tieto podniky neemitovali podnikové obligácie. Obzvlášť pozoruhodné je, že sa jedná prevažne o stredné a veľké podniky, ktoré by nemali mať problém so získavaním spomenutých foriem financovania.

ZÁVER

Rozhodovanie o finančnej štruktúre podniku vplýva na jeho finančnú výkonnosť. Na základe pyramídového rozkladu produkčnej sily podniku možno odvodiť funkcie vybraných finančných indikátorov výkonnosti a následne odvodiť vzťahy pre ich rastúci, prípadný klesajúci priebeh. Vhodnou zmenou ukazovateľa zadlženosti podniku možno pozitívne vplývať na finančnú výkonnosť. Pre podniky s rastúcou funkciou ROE, resp. EVA/A, sa odporúča zvýšiť ukazovateľ zadlženosti. Na druhej strane pre podniky s klesajúcou funkciou ROE, resp. EVA/A, sa odporúča znížiť ukazovateľ zadlženosti. V prípade protichodných tendencií jednotlivých funkcií je na zvážení manažéra, ktorému indikátoru finančnej výkonnosti prisudzuje väčšiu vypovedaciu schopnosť (vo vzťahu k vlastníkom, veriteľom a pod.).

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. FEKETEOVÁ, R.: Statický a dynamický pohľad na bilanciu v súčasnom účtovníctve. In: *Vývojové tendencie zdrojov financovania slovenských podnikov po vstupe do EÚ.* Zborník z vedeckej konferencie - Finančné riadenie a výkonnosť podnikov, organizovanej 14. 9. 2007 Katedrou účtovníctva a financií PHF EU v Košiciach. ISBN 978-80-225-2343-1
2. NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I.: *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha : Grada, 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1
3. ZÁVARSKÁ, Z.: Ekonomická pridaná hodnota. In: *Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2007* [elektronický zdroj] / Rastislav Kotulič (ed.). Prešov : Prešovská univerzita, 2007, s. 281 - 307. ISBN 978-80-8068-657-4 Dostupné na internete: <http://www.pulib.sk>

4. ZÁVARSKÁ, Z.: Model optimálneho zadlženia podniku. In: *Acta Academica Karviniensia*. Karviná : SU OPF v Karviné, 2007, č.1, s. 238 - 249 ISSN 1212-415X
5. ZÁVARSKÁ, Z.: Priebeh funkcie podielu ekonomickej pridanej hodnoty na podnikových aktívach v podmienkach SR. In: Acta Academica Karviniensia. Karviná : SU OPF v Karviné, 2007, č.2, s. 175 - 186 ISSN 1212-415X
6. ZÁVARSKÁ, Z.: Priebeh funkcie rentability vlastného imania v podnikoch pôsobiacich na území SR. In: Ekonomika firiem 2007, Zborník abstraktov z medzinárodnej vedeckej konferencie, EU Bratislava, PHF so sídlom v Košiciach, 19.-21. september 2007. ISBN 978-80-225-2482-7 (pozn. Zborník abstraktov z medzinárodnej vedeckej konferencie, ISBN 978-80-225-2392-9)

Ochrana hospodárskej súťaže (on Protection of Competition)

Darina Zwiebová

Kľúčové slová:

on Protection of Competition, Agreement Restricting Competition, Abuse of a Dominant Position, Concentration, Relevant market

Abstrakt:

The purpose is to protect competition in the market for products, performance, work and services (hereinafter referred to as "goods") from any restriction and to create conditions for its further development with a view to promoting economic development to the benefit of consumers and regulating the powers and scope of activities of the Antimonopoly Authority of the Slovak Republic (hereinafter referred to as "the Authority"). Restriction of competition means any restriction placed upon an undertaking's freedom to act on a relevant market, especially the exclusion of existing or potential competitive activities, the actual or potential reduction of the scope of competitive activities, or distortion of conditions for competition.

Úvod

Slovenská republika je jednou z veľmi malého počtu krajín, ktoré vo svojej ústave priznávajú ochranu hospodárskej súťaže. Podľa čl. 55 ods. 2 ústavy: „Slovenská republika chráni a podporuje hospodársku súťaž. Podrobnosti ustanoví zákon." 1/ Rozhodujúci význam v ochrane hospodárskej súťaže v SR má Zákon o ochrane hospodárskej súťaže 2/. Správanie hospodárskeho subjektu v hospodárskej súťaži upravuje aj obchodný zákonník 3/.

Teoretické vymedzenie pojmu ochrana hospodárskej súťaže*.*

Hospodárska súťaž sa definuje ako „vzťah /súperenie/ medzi podnikateľmi s určitým druhom tovaru na určitom území, kde každý z nich sa usiluje o dosiahnutie čo najlepších hospodárskych výsledkov pri čo najnižších nákladoch s tým, že o efektívnosti tohto úsilia rozhoduje spotrebiteľ". Pravidlá ochrany hospodárskej súťaže upravuje právo proti obmedzovaniu hospodárskej súťaže /označované ako protimonopolné právo alebo antitrustové právo/, právo nekalej súťaže a právo na ochranu spotrebiteľa, pričom právo na ochranu hospodárskej súťaže /súťažné právo / podľa právnej teórie zahŕňa: 1. právo proti obmedzovaniu hospodárskej súťaže /protimonopolné právo/, 2. právo na ochranu proti nekalej súťaži, 3. právo na ochranu spotrebiteľa. 4/

Doc. Ing. Darina Zwiebová, PhD,
Email: zwiebová@euba.sk

Zmluva o založení Európskeho spoločenstva, prijatá v Ríme roku 1957, upravuje pravidlá súťaže na spoločnom trhu v hlave V /čl. 85 až čl.102/, ochranu spotrebiteľa ustanovuje v hlave XI /čl.129a/. 5/ Podľa § 41 obchodného zákonníka: „fyzické a právnické osoby, ktoré sa zúčastňujú na hospodárskej súťaži, aj keď nie sú podnikateľmi /ďalej len /súťažitelia/, majú právo slobodne rozvíjať svoju súťažnú činnosť v záujme dosiahnutia hospodárskeho prospechu a združovať sa na výkon tejto činnosti, sú však povinné pritom dbať na právne záväzné pravidlá hospodárskej súťaže a nesmú účasť na súťaži zneužívať.“ Podľa § 42 ods. 1 obchodného zákonníka: “Zneužitím účasti na hospodárskej súťaži je nekalé súťažné konanie /ďalej len „nekalá súťaž:/ a nedovolené obmedzovanie hospodárskej súťaže.“ Podľa § 42 odseku 2 Obchodného zákonníka: „ Nedovolené obmedzovanie hospodárskej súťaže upravuje osobitný zákon.“ /

Ak je hospodárska súťaž základným princípom trhového hospodárstva, je samozrejmé, že je nevyhnutné súťaž chrániť.

„Úlohou ochrany hospodárskej súťaže nie je presadzovať protekcionizmus a dirigizmus, ale naopak, rozvíjať súťaživosť. Ochrana hospodárskej súťaže nevedie k absolútnemu odstráneniu monopolných situácií, môže iba ovplyvňovať správanie sa hospodárskych subjektov tak, aby sa eliminovali negatívne črty spojené s monopolnými situáciami“.6/

„V trhovom hospodárstve hospodárska súťaž umožňuje rozdeľovanie obmedzených zdrojov medzi vzájomne konkurujúce si ekonomické činnosti.“ 7/

Uviedli sme, že rozhodujúci význam v ochrane hospodárskej súťaže v Slovenskej republike má Zákon o ochrane hospodárskej súťaže.

Účelom tohto zákona je ochrana hospodárskej súťaže (ďalej len "súťaž") na trhu výrobkov, výkonov, prác a služieb (ďalej len "tovar") pred jej obmedzovaním, ako aj vytváranie podmienok na jej ďalší rozvoj s cieľom podporiť hospodársky rozvoj v prospech spotrebiteľov a úprava právomoci a pôsobnosti Protimonopolného úradu Slovenskej republiky (ďalej len "úrad").

Vychádzajúc z danej skutočnosti vymedzujem základné pojmy nevyhnutné z hľadiska ochrany hospodárskej súťaže a pôsobenia tohto zákona v praxi.

Relevantný trh je priestorový a časový súbeh ponuky a dopytu takých tovarov, ktoré sú na uspokojenie určitých potrieb z hľadiska užívateľa zhodné alebo vzájomne zastupiteľné.

Tovarový relevantný trh zahŕňa zhodné alebo vzájomne zastupiteľné tovary schopné uspokojiť určitú potrebu užívateľov.

Vzájomne zastupiteľné tovary sú tovary, ktoré sú zastupiteľné najmä z hľadiska ich fyzikálnych a technických charakteristík, ceny a účelu použitia.

Priestorový relevantný trh je vymedzený územím, na ktorom sú súťažné podmienky také homogénne, že toto územie môže byť odčlenené od ostatných území s odlišnými súťažnými podmienkami.

***Formy nedovoleného obmedzovania súťaže**.*

Obmedzovaním súťaže je každé obmedzenie voľnosti konania podnikateľa na relevantnom trhu, najmä vylučovanie existujúcich alebo možných súťažných aktivít,

skutočné alebo možné zníženie rozsahu konkurenčnej aktivity alebo skresľovanie konkurenčných podmienok.

Dohoda obmedzujúca súťaž

Dohodu obmedzujúcu súťaž v zmysle zákona o ochrane hospodárskej súťaže definujeme nasledovne:

a) dohoda podnikateľov je každý ústny alebo písomný súhlasný prejav vôle jej účastníkov, ako aj iný súhlasný prejav vôle vyvodený z ich konania,
b) zosúladený postup podnikateľov je koordinácia správania podnikateľov, ktorá nenapĺňa znaky dohody podnikateľov podľa písmena a) a ktorú nemožno označiť ako prirodzené nasledovanie správania iného podnikateľa,
c) rozhodnutie združenia podnikateľov je právny akt orgánu združenia, ako aj odporúčanie orgánu združenia.

Zakázaná je najmä dohoda obmedzujúca súťaž, ktorá obsahuje

a*) priame alebo nepriame určenie cien tovaru alebo iných obchodných podmienok,*
b) záväzok obmedzenia alebo kontroly výroby, odbytu, technického rozvoja alebo investícií,
c) rozdelenie trhu alebo zdrojov zásobovania,
d) záväzok účastníkov dohody, že voči jednotlivým podnikateľom budú pri zhodnom alebo porovnateľnom plnení uplatňovať rozdielne podmienky, ktorými sú alebo môžu byť títo podnikatelia znevýhodňovaní v súťaži,
e) podmienenie uzatvárania zmlúv tak, aby zmluvné strany prijali ďalšie záväzky, ktoré povahou alebo podľa obchodných zvyklostí nesúvisia s predmetom týchto zmlúv, alebo
f) znaky koluzívneho správania, v ktorého dôsledku podnikatelia koordinujú svoje správanie, najmä v procese verejného obstarávania.

Zneužívanie dominantného postavenia*.*

Zneužívanie dominantného postavenia v zmysle zákona o ochrane hospodárskej súťaže definujeme nasledovne:

a) priame alebo nepriame vynucovanie neprimeraných cien alebo iných neprimeraných obchodných podmienok,
b) hrozba obmedzenia alebo obmedzenie výroby, odbytu alebo technického vývoja tovaru na úkor užívateľov,
c) uplatňovanie rozdielnych podmienok pri zhodnom alebo porovnateľnom plnení voči jednotlivým podnikateľom, ktorými sú alebo môžu byť títo podnikatelia znevýhodňovaní v súťaži,
d) viazanie súhlasu s uzavretím zmluvy na podmienku, že druhá zmluvná strana prijme aj ďalšie záväzky, ktoré svojou povahou alebo podľa obchodných zvyklostí nesúvisia s predmetom tejto zmluvy, alebo
e) dočasné zneužívanie ekonomickej sily s cieľom vylúčiť súťaž.

Koncentrácia

Koncentrácia v zmysle zákona o ochrane hospodárskej súťaže je proces ekonomického spájania podnikateľov, ktorým je
a) zlúčenie alebo splynutie dvoch alebo viacerých samostatných podnikateľov, alebo
b) získanie priamej alebo nepriamej kontroly jedným podnikateľom alebo viacerými podnikateľmi nad podnikom alebo nad časťou podniku iného podnikateľa alebo podnikateľov.

Za koncentráciu sa v zmysle zákona o ochrane hospodárskej súťaže nepovažuje, ak
a) banky, pobočky zahraničných bánk, iné finančné inštitúcie alebo poisťovne, ku ktorých bežným činnostiam patrí obchodovanie s cennými papiermi na vlastný účet alebo na cudzí účet, dočasne získajú cenné papiere s cieľom ich ďalšieho predaja, čo im umožňuje získať kontrolu nad podnikom iného podnikateľa alebo nad jeho časťou, ak nevykonávajú hlasovacie a iné práva s cieľom ovplyvňovať súťažné správanie podnikateľa alebo ak vykonávajú takéto hlasovacie práva iba z dôvodu prípravy predaja celého podniku alebo jeho časti alebo predaja cenných papierov za predpokladu, že taký predaj sa uskutoční do jedného roka odo dňa nadobudnutia cenných papierov; úrad na základe návrhu podnikateľa vydá rozhodnutie, ktorým môže predĺžiť jednoročnú lehotu v prípade preukázania, že predaj cenných papierov nebol v tejto lehote možný.

Koncentrácia podlieha kontrole úradu o ochranu hospodárskej súťaže /v SR Protimonopolný úrad SR/, ak:

a) spoločný celosvetový celkový obrat účastníkov koncentrácie za uzavreté účtovné obdobie predchádzajúce vzniku koncentrácie je najmenej 1 200 000 000 Sk a aspoň dvaja účastníci koncentrácie dosiahli v Slovenskej republike celkový obrat každý najmenej 360 000 000 Sk za uzavreté účtovné obdobie predchádzajúce vzniku koncentrácie alebo
b) aspoň jeden z účastníkov koncentrácie dosiahol v Slovenskej republike celkový obrat najmenej 500 000 000 Sk za uzavreté účtovné obdobie predchádzajúce vzniku koncentrácie a aspoň jeden ďalší účastník koncentrácie dosiahol celosvetový celkový obrat najmenej 1 200 000 000 Sk za uzavreté účtovné obdobie predchádzajúce vzniku koncentrácie.

Obratom v zmysle zákona o ochrane hospodárskej súťaže je súčet tržieb, výnosov alebo príjmov z predaja tovaru, ku ktorému sa pripočíta finančná pomoc poskytnutá podnikateľovi. Finančnou pomocou, ktorá sa poskytuje podnikateľovi je každá peňažná pomoc , ktorá sa týka činnosti vykonávanej podnikateľom a ktorá sa prejaví v cene jeho tovaru. Finančnú pomoc môže poskytnúť štátny orgán, obec alebo iná právnická osoba, ktorá poskytuje finančnú pomoc podľa osobitného predpisu.

Ak koncentrácia vznikne získaním priamej alebo nepriamej kontroly nad podnikom iného podnikateľa alebo nad časťou jedného podniku alebo viacerých podnikov, berie sa do úvahy obrat podniku alebo obrat tých činností, ktoré sú predmetom koncentrácie. Dve koncentrácie alebo viac koncentrácií, ktoré jednotlivo nepodliehajú kontrole úradu podľa definície koncentrácie ktorá je vymedzená pre kontrolu a ktoré sa uskutočnia do dvoch rokov medzi tými istými podnikateľmi a spoločne podliehajú kontrole v zmysle definovania koncentrácie sa považujú za jednu koncentráciu, ktorá vznikla v deň poslednej koncentrácie.

Koncentrácia, ktorá podlieha kontrole úradu musí byť oznámená úradu do 30 pracovných dní odo dňa
a) uzavretia zmluvy,
b) oznámenia prijatia návrhu v obchodnej verejnej súťaži,
c) doručenia rozhodnutia štátneho orgánu podnikateľovi,
d) keď Európska komisia (ďalej len Komisia) oznámila podnikateľovi, že vo veci bude konať úrad alebo
e) v ktorom nastala iná skutočnosť, na ktorej základe došlo k vzniku koncentrácie.

Lehota začne plynúť odo dňa, keď nastala prvá zo skutočností kedy koncentrácia podlieha kontrole úradu /uzavretie zmluvy, oznámenie prijatia návrhu v obchodnej súťaži, doručenie rozhodnutia štátneho orgánu, prípadne keď nastala iná skutočnosť, na základe, ktorej došlo k vzniku koncentrácie/.

Podnikateľ môže úrad požiadať o vydanie stanoviska k zámeru koncentrácie. Stanovisko sa vydá do 30 pracovných dní odo dňa doručenia žiadosti. Vydaním stanoviska nie je dotknutá povinnosť oznámiť koncentráciu do 30 pracovných dní.

Oznámenie koncentrácie pri zlúčení alebo splynutí dvoch alebo viacerých samostatných podnikateľov podávajú účastníci koncentrácie spoločne, pri obchodnej verejnej súťaži vybraný účastník obchodnej verejnej súťaže, pri vydaní rozhodnutia štátneho orgánu o zlúčení alebo o splynutí podnikateľov účastníci koncentrácie spoločne, v ostatných prípadoch podnikateľ alebo podnikatelia, ktorí získavajú kontrolu nad podnikom alebo nad časťou podniku iného podnikateľa alebo podnikateľov.

Oznámenie o koncentrácii musí obsahovať:

a) základné informácie o účastníkoch koncentrácie,
b) opis koncentrácie,
c) údaje o majetkovom a finančnom prepojení,
d) údaje o personálnom prepojení,
e) informácie o ovplyvnených trhoch,
f) informácie týkajúce sa možnosti vstupu na trh,
g) informácie o zmluvách o kooperácii,
h) informácie o obchodných združeniach,
i) všeobecné trhové informácie,
j) informácie o kooperatívnych účinkoch spoločného podniku,
k) dôvody a účinky koncentrácie a ich dopad na súťaž,
l) podkladovú dokumentáciu,
m) doklad o zaplatení správneho poplatku .

Rozhodnutie sa vydá na základe oznámenia koncentrácie do 60 pracovných dní odo dňa doručenia oznámenia. Predseda úradu môže pred uplynutím lehoty na vydanie rozhodnutia o koncentrácii lehotu v zložitých prípadoch primerane predĺžiť, a to aj opakovane, spolu najviac o 90 pracovných dní.

Rozhodnutie, že s koncentráciou súhlasí, vydá úrad ak koncentrácia nevytvára alebo neposilňuje dominantné postavenie, ktorého dôsledkom sú významné prekážky efektívnej súťaže na relevantnom trhu.

Koncentráciu sa zakáže, ak koncentrácia vytvára alebo posilňuje dominantné postavenie, ktorého dôsledkom sú významné prekážky efektívnej súťaže na relevantnom trhu.

Záver

Vychádzajúc z uvedených skutočností o ochrane hospodárskej súťaže a vymedzení foriem nedovoleného obmedzovania súťaže vyplynulo, že je nevyhnutné pre jej uplatnenie v teórii aj praxi venovať značnú pozornosť najmä:

- *určeniu relevantného trhu /tovarového, priestorového a časového/*
- *určeniu vzájomnej zastupiteľnosti tovarov.*

Použitá literatúra:

1. *Ústava Slovenskej republiky , 1. september 1992. Zákon č. 460 Z.z.*
2. *136/2001 Z.z. Zákon z 27. februára 2001 o ochrane hospodárskej súťaže a o zmene a doplnení zákona Slovenskej národnej rady č. 341/1999Zb. O organizácii ministerstiev a ostatných orgánov štátnej správy Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov.*
3. *Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov.*
4. *Drgonec,J., Drgoncová,J,: Ochrana hospodárskej súťaže v právnom poriadku Slovenskej republiky. Inštitút liberálnych štúdií. Bratislava 1996.*
5. *Drgonec,J., Drgoncová,J.: Ochrana hospodárskej súťaže v právnom poriadku Slovenskej republiky. Inštitút liberálnych štúdií. Bratislava 1996.*
6. *Majtán,Š. a kolektív:Podnikové hospodárstvo. Vydav. Sprint vfra. Bratislava 2005.*
7. *Zemanovičová,D.: Hospodárska súťaž. In. Hospodárska politika na Slovensku 1990-1999. Centrum pre spoločenskú a mediálnu analýzu. 2000.*