

EKONOMIKA A MANAŽMENT

Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu
Ekonomickej univerzity v Bratislave



ECONOMICS AND MANAGEMENT

Scientific Journal of the Faculty of Business Management,
University of Economics in Bratislava

Ročník XVI.

Číslo 3

Rok 2019

ISSN 2454-1028

Predseda redakčnej rady

prof. Ing. Peter Markovič, PhD., Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, Slovenská republika

Redakčná rada

prof. Dr. Benjamin Beug, Hochschule 21, Buxtehude, Spolková republika Nemecko

doc. Ing. Hana Bohušová, Ph.D., AMBIS, a.s. Praha, Česká republika

prof. Dr. Gerard Lewis, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden, Spolková republika Nemecko

prof. Ing. Ivan Nový, CSc., Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická v Praze, Česká republika

prof. Dr. rer. oec. habil. Volker Oppitz, Europäische Forschungs- und Arbeitsgemeinschaft (EFA e.V.), Spolková republika Nemecko

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc., Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně, Česká republika

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D., ŠKODA AUTO vysoká škola, o.p.s., Česká republika

prof. DI Dr. Margarethe Überwimmer, Fachhochschule Oberösterreich, Steyr, Rakúsko

prof. Dr. Daniel Zorn, Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen, Spolková republika Nemecko

Adresa redakcie

Ekonomika a manažment, Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, Dolnozemska 1/b, 852 35 Bratislava 5, Slovenská republika

<https://fpm.euba.sk/veda-a-vyskum/vedecky-casopis/ekonomika-a-manazment>

Výkonný redaktor

Ing. Katarína Grančíčová, PhD., e-mail: katarina.grancicova@euba.sk ; tel.: +421 2 67 295 556

doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD.; e-mail: miroslav.toth@euba.sk ; tel.: +421 2 67 295 562

Administrácia

Ing. Ľudmila Lulkovičová, e-mail: ludmila.lulkovicova@euba.sk ; tel.: + 421 2 67 295 531

Za textovú, jazykovú a grafickú úpravu jednotlivých príspevkov zodpovedajú autori. Príspevky prechádzajú recenzným konaním.

EKONOMIKA A MANAŽMENT

Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave má **ISSN 2454-1028** pridelené Národnou agentúrou ISSN, Univerzitná knižnica v Bratislave, Michalská 1, 814 17 Bratislava dňa 28. 4. 2017, č. j. 124/2017. Vychádza 3-krát ročne.

Vydavateľ

Nadácia Manažér, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, IČO 31812562.

Dátum vydania tohto čísla: 10. 12. 2019

ISSN 2454-1028



EKONOMIKA A MANAŽMENT

Ekonomická univerzita v Bratislave

Fakulta podnikového manažmentu

Ročník XVI.

Číslo 3

Rok 2019

Autori príspevkov (Authors of Contributions)

Richard Bednár, Ing., PhD.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Management, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: richard.bednar@euba.sk

Miloš Bikár, doc. Ing., PhD.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Business Finance, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: milos.bikar@euba.sk

Lucia Čakanová, Mgr.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Business Finance, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: lucia.cakanova@euba.sk

Ingrid Dorčáková, PhDr.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Business Finance, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: ingrid.dorcakova@euba.sk

Hartmut Goldau

Comenius Universität in Bratislava, Fakultät für Management, Odbojárov10, 810 00 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: hartmut.goldau@bellheim-ag.de

Nora Grisáková, doc. Ing., PhD.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Business Economy, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: nora.grisakova@euba.sk

Anna Harumová, doc. Ing., PhD.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Business Finance, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: anna.harumova@euba.sk

Miroslav Kmet'ko, Ing., PhD.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Business Finance, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: miroslav.kmetko@euba.sk

Mojmír Kolkles, doc. Ing., PhD.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Information Management, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: mojmir.kokles@euba.sk

Ivana Ljudvigová, Ing., PhD.

e-mail: iljudvigova@gmail.com

Peter Markovič, prof. Ing., PhD.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Business Finance, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic

e-mail: peter.markovic@euba.sk

Darina Móžiová, Ing.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Business Finance, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic

e-mail: moziova@gmail.com

Martin Novysedlák, Mgr.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Business Finance, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic

e-mail: martin.novysedlak@euba.sk

Miroslav Pekár, PhDr.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Business Finance, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic

e-mail: miroslav.pekar@euba.sk

Anita Romanová, doc. Ing., PhD.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Information Management, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic

e-mail: anita.romanova@euba.sk

Terézia Romanová, Ing., PhD.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Information Management, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic

e-mail: romanova29@hotmail.com

Peter Štetka, Ing. Bc., PhD.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Business Economy, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic

e-mail: peter.stetka@euba.sk

Mojmír Vedej, Ing.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Business Finance, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic

e-mail: mojmir.vedej@euba.sk

OBSAH (CONTENTS)

VEDECKÉ PRÍSPEVKY (SCIENTIFIC CONTRIBUTIONS)

- Anita Romanová – Mojmír Kokles – Terézia Romanová**
Štandardizované rámce riadenia podnikovej informatiky a možnosti ich aplikovania v podnikovej praxi **9**
(Standardized frameworks of business informatics management and the possibilities of their application in business practice)
- Nora Grisáková – Peter Štetka** **21**
Rozšírenia Cournotovho modelu na oligopolnom trhu
(Some extensions of Cournot model on oligopoly market)
- Hartmut Goldau – Peter Markovič** **31**
Regulatorische Änderungen bei Immobilienkrediten nach Basel III und zukünftig Basel IV

PRÍSPEVKY DO DISKUSIE (CONTRIBUTIONS TO THE DISCUSSION)

- Richard Bednár – Ivana Ljudvigová** **50**
Rola vodcovskej osobnosti v startupovom tíme
(The role of a leader in a startup team)
- Martin Novysedlák – Lucia Čakanová – Ingrid Dorčáková** **67**
Vplyv nudy na impulzívne nákupné správanie
(Impact of boredom on impulsive shopping behaviour)
- Anna Harumová – Darina Móžiová** **75**
Financial risk management in insurance
- Miloš Bikár – Miroslav Kmeťko** **84**
The smart mobility industry strategic trends
- Mojmír Vedej – Miroslav Pekár – Ingrid Dorčáková** **96**
Manažment, riadenie a rozhodovacie procesy v poisťovni v súvislosti s Brexitom
(Management and decision-making processes in an insurance company in relation to Brexit)

VEDECKÉ PRÍSPEVKY

SCIENTIFIC CONTRIBUTIONS

Štandardizované rámce riadenia podnikovej informatiky a možnosti ich aplikovania v podnikovej praxi

Standardized frameworks of business informatics management and the possibilities of their application in business practice

Anita Romanová – Mojmir Kokles – Terézia Romanová

Abstract

The current competitive environment forces companies to create space to use IT standards to meet their requirements. The increasing use of these standards puts pressure on these companies to better manage, achieve the quality and reliability of information technology used in business practice. Given the current IT environment and the variety of standards that can be applied to IT, it is a challenge for each organization to choose the most appropriate set of standards to meet their needs. It is necessary to emphasize the importance of best practices in both IT Governance and IT Service Management and identify key roles for managers in creating a single IT governance framework to align with business requirements and benefit the business.

JEL classification: M 15

Keywords: IT Governance, IT Management, IT Service Management

1 Úvod

Riadenie podnikovej informatiky je súčasťou základných kompetencií podniku rovnako ako riadenie investícií, či iných podnikových oblastí. Podobne ako sa menia prístupy k riadeniu týchto oblastí, mení sa aj riadenie podnikovej informatiky a to predovšetkým v kontexte sústredenia sa na zosúladienie IT s podnikateľskými aktivitami. S rozvojom poznania sa pozornosť presúva do oblasti služieb, aplikácií a samotného riadenia informatiky s dôrazom na ekonomické aspekty. Tieto ako aj ďalšie dôvody stáli za vznikom rôznych štandardizovaných rámcov či už na úrovni IT Governance alebo IT Manažment. Rámce COBIT, ITIL či ďalšie sa sústreďujú na špecifické oblasti riadenia IT v podnikoch.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Účinné a efektívne využitie IT je potrebné zosúladiť aj s podnikovými stratégiami a zabezpečiť tak stabilnú a nepretržitú podporu a zvyšovanie konkurencieschopnosti podniku (Jorfi et al., 2011). Výsledky takéhoto zosúladovania sa môžu premietnuť do zlepšovania procesov hlavného predmetu podnikania, ako aj do využívania príležitostí poskytovaných reinžinieringom podnikových procesov (Luftman, 2000). Tie organizácie, pre ktoré je charakteristická vysoká úroveň závislosti na zdrojoch IT, ako sú napr. poskytovatelia telekomunikačných služieb, sa vyznačujú aj vysokou úrovňou využívaných IT, z čoho môžu plynúť aj vyššie riziká (Gartner, 2003a).

2.1 IT Governance

IT Governance, podobne ako Corporate Governance, je jednou z novšie riešených oblastí. Za obdobie ostatných 10 až 15 rokov sa v tejto oblasti z terminologického hľadiska vyskytlo množstvo definícií a prístupov. Pojem IT Governance presadzuje ISACA (Information Systems Audit and Control Association – medzinárodná asociácia zameraná na oblasť auditu, riadenia, kontroly a bezpečnosti informačných systémov) od polovice 90-tych rokov minulého storočia.

Za jednu z prvých definícií IT Governance možno považovať definíciu, ktorú použili Henderson a Venkatraman (1993) a v ktorej uvádzajú, že IT Governance predstavuje komplexný súbor vnútro firemných vzťahov podieľajúcich sa na dosiahnutí strategického prepojenia podnikateľských aktivít s IT.

IT Governance Institute (ITGI) definuje IT Governance ako „zodpovednosť predstavenstva a výkonného manažmentu. Je neoddeliteľnou súčasťou riadenia podniku, pozostáva z vedenia, organizačných štruktúr, procesov, ktoré zabezpečujú udržiavanie a rozširovanie IT v súlade so stratégiou a cieľmi podniku“. (ITGI, 2003)

Weill a Ross, (2004) definujú IT Governance ako „rámec rozhodovacích práv a zodpovedností s cieľom podporiť žiaduce správanie pri využívaní IT“.

Môžeme konštatovať, že väčšina autorov sa vo svojich štúdiách stotožňuje so základnou definíciou, podľa ktorej je IT Governance, definovaný ako: distribuovanie rozhodovacích práv a povinností, postupov a mechanizmov, za účelom prijímania a monitorovania strategických rozhodnutí o IT (Luftman a Brier, 1999; Sambamurthy a Zmud, 1999; Weill, 2004; Peterson, 2004).

Organizácia ISACA sa už od 90. rokov minulého storočia snaží nielen o presadzovanie pojmu IT Governance, ale najmä o zdôrazňovanie rozdielu medzi pojmami IT Governance a IT Management. Rozdiel medzi týmito pojmami však nie je vždy zrejmý a jednoznačný. Weill a Ross (2004) uvádzajú, že „IT Governance určuje kto by mal prijímať rozhodnutia a IT Management je proces vytvárania a implementácie rozhodnutí“.

V rámci koncepčného rámca COBIT 5, ktorý v štruktúre svojich domén a procesov zásadným spôsobom odlišuje tieto dve úrovne, uvádza tieto ich charakteristiky (ISACA, 2012b):

- IT Governance zabezpečuje vyvážené zhodnotenie potrieb, možností a podmienok všetkých zúčastnených strán pri navrhovaní podnikových cieľov, ktoré majú byť dosiahnuté a nastavenie smeru prostredníctvom stanovenia priorít a prijímaných rozhodnutí, monitorovania výkonnosti a naplnenia stanovených cieľov.
- IT Management plánuje, buduje, prevádzkuje a monitoruje aktivity v harmonizácii so smermi, ktoré boli stanovené správnymi orgánmi na dosiahnutie podnikových cieľov.

2.2 IT Management

Podnikové procesy v súčasnosti potrebujú pre svoje zmysluplné fungovanie služby IT fungujúce na určitej infraštruktúre, ktorá je určitým spôsobom riadená a za ktorej riadenie nesie zodpovednosť útvar IT. Riadenie samotnej technickej a technologickej podstaty infraštruktúry IT je nevyhnutnou podmienkou fungovania služieb IT, nie je však podmienkou dostačujúcou. Je potrebné riadiť aj samotné služby IT kvôli ktorým táto infraštruktúra existuje a ktorých riadenie sa označuje pojmom IT Service Management (ITSM).

Podľa Wui-Gee et al. predstavuje model ITSM zmenu paradigmy v postavení a funkciách IT pre podnikanie, a to zo zamerania sa len na správu a riadenie aktív IT na poskytovanie kvalitných end-to-end služieb IT (Wui-Gee et al., 2009).

Winniford et al. uvádza, že ITSM sa zameriava na definovanie, riadenie a poskytovanie služieb IT tak, aby podporovali dosiahnutie podnikových cieľov a naplnenie potrieb zákazníkov. Zahŕňa plánovanie IT, dodávku IT, zabezpečenie podpory a servisu IT, vrátane bezpečnosti IT. Je to zastrešujúci pojem zahŕňajúci všetky formy riadenia služieb IT. (Winniford et al., 2009)

Pojem služba IT podľa ITSM slovníka je „založená na využívaní IT a podporuje podnikové procesy.“ Podľa Evansa & McFarlana (2001) sa IT služba skladá z kombinácie ľudí, procesov a technológií a mala by byť zadaná v dohode o úrovni poskytovaných služieb.

ITSM ako koncepcia riadenia kladie dôraz na služby IT, zákazníkov, dohody o úrovni služieb a každodenné činnosti zabezpečujúce procesy poskytované oddelením IT. Oddelenia IT by mali byť servisne orientované tak, aby poskytovali služby IT pre podnikanie a ich cieľom by malo byť vytváranie a dodávanie služieb IT, ktoré uspokojia požiadavky a potreby podniku. (OGC, 2007)

Podľa Galup et al. ITSM poskytuje rámec na zosúladenie činností v oblasti IT a interakciu technických pracovníkov so zákazníkmi a užívateľmi procesov. Zameriava sa na poskytovanie špecifických procesov, metrik a usmernení, ktoré umožňujú hodnotiť, plánovať a implementovať procesy IT služieb s cieľom optimalizovať taktické a strategické využívanie IT aktív (Galup et al., 2009). Pollard et al. dopĺňajú, že je to aj stratégia, ktorá sa sústreďuje na zákazníka prostredníctvom poskytovania IS na základe zmluvy so zákazníkmi a riadenia IT ako služby (Pollard et al., 2010).

Zavedenie štandardizovaného systému ITSM v organizácii predstavuje komplexné úsilie závislé na vlastnostiach a ambíciách celej organizácie. Tieto aktivity sa dotýkajú takmer každého zamestnanca organizácie a môžu tiež viesť k zmene organizačných štruktúr, pracovných postupov a rolí jednotlivých zamestnancov. Nové schopnosti je potrebné premietnuť do celého procesu myslenia organizácie. ITSM predstavuje zameranie na služby a potreby zákazníkov v oblasti IT, ktoré v organizáciách viac orientovaných technickým smerom môže byť pomerne náročné. Podľa Van Bona (2002) poskytovatelia služieb IT sa už nemôžu sústreďovať len na technológie a ich vnútornú architektúru, ale musia klásť dôraz na kvalitu poskytovaných služieb IT a na vzťahy so zákazníkmi. Podobne McNaughton et al., označujú ITSM ako kľúčový bod zosúladenia IT a podnikania, vrátane podpory orientovanej na biznis, v ktorej sú IT služby plánované a riadené na základe toho aký prínos predstavujú pre jednotlivé podnikové procesy (Marrone & Kolbe, 2011).

Z uvedeného prehľadu definícií ITSM a ich komparácie, môžeme konštatovať, že tieto definície sa zhodujú v procesnom prístupe k riadeniu služieb IT, na službách, ktoré sú v centre pozornosti, s dôrazom na zameranie orientované nielen technologicky, ale aj manažérsky s dopadom na celú organizáciu, jej štruktúru a tiež pracovné postupy, súčasťou ktorých (služieb) sú nielen IT a ich vnútorná či vonkajšia architektúra, ale aj ľudia, či už zamestnanci oddelení IT, ostatných útvarov, ako aj zákazníci podniku.

3 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom výskumu je na základe štúdia zahraničnej a domácej literatúry, jej komparácie, systematizácie a syntetizácie, preskúmať a analyzovať súčasný stav poznania v oblasti IT Governance, IT Managament a ITSM, s následným zameraním sa na analyzovanie a komparovanie možností aplikovania štandardizovaných rámcov na riadenie oblasti podnikovej informatiky.

Naplnenie hlavného cieľa výskumu predpokladá realizáciu týchto parciálnych cieľov:

- Štúdium zahraničnej a domácej literatúry za účelom identifikovania aktuálneho stavu poznania problematiky v oblasti IT Governance, IT Managementu, riadenia služieb IT a strategického zosúladenia IT s podnikateľskými aktivitami.
- Komparovanie získaných poznatkov a identifikácia využívaných štandardizovaných rámcov v oblastiach IT Governance, IT Managementu a ITSM.
- Diskutovanie o rozdieloch vo využívaných rámcoch.

- Syntetizovanie pohľadu na využívané štandardizované rámce a možnosti ich aplikovania v podnikovej praxi.

4 Výsledky výskumu

Osvedčené postupy riadenia podnikovej informatiky sú veľmi dôležité, pretože podporujú nielen lepšie riadenie procesov v tejto oblasti, ale aj správu aktivít IT, ktoré sú tiež jedným z rozhodujúcich faktorov na dosiahnutie úspechu organizácie. (ITGI, 2008) Všetky tieto postupy či štandardy ponúkajú manažérom, ktorí sa usilujú o zlepšenie podnikania podporu prostredníctvom lepšieho využitia IT. Stali sa dôležitými nielen z dôvodu silnejúceho konkurenčného tlaku a dopytu po vyšších výnosoch z investícií do IT, ale aj z dôvodu splnenia zákonných požiadaviek na oblasť IT, čo vyžaduje od manažérov správu a riadenie iniciatív v oblasti IT, prijatie kontrolných rámcov a postupov na monitorovanie a zlepšovanie kritických činností IT s cieľom zvyšovať ich hodnotu pre podnikanie a redukovať podnikateľské riziko.

Záverov viacerých výskumov potvrdzujú síce existenciu pomerne širokého spektra štandardizovaných prístupov, ale zároveň aj to že tieto rámce sa navzájom prekrývajú a využívajú nejednotnú terminológiu. A tak jednoduchá aplikovateľnosť v podnikovej praxi, ktorú všetky tieto koncepty deklarujú, tak v skutočnosti jednoduchou nie je a pre mnohé podniky predstavuje rámce, ktoré ich nútia aplikovať predpísané postupy, ktoré prinášajú nárast rôznych byrokratických úkonov a pod. Na druhej strane však musíme dodať, že mnohé výskumy potvrdzujú rôzne benefity, ktoré implementácia a využívanie štandardizovaných prístupov pre podniky prináša, a to nielen pre útvary IT ale aj pre ostatné podnikové útvary a v konečnom dôsledku pre podnik ako celok.

Za najrozšírenejšie štandardizované prístupy v tejto oblasti využívané v medzinárodnom meradle v podnikovej praxi sú považované prístupy, ktoré uvádzame v nasledujúcich bodoch a sú rozdelené do dvoch oblastí, a to rámce využívané na úrovni IT Governance a na úrovni IT Management.

- Na úrovni IT Governance – COBIT 5, Norma ISO/IEC 38500 Corporate Governance of Information Technology.
- Na úrovni IT Management – ITIL (Information Technology Infrastructure Library), norma ISO/IEC 20000 Information Technology – Service Management, norma ISO/IEC 12207 Systems and Software Engineering – Software Life Cycle Processes, norma ISO/IEC 27000 Information Security Management Systems, PRINCE 2 (Project in Controlled Environments), PMBOK (Project Management Body of Knowledge), model CMMI (Capability Maturity Model Integration), rámec TOGAF (The Open Group Architecture Framework).

4.1 COBIT - kontrolný rámec IT

Od prvého štvrt'roka 2012 je k dispozícii verzia COBIT 5. COBIT 5 (ISACA, 2012a) predstavuje rámec na riadenie a správu podnikových IT zahŕňajúci najnovšie prístupy k riadeniu organizácie a k zosúladieniu jej IT so strategickými cieľmi. Nadväzuje na predchádzajúcu verziu, ktorú rozširuje integrovaním ďalších významných rámcov, noriem, štandardov a zdrojov vrátane VAL IT a RISK IT, ITIL a ISO.

COBIT 5 vychádza z týchto princípov:

- Uspokojovanie potrieb zúčastnených strán.
- Komplexné zabezpečovanie organizácie.
- Použitie jedného integrovaného rámca.
- Holistický prístup.

- Oddelenie správy od riadenia (Governance od „Managementu).

Referenčný model COBIT 5 (ISACA, 2012b) rozdeľuje postupy a činnosti súvisiace s IT do dvoch hlavných oblastí, ktorými sú správa a riadenie IT (Governance a Management). Oblasť „Governance“ pozostáva z 5 procesov governance, ktoré sa vyhodnocujú, riadia a monitorujú (doména EDM – Evaluate, Direct, Monitor). Oblasť „Management“ pozostáva zo 4 domén, ktoré pokrývajú procesy plánovania, budovania, spustenia a vyhodnocovania a sú označované takto:

- Zosúladienie, plánovanie a organizovanie (doména APO – Align, Plan and Organise, obsahuje 13 procesov).
- Budovanie, získavanie a realizovanie (doména BAI – Build, Acquire and Implement, obsahuje 10 procesov).
- Dodanie, servis a podpora (doména DSS – Deliver, Service and Support, obsahuje 6 procesov).
- Monitorovanie, vyhodnocovanie a posúdenie (doména MEA – Monitor, Evaluate and Assess, obsahuje 3 procesy).

Môžeme tak konštatovať, že COBIT 5 obsahuje rámec na správu a riadenie podnikovej informatiky so zameraním na popis, sadu procesov, návodov, cieľov, hodnotenia najlepších praktík a ukazovateľov s cieľom maximalizovať využitie IT pri dosahovaní podnikových cieľov. Predstavuje jediný integrovaný rámec na riadenie informatiky, podporu celostného prístupu a rozlišovanie IT Governance od riadiacich činností IT

4.2 Norma ISO/IEC 38500 International Standard for Corporate Governance of IT

ISO 38500 - International Standard for Corporate Governance of IT (IT Governance) – je medzinárodným štandardom pre správu IT. Vznikol z austrálskej normy AS8015 v roku 2008. Jej cieľom je poskytnúť rámec zásad pre vrcholové vedenie používaných pri hodnotení, riadení a sledovaní využitia IT v organizáciách, ktorý vychádza z týchto 6 zásad (ISO a IEC, 2008):

- Zodpovednosť – jednotlivci ako aj skupiny v rámci organizácie musia pochopiť a prijať svoju zodpovednosť za dodávky a dopyt po IT. Tí, ktorí majú zodpovednosť za konanie, majú tiež právomoc na výkon týchto činností.
- Stratégia – podniková stratégia zohľadňuje súčasné a budúce možnosti IT, strategické plány pre oblasť IT uspokojujú súčasné aj budúce potreby podnikových stratégií.
- Obstarávanie – akvizície IT sú vytvárané zo závažných dôvodov na základe vhodných a priebežných analýz s jasným a transparentným rozhodovaním. Prináša rovnováhu medzi prínosmi, možnosťami, nákladmi a rizikami, a to z krátkodobého ako aj dlhodobého hľadiska.
- Výkonnosť – IT podporujú podnikateľské aktivity organizácie a poskytovanie služieb, pričom úroveň a kvalita služieb musia spĺňať súčasné a budúce požiadavky podniku.
- Zhoda – IT rešpektujú všetky povinné zákony a predpisy. Politiky a postupy sú jasne definované, vykonávané a presadzované.
- Ľudské správanie – politiky, postupy a rozhodnutia IT musia preukazovať úctu k ľudskému správaniu, vrátane súčasných ako aj vyvíjajúcich sa potrieb všetkých zúčastnených v tomto procese.

Norma odporúča, aby riaditelia spravovali IT prostredníctvom troch hlavných úloh (ISACA, 2010):

- Vyhodnotenie súčasného a budúceho využitia IT.

- Priama príprava a realizácia plánov a politík s cieľom zabezpečiť splnenie podnikových cieľov.
- Monitorovanie zhody politík a výkonu s plánom.

Norma ustanovuje hlavné zásady pre vrcholové vedenie organizácií (vrátane majiteľov, členov predstavenstva, riaditeľov, partnerov, vedúcich pracovníkov alebo podobných funkcií) na efektívne, účinné a prijateľné využívanie IT v rámci svojich organizácií. Vzťahuje sa na správu riadiacich procesov (a rozhodnutí), týkajúcich sa služieb IT, ktoré organizácia využíva. Tieto procesy môžu byť riadené odborníkmi IT alebo podnikovými útvarmi v rámci organizácie, alebo aj externými poskytovateľmi služieb. (ISACA, 2010)

4. 3 ITIL 4 – Information Technology Infrastructure Library

ITIL predstavuje knižnicu komplexných publikácií obsahujúcich pokyny na riadenie procesov, funkcií, úloh a zodpovedností v poskytovaní služieb a servisnej podpory IT. V aktuálnej verzii ITIL4 sa kladie dôraz na spoluprácu hodnoty pomocou vzťahu služieb s cieľom poskytovania end-to-end hodnoty pre zákazníka, resp. spotrebiteľa služieb. ITIL 4 definuje štyri dimenzie riadenia služieb, ktoré sú spoločne kritické pre efektívne a účelné zaistenie hodnoty pre zákazníkov a ďalších stakeholderov vo forme produktov a služieb (Bestpractice.sk, 2019):

- Organizácie a ľudia - je potrebné zaistiť, že štruktúra organizácie, roly, zodpovednosti, systém schvaľovania a komunikácie je dobre definovaný a podporuje celkovú stratégiu a model fungovania.
- Informácie a technológie - táto doména zahŕňa informácie a znalosti, nutné pre riadenie služieb ako aj potrebné technológie. Taktiež zahŕňa vzťahy medzi jednotlivými komponentmi SVS (Service value system), ako sú vstupy a výstupy aktivít a praktík.
- Partneri a dodávatelia - predstavuje vzťahy danej organizácie s ostatnými organizáciami, ktoré sú zapojené do návrhu, vývoja, nasadenia, zavádzania, podpory a/alebo kontinuálneho zlepšovania služieb.
- Hodnotové toky a procesy - aplikované na organizáciu a jej SVS, doména rieši ako jednotlivé časti organizácie spolupracujú integrovaným a koordinovaným spôsobom umožňujúcim spoluprácu hodnoty prostredníctvom produktov a služieb.

Systém hodnôt služieb je kľúčovou súčasťou ITIL 4 a uľahčuje vytváranie hodnôt. Ukazuje, ako všetky zložky a aktivity organizácie spolupracujú na tvorbe hodnoty. Stredobodom SVS je hodnotový reťazec služieb. Je to flexibilný operačný model pre vytváranie, poskytovanie a neustále zlepšovanie služieb. V rámci hodnotového reťazca služieb existuje šesť kľúčových činností: plán; zlepšenie; zapojili; dizajn a prechod; získať / zostavenie; a podporu. Tieto aktivity môžu byť kombinované v rôznych sekvenciách. Preto reťazec hodnoty služby umožňuje organizácii definovať niekoľko variantov tokov hodnôt, ako je životný cyklus služby z ITIL v3. (ITSM tools, 2016)

To, čo verzia ITIL V3 popisovala ako "procesy" sa v novej verzii rozširuje o ďalšie elementy, ako sú kultúra, technológie, riadenie informácií a údajov, a iné. Takýto holistický prístup k spôsobu práce sa označuje v ITIL 4 ako „praktiky“ a tieto sa stávajú jednou zo základných súčastí rámca ITIL4. ITIL praktiky popísané v ITIL®4 naďalej zachovávajú hodnotu a význam toho, čo dnes poskytujú súčasné ITIL procesy, ale zároveň sa rozširia do ďalších oblastí riadenia služieb a IT, od požiadavky po hodnotu. (Bestpractice.sk, 2019)

Za hlavné prínosy ITIL sa najčastejšie považujú (itSMF, 2013):

- štandardizovaná procesná terminológia,

- zvýšený dôraz na procesy oproti technológiám,
- integrácia procesov,
- identifikácia a optimalizácia nákladov na základe štandardizácie,
- zameranie na zákazníka.

ITIL predstavuje nielen de-facto štandard riadenia služieb IT, ale od vydania normy ISO/IEC 20000 ho možno považovať aj za de-jure medzinárodný štandard pre oblasť ITSM. S narastajúcou úrovňou implementácie ITIL sa zvyšuje aj úroveň certifikácie procesov. Aplikovateľné sú dva štandardy ISO 9000 Systémy riadenia kvality a ISO / IEC 20000 Riadenie IT služieb (Iden & Eikebrokk, 2014). Kým ISO 9001 definuje požiadavky, ktoré zabezpečujú efektívnosť a účinnosť produktu alebo služby so zameraním na spokojnosť zákazníka (Treeratanaporn, 2015), ISO/IEC 20000 predstavuje výkonný nástroj pre tých, ktorí hľadajú kvalitné riadenie služieb, či už ide o podniky v IT sektore alebo interných poskytovateľov služieb (Cots et al., 2016.), pričom ISO 20000 a ISO9001 môžu byť implementované v jednom systéme riadenia (Simon et al., 2012).

ITIL ako knižnica najlepších praktík pre oblasť riadenia služieb IT pokrýva celý životný cyklus služby IT. Uvedené praktiky majú charakter odporúčaní a tak ich môžu podniky využiť ako inšpiráciu pri nastavovaní vlastného konceptu ITSM, prípadne si z nich vybrať tie, ktoré považujú za najvhodnejšie.

4. 4 Norma ISO/IEC 20000 Information technology – Service management

Norma ISO/IEC 20000 predstavuje medzinárodný štandard zameraný na vykonanie nezávislého certifikačného auditu systému riadenia služieb IT v podniku s cieľom kontinuálneho zlepšovania IT služieb. ISO/IEC 20000 – Information technology – Service management vychádza z najlepších postupov publikovaných v ITIL.

Rad noriem ISO/IEC 20000-1:2018 určuje nevyhnutné procesy, ktoré je v rámci podniku pri implementácii tejto normy potrebné definovať a charakterizovať. Oproti pôvodnej verzii z roku 2011, ktorá obsahovala 14 procesov má táto časť novej verzie o 6 procesov viac, ktoré vznikli rozdelením pôvodných procesov. Vznikli tak samostatné procesy riadenie incidentov, riadenie úrovne služieb, riadenie katalógu služieb, riadenie žiadostí, riadenie kontinuity služby, riadenie dostupnosti služby. Cieľom tohto prístupu je lepšie pochopenie potrieb zákazníkov a poskytnutie lepších služieb, ktoré budú trvalo viditeľné a umožnia neustále zlepšovanie. (Tayllorcox, 2019). Procesy sú znázornené na

ISO/IEC 20000 predstavuje štandard pre riadenie služieb IT, ktorý má veľmi úzku väzbu na ITIL s tým rozdielom, že umožňuje vykonávať certifikáciu procesov podnikovej informatiky. Je tvorená sadou niekoľkých noriem, ktoré sa zameriavajú na: definovanie požiadaviek na systém riadenia služieb IT umožňujúce vykonávať certifikáciu, pokyny a odporúčania pre použitie systému riadenia služieb, určenie rozsahu a aplikovateľnosti normy, špecifikáciu referenčného modelu a príklad plánu zavedenia. (ITSM, 2011).

4. 5 Ostatné normy, metodiky a rámce

Norma ISO/IEC 12207 Systems and Software Engineering – Software Life Cycle Processes – je norma definujúca procesy životného cyklu softvéru. Definuje procesy, ktoré možno použiť na definovanie, riadenie a zlepšovanie procesov životného cyklu softvéru v rámci organizácie alebo projektu.

Norma ISO/IEC 27000 Information Security Management Systems je skupina noriem pre zavedenie a riadenie systému informačnej bezpečnosti.

PRINCE 2 (Project in Controlled Environments) ako aj PMBOK (Project Management Body of Knowledge) sú metodiky využívané na riadenie projektov.

Model CMMI (Capability Maturity Model Integration) je integrovaný model zrelosti, vychádzajúci z modelu zrelosti (CMM) a postavený na princípoch TQM. Aplikovaním modelu v oblasti riadenia služieb IT možno mapovať stav procesov a procesného riadenia ako aj ďalších súvisiacich prvkov technologických, znalostných a organizačných. Definuje niekoľko stupňov vyspelosti procesov – nekompletné, vykonávané, riadené, formalizované, merateľne riadené a optimalizované. Určenie vyspelosti procesov vychádza z komplexného posúdenia procesu a jeho procesného riadenia ako celku.

Rámec TOGAF (The Open Group Architecture Framework) je rámec procesov tvorby podnikovej architektúry. Podniková architektúra podľa tohto rámca pozostáva z biznis architektúry (podniká stratégia, governance, organizovanie a kľúčové biznis procesy), dátovej architektúry (logická a fyzická štruktúra dát a riadenie dátových zdrojov), aplikačnej architektúry (aplikácie a ich väzby na kľúčové biznis procesy) a technologickej architektúry (softvérové a hardvérové komponenty).

5 Diskusia

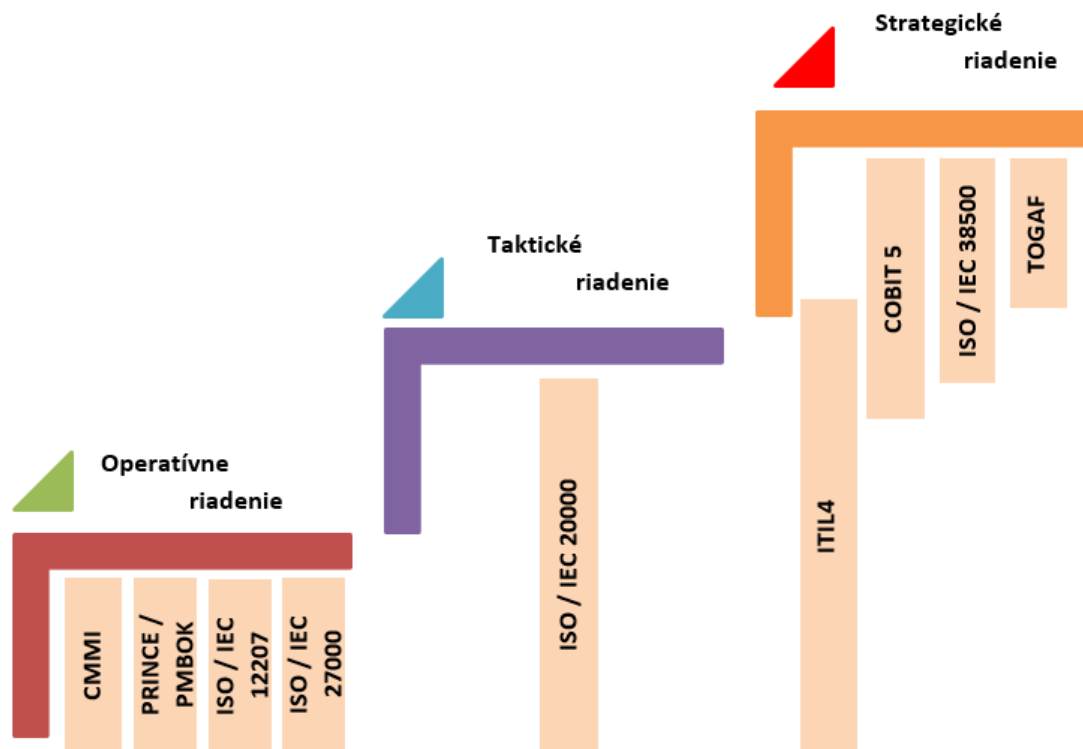
Jednotlivé koncepčné rámce vlastne pozostávajú z rôznych metód a prístupov, či už sú to rozhodnutia o organizačných štruktúrach, riadiacich rámcoch, oblastiach záujmu IT Governance, od zosúladienia podnikových potrieb a IT, až po riadenie výkonnosti, modely zrelosti a štandardizované rámce ku ktorým zaraďujeme predovšetkým – COBIT a ISO 38500. Niektoré z uvádzaných rámcov napomáhajú pri prijímaní rozhodnutí v IT Governance. Zo štandardizovaných rámcov, ktorými sme sa zaoberali odporúčame pozornosť upriamiť predovšetkým na metodiku COBIT 5, ako aj na jednu z novších noriem ISO 38500. Z obsahového hľadiska sú, či už normy alebo štandardy, pomerne rozsiahlo rozpracované, čo bolo uvedené aj v predchádzajúcom texte. V závere by sme preto na tieto štandardizované rámce uplatnili skôr pohľad zjednocujúci a komparatívny. Viaceré snahy aj v tejto oblasti smerovali napríklad do zapojenia vrcholového a stredného manažmentu podniku do strategického, dlhodobého riadenia IT tak, aby boli splnené požiadavky IT Governance a naplňané stanovené ciele. Tie predstavovali určitý zjednocujúci a spoločný článok COBITu, VAL IT a RISK IT, ktorý vyústil do konceptu štandardu COBIT verzia 5.

Vzťah medzi metodikou COBIT a štandardom ITIL najlepšie dokresľujú možnosti ich implementácie. Môžeme povedať, že implementácia COBITu a ITILu sa navzájom nevyklučuje, nakoľko COBIT predstavuje nástroj strategického riadenia a ITIL nástroj predovšetkým pre operatívne a taktické riadenie. Ďalšie väzby vo vzťahu napr. k norme ISO 20000 môžeme porovnať prostredníctvom štandardu ITIL a konštatovať, že predstavujú štandard v rovnakej oblasti. Z obsahového hľadiska však možno považovať normu ISO 20000 za komplexnejšiu a rozsiahlejšiu. ISO 38500 možno považovať za prvý medzinárodný štandard určený práve pre oblasť IT Governance premietnutý do kategórie noriem, ktorého súčasťou je interpretácia a detailný popis modelu IT Governance a cyklu – hodnotiť, nariadiť, monitorovať.

Z predchádzajúceho porovnania môžeme vidieť, že podniky si môžu vybrať z pomerne veľkého množstva rámcov, štandardov, metodík alebo tiež využívať vlastné postupy. Môžeme tak konštatovať, že uvedená oblasť netrpí nedostatkom systémových riešení, práve naopak. K dispozícii je množstvo nástrojov, ktoré sa však ako môžeme vidieť v predchádzajúcich kapitolách do značnej miery aj prekrývajú. Z uvedeného dôvodu sme v závere tejto časti zhrnuli jednotlivé nástroje do prehľadnej schémy (Obrázok 1), ktorá zachytáva všetky dostupné systémové prístupy a ich použitie na jednotlivých úrovniach riadenia. Z uvedenej schémy môžeme vidieť aj prekrývanie jednotlivých prístupov v rámci týchto úrovní.

Obrázok 1

Súhrn štandardov riadenia podnikovej informatiky



Zdroj: vlastné spracovanie

Autori Larsen et al. (2006) odporúčajú organizáciám preskúmať rámce, ktoré sú k dispozícii a vybrať si niektorý z nich, alebo zvoliť kombináciu dvoch rámcov. Butler R. a Butler M. J. (2010) to považujú tiež za vhodné riešenie, ktoré však musí smerovať k implementácii jednotlivých súčastí tak, aby sa vytvoril integrovaný a komplexný rámec, ktorý bude rešpektovať zodpovedajúcu makroúroveň. Podľa Spafforda prijatie existujúceho štandardného rámca IT Governance prináša výhody, ktoré vychádzajú z toho, že organizácia môže zvoliť štruktúry, ktoré sú založené na osvedčených postupoch vyvíjaných v čase, ktoré boli zdokonaľované mnohými subjektmi po celom svete. Výhody integrácie podľa Caldera (2008) sa premietajú najmä do zníženia nákladov a strategického zosúladenia IT s podnikateľskými aktivitami.

Na základe uvedeného podrobného popisu rôznych rámcov, ich výhod a nevýhod, ako aj väzieb vo vzťahu k podnikateľským aktivitám sa prikláňame skôr k využívaniu federálnych modelov, resp. duopolov, ktoré však budú rešpektovať strategický význam IT pre konkrétne podnikanie. Považujeme za dôležité, aby v rozhodovacích štruktúrach boli zastúpené tie strany, ktorých sa príslušné rozhodnutia dotýkajú, samozrejme so zakaomponovaním zodpovedajúcich právomocí pri prijímaní rozhodnutí. Zároveň však predpokladáme, že v takýchto štruktúrach by mala byť poskytnutá silná formalizovaná podpora z úrovne vedenia podniku napr. vo forme smerníc, pokynov, postupov a pod. Dosiahnutie strategického zosúladenia IT s podnikateľskými aktivitami je možné podľa nášho názoru dosiahnuť len v štruktúrach s nižším stupňom centralizácie. Za významný faktor v dosiahnutí zosúladenia považujeme podobne ako Posthumus vo svojom koncepte, strategický význam IT riešení a ich spoľahlivosť, ktoré tvoria základ Nolan-McFarlanovej matice.

6 Záver

Výber vhodného štandardizovaného rámca je tak na samotnom rozhodnutí podniku. Predpisovanie konkrétneho rámca nie je možné a ani nie je ambíciou tohto príspevku, nakoľko pri výbere rámca je potrebné zohľadniť špecifiká príslušného podnikania a vybrať rámec resp. kombináciu rámcov, ktorá tieto špecifiká dokáže riešiť. Prikláňame sa tak k názoru, že prístup prostredníctvom kombinácie dvoch či viacerých rámcov je pre podniky najlepším riešením, avšak nie najjednoduchším, čoho by si podniky mali byť vedomé. Zároveň však chceme podotknúť, že zavedenie akéhokoľvek z uvádzaných rámcov, či už štandardizovaných alebo neštandardizovaných, by pre podniky nemalo predstavovať cieľ, ktorý chcú dosiahnuť, ale len prostriedok na dosahovanie stanovených podnikových cieľov. Je potrebné pri tom nezanedbať aj ďalšie determinanty a uvedomiť si, že požiadavky plynúce z podnikania často vyvolávajú investície do zdrojov IT, ktoré sú následne využívané v procesoch poskytujúcich služby a informácie na dosiahnutie stanovených podnikových cieľov. Procesy, zdroje ako aj ciele musia byť preto systematicky monitorované a vyhodnocované, podobne ako aj riziká, iba tak možno zabezpečiť efektívne využívanie týchto zdrojov.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0436/17 Koncepčné rámce IT Governance a ich vplyv na konkurencieschopnosť podnikov v SR.“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

bestpractice.sk. (2008). *Rozdiely ITIL®4 a ITIL® V3*. <https://www.bestpractice.sk/sk/Best-practice/service-management-til-/rozdiely-til-4-a-til-v3.alej>, [accessed 11.3.2019].

Butler, R. & Butler, M. J. (2010). Beyond King III: Assigning accountability for IT governance South African enterprises. *South African J. Business Manager*. Vol. 41, no. 3, pp. 33-45, ISSN 2078-5976.

Calder, A. (2008). *Developing an IT Governance Framework*. *ITadviser*. http://principia.vbnlive.com/pooled/articles/BF_WEBART/view.asp,que=BF_WEBART_308733, [accessed 10.11.2009].

Cots, S. et al., (2016). Benefits of ISO 20000 IT service management certification. *Information Systems and e-Business Management*. Vol.14, no. 1., ISSN 1617-9854

Evans, I. & Macfarlane, I. (2001). A dictionary of IT Service Management. *Terms, acronyms and abbreviation*. Reading : itSMF, 2001. ISBN 9780952470663.

Galup S. D. et al. (2009). An Overview of IT Service Management. *Communications of the ACM*. Vol. 52, no 5., ISSN 1557-7317.

Gartner. (2003a). *Moving from Cost to Value*, Barbara Gorniski (Stamford, CT: Gartner).
Henderson, J. C. & N. Venkatraman. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*. Vol. 32, no. 1., pp. 4-16, ISSN 0018-8670.

Iden, J. & Eikebrokk, T.R. (2015). The impact of senior management involvement, organisational commitment and group efficacy on ITIL implementation benefits. *Information Systems and e-Business Management*. Vol.13, no. 3., ISSN 1617-9846.

ISACA. (2010). *Online: Fundamentals of IT Governance Based on ISO/IEC 38500*. <http://www.isaca.org/Journal/Past-Issues/2010/Volume-5/Pages/Fundamentals-of-IT-Governance-Based-on-ISOIEC-38500.aspx> [accessed 10.9.2012].

ISACA. (2012a). *COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT*. <http://www.isaca.org/COBIT/Pages/default.aspx>, [accessed 9.8.2013].

ISACA. (2012b). *COBIT 5: Comparing COBIT 4.1 and COBIT 5*. <http://www.isaca.org/COBIT/Documents/COBIT5-Compare-With-4.1.ppt>, [accessed 9.8.2013].

ISO a IEC. (2008). *ISO/ IEC 38500:2008, Corporate governance of information technology*. http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=51639 [accessed 9.4.2013].

IT Governance Institute (ITGI). (2003). *Board briefing on IT governance. 2nd Edition*. http://www.isaca.org/Content/ContentGroups/ITGI3/Resources1/Board_Briefing_on_IT_Governance/26904_Board_Briefing_final.pdf, [accessed 9.3.2012].

IT Governance Institute (ITGI). (2008). *Enterprise Value: Governance of IT Investment. The Val ITFramework 2.0 Extract*. <http://www.isaca.org/knowledge-center/val-it-it-value-delivery-/documents/val-it-framework-2.0-extract-jul-2008.pdf>, [accessed 11.8.2017].

ITSM. (2011). *ISO 20000*. <http://www.itsm.sk/sk/-ISO20000.alej>, [accessed 1.8.2017].

ITSM.tools. (2016). *It's Here – ITIL 4 Explained*. <https://itsm.tools/2019/03/05/its-here-til-4-explained/>, [accessed 24.4.2019].

itSMF. (2013). *Implementujeme ITSM podľa modelu ITIL*. <http://www.itsmf.sk/sk/IT-Service-Management/ITSM/ITSM-clanky-a-publikacie/Implementujeme-ITSM-podla-modelu-ITIL.alej?ind=2>, [accessed 4.8.2017].

Jorfi, S., et al. (2011). Assessing the Impact of IT Connectivity and IT Capability on IT Business Strategic Alignment: An Empirical Study. *Computer and Information Science*. Vol. 4, no. 3., ISSN 1913-8989.

Larsen, M.H., et al. (2006). IT governance: Reviewing 17 IT governance tools and analyzing the case of Novozymes A/S. In *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii, 2006. pp., ISBN 0-7695-2507-5.

Luftman, J. & Brier, T. (1999). Achieving and Sustaining Business-IT Alignment. *California Management Review*. Vol. 42, no. 1, pp. 109–122, ISSN 0008-1256.

Luftman, J. (2000). Assessing Business-IT Alignment Maturity. *Communication of the association for information system*. Vol. 4, no. 14, pp. 1-50, ISSN 1529-3181.

Marrone, M. & Kolbe, L.M. (2011). Uncovering ITIL claims: IT executives perception on benefits and Business-IT alignment. *Information Systems and e-Business Management*. Vol. 9, no 3., ISSN 1617-9846.

Office of Government Commerce (OGC). (2007). *ITIL Service Strategy*. London : The Stationery Office, 2007. 264 pp. ISBN 9780113310456.

Peterson, R. (2004). Crafting Information Technology Governance. *Information Systems Management*. Vol. 21, no. 4, pp. 7–22, ISSN 1934-8703.

Pollard, C. et al., (2010). Teaching Systems Development: A Compelling Case for Integrating the SDLC with the ITSM Lifecycle. *Information Systems Management*. Vol. 27, no. 2, pp. 113-122, ISSN 1934-8703.

Sambamurthy, V. - Zmud, R. W. (1999). Arrangements for information technology governance: A theory of multiple contingencies. *MIS Quarterly*. Vol. 23, no. 2, pp. 261–290, ISSN 0276-7783.

Simon, A. et al. (2012). Difficulties and benefits of integrated management systems. *Industrial management & data systems*. Vol. 112, no. 5, ISSN 0263-5577.

Taylorcox. (2019). *Nová generace normy ISO 20000-1:2018* <https://www.tx.cz/blog/nova-generace-standardu-iso-20000-1-2018>, [accessed 11.6.2019].

Treeratanaporn, T. (2015). Information Technology Service Management (ITSM) Education. *Walailak Journal of Science and Technology*. Vol. 12, no.9., ISSN 2228-835X.

Van Bon, J. et al. (2002). *IT Service Management: An Introduction*. Zaltbommel: Van Haren Publishing 2002. ISBN 978-9080671348.

Weill, PP. & Ross, J. W. (2004). *IT Governance*. Boston : Harvard Business School Press, 2004. ISBN 13:978-1-59139-253-8.

Weill, PP. (2004). Don't Just Lead Govern: How Top-Performing Firms Govern IT. *MIS Quarterly Executive*. Vol. 3, no. 1., pp. 1–17, ISSN 1540-1960.

Winniford, M. et al. (2009). Confusion the Ranks: IT Service Management Practice and Terminology. *Information Systems Management*. Vol. 26, no. 2, pp. 153 -163, ISSN 1934-8703.

Wui-Gee, T. et al. (2009). Implementing IT service management: a case study focusing on critical success factor. *Journal of Computer Information System*. Vol. 50, no. 2., ISSN 2380-2057.

Rozšírenia Cournotovho modelu na oligopolnom trhu Some extensions of Cournot model on oligopoly market

Nora Grisáková – Peter Štetka

Abstract

On presented paper we focus on basic oligopoly Cournot equilibrium and its extensions. Firstly we describe the basic Cournot duopoly with constant marginal cost. Then we assume inverse linear market demand function and we show that price cost margin could be rewrite through Lerner index. The extension on N-firm and different marginal cost shows, that it is not enough to use Lerner index, but we need to use more complex Herfindahl-Hirschman index. On the end we show the basic idea of forming Cournot-Nash equilibrium and also difference between duopoly, monopoly and perfect competitive market. Aim of this paper is to show how could be solved the basic oligopoly model together with its extensions throw price elasticity of demand, Lerner index and Herfindahl-Hirschman index.

JEL classification: D43, D01, D21

Keywords: Cournot model, Nash Equilibrium, Optimal strategy

Úvod

Na trhu tovarov a služieb rozoznávame dva extrémne typy trhových štruktúr: dokonale konkurenčný trh a monopol. V prípade dokonale konkurenčného trhu je počet firiem veľmi veľký, čo má za následok malý trhovú podiel každej firmy. Práve preto firmy na dokonale konkurenčnom trhu považujú trhovú cenu za pevne stanovenú a nezávislú od ich rozhodnutí, ktoré robia ohľadom veľkosti ich ponuky na trhu (množstva nimi dodávaného tovaru)¹. V prípade monopolného trhu, na trhu existuje jedna firma (niektorí autori uvádzajú, že trhu dominuje jedna firma²), ktorej ponuka výrazne ovplyvňuje trhovú cenu, čo monopol využíva na stanovenie tzv. monopolnej ceny tým, že zámerne znižuje ponuku v odvetví (Puu, 2005). Z uvedeného vyplýva, že monopol neberie trhovú cenu za pevne danú, ale uvedomuje si svoj vplyv na cenu a preto sa snaží maximalizovať svoj zisk prostredníctvom stanovenia nie len ponúkaného objemu produkcie, ale aj ceny. Pekár (Pekár, J., 1999) uvádza, že monopol napriek svojmu postaveniu na trhu si nemôže objem produkcie a cenu určovať ľubovoľne. Množstvo, ktoré sa rozhodne vyrábať, je schopný predáť iba za cenu, ktorú je trh schopný akceptovať. Monopol na trhu pri maximalizácii svojich ziskov môže využívať aj rôzne typy cenovej diskriminácie³.

¹ Podrobnejšiu definíciu dokonale konkurenčného trhu uvádzajú napríklad Fendek, Fendeková (2008), Goga, Janok, Ivanová (2001) alebo Besanko, Braeutigam (2007) a iní.

² Napríklad Sushko (2002).

³ Cenovou diskrimináciou môžeme nazvať postup firmy, kedy predáva svoju produkciu rôznym spotrebiteľom za rôzne ceny, prípadne určuje rôzne ceny pre rozdielny objem produkcie nakupovaný spotrebiteľmi. Na základe uvedeného identifikuje Fendek tri stupne cenovej diskriminácie: **Cenová diskriminácia prvého stupňa** (Dokonala cenová diskriminácia) – pri tomto type monopol využíva svoje postavenie, aby pre ten istý tovar, ale pre rôzne objemy nakúpeného tovaru a tiež pre rôzne kategórie spotrebiteľov určoval rôzne diferencované ceny. **Cenová diskriminácia druhého stupňa** (množstevný rabat) – v tomto prípade monopol nediskriminuje konkrétnych spotrebiteľov (resp. skupiny spotrebiteľov), diskriminácia sa týka rôzne určených cien pre rôzne objemy nakúpeného tovaru. **Cenová diskriminácia tretieho stupňa** – monopol predáva akékoľvek množstvo tovaru za tú istú jednotkovú cenu, cena sa však líši pre špecificky definované kategórie spotrebiteľov (patria sem napríklad zľavy pre študentov, dôchodcov) (Fendek, M., 1999)

Duopolistický a následne oligopolistický trh môžeme považovať za prvý krok v prechode od trhu monopolu k dokonale konkurenčnému trhu. Analytické vyjadrenie duopolu (resp. oligopolu) nepredstavuje zjednodušenie problému monopolu, prípadne dokonale konkurenčného trhu, naopak, je oveľa komplikovanejšie ako hociktorý z uvedených trhových extrémov. Táto zložitosť vyplýva z toho, že firma pôsobiaca na oligopolistickom trhu musí pri svojom rozhodovaní zohľadniť správanie sa všetkých spotrebiteľov na trhu prostredníctvom trhovej krivky dopytu, ale musí taktiež zohľadniť správanie sa svojich konkurentov, vrátane ich reakcií na jeho rozhodnutia.

1 Základný Cournotov model a jeho rozšírenia

Základy teórie oligopolov postavil Augustin Cournot v roku 1838 v svojej práci *Recherches sur les Principes Mathématiques de la Théorie des Richesses* (Výskum matematických princípov teórie bohatstva) (1838), kde autor sformuloval problém oligopolov a vytvoril aj rozsiahlu analýzu sformulovaného problému. Neskôr bola táto práca použitá pre formuláciu rôznych matematických modelov, ako aj tvorbu ďalších ekonomických rozpráv rôznych autorov.

Teória hier a na ňu nadväzujúca Nashova rovnováha, ktorá opisuje rovnováhu na oligopolnom trhu bola hlbšie rozpracovaná v 20-tom storočí. Pred prácou Von Neumanna a Morgensterna (1994) a Nasha (1950), (1951) ekonómovia stáli tvárou v tvár zložitému modelovaniu interakcií oligopolov na trhu. Ako sme už spomenuli, prvými lastovičkami opisu interakcií medzi firmami na trhu bol Cournot (1838) a jeho alternatíva Bertrand (1883) so svojimi modelmi. Obidva tieto modely tvoria chrbtovú kosť oligopolnej teórie a dosahujú tzv. Nashovu rovnováhu. V tomto príspevku sa zameriame na Cournotov model a niekoľko jeho možných rozšírení, pričom v závere uvedieme na prípadovej štúdii ideu tvorby Cournot-Nashovej rovnováhy na duopolnom trhu.

Základný Cournotov model predpokladá dve firmy, 1 a 2, pričom obe majú rovnané konštantné hraničné náklady c . Inverzná funkcia dopytu (cenovo-odbytová funkcia) je $P(Q) = P(q_1 + q_2)$, kde $dP/dQ < 0$, Q predstavuje celkový objem tovarov, q_1 predstavuje objem tovarov dodávaných na trh prvou firmou a q_2 objem tovarov dodávaných na trh druhou firmou. Na základe uvedeného vieme zostrojiť funkciu zisku i -tej firmy v tvare $\pi_i = [P(Q) - c]q_i \rightarrow \max$, ktorá je čiastočne diferencovateľná podľa q_i . Nutná podmienka prvého rádu existencie extrému je pre nami uvažovanú funkciu zisku nasledovná:

$$P(q_i + q_j) + q_i \frac{\partial P(q_i + q_j)}{\partial q_i} - c = 0 \quad \text{pre } i, j = 1, 2; i \neq j. \quad (1)$$

Rovnica (1) taktiež udáva optimálny objem produkcie i -tej firmy q_i^* pre akýkoľvek daný objem produkcie jeho konkurenta q_j . Pokiaľ uvažujeme so všeobecnou trhovou funkciou dopytu, nevieme jednoznačne určiť reakciu i -tej firmy na objem produkcie dodanej j -tou firmou, čo vyjadruje tzv. funkcia reakcie i -tej firmy. Napriek uvedenému obmedzeniu všeobecného vyjadrenia vieme aspoň načrtnúť rovnováhu, ak predpokladáme, že obe firmy budú maximalizovať svoj zisk. Rovnicu (1) môžeme prepísať nasledovne

$$P(q_i + q_j) - c = -q_i \frac{\partial P(q_i + q_j)}{\partial q_i} \quad \text{pre } i, j = 1, 2; i \neq j \quad (2)$$

následne celú rovnicu (2) predelíme výrazom $P(q_i + q_j)$ a zároveň rozšírime pravú stranu rovnice o Q čím dostávame

$$\frac{P(q_i + q_j) - c}{P(q_i + q_j)} = -\frac{q_i}{Q} \frac{[\partial P(q_i + q_j) / \partial q_i] Q}{P(q_i + q_j)} \quad \text{pre } i, j = 1, 2; i \neq j. \quad (3)$$

Na ľavej strane rovnice (3) môžeme rozpoznať Lernerov index⁴ pre i -tu firmu a na pravej modifikovanú verziu cenovej elasticity dopytu ε každej firmy. Sú tu ale rozdiely. Jedným z nich je pomer q_i/Q , ktorý predstavuje trhovú podiel i -tej firmy s_i . Druhým je sklon rovnice (3) $\partial P(q_i + q_j)/\partial q_i$, ktorý predstavuje deriváciu namiesto úplného diferenciálu funkcie. pokiaľ $dQ = dq_i + dq_j$ a q_j budeme považovať za konštantné (i -ta firma ho nevie ovplyvniť a považuje ho za exogénnu premennú), potom $dQ = dq_i$, čo znamená, že nie je rozdiel medzi $\partial P(q_i + q_j)/\partial q_i$ a dP/dQ , pričom uvedené derivácie sú záporné, nakoľko funkcia dopytu je klesajúcou funkciou. Na základe uvedeného môžeme povedať, že druhá polovica rovnice (3) je rovná $1/\varepsilon$. Pokiaľ uvažujeme s dvoma približne rovnakými firmami, ktoré si trhovú podiel delia na polovicu, môžeme rovnicu (3) zapísať nasledovne

$$\frac{P-c}{P} = \frac{s_i}{\varepsilon} \rightarrow \frac{P-c}{P} = \frac{0,5}{\varepsilon} \quad (4)$$

Ak si uvedomíme, že Lernerov index pre monopol je rovný $1/\varepsilon$, potom tento index pre symetrický duopol hovorí, že trhovú silu duopolu je o polovicu nižšia ako trhovú silu monopolu, ale oproti dokonale konkurenčnému trhovému prostrediu, kedy je Lernerov index rovný 0, je ich trhovú silu veľmi výrazná. Z uvedeného môžeme vysloviť intuitívny záver a to, že čím viac je firiem na trhu, tým je menší rozdiel medzi cenou a hraničnými nákladmi, t.j. trhovú cenu sa posúva na úroveň hraničných nákladov a firmy sa správajú stále viac a viac ako na dokonale konkurenčnom trhu.

1.1 Cournotov model duopolu s lineárnou cenovo-odbytovou funkciou

Aby sme mohli hlbšie analyzovať správanie sa oboch firiem na duopolnom trhu, je potrebné špecifikovať tvar cenovo-odbytovej funkcie (inverznej funkcie dopytu). V našom prípade budeme uvažovať s lineárnou cenovo-odbytovou funkciou v tvare $P = A - BQ = A - B(q_1 + q_2)$, pričom naďalej uvažujeme s konštantnými a identickými hraničnými nákladmi oboch firiem c . Funkcia zisku prvej firmy má tvar $\pi_1 = [A - B(q_1 + q_2) - c]q_1 \rightarrow \max$ a nutná podmienka prvého rádu existencie extrému tejto funkcie je

$$\frac{\pi_1}{q_1} = A - c - Bq_2 - 2Bq_1 = 0. \quad (5)$$

Využitím rovnice (5) vyjadríme funkciu odozvy prvej firmy v tvare

$$R_1(q_2) = q_1 = \frac{A-c}{2B} - \frac{q_2}{2} \quad (6)$$

Rovnica (6) vyjadruje najlepšiu odozvu prvej firmy na akúkoľvek zvolenú stratégiu jej konkurenta (druhej firmy). V tomto špecifickom prípade je vybraná stratégia totožná so zvoleným objemom produkcie, ale táto ekvivalencia nie je vždy pravdivá. Čo ale vždy platí, je rozhodovacie pravidlo určené na základe teórie hier. V tomto prípade rozhodovacie pravidlo opisuje hráčovú najlepšiu stratégiu na základe rozhodnutia ostatných (rozhodnutie ale nemusí predstavovať vždy objem produkcie dodávaný na trh). Rovnica (6) je špecifickým prípadom platiacim pre dve symetrické firmy a v literatúre sa uvádza pod názvom *funkcia odozvy* (Pepal, 2011). Uvedený prípad je totožný s Cournotovou funkciou reakcie (Cournot, A. A., 1838). Funkcia reakcie (odozvy) druhej firmy je pre nami uvažovaný prípad

⁴ Lernerov index sa využíva ako pomerový ukazovateľ rozdielu ceny a hraničných nákladov. Je určený vzťahom $L = \frac{P-MC}{P}$. Pre monopolný trh je Lernerov index rovný 1 a vyjadruje veľkú trhovú silu, zatiaľ čo na dokonale konkurenčnom trhu je rovný 0, čo vyjadruje malú trhovú silu každej firmy. Lernerov index môže byť vyjadrený aj prostredníctvom elasticity dopytu firmy v tvare $L = 1/\varepsilon$, pričom v tomto prípade priamo reflektuje podmienku maximalizácie zisku firmy. Podrobnejšie sa Lernerovým indexom zaoberá napríklad Pepall, Richards a Normar (2011)

$$R_2(q_1) = q_2 = \frac{A-c}{2B} - \frac{q_1}{2} \quad (7)$$

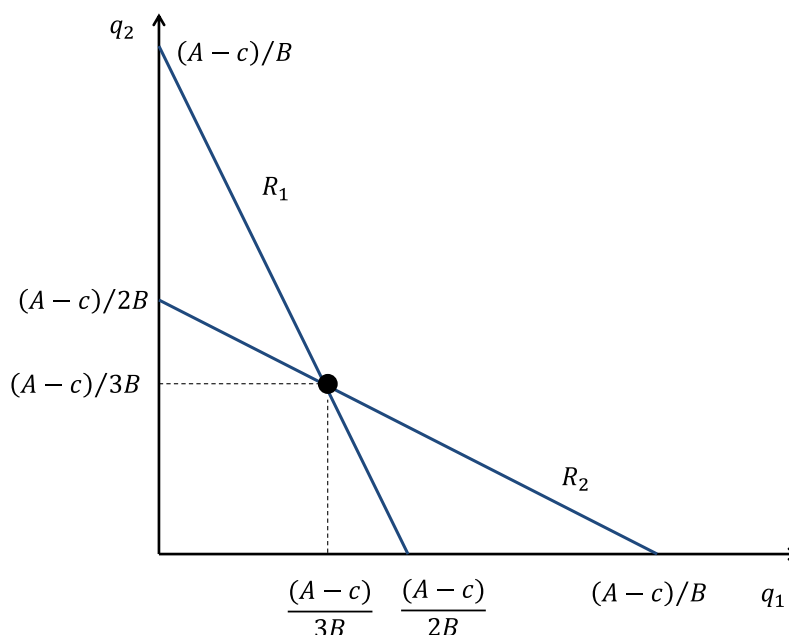
Nakoľko firmy na trhu pôsobia spoločne, majú rovnaké hraničné náklady a obe maximalizujú svoj zisk s prihliadnutím na rozhodnutia konkurenta, môžeme z rovníc (6) a (7) vypočítať optimálny objem produkcie na trhu a trhovú cenu

$$Q = \frac{2}{3} \left(\frac{A-c}{B} \right) \text{ a } P = \frac{A+2c}{3} \quad (8)$$

Uvedenú situáciu znázorňuje nasledovný obrázok, kde R_1 je funkciu reakcie prvej firmy a R_2 je funkciou reakcie druhej firmy.

Obrázok 1

Cournotova rovnováha pre symetrický duopol



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Pepal (2011)

1.2 Cournotov model pre viacero firiem a lineárnou cenovo-odbytovou funkciou

Uviedli sme ideu tvorby Cournotovej rovnováhy pre dve firmy. Otázkou ale je, či je možné použiť ten istý postup aj pri viacerých firmách pôsobiach na trhu a či naozaj platí to, že pri zvyšujúcom sa počte firiem sa cena približuje k hraničným nákladom a tým k rovnováhe na dokonale konkurenčnom trhu.

Uvažujeme najskôr s viacerými firmami na trhu a lineárnou cenovo-odbytovou funkciou. Na situáciu sa pozrime z pohľadu i -tej firmy. Celková produkcia odvetvia je Q a skladá sa z dvoch častí. Jednou z nich je produkcia i -tej firmy q_i a druhou produkcia všetkých ostatných firiem na trhu Q_{-i} , okrem i -tej firmy. Produkciu odvetvia potom môžeme zapísať ako $Q = q_i + Q_{-i}$ a funkcia zisku i -tej firmy je nasledovná $\pi_i = [A - B(q_i + Q_{-i}) - c]q_i \rightarrow \max$. Nutná podmienka prvého rádu existencie extrému funkcie zisku i -tej firmy je

$$\frac{\pi_i}{q_i} = A - c - BQ_{-i} - 2Bq_i = 0. \quad (9)$$

Z rovnice (9) vieme odvodiť funkciu odozvy i -tej firmy

$$q_i = \frac{A-c}{2B} - \frac{Q_{-i}}{2} \quad (10)$$

V symetrickom modeli, kedy všetky firmy majú rovnaké hraničné náklady a rovnakú trhovú silu môžeme Q_{-i} zapísať nasledovne $Q_{-i} = (N - 1)q_i$. Ak uvedený výraz dosadíme do funkcie odozvy i -tej firmy (10) získame riešenie pre objem produkcie dodávaný i -tou (reprezentatívnou) firmou

$$q_i = \left(\frac{A-c}{B}\right) \left(\frac{1}{N+1}\right) \quad (11)$$

Celkový objem produkcie dodaný na trh spolu s trhovou cenou vypočítame nasledovne

$$Q = \left(\frac{A-c}{B}\right) \left(\frac{N}{N+1}\right) \text{ a } P = \frac{A+Nc}{N+1} \quad (12)$$

Rovnica (12) dokazuje, že naše úvahy o rozšírení Cournotovho modelu pre viacero firiem platia. Druhá časť rovnice vyjadrujúcej celkový objem produkcie dodávanej na trh sa v literatúre zvykne uvádzať ako pravidlo $N - 1$, nakoľko uvádza, že pre lineárnu cenovo-odbytovú funkciu a konštantné, rovnaké hraničné náklady všetkých firiem predstavuje Cournotova rovnováha každej firmy časť $N/(N - 1)$ celkovej produkcie trhu (Pepal, 2011). Môžeme si všimnúť, že pri narastajúcom počte firiem sa objem produkcie každej z nich blíži k pomeru $\frac{A-c}{B}$ a cena sa približuje k hraničným nákladom c . Uvedený postup vieme použiť aj pre viacero firiem a nelineárnu cenovo-odbytovú funkciu⁵.

1.3 Cournotov model pre viacero firiem s rôznymi nákladmi

Podmienka rovnakých konštantných hraničných nákladov všetkých firiem, s ktorou sme pracovali v predchádzajúcich modeloch, je v reálnych trhovách podmienkach neudržateľná a príliš obmedzujúca použitie modelov. Uvažujme preto s Cournotovým modelom oligopolu so všeobecným tvarom cenovo-odbytovej funkcie $P(Q)$, pričom každá z firiem má svoje hraničné náklady c_i . Ak opäť budeme hľadať rovnováhu z pohľadu i -tej firmy, potom cenovo-odbytová funkcia bude mať pre ňu tvar $P(q_i + Q_{-i})$ a jej funkcia zisku bude $\pi_i = [P(q_i + Q_{-i}) - c_i]q_i \rightarrow \max$ a nutná podmienka existencie extrémum funkcie zisku je

$$P(q_i + Q_{-i}) + q_i \frac{\partial P(q_i + Q_{-i})}{\partial q_i} - c = 0. \quad (13)$$

Môžeme si všimnúť, že podmienka (13) je veľmi podobná podmienke (1). Práve preto môžeme použiť rovnaký postup ako na začiatku našich úvah a rovnicu (13) zapísať pomocou rovnice (3) nasledovne

$$\frac{P(q_i + Q_{-i}) - c_i}{P(q_i + Q_{-i})} = -\frac{q_i}{Q} \frac{[\partial P(q_i + Q_{-i}) / \partial q_i] Q}{P(q_i + Q_{-i})} \quad \text{pre } i, j = 1, 2; i \neq j. \quad (14)$$

Na záver dospejeme k veľmi podobnému zovšeobecneniu ako v rovnici (4), len s rozdielom, že v tomto prípade budú mať firmy rozdielne hraničné náklady

$$\frac{P - c_i}{P} = \frac{s_i}{\varepsilon} \quad (15)$$

Môžeme si všimnúť, že firmy s vyššími hraničnými nákladmi budú mať menší trhovú podiel s_i ako firmy s nižšími hraničnými nákladmi. Tak isto už nemôžeme hovoriť o Lernerovom indexe pre celé odvetvie, nakoľko cenovo-nákladové rozpätie $\frac{P - c_i}{P}$ je pre každú firmu iné a závisí od jej hraničných nákladov. Pri tvorbe indexu pre celé odvetvie môžeme zostrojiť vážené cenovo-nákladové rozpätie $\frac{P - \bar{c}}{P}$, v ktorom ako váhy použijeme trhovú podiel každej z firiem s_i

⁵ Pozri napríklad Friedman (1977)

$$\frac{P-\bar{c}}{P} = \sum_{i=1}^N s_i \frac{P-c_i}{P} = \frac{\sum_{i=1}^N s_i^2}{\varepsilon} = \frac{H}{\varepsilon} \quad (16)$$

Kde H predstavuje Herfindahl-Hirschmanov index ktorý meria koncentráciu odvetvia⁶. Všeobecný Cournotov model pre viacero firiem a rôzne hraničné náklady uvádza, že cenovo-nákladové rozpätie odvetvia je priamo spojené s trhovou štruktúrou meranou prostredníctvom Herfindahl-Hirschmanovho indexu koncentrácie odvetvia. Marion et al (1979) zozbieral cenové dáta pre kôš 94 potravinárskych tovarov a trhovú podiel 36 firiem pôsobiacich v 32 štátoch USA. Výsledkom jeho štúdie bolo, že ceny potravín boli vyššie na trhoch s vyšším Herfindahl-Hirschmanovým indexom. Marvel (1989) ukázal, že pre 22 miest v Spojených štátoch mal nárast Herfindahl-Hirschmanovho indexu signifikantný dopad na priemernú cenu benzínu.

2 Výpočet Cournotovej rovnováhy na duopolnom trhu

Teoreticky sme tvorbu Cournotovej rovnováhy pre dve firmy a rovnaké hraničné náklady uviedli v predchádzajúcej časti článku. V nasledovnej prípadovej štúdii sa pokúsime ozrejmiť postup výpočtu trhovej rovnováhy a postup hľadania optimálnej stratégie pre obe firmy.

Predpokladajme trh s dvoma firmami, ktorých cenovo-odbytová funkcia má tvar $P(Q) = 100 - Q$, ak $Q = q_1 + q_2$, potom cenovo-odbytovú funkciu môžeme prepísať $P(q_1; q_2) = 100 - q_1 - q_2$. Nech obe firmy majú konštantné a rovnaké hraničné náklady na úrovni $c = 10$ €. Funkcie ziskov oboch duopolistov sú

$$\pi_1(q_1; q_2) = [90 - q_1 - q_2 - 10]q_1 \rightarrow \max,$$

$$\pi_2(q_1; q_2) = [90 - q_1 - q_2 - 10]q_2 \rightarrow \max.$$

Z nutnej podmienky maximalizácie zisku oboch firiem odvodíme ich funkcie reakcie (6) a (7) – t.j. ako budú firmy reagovať, ak ich konkurent dodá na trh ním stanovené množstvo produkcie. Obe funkcie rešpektujú maximalizáciu zisku firiem.

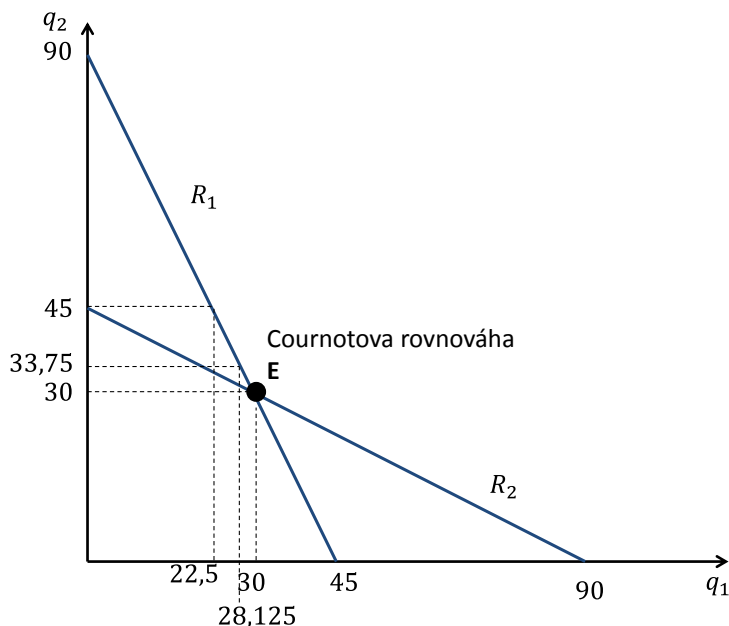
$$R_1(q_2) = q_1 = \frac{90-q_2}{2}, \quad R_2(q_1) = q_2 = \frac{90-q_1}{2}$$

Simultánnym riešením obidvoch funkcií reakcií získame objem produkcie, ktorý dodáva na trh každá z firiem (8) $Q = q_1 + q_2 = 30 + 30 = 60$ a následným dosadením do cenovo-odbytovej funkcie vypočítame trhovú cenu za jednotku produkcie $P = 100 - 30 - 30 = 40$ alebo použitím (8) $P = \frac{A+2c}{3} = \frac{100+20}{3} = 40$. Vypočítaná rovnováha je uvedená graficky na nasledovnom obrázku.

⁶ Viac o Herfindahl-Hirschmanovom indexe uvádzajú napríklad Sleuwaegen a Dehandschutter (1986), Sleuwaegen, Dehandschutter a DeBondt (1989) alebo Fendek, Fendeková (2008)

Obrázok 2

Cournotova rovnováha



Zdroj: vlastné spracovanie

Cournotova rovnováha je statickou rovnováhou, čo znamená, že nevysvetľuje ako firmy dospeli k svojej optimálnej stratégii zodpovedajúcej Cournotovej rovnováhe. Odkiaľ ale firmy vedia aký objem produkcie dodať na trh ich konkurent, aby mohli využiť svoju funkciu reakcie? Postup nájdenia optimálnej stratégie uvidíme opäť z pohľadu prvej firmy, pričom jej jednotlivé rozhodnutia sú uvedené aj graficky na Obrázku 2 a v tabuľke 1.

Pokiaľ prvá firma na trh nedodá žiadny objem produkcie, druhá firma na trh dodá maximálne 45 jednotiek produkcie (na základe svojej funkcie reakcie), t.j. akýkoľvek objem produkcie druhej firmy vyšší ako 45 prináša firme nižší zisk. Teória hier hovorí, že objemy produkcie väčšie ako $q_2 = 45$ sú dominovanými stratégiami.

Pokiaľ teda druhá firma zvolí svoj najvyšší objem produkcie $q_2 = 45$, prvá firma ponúkne na trh najmenej $q_1 = 22,5$ jednotky produkcie. Pokiaľ ale prvá firma dodá na trh 22,5 jednotiek produkcie, druhá firma maximalizuje svoj zisk pre maximálne $q_2 = 33,75$ jednotiek produkcie. Na tento objem ale prvá firma reaguje opäť úpravou objemu produkcie, ktorý jej maximalizuje zisk (podľa jej funkcie reakcie) najmenej na $q_1 = 28,125$ jednotiek produkcie, nakoľko všetky ostatné stratégie jej prinášajú nižší zisk. Takýmto spôsobom sa postupnou úpravou ponúkaných objemov produkcie firmy dostanú až do Cournotovho bodu, kde obidve ponúkajú 30 jednotiek produkcie⁷. Cournotova rovnováha je v tomto prípade prirodzenou rovnováhou, pri ktorej si obe firmy uvedomujú svoju vzájomnú závislosť a predpokladajú racionálne rozhodnutia konkurenta, ale aj seba.

⁷ V teórii hier sa takýto postup volá eliminácie dominovaných stratégií.

Tabuľka 1

Tvorba Cournotovej rovnováhy

q_1	q_2	Q	π_1	π_2
0,00000	45,00000	45,00000	0,000	2025,000
22,50000	45,00000	67,50000	506,250	1012,500
28,12500	33,75000	61,87500	791,0156	949,2188
29,53125	30,93750	60,46875	872,095	913,623
29,88281	30,23438	60,11719	892,982	903,488
29,97070	30,05859	60,02930	898,243	900,877
29,99268	30,01465	60,00732	899,561	900,220
29,99817	30,00366	60,00183	899,890	900,055
29,99954	30,00092	60,00046	899,973	900,014
29,99989	30,00023	60,00011	899,993	900,003
29,99997	30,00006	60,00003	899,998	900,001
29,99999	30,00001	60,00001	900,000	900,000
30,00000	30,00000	60,00000	900,000	900,000

Zdroj: Vlastné výpočty

Tabuľka 1 podrobne ukazuje, ako konkurenti postupne prispôbujú svoje stratégie ohľadom ponúkaného množstva na trhu tak, aby pri konkurentovom rozhodnutí maximalizovali svoj zisk. Po dosiahnutí Cournotovho bodu nemajú dôvod meniť svoje stratégie, nakoľko Cournotov bod dominuje všetkým ostatným stratégiám firiem.

2.1 Porovnanie oligopolnej, monopolnej a konkurenčnej stratégie

V predchádzajúcich častiach príspevku sme naznačili existenciu rozdielov medzi monopolnou a oligopolnou stratégiou. Uvedenú myšlienku teraz rozvineme a ukážeme si jej aplikáciu na nami uvažovanej prípadovej štúdii. Oligopolná trhovú cenu 40 € prevyšuje hraničné náklady obidvoch firiem, ktoré sú na úrovni 10 €. Rovnováha na oligopolnom trhu sa teda netvorí v bode, kde sa hraničné náklady rovnajú cene a každý z oligopolistov má určitú trhovú silu (t.j. rovnováha sa tvorí pri vyššej cene ako je cena na dokonale konkurenčnom trhu), ktorá však nepredstavuje monopolnú silu.

V nami predkladanej prípadovej štúdii objem produkcie 60 jednotiek a cena 40 € nepredstavuje maximalizáciu zisku odvetvia. Maximálny monopolný zisk každá z firiem realizuje pre objem produkcie, kedy sa hraničné tržby rovnajú hraničným nákladom, čo je pri objeme produkcie 45 jednotiek a zodpovedajúcej trhovej cene na úrovni 55 € (táto rovnováha ale predpokladá, že jedna z firiem odíde z trhu).

Druhou možnosťou je, že firmy na trhu uzatvoria kartel a budú maximalizovať spoločný zisk $\pi = (P(Q) - c)Q = (100 - Q - 10)Q = (90 - Q)Q \rightarrow \max$. V tomto prípade každá z firiem dodá na trh 22,5 jednotky produkcie (nakoľko kartelový objem produkcie predstavuje 45 jednotiek a firmy sú symetrické, každá z nich dodá na trh Q/n jednotiek produkcie, pričom pre duopol je $n = 2$). Kartelová cena je podľa cenovo-odbytovej funkcie 55 €. Toto naznačuje ďalšiu vlastnosť oligopolného trhu, ktorú sme doteraz ešte nespomenuli. Ide o to, že vo väčšine prípadov maximalizácia zisku jednotlivých firiem nepredstavuje maximalizáciu zisku odvetvia.

Záver

Cieľom predkladaného článku bolo ukázať možnosti riešenia rovnováhy na oligopolnom trhu prostredníctvom elasticity dopytu, Lernerovho indexu a Herfindahl-Hirschman indexu. Hlbšie sme sa zaoberali statickou Cournotovou stratégiou všeobecne opísanou prostredníctvom Nashovej rovnováhy v teórii hier. Vychádzali sme z jednoduchého Cournotovho modelu pre dve firmy s identickými hraničnými nákladmi, ktorý sme následne rozšírili o predpoklad lineárnej cenovo-odbytovej funkcie, o viacero firiem a o predpoklad rôznych hraničných nákladov firiem. Uviedli sme, že v prípade modelu s rovnakými hraničnými nákladmi je možné cenovo nákladové rozpätie – Lernerov index vypočítať na základe vzťahu $\frac{s_i}{\varepsilon}$, čo je podiel trhového podielu danej firmy a cenovej elasticity dopytu. Pri rozšírení modelu o rôzne hraničné náklady firiem nepostačuje na vyjadrenie cenovo-nákladového rozpätia jednoduchý Lernerov index, je potrebné rozšíriť analýzu o rôznu trhovú silu jednotlivých firiem a využiť Herfindahl-Hirschmanov index.

Na záver uvádzame tabuľku s optimálnymi stratégiami firiem v rôznych trhových podmienkach. Rovnováhy sú počítané pre lineárnu cenovo-odbytovú funkciu a identické hraničné náklady všetkých firiem.

Tabuľka 2

Optimálne stratégie firiem v rôznych trhových štruktúrach

Trhová štruktúra	Cena	Objem produkcie trhu	Objem produkcie <i>i</i> -tej firmy
Monopol	$\frac{A+c}{2}$	$\frac{A-c}{2B}$	$\frac{A-c}{2B}$
Duopol	$\frac{A+2c}{3}$	$\frac{2}{3} \left(\frac{A-c}{B} \right)$	$\frac{A-c}{3B}$
Oligopool s <i>N</i> firmami	$\frac{A+Nc}{N+1}$	$\left(\frac{A-c}{B} \right) \left(\frac{N}{N+1} \right)$	$\left(\frac{A-c}{B} \right) \left(\frac{1}{N+1} \right)$
Dokonalá konkurencia	<i>c</i>	$\frac{A-c}{B}$	Blížiaci sa k 0

Zdroj: Vlastné spracovanie

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu výsledkom riešenia výskumného projektu VEGA č. 1/0876/17, s názvom „Výskum kognitívno-behaviorálnych determinantov difúzie produktových inovácií na trhoch EÚ“ v rozsahu 100%. Spoluautorský podiel autorov je 50%.

Použitá literatúra (References)

Bertrand, J. 1883. Review - Cournot Oligopoly. *Journal des Savants*. 1883, 68, s. 499-508. anglický preklad publikovaný v Daughety, A. F., Cournot Oligopoly. Cambridge: Cambridge university Press (1988).

Besanko, D., Braeutigam, R. R. 2007. *Microeconomics*. New York : John Wiley & Sons, 2007.
Cournot, A. A. 1838. *Recherches sur les Principes Mathématiques de la Théorie des Richesses*. New York : Macmillan, 1838. Anglický preklad: *Researches into the Mathematical Principles of Theory of Wealth*, 1927.

Fendek, M. 1999. *Kvantitatívna mikroekonómia*. Edícia Ekonómia. Bratislava : Iura Edition, 1999. ISBN 80-88715-54-7.

Fendek, M., Fendeková, E. 2008. *Mikroekonomická analýza*. Bratislava : Wolterskluwer, 2008. ISBN 978-80-8078-180-1.

Friedman, J. 1977. *Oligopoly Theory*. Amsterdam : North Holland Press, 1977.

Goga, M., Janok, M., Ivanová, E. 2001. *Mikroekonómia*. Bratislava : MIKA-Conzult, 2001. s. 156. ISBN 80-968504-0-7.

Marion, B. W., Muller, W. F., Cotteril, R. W., Geihman, F. E., Schmelzer, J. R. 1979. *The Food Retailing Industry Market Structure, Profits and Prices*. New York : Praeger, 1979.

Marvel, H. 1989. Concentration and Price in Gasoline Retailing. [aut. knihy] L. Weiss. *Concentration and Price*. Cambridge : MA: MIT Press, 1989.

Nash, J. 1950. Equilibrium in n-person games. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 1950, Zv. 1, 36, s. 48-49.

—. 1951. Non-Cooperative Games. *The Anals of Mathematics*. 1951, Zv. 2, 54, s. 286-295.

Pekár, J. 1999. Modelovanie rovnováhy v podmienkach dokonalej a nedokonalej konkurencie. www.fhi.sk. [Online] 1999. [Dátum: 20. 2 2015.] http://www.fhi.sk/files/katedry/kove/veda-vyskum/prace/1999/Pekar_1999.pdf.

Pepal, L., Richards, D., Norman, G. 2011. *Contemporary Industrial Organization A Quantitative Approach*. New Jersey (USA) : John Wiley & Sons, 2011. s. 558. ISBN 978-0-470-59180-2.

Puu, T. 2005. Complex Oligopoly Dynamics. *Nonlinea Dynamical Systems in Economics*. CSM International Centre for Mechanical Sciences. Viena : Springer Viena, 2005, s. 165-186. vol 476.

Sleuwaegen, L., Dehandschutter, W. V. 1986. The Critical Choice Between the Concentration Ratio and the H-Index in Assessing Industry Performance. *Journal of Industrial Economics*. 1986, 35, s. 193-208.

Sleuwaegen, L., Dehandschutter, W. V., DeBondt, R. 1989. The Herfindahl Index and Concentration Ratios. *Antitrust Bulletin*. 1989, 34, s. 625-640.

Sushko, I. 2002. *Oligopoly Dynamics*. s.l. : Springer, 2002. s. 216. ISBN 978-3-540-24792-0.
Von Neumann, J. and Morgenstern, O. 1994. *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton : Princeton university press, 1994.

Regulatorische Änderungen bei Immobilienkrediten nach Basel III und zukünftig Basel IV

Hartmut Goldau – Peter Markovič

Abstract

The expanded reform plans of the Basel Committee on Banking Supervision, following Basel III and Basel IV in the future, may lead to a tightening in the granting of credit facilities at maturities above the "gilt-edged" mortgage lending value in real estate and project financing. In this respect, the more conservative LTV (Loan to Value) approach of the banks compared to the classical lending value approach can further exacerbate this problem with the consequence that in the end this can lead to a larger coverage gap in the overall capital structure of a project financing.

Higher loan-to-value ratios on the real estate project side do not correlate directly with the guidelines of the credit institutions with regard to the regulations of the European Central Bank (ECB). Particularly from the point of view of the Capital Requirements Regulation (CRR), which is to be applied in Germany as directly applicable law, together with its future extensions according to CRR II, the probability is high that higher credit risks on the banking side will result in higher overall costs for the borrower in the future.

The danger of a "loan-to-value ratio" credit crunch could thus intensify significantly in the near future. In plain language, this means high purchase prices and lower loan sums...Ergo...the coverage gap between the loan granted on the one hand and the purchase price to be paid on the other increases significantly.

What does this mean for the future of the economic engine "real estate economy" and how do the "guardians of the financial world" deal with this situation?

JEL classification: F 21, G 21, G51.

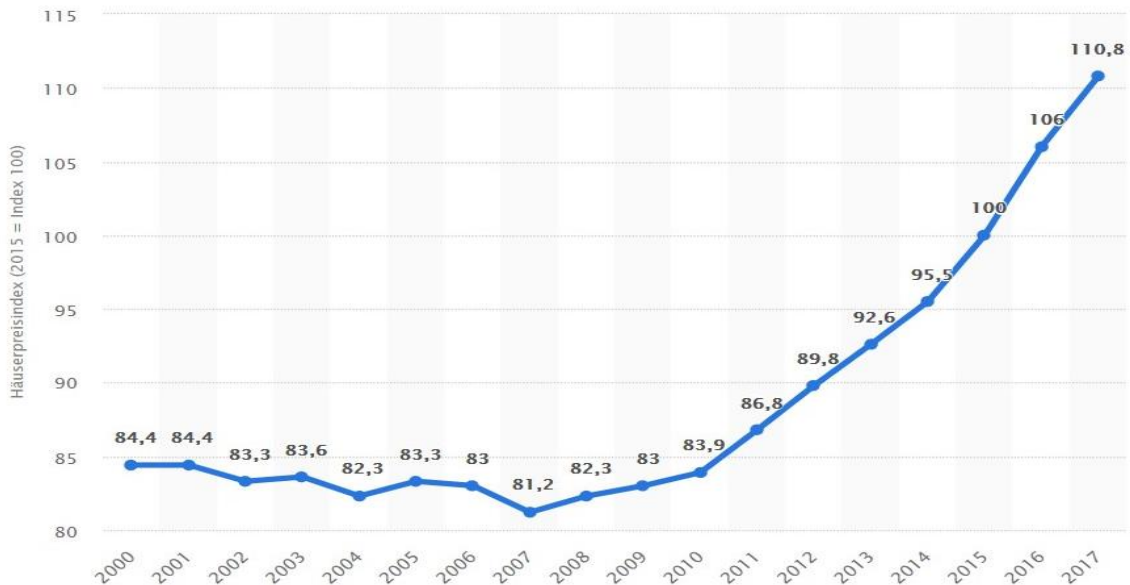
Keywords: Basel, Baufinanzierung, Immobilienkredite.

1 Einleitung

Spätestens seit Ende 2008 befindet sich nach der Subprime-Krise in den USA der europäische, hier speziell der deutsche Immobilienmarkt, in einem starken Aufwärtstrend. Bestandsimmobilieninvestoren und auch Projektentwicklungsgesellschaften sind seitdem im Aufwind des Marktes. Zu den privaten Investoren sind verstärkt auch gewerbliche und auch institutionelle Anleger aus dem In- und Ausland hinzugekommen. Der Immobilienmarkt in Deutschland erfreut sich seitdem durch ein boomend stabiles Marktumfeld und durch historisch niedrige Zinsen größter Beliebtheit.

Von 2009 bis 2017 haben sich die Wohnimmobilienpreise deutlich um 33,5% erhöht, auch in 2019 setzte sich dieser Trend eindeutig fort. Auch die fehlenden Anlage- und Investmentmöglichkeiten von Sparvermögen im Kapitalmarkt, hier speziell die deutlich mikroskopischen Anlagezinsen der Banken, haben diese Entwicklung zusätzlich beflügelt. Die gewollt induzierte Niedrigzinspolitik der EZB (Europäische Zentralbank mit Sitz in Frankfurt) und die umfangreichen Stützungskäufe von Anleihen durch die EZB, spülten den Geschäftsbanken sehr viel Liquidität in ihre Kassen. Dadurch erhöhte sich grundsätzlich die generelle Bereitschaft der Banken, privaten und gewerblichen Investoren vermehrt Immobilienkredite zur Verfügung zu stellen.

Abbildung 1
Entwicklung der Immobilienpreisen



Quelle: Statista 2019, Immobilienpreise, Häuserpreisindex d. Statistischen Bundesamtes, 2015 = Index 100

Allerdings war die Bereitschaft der Institute eher von einer konservativen Haltung der Vergabementalität beeinflusst. Diese konservativere Haltung der Finanzinstitute begründet sich in der Tatsache, dass durch die verschärften Bedingungen nach Basel III bei jedem Kredit entsprechend erhöhtes haftendes Eigenkapital vorgehalten werden muss. Dieser Sachverhalt führte dazu, dass die Finanzinstitute zum Beispiel sehr gerne in europäische Staatsanleihen investiert haben, wo es eigenkapitalschonendere Regelungen gibt, anstatt verstärkt in die heimische Wirtschaft. Die Immobilienwirtschaft hat darunter teilweise deutlich gelitten, allerdings konnte diese defensivere Institutshaltung dem Immobilienboom in Deutschland keinen Abbruch tun. Speziell im Marktsegment der Anlageimmobilien, dies sind in der Regel Investitionsobjekte (Mehrfamilienhäuser, Wohn- und Geschäftshäuser oder Gewerbeobjekte) zur Generierung von Betongeld-Renditen aus Miet- und Pachteinahmen, werden gerne sog. „Leverage-Effekte“ (siehe hierzu auch Gabler Wirtschaftslexikon, Hebelwirkung der Kapitalstruktur, 2019) genutzt. Das bedeutet, dass man in der Regel mit höheren Beleihungswertausläufen, tlw. bis zu 100% Fremdkapital, Immobilienprojekte finanziert hat, um damit den Hebel durch den Leverage Effekt (Mietrendite größer als Fremdkapital-Zins) zu nutzen. Der Eigenkapitaleinsatz wurde dadurch quasi verschont bzw. minimiert. Da die Differenz zwischen dem Fremdkapitalzins und der tatsächlichen Verzinsung im Rahmen adäquater Mieteinnahmen einen teilweise deutlichen „Spread“ ergab, wurde diese Art der „Immobilien Kapitalanlage“ eine beliebte Investitionsart. Hierdurch wurden die Immobilienkaufpreise weiter beflügelt und die Marktpreise in die Höhe getrieben.

Dadurch entstanden bei den Beleihungswerten bei den Instituten im Verhältnis zu den tatsächlichen Kaufpreisen neue Problemsituationen. Diese bestehen darin, dass die eher konservativ und geglätteten Werte (Ausreißer nach oben und nach unten werden nicht berücksichtigt) in der ImmoWertV (Immobilienwertermittlungsverordnung) und auch bei den Gutachterausschüssen in den jeweiligen Gemeinden zu einer finanziellen Deckungslücke bei der gesamten Immobilienfinanzierungsstruktur führen können, das bedeutet die Differenz vom Beleihungswertauslauf; und damit in der Regel gleichzeitig auch zur grundsätzlichen Kreditsumme; zum dann tatsächlichen Kaufpreis. Dies impliziert, dass die bankenkonformen

Beleihungswertaufläufe sich nicht so dynamisch entwickelt haben wie die steigenden Marktwerte des Immobilienmarktes, die der Kunde bereit war im Wege der gestiegenen Immobilienpreise zu bezahlen.

In den letzten zehn Jahren des boomenden Immobilienmarktes hat sich diese sogenannte „Deckungslücke“ deutlich vergrößert. In der Konsequenz dieses Problems waren die Immobilien-Akteure gezwungen, höhere Summen an wichtigem Eigenkapital zur Schließung der Deckungslücke bereitzustellen.

Beim klassischen eigengenutzten Einfamilienhaus oder Eigentumswohnung mag dies noch einen Sinn ergeben (Stichwort abbezahlte Immobilie im Alter). Bei der Immobilie zur Kapitalanlage ist dies aus dem bereits genannten Grund des Leverage-Effektes eher unerwünscht. Da in Deutschland das gesamte Immobiliengeschäft durch die Bankinstitute sehr stark fremdkapitalfinanziert gesteuert ist, waren hier speziell die Projektentwicklungsgesellschaften gezwungen, sich potentielle Alternativen zum direkten Eigenkapitaleinsatz zu überlegen bzw. neue „Lückenschlussmodelle“ zu Schließung der Differenz zwischen Beleihungswertauflauf und dem dann tatsächlichen Kaufpreis zu implementieren.

Dieser wissenschaftliche Artikel soll anhand verschiedener Forschungsfragen beschreiben, wie die erhöhten regulatorischen Anforderungen nach Basel III und auch zukünftig nach Basel IV, die Anforderungen der Kreditvergabe an die Wirtschaft verändern werden. Ferner die konkrete Auflistung der geplanten Änderungen der Vorschriften nach Basel IV an die Finanzinstitute bei der Vergabe von Kreditfazilitäten für die Wirtschaft, speziell für die Immobilienwirtschaft. In diesem Zusammenhang werden Themen erläutert wie zum Beispiel Ermittlungsmethoden des Beleihungswertes der Finanzinstitute, erweiterte Forderungsklassen im neuen Konsultationspapier nach Basel IV nebst neuer Risikogewichte (RW) und damit einhergehender potentieller Erhöhung der bankinternen Kostenstruktur.

Es bleibt aber leider die berechtigte Sorge: Was wird Basel IV für die Kreditvergabe bedeuten und an welchen Stellen wird es signifikante Einschnitte für die Immobilienwirtschaft geben. Wie können die Handlungsempfehlungen für die zukünftigen Kreditnachfrager aussehen und welche „Plan B Kredit-modelle“ könnte es für die Deckungslücke zwischen Beleihungswert, und damit häufig auch Kreditwert, und den tatsächlichen Kaufpreisen geben. Gibt es überhaupt Stellschrauben, an denen der „Immobilieninvestor“ drehen kann, um sich im Dickicht der zukünftigen Basel IV-Regularien in der Gesamtfinanzierungsstruktur optimaler und eventuell sogar bankenentkoppelter aufzustellen?

2 Stand des Wissens

Klärung, warum ist „Basel I“ überhaupt entstanden und welche Entwicklungsschritte gab es bis zu den aktuellen Regularien von Basel III? Des Weiteren stellt sich die Frage, wie der angedachte Zeitplan aussieht und sich die daraus zukünftig ergebenden Regularien nach Basel IV und damit die einhergehenden teilweise signifikanten Anforderungen der neuen Richtlinien innerhalb der Banken bei der Beurteilung bzw. Bewertung von Kreditrisiken auswirken?

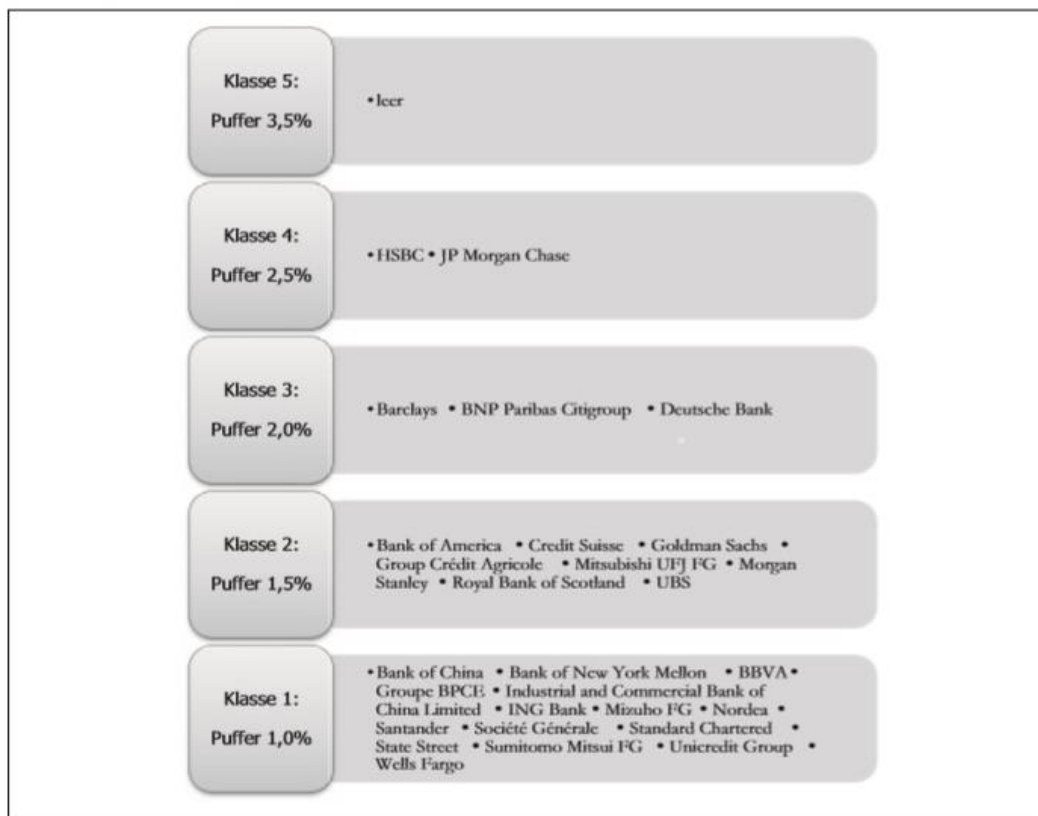
Der gedankliche Startpunkt für die nachhaltige Schaffung einer Bankenaufsicht wurde mit dem damaligen Konkurs der Kölner „Herstatt Bank“ im Jahre 1974 geschaffen. Die G 10-Staaten haben im Nachgang dazu den „Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht“ ins Leben gerufen. Der Plan hierzu war es, einheitliche Standards zu erarbeiten, um zukünftig derartige Bankenpleiten zu verhindern. Ziel hier war, die Eigenkapitalbasis zu erhöhen und Qualität des Liquiditätsmanagements zu optimieren.

Ende der 80er Jahre gab es dann erstmals Regeln unter dem offiziellen Namen „Neue Eigenkapitalvereinbarung“. Der Begriff „Basel I“ entstand, da es hierbei um Regelungen im Bankenaufsichtsrecht handelt. Die Regelungen sahen vor, dass hier für jeden Kredit mindestens 8 % an regulatorischem Eigenkapital vorgehalten werden muss. Dies bedeutet, dass damit bei einem Kredit von zum Beispiel 100.000 € mind. 8.000 € „haftenden“ Eigenkapital, gemessen an den kreditrisikogewichteten Aktiva (RWA), vorgehalten werden musste, um einen evtl. Kreditausfall zu kompensieren. Diese Berechnungsmethode ging am Ende aber nicht auf, weil diese Methode das eigentliche Kreditrisiko nur sehr oberflächlich berücksichtigte.

In den Jahren danach wurden diese Regeln erweitert, um dem gestiegenen Marktrisiken Rechnung zu tragen. Als im Jahre 2004 die Einführung von Basel II erfolgte, gab es verstärkte Differenzierungen der Kapitalanforderungen im Kreditgeschäft. Ferner wurden erstmals neue Anforderungen für operationelle Risiken eingeführt. Dies bedeutete konkret, dass man verpflichtend Ratingverfahren implementierte und man die Hinterlegung mit Eigenkapital so risikogewichteter betrachtete. Dies bedeutete, dass bei „guten“ Kreditnehmern geringere Risikogewichte zugrunde gelegt wurden und die Bank damit weniger Eigenkapital vorhalten musste, als bei „schlechten“ Kreditnehmern. Hier musste dann erhöhtes Eigenkapital vorgehalten werden. Der Gedanke war dazu, dass gute Kreditnehmer deswegen weniger Zinsen zahlen sollten als schlechte Kreditnehmer.

Abbildung 2

Bildung einzelner Klassen und dazugehörige Puffer



Quelle: Financial Stability Board, Anhang 3, S. 3, 2013, BBVA wurde von der Liste mittlerweile gelöscht
Notiz: Laut der Bundesanstalt für die Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) gibt es in Deutschland 36 Banken, die national als systemrelevant einzustufen sind.

Die Finanzkrise 2007-2009 mit ihren verbrieften ABS-Transaktionen (Asset Backed Securities) und Derivaten führte weltweit zu sehr hohen Verlusten. Speziell im Jahr 2008 fielen ein Großteil der Verluste bei sogenannten systemrelevanten Banken an. Hier einige Beispiele sog. „systemrelevanter Banken“ nebst dem Hinweis zu einem Kapitalpuffer, der nach § 10 ff. KWG (Kreditwesengesetz) aus harten Eigenkapital zu bilden ist.

Für diese Art von Handelsgeschäften musste zu der Zeit relativ wenig Eigenkapital auf Institutsseite vorgehalten werden. Die vorhandenen Verluste aus diesen Handelsgeschäften mussten deswegen teilweise mit den Erträgen aus dem Kreditgeschäft quersubventioniert werden, respektive in vielen Fällen musste sogar auf Staatshilfe zurückgegriffen werden.

Die schmerzhaften „Erfahrungen“ dieses in den USA entstandenen Flächenbrandphänomens namens „Subprime-Crisis“ wurde damit zum Ausgangspunkt für die weitere Novelle des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht. Deswegen wurde im Jahr 2009, aktualisiert in 2010, ein kurzfristiges Maßnahmenpaket mit deutlich strengeren Regeln beschlossen. Hier wurden erweiterte Regularien zu den Eigenkapitalanforderungen, speziell bei den Verbriefungen für ein verschärftes Risikomanagement der gestiegenen Marktrisiken, und zu den weiteren Offenlegungspflichten der Banken verabschiedet. Das Maßnahmenpaket von Basel II wurde umgangssprachlich auch „Basel 2.5“ genannt.

Im Jahr 2010 wurde zeitlich parallel dazu ein neues globales Regulierungsinstrument für widerstandsfähigere Banken und auch Bankensysteme implementiert. Die Empfehlungen des Baseler Ausschusses im Rahmen von Basel III und nach der Zustimmung durch die G20 Staaten im November 2010 wurden diese an die Kreditinstitute übergeben. Hier wurden z.B. Limitierungen bei der Anrechnung von Drittrangmitteln und die begrenzte Anrechnung von Ergänzungskapital in den Maßnahmenkatalog inkludiert.

Seitdem wurden diese Empfehlungen weiterentwickelt und ergänzt. Die nationale Umsetzung der europäischen Basel III–Regeln erfolgte dann in 2013. Zum Beispiel gab es dazu Änderungen im Kreditwesengesetz (KWG).⁸

Kern dieser erweiterten Regulierungsmaßnahmen waren die strengeren Regeln für die Kreditunterlegung mit zu haftenden Eigenkapital und damit größerer Liquidität des Bankensektors in Stresssituationen des Marktes. Ferner war es das Ziel die Gefahr zu verringern, dass sich wirtschaftliche Probleme im Finanzsektor auf die Realwirtschaft auswirken. Wichtig hierbei war auch das erhöhte Risikomanagement zum Beispiel mit der Einführung von Kapitalpuffern. Für besonders risikoreiche Finanzprodukte wurden die Kapitalanforderungen im Rahmen größerer Risikogewichte (RW) zusätzlich erhöht.⁹

Im Dezember 2017 gab es eine weitere Finalisierung eines erweiterten Aktivitätenkataloges durch die Gremien, als Basel IV bezeichnet, der die Institute noch krisenfester machen sollte und einen globalen Standard bzgl. der zurückliegenden Finanzprobleme festzulegen. Innerhalb dieses neuen Paketes wurden auch die sogenannten „risikogewichteten Aktiva (RWA)“ und die „Capital Floors“ mit einem „Output Floor“ und einem Input Floor“ vorgestellt.

Dieses ergänzende Reformpaket namens Basel IV wird ab 2022 stufenweise bis 2027 eingeführt. Auch das bereits 2016 verabschiedet Paket für die neuen Standards zu den Marktpreisrisiken wird auf 2022 verschoben. Damit sollen sämtliche Neuerungen in einem sogenannten „Big Bang“ eingeführt werden. So soll es den Banken ermöglicht werden, die aus den neuen Anforderungen entstehenden Kapitalauswirkungen besser steuern und bewältigen zu können. Ferner sind die nationalen und europäischen Gesetzgeber gefragt, dass Basel IV–Paket

⁸ Bundesfinanzministerium für Finanzen, Basel III, 06.03.2019.

⁹ Deutsche Bundesbank, 07.12.2017.

in nationales und auch europäisches Recht zu überführen und entsprechende Umsetzungsfristen festzulegen.¹⁰

In diesem Zusammenhang wird es besonders spannend werden zu beobachten, wie sich diese deutlich verschärften Regularien auf nationaler Ebene bei den Kreditinstituten auswirken. Sich daran unmittelbar anschließend wird es die nationale Wirtschaft, hier speziell die Immobilienwirtschaft, interessieren, wie sich diese bankenseitig kostentreibenden Regularien bezüglich der Vergabementalität der Institute niederschlagen werden und, eine der wichtigsten Zukunftsfragen, welche Auswirkungen es in der Kostenstruktur dem Endkunden gegenüber haben wird. Explodieren die bankinternen Kosten und muss am Ende jeder einzelne Kunde die Fehler der Vergangenheit mit deutlich höheren Kostenstrukturen bezahlen?

3 Forschungsdesign

Wichtige Forschungsfragen des Artikels sind die Darlegung der regulatorischen Änderungen nach Basel IV und der Veränderungen in Bezug auf Kredite der Institute. Darlegung der perspektivisch neuen Forderungsklassenmodelle unter den Regularien von Basel IV. Ferner die Auflistung der Korrelation zu den Loan to Value-Ansätzen (LTV-Ansätzen) und der sich daraus ergebenden Risikogewichte (RW) von zwei Hauptgruppen innerhalb der Immobilienwirtschaft. Dies sind zum einen die Wohnimmobilien und zum anderen die Gewerbeimmobilien, beides betrachtet in der aktuellen Basel III und zukünftigen Basel IV Version.

Ferner die zukünftigen Auswirkungen dieser regulatorischen Anforderungen für die Immobilienwirtschaft in Bezug auf eine erhöhte Kostenstruktur. Am Ende stellt sich die Frage, werden die Regularien nach Basel IV die Kosten der Institute erhöhen und damit die Niedrigzinsphase beenden und gibt es am langen Ende Zinserhöhungen?

Die neuen Regularien nach Basel IV stellen sich als deutliche Herausforderung für die europäische Bankenlandschaft dar. Eine klare Besonderheit ist, dass die Methoden zur Ermittlung der mit haftendem Eigenkapital zu hinterlegenden Einzelrisiken umfassend überarbeitet werden müssen. Beim Konzept nach Basel IV werden nahezu alle Ansätze zur RWA-Berechnung (Risikobewertete Aktiva – Risk Weighted Asset) verändert. Hierzu gehören sowohl die internen Modelle als auch die Standardverfahren. Daraus resultiert eine generelle Erhöhung der Risikogewichte (RW) in fast allen Risikoarten.

Durch die teilweise höhere Risikosensitivität wird dies unmittelbare Auswirkungen auf die Kreditfazilitäten haben. Durch die neue Floor-Regelung (Input- und Outputfloor) werden alle Banken mit Zulassung zur Verwendung interne Berechnungsmodelle dazu unabdingbar aufgefordert, die Risikogewichte (RW) parallel dazu auch nach den Standardansätzen (KSA) zu berechnen. Zukünftig wird es darüber hinaus ergänzte Forderungen für neue Klassen mit erweiterten Risikogewichten (RW) geben. In diesem Zusammenhang werden nur ein paar relevante Klassenneuerungen in Bezug auf die Risikogewichte aufgeführt. Zukünftig gibt es Forderungen für neue Risikogewichte wie zum Beispiel für ungeratete Banken, Forderungen an multilaterale Entwicklungsbanken (MDBs), Forderungen an Unternehmen und Forderungen an Spezialfinanzierungen (zum Beispiel Projektfinanzierungen für Infrastrukturprojekte, Finanzierung der Anschaffung von Ausrüstungen für Schiffe, Flugzeuge, Satelliten und Rohstofffinanzierungen von zum Beispiel börsengehandelten Rohstoffen wie Rohöl, Metalle oder Pflanzen). Im Speziellen wird die Veränderung des Kreditrisiko-Standardansatzes (KSA) nach CRR (Capital Requirements Regulation) und zukünftig nach dem überarbeiteten Kreditrisiko-Standardansatz der Regularien des Baseler Ausschusses BCBS 424 (Basel

¹⁰ PwC, Neue Basel IV Regeln, 04.11.2019.

Committee on Banking Supervision) aufgezeigt. Details einzelner Forderungsklassen werden in der Tabelle 1 zusammengefasst.

Tabelle 1

Risikogewichte für Beteiligungen und ungeratete Banken

Forderungsklasse	Aktueller KSA (CRR)	Überarbeiteter KSA (BCBS 424)
Banken (Institute)	- Risikogewichte auf Basis externer Ratings - Zentralstaat-Risikogewicht, falls kein externes Rating vorhanden (mindestens 20%) - Risikogewichte zwischen 20 und 150%	- Risikogewichte (RW) basierend auf externen Ratings zwischen 20% und 150% (+ Due Diligence erforderlich) - ungeratete Institute: „Standardised Credit Risk Assessment“ mit RW zwischen 30% oder 40% und 150% - Sitzlandprinzip nicht länger anwendbar
Multilaterale Entwicklungsbanken	- 0% Risikogewicht für bestimmte Entwicklungsbanken - Andere MDE werden wie Institute behandelt.	- RW = 0% für MDB, die die Kriterien des Ausschusses erfüllen - andere: Externe Ratings basierend RW zwischen 20% und 150% (ungeratet: 50%)
Unternehmen	- Risikogewicht basierend auf externen Ratings zwischen 20% und 150% - ungeratet: 100% - Multiplikator für KMU von 0,7619 um das Risikogewicht zu reduzieren	- RW basierend auf externen Rating zwischen 20% und 150% (ungeratet: 100%) - zusätzlich Due Diligence erforderlich - RW von 85% für Forderungen an Unternehmen KMU - falls externe Ratings nicht zulässig, dann RW = 100% (Ausnahme: RW von 65% für Investment Grade Forderungen)
Mengengeschäft	- Risikogewicht = 75% - Granularitätskriterium und Kriterium der niedrigen Forderungshöhen	- unverändertes Risikogewicht = 75% - Risikogewicht = 100, falls nicht alle Kriterien erfüllt (Produkt-kriterium, niedrige Forderungshöhe, Granularitätskriterium) - Ausnahme: RW = 45% für „Regulatory Retail“ Forderungen
Nachrangige Verbindlichkeiten,	- Risikogewicht = 100% - Institute: Risikogewicht = 250%/Abzug	- RW = 150% für nachrangige - RW = 250% für Beteiligungen

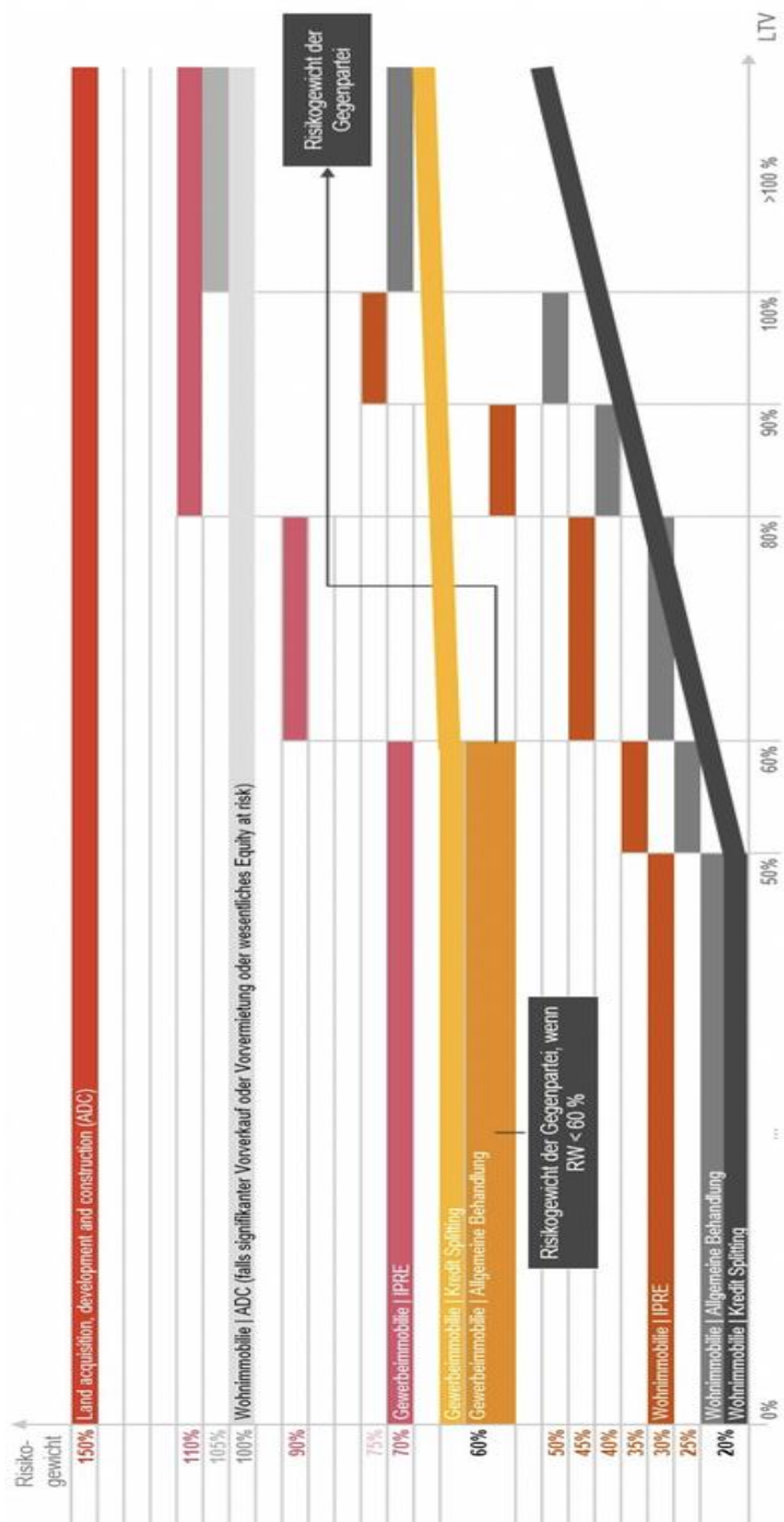
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an PwC, Basel IV/CRR II Academy, 03.2019.

Des Weiteren gibt es Forderungen für durch Wohnimmobilien besicherte Positionen. Eine wichtige Grundlage dafür sind die sogenannten operationellen Anforderungen. Diese Anforderungen sind klar abgegrenzt mit folgenden Punkten: liegt eine fertige Immobilie vor, ist alles rechtlich durchsetzbar, bestehen Ansprüche auf die Immobilie, wie ist die Zahlungsfähigkeit des Kreditnehmers, wie hoch ist der vorsichtige Wert der Immobilie, gibt es erforderliche umfangreiche Dokumentationen zum Objekt. Neben all diesen Anforderungen wurden weitere Gruppen eingeführt wie zum Beispiel: Income-producing Real Estate (IPRE) oder Land Acquisition, Development and Construction (ADC). Bei diesen neuen Gruppen gibt es eigene Risikogewichte (RW). Diese Risikogewichte korrelieren mit dem stärker in den Fokus gerückten Loan to Value (LTV)-Ansatz. In der Tabelle 2 befindet sich eine grafische Übersicht.

Nach den erhöhten Anforderungen liegt dann z.B. bei Wohnimmobilien bei einem LTV im Spread von 50-60 % ein Risikogewicht von 35 % vor, immer unter der Berücksichtigung des Realkreditsplittings. Das Realkreditsplitting bedeutet, dass bis zu einer Grenze von 60 % dieses Risikogewicht gilt. Der darüberhinausgehende Teil wird dann mit dem Risikogewicht der Gegenpartei versehen. Zukünftig gibt es hier eine deutlichere Aufgliederung in der allgemeinen Behandlung dieser Klasse. Das Risikogewicht wird dann zwischen 20 % und 70 % in Abhängigkeit zum LTV liegen. In der bereits genannten neuen Forderungsklasse IPRE (Income-producing Real Estate) liegen die Risikogewichte zwischen 30 % und 100 %, jeweils wieder in Abhängigkeit zum LTV. Auch in dieser Klasse müssen die operationellen Anforderungen, wie zuvor genannt, erfüllt sein. Falls dies nicht der Fall sein sollte, wird in der Klasse IPRE ein Risikogewicht von 150 % zugrunde gelegt. Des Weiteren wird in der neuen Forderungsklasse ADC (Land Acquisition, Development and Construction) generell ein Risikogewicht von 150 % zugrunde gelegt. Dieses Risikogewicht kann auf 100 % reduziert werden, wenn ein signifikanter Vorverkauf oder Vorvermietung der Projekteinheiten stattgefunden hat.

Tabelle 2

Durch Immobilien besicherte Positionen: RW-/LTV-Matrix



Quelle: PwC, Basel IV/CRR II Academy, 03.2019.

Bei den Gewerbeimmobilien ist aktuell ein Risikogewicht von 50 % anzusetzen. Hier gibt es allerdings ein nationales Wahlrecht. Auch diese Basis gilt bei einem Realkreditsplitting. In der überarbeiteten Form des KSA (BCBS 424) gilt im allgemeinen Ansatz (basierend auf LTV) bei kleiner gleich 60 % ein Risikogewicht mit mindestens 60 %, darüber hinaus das Risikogewicht der Gegenpartei.

Bei einem höheren LTV von größer 60 % gilt das Risikogewicht der Gegenpartei. Eine Alternative dazu gibt es basierend auf dem Realkreditsplitting. Dann gilt mindestens ein Risikogewicht von 60 %, darüber hinaus das Risikogewicht der Gegenpartei. Dies gilt für bis zu 55 % des Immobilienwertes und für den restlichen Teil gilt das Risikogewicht der Gegenpartei. In der neuen Forderungskategorie IPRE (Income-producing Real Estate) gilt hier ein Risikogewicht zwischen 70 % und 110 %, jeweils wieder abhängig vom LTV. Falls auch hier operationelle Anforderungen nicht erfüllt werden, gilt generell ein erhöhtes Risikogewicht von 150 %.¹

Nach einer Studie des VÖB (Bundesverband öffentlicher Banken) vom 23. Mai 2018 wird es durch Basel IV zu einem Anstieg der risikogewichteten Aktiva (RWA) von ca. 23 % kommen. Dies führt zu einer deutlichen kostenseitigen Mehrbelastung auf der Institutsseite.

Auch der deutlich erhöhte Aufwand durch umfangreiche Erweiterungen der Datenbasis zum Beispiel Verwendung interner Marktpreisrisikomodelle und speziell im Immobilienbereich von detaillierteren Daten zu Immobiliensicherheiten im Kreditgeschäft nach den überarbeiteten Kreditrisikostandardansatz (KSA) werden zu signifikanten internen Kostenerhöhungen beitragen.

Hier ist davon auszugehen, dass die Institute diese Kosten auf ihre Kunden übertragen werden (müssen?). Am langen Ende der Betrachtung kann (muss) dies aller Voraussicht nach auch mit Zinserhöhungen einhergehen. Dies würde bedeuten, dass wir uns endgültig von der mittlerweile seit mehr als einem Jahrzehnt andauernden Tiefzinsperiode verabschieden müssten.²

4 Ergebnisse der Forschung

Im Weiteren konzentriert sich der Artikel auf die Untersuchung zur Vorgehensweise der Berechnung des Beleihungswertes in den Instituten. Welche Legaldefinition hat der Beleihungswert? Nach welchen Vorschriften und Verfahren wird der Beleihungswert berechnet? Welche Bedeutung hat der LTV (Loan to Value)-Ansatz und wie verhält er sich in der Bewertung gegenüber dem klassischen Beleihungswertansatz? Gibt es noch andere bankinterne Verfahren, um einen Beleihungswert an das aktuelle Marktumfeld anzupassen? Welche wirtschaftlichen Konsequenzen ergeben sich aus den Basel IV-Regularien auf der einen Seite für die Institute und auf der anderen Seite für die Immobilienwirtschaft?

Die Legaldefinition des Beleihungswertes ist beim Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz nach § 3, Ziffer 1 wie folgt umschrieben: der Wert, der der Beleihung zu Grunde gelegt wird (Beleihungswert), ist der Wert der Immobilie, der erfahrungsgemäß unabhängig von vorübergehenden, etwa konjunkturell bedingten Wertschwankungen am maßgeblichen Grundstücksmarkt und unter Ausschaltung von spekulativen Elementen während der gesamten Dauer der Beleihung bei einer Veräußerung voraussichtlich erzielt werden kann.

Unter Ziffer 2 wird erwähnt, dass zur Ermittlung des Beleihungswertes die zukünftige Veräußerbarkeit der Immobilie unter Berücksichtigung der langfristigen, nachhaltigen

¹ PwC, Quo Vadis Basel IV, 2016 + Basel IV- the next generation of RWA, 2016.

² VÖB, die Folgen von Basel IV - eine quantitative Untersuchung, 2018.

Merkmale des Objektes, der normalen regionalen Marktgegebenheiten sowie der derzeitigen und möglichen anderweitigen Nutzungen im Rahmen einer vorsichtigen Bewertung zugrunde zu legen ist. Berechnungsgrundlage hierfür ist die Verordnung über die Ermittlung der Beleihungswerte von Grundstücken nach § 16 Abs. 1 und 2 des Pfandbriefgesetzes (Beleihungswertermittlungsverordnung – BelWertV). In dieser Verordnung steht unter § 4, Verfahren zur Ermittlung des Beleihungswerts, unter den Ziffern 1 – 6 die Vorgehensweise zur Ermittlung des Beleihungswertes. Unter § 5, Ziffer 1 – 4 sind die Vorschriften benannt, wie ein Beleihungswert ermittelt wird. Dies erfolgt über ein Gutachten von der Pfandbriefbank allgemein oder von Fall zu Fall durch einen externen akkreditierten Dienstleister. In § 6 ist die Ausbildungsqualität des Gutachters und § 7 die Unabhängigkeit des Gutachters dezidiert beschrieben. In den folgenden § 8 – 28 zuzüglich der Anlagen 1 - 4 der Beleihungswertermittlungsverordnung – BelWertV sind sämtliche Grundlagen der Berechnung aufgeführt. Dieses genannte Regelwerk ist die Grundlage der Berechnung für die Institute. Im Wesentlichen werden drei Verfahren zur Ermittlung des Beleihungswertes eingesetzt. Diese sind das Vergleichswertverfahren, Sachwertverfahren und das Ertragswertverfahren. Das Vergleichswert-verfahren definiert sich darin, dass das zu bewertende Objekt mit vergangenen zeitnahen Kaufpreisen vergleichbarer Objekte direkt verglichen wird.

Bei Wohnungs- und Teileigentum nach dem WEG (Wohnungseigentumsgesetz) und auch bei Grundstücken ist dies bei anfallen von Verkaufsfällen sehr gut möglich. Bei Wohngebäuden wird das Verfahren nur angewandt, wenn ausreichend Vergleichsobjekte verfügbar sind. Bei der Verifizierung dieser Vergleichsobjekte unterstützt nebst eigener institutsinterner Kaufpreissammlungen auch der Gutachterausschuss einer jeden Gemeinde im Rahmen von Grundstücksmarktberichten. Das Sachwertverfahren wird angewandt bei eigengenutzten Ein- und Zweifamilienhäusern und auch Eigentumswohnungen. Beim Sachwertverfahren erfolgt eine Kumulation der Einzelwerte vom Bodenwert (berechneter Grundstückswert) und dem Wert der baulichen Anlagen (aufstehende Gebäude) im Rahmen der NHK 2010 (Normalherstellungskosten 2010) und weiterer wertrelevanter Daten im Rahmen einer Stichtagsbetrachtung. Als drittes Verfahren gibt es das Ertragswertverfahren. Bei diesem Verfahren wird der Reinertrag des Beleihungsobjektes ermittelt, welcher bei einer ordnungsgemäßen Bewirtschaftung zu erwarten ist. Dieses Verfahren wird aktuell bzw. auch zukünftig bei zu vermietenden Objekten angewandt. Als vergleichendes Verfahren zum Ertragswert- oder auch Sachwertverfahren wird das Vergleichswertverfahren angewandt. Für die Festsetzung des Beleihungswertes ist allerdings der Ertragswert maßgeblich. Liegt der Ertragswert allerdings mehr als 20 % über dem Sachwert, ist eine gesonderte Prüfung erforderlich und gegebenenfalls der Ertragswert zu mindern. Für Sparkasseninstitute gibt es landesspezifische Beleihungsgrundsätze, die die Anforderungen der Beleihungswertermittlungsverordnung (BelWertV) konkretisieren. Im genossenschaftlichen Bankenverband orientiert man sich an den herausgegebenen Wertermittlungsrichtlinien des Bundesverbandes (BVR). Auch bei den Instituten des privaten Bankensektors gibt es institutsinterne Regelungen zur Wertermittlung. Diesbezügliche Gutachter bzw. Sachverständige müssen eine besondere fachliche Qualifikation, zum Beispiel der HypZert in Berlin als Zertifizierungsstelle des Bankenverbandes der Privat- und Geschäftsbanken, nachweisen.³

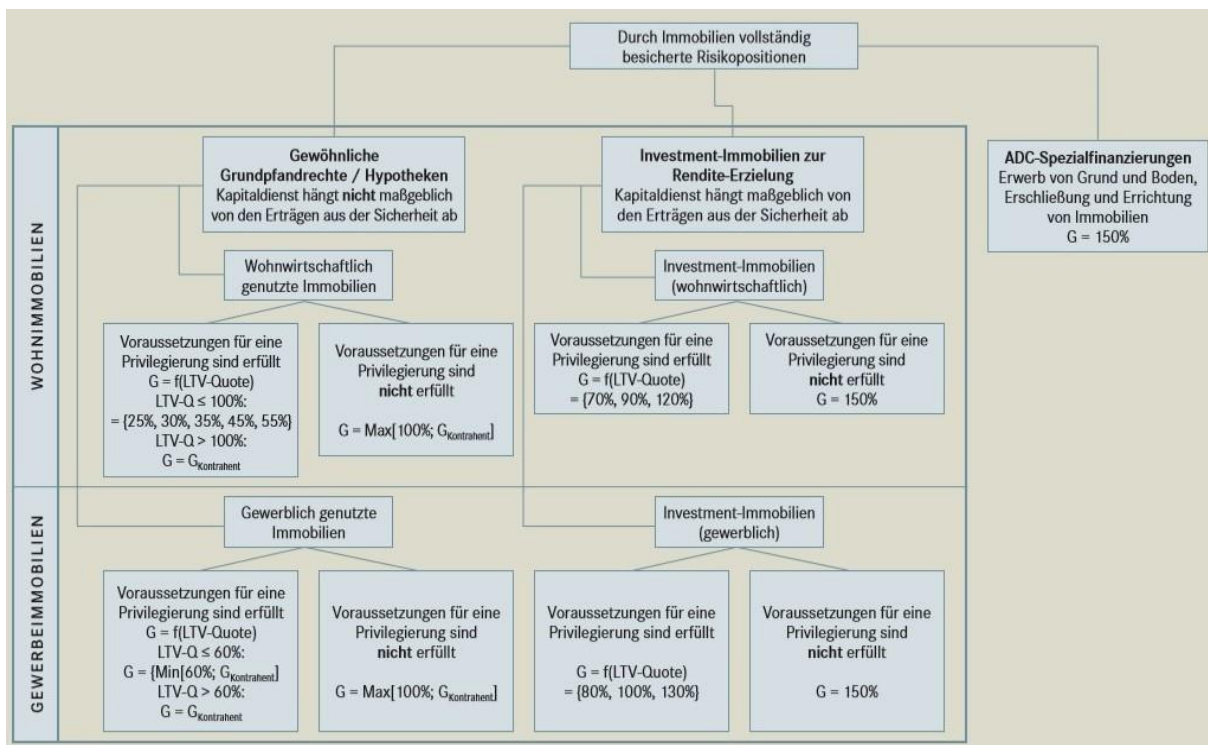
Das Loan-To-Value Ratio (LTV) wird das Verhältnis zwischen Darlehen und dem Wert der gestellten Sicherheiten bezeichnet und wird in Prozent ausgedrückt. Die LTV-Ratio hilft den Instituten bei der Risikoadjustierung. Sie wirkt sich direkt auf die Kreditzinsen aus. Es stellt den Wert eines Darlehens dem Wert der gestellten Sicherheiten gegenüber. Bei einem hohen

³ Gabler Wirtschaftslexikon, Hölscher/Helms, Beleihungswert, 2018.

LTV ist für die Institute das Kreditrisiko höher, da der Kreditnehmer weniger Eigenkapital eingesetzt hat. Des Weiteren müssen Kreditnehmer mit einem hohen LTV mehr Zinsen als Kreditnehmer mit einem niedrigen LTV bezahlen.⁴

Das LTV-Ratio wird zukünftig verstärkt innerhalb der Institute eingesetzt. Nach den neuen Regularien von Basel IV wird nach Vorliegen des LTV das sogenannte Risikogewicht aus den risikogewichteten Aktiva (RWA) abgeleitet und damit das zu hinterlegende Eigenkapital für diesen Kredit auf Seiten der Institute ermittelt. In der folgenden Tabelle erhalten sie dazu einen Überblick zu Wohn- und Gewerbeimmobilien in der Korrelation zum Risikogewicht (RW); in der Abbildung 3 mit G bezeichnet zur Loan-to-Value Quote (LTV-Q).

Abbildung 3
Besicherungen der Risikopositionen



Quelle: Die Bank, Neue Risikogewichte für Immobilienforderungen, Seite 8, 02.2016.

Je höher die Eigenkapitalanforderungen in Bezug auf das Risiko sind, desto höher werden die Zinsen gegenüber dem Kreditnehmer festgelegt. Im direkten Vergleich zum Beleihungswert ist das LTV-Ratio etwas konservativer. Dies bedeutet, dass das LTV – Ratio im Vergleich zum ursprünglichen Beleihungswert ca. 10-15 % niedriger ist.

Dies wiederum bedeutet, dass der Kreditnehmer zukünftig einen erhöhten Eigenkapitaleinsatz bereitstellen muss mit dem potentiellen Ziel, dass er anschließend aufwandsoptimierte Kreditzinsen bekommt.⁵

Um auch hier einen konservativ risikoadjustierten Wert zu ermitteln, benutzen zum Beispiel die Banken des Genossenschaftsverbundes, hier die Volks- und Raiffeisenbanken, aktuell entsprechende auf den Mikrostandort projizierte Marktanpassungsfaktoren. Diese Faktoren werden in der Regel von den jeweiligen Gutachterausschüssen bzw. Liegenschaftsabteilungen der Gemeinden erhoben. Mit diesem Marktanpassungsfaktoren werden entsprechende

⁴ Allgemeines Finanzlexikon, Lektion 8, Streiter, 2015.

⁵ PwC, Quo Vadis Basel IV, 2016 + Basel IV- the next generation of RWA, 2016.

Wertabschläge vom Beleihungswert ermittelt, um somit den zukünftigen Regularien bereits heute schrittweise Rechnung zu tragen. Im Rahmen einer aktuellen Studie des Bankenverbandes wurde eindeutig aufgezeigt, dass gerade europäische Banken durch das Basel IV – Reformpaket stärker belastet werden als bisher vermutet.

Die neuen Basler Regularien sollen zum 1.1.2022 beginnen mit einer fünfjährigen Einführungsfrist. Dies bedeutet, dass spätestens zum 1.1.2027 die Vorschriften in vollem Umfang gelten. Der Bankenverband sagt diesbezüglich eindeutig, dass sich die Kreditvergabe an Portfolios zu Immobilienfinanzierung und auch der Finanzierung von kleineren und mittleren Unternehmen nebst Projektfinanzierungen zum Beispiel im Bereich der erneuerbaren Energien und auch zur Finanzierung von Gewerbeimmobilien deutlich erschweren und damit auch verteuern wird. Besonders deutlich trifft es auch das risikoarme deutsche Baufinanzierungsgeschäft mit der klaren Erhöhung der bereits dezidiert dargelegten Risikogewichte. Durch die große Flut der Veränderungen auf Seiten der Institute bezüglich Dokumentationspflichten und Anwendungen der neuen Regularien bezüglich erweiterter Risikogewichte (RW) etc. wird es zu einer Verteuierung innerhalb der Prozesse der Institute kommen. Diese werden sehr wahrscheinlich zu signifikanten Kostenerhöhungen auf Seiten der Bankkunden führen. Auf der Seite der Kreditnehmer wird die Kreditbeurteilung und Kreditverhandlungen mit den Instituten deutlich erschwert. Die reduzierten Beleihungswertausläufe der neuen Regularien werden dazu führen, dass die Institute sich sehr deutlich überlegen, an wen und für was sie entsprechende Kreditfazilitäten verauslagen. Da sich die Marktpreise allerdings tendenziell in einer sehr starken Seitwärtsbewegung befinden, respektive perspektivisch sich eher erhöhen werden, kann davon ausgegangen werden, dass sich die faktische Deckungslücke zwischen Beleihungswertauslauf und tatsächlichen Markt- bzw. Kaufpreis in der Zukunft deutlich verschärfen wird. Eins der wichtigsten Fragen wird werden: Brauche ich zukünftig mehr Eigenkapital, um überhaupt einen Kredit zu bekommen?⁶

4.1 Wichtige Forschungsergebnisse der Datenrecherche

Seit den Anfängen von Basel I bis in die heutige Zeit hinein mit Basel III und zukünftig Basel IV ist klar zu formulieren, dass die volkswirtschaftlichen Erkenntnisse der letzten gut drei Jahrzehnte verbunden mit den punktuell gravierenden Wirtschaftskrisen, hier speziell die Subprime Crisis mit dem Konkurs der US-Investmentbank Lehman Brothers am 15. September 2008 als Höhepunkt, gesamtwirtschaftlich schmerzhaftes Lernphasen gewesen sind. In diesem Zusammenhang wurde oft behauptet, dass alleine der überhitzte Immobilienmarkt „an allem Schuld“ war. An dem war es natürlich nicht. Auf der Suche nach neuen Einnahmequellen entwickelten die Banken sogenannte „Asset Backed Securities (ABS)“. Dies waren z.B. verbriefte Forderungen an Hypotheken und anderen Wertpapieren. Diese „Investmentpapiere“ und das damit verbundene Ausfallrisiko wurde dann an externe Investoren verkauft. Dies spülte wiederum große Summen an „frischem“ Kapital in die Institute. Immobilienbesitzer lösten z.B. ihre Altkredite, die sie nicht mehr bedienen konnten, einfach durch neue Kredite ab. Viele Hausbesitzer konnten ihre Raten aber nicht mehr bedienen, die Verluste auf der Investorenseite stiegen und der „Verluste-Dominoeffekt“ nahm seinen negativen Verlauf. Das Ergebnis dazu haben die meisten weltwirtschaftlich deutlich gespürt. Gerade hier in Europa z.B. mit der Eurokrise. Deswegen wurde es zwingend nötig, auf der jeweiligen Institutsseite priorisierte Risikovorsorge zu treffen mit dem festen Willen: So etwas darf NIE wieder passieren.

⁶ Portfolio Institutionell, Studie Basel IV belastet Banken stärker, Englert, 2019.

Höchste Wichtigkeit bestand z.B. auch in der Tatsache, auf Institutsseite immer über ausreichend Liquidität bzw. haftendes Eigenkapital zu verfügen, um Ausfallwahrscheinlichkeiten liquiditätsmäßig sicher auszuhalten.

Dieser Sachverhalt wurde deutlich unterstrichen, indem in den letzten Jahren so genannte „systemrelevante Banken“ mit staatlicher Unterstützung vor einer Bankenpleite gerettet werden mussten. Im Worst-Case Szenario hätte eine Nichtunterstützung dieser Institute zu einem globalen Finanzkollaps an den weltweiten Finanzmärkten führen können. Der volkswirtschaftliche Schaden wäre in diesem Fall kaum zu beziffern gewesen. Die Kehrseite der Medaille impliziert allerdings innerhalb der inneren Bankenstruktur, dass all diese verschärften Regularien einen deutlichen Mehraufwand an zum Beispiel Dokumentationspflichten und auch Meldepflichten gegenüber den z.B. Aufsichtsgremien der EZB und auch der BaFin notwendig machen. Auch die wesentliche Änderung der Einführung des sog. „Output-Floors“, klare Begrenzung nach unten der i. d. R. günstigeren internen Risikomessverfahren (IRBA) gegenüber dem Standardverfahren (KSA) in Bezug auf die Eigenmittelanforderungen der Banken, werden Kreditfazilitäten verteuern. Diese Sachverhalte in Verbindung mit der staatlich induzierten Niedrigzinspolitik, und damit oft auch zu niedriger Rentabilität auf Institutsseite, wird kurz bis mittelfristig Gebühren- und sehr wahrscheinlich auch Zinserhöhungen auf der Seite des einzelnen Kunden mit sich bringen.

Hier bleibt also abzuwarten, wie sich eine mögliche Weitergabe der inneren erhöhten Kostenstrukturen an den Endverbraucher kurz – bis mittelfristig auf die konjunkturelle Stimmung auswirken wird. Das Kostensteigerungen auf der Institutsseite kommen werden, ist so gut wie sicher. Wie und in welcher Form man Kostensteigerungen kompensiert, Weitergabe an den Endkunden oder stärkerer Implementierung von Cross Selling Konzepten, bleibt abzuwarten.⁷

4.2 Ergebnisse der Datenrecherche seitens der KMU's bzw. im Speziellen der Immobilienwirtschaft

Durch die wesentliche Änderung der Eigenkapitalanforderungen für Banken mit internen Risikomessverfahren (IRBA) im Vergleich zum Standardverfahren (KSA), die ihre Risikogewichte (RW) im Wesentlichen mit Hilfe externer Modelle berechnen, muss zukünftig mehr haftbares Eigenkapital bei Krediten vorgehalten werden. Allein durch diese Situation erhöht sich der Eigenkapitalbedarf für kleine – und mittelständischen Unternehmens (KMU)–Finanzierungen zu den bisher vergleichsweise „günstigeren“ IRBA–Verfahren. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass sich die Finanzierungsbedingungen aus Sicht der KMU's nachhaltig verteuern werden.

Auch die weiteren Verschärfungen im Rahmen des z.B. Output-Floors, welche die IRBA-Verfahren treffen, werden zu einer Kreditvertéuerung auf Seiten der Kunden führen.⁸

In der Konsequenz ist über sämtliche Forderungsklassen gesehen mit einem durchschnittlichen Anstieg der Eigenkapitalanforderungen der Institute in Deutschland von +23,7 %, in der Europäischen Union von +16,7 % und Global gesehen mit +3,6 % zu rechnen.⁹

Durch einen Anstieg der gesetzlichen Mindestkapitalanforderungen wird das Potenzial zur Kreditvergabe und auch speziell der Exportfinanzierung gemindert. Da sich der Mittelstand im hohen Umfang über Fremdkapital refinanziert, wird damit die zukünftige

⁷ Bankenverband/IHK München, Forderungspapier z. Finalisierungspaket, Sasse/Diederich, 2018.

⁸ Bankenverband, gemeinsames Positionspapier IHK-HWK-GVB-Sparkassenverband und BBV zu Umsetzung-Basel III, Mittelstandsfinanzierung-1.pdf, S. 1, 12.2018.

⁹ lt. Deutsche Bundesbank, Basel III-Monitoring der Dt. Bundesbank vom 04.10.2018, 2018.

Mittelstandsfinanzierung unter Druck geraten. Wenn also die Vorschläge des Baseler Ausschusses (BCBS) ohne wesentliche Berücksichtigung der deutschen Finanzierungskultur in die nationalen und europäischen Vorschriften (KWG, CRR, CRR II, CRD IV, CRD V) inkludiert werden, wird damit die deutsche Mittelstandsfinanzierung zwangsläufig unter deutlichen Druck geraten.¹⁰

Hier gibt es z.B. von Seiten des Bankenverbandes die Forderung zur Beibehaltung des KMU-Faktors von 0,7619; dies ist ein Unterstützungsfaktor, der sich in der Praxis für eine risikoadäquate Kapitalunterlegung bei Unternehmen, die ein Gesamtkreditvolumen von 1,5 Millionen € nicht übersteigen, bewährt hat.¹¹

Auch z.B. die weiche Formulierung des Granularitätskriteriums (0,2 % – Kriterium); das ist die Summe aller Kredite eines einzelnen Schuldners, die 0,2 % des gesamten für aufsichtsrechtliche Zwecke gebildeten Retail-Portfolios nicht überschreiten darf (vorbehaltlich der Entscheidung nationaler Aufsichtsbehörden)...Stichwort Klumpenrisiko; muss weiterhin Bestand haben. Auf eine Umsetzung in der EU des „harten Granularitätskriteriums“ sollte möglichst verzichtet werden.¹²

Eine weitere Forderung des Bankenverbandes ist, dass sich die Bedingungen für Immobilienfinanzierungen nicht verschlechtern dürfen. Speziell die Finanzierung von sogenannten Wirtschaftsimmobilien, dies sind betrieblich genutzte Immobilien im Geschäftsvermögen, sind für das Wachstum und den Erfolg von kleinen – und mittelständischen Unternehmen (KMU) eine wichtige Losgröße. Hierbei muss bedacht werden, dass das Investment in Neubau und Sanierung von Wirtschaftsimmobilien ca. 10 % der gesamten Investitionen in Europa darstellen. Es ist dabei ebenfalls zu berücksichtigen, dass diese Investitionen überwiegend von Instituten finanziert werden. Hier wird es sehr wichtig sein, eine deutlich sinnvollere Regulierung von Immobilienfinanzierungen umzusetzen.

Wie in den vorherigen Kapiteln bereits dezidiert dargestellt, wird die Beleihungswertquote über den „Loan to Value“-Ansatz (LTV – Ansatz) geregelt und zukünftig maßgeblich für das institutsinterne Risikogewicht verantwortlich sein. Diese erhöhten Risikogewichte erfordern deswegen auch mehr Eigenkapital je verauslagtem Kredit. In der Kombination mit dem konservativeren LTV-Ansatz bei der Berechnung des eigentlichen Kredites, welches zu geringeren Beleihungswerten und damit reduzierterem Krediten führt, sind neben zu erwartenden Kreditkostenerhöhungen auch geringere Kreditauszahlungen und damit größere Deckungslücken zu erwarten. Dies wiederum impliziert den Einsatz von mehr Eigenkapital des Kreditnehmers, um die „Finanzierung – Deckungslücke“, dies bedeutet Beleihungswertauslauf = i.d.R. auch Kreditwert zum tatsächlichen Markt – bzw. Kaufpreis, auszugleichen.¹³

¹⁰ Bankenverband, gemeinsames Positionspapier IHK-HWK-GVB-Sparkassenverband und BBV zu Umsetzung-Basel III, Mittelstandsfinanzierung-1.pdf, S. 2, 12.2018.

¹¹ Die Deutsche Kreditwirtschaft, Analyse zu Indikatoren für die Risikoentwicklung von Krediten an KMU's, 18.04.2012.

¹² Bankenverband, gemeinsames Positionspapier IHK-HWK-GVB-Sparkassenverband und BBV zu Umsetzung-Basel III, Mittelstandsfinanzierung-1.pdf, S. 3, 12.2018.

¹³ Bankenverband, gemeinsames Positionspapier IHK-HWK-GVB-Sparkassenverband und BBV zu Umsetzung-Basel III, Mittelstandsfinanzierung-1.pdf, S. 4 - 5, 12.2018.

5 Schlusswort

Unter wissenschaftlicher Betrachtung gibt es zu den verschärften Handlungsempfehlungen des Baseler Ausschusses (BCBS) im Rahmen von Basel III (CRR auf nationaler Ebene und CRD IV auf europäischer Ebene) und zukünftig Basel IV (CRR II auf nationaler Ebene und CRD V auf europäischer Ebene) noch einigen Klärungs – bzw. Handlungsbedarf.

Gerade die Einführung der neuen „Floors“, aus der die Neuberechnung der Risikogewichte im IRBA-Verfahren und damit die neuen Losgrößen zur Hinterlegung mit zu haftenden Eigenkapital auf Institutsseite berechnet werden, die Aufrechterhaltung des für Deutschland wichtigen KMU– Faktors und auch die weiterhin weiche Formulierung des Granularitätskriteriums in der finalen Ausgestaltung der zukünftigen Basel IV Anforderungen, besteht hier noch deutlicher Veränderungsbedarf.

Erweiternd dazu auch die erhöhten Anforderungen bei den Wirtschaftsimmobilien und auch den wohnwirtschaftlich genutzten Immobilien bei der Vergabe der Kreditfazilitäten bleibt bis zum offiziellen Starttermin zum 1.1.2022 noch einiger politischer und auch ökonomischer Gesprächsbedarf mit den Verantwortlichen der einzelnen Aufsichtsgremien. Hier bleibt abzuwarten, wie sich bis dahin die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland als auch in Europa verändern wird.

Hier bleibt darauf zu hoffen, dass man mit ökonomischem Weitblick und auch politischer Scharfsinnigkeit noch sinnvolle Ergänzungen bzw. Angleichungen vornimmt, um zukünftiges Wirtschaftswachstum nicht im Keim zu ersticken.¹⁴

Wie entwickelt sich im Speziellen der Immobilienmarkt unter den neuen Handlungsempfehlungen nach Basel III und zukünftig Basel IV?

Nach Evaluierung der neuen Regularien in europäischer sowie nationaler Hinsicht muss man davon ausgehen, dass sich speziell in Deutschland nicht nur das aktuelle Wirtschaftsklima insgesamt abkühlen wird, sondern auch besonders zu beachten ist, dass die deutlich erhöhten Anforderungen an die Institute in Bezug auf Basel IV diese erheblich mehr haftendes Eigenkapital für Kredite hinterlegen müssen. Das wird unweigerlich zu einer größeren Differenzierung bei der Vergabe von Kreditfazilitäten an KMU's und an die Immobilienwirtschaft führen. Darüber hinaus sind bereits die deutlich erweiterten Reportpflichten innerhalb der Institute nebst den Konsequenzen nicht zu unterschätzen.

Dies bedeutet in der Zukunft, dass bei den Kreditinstituten die Weitergabe von internen Kosten an die Kunden unumgänglich zu sein scheint und die Institute sich bei der Vergabe von Krediten zukünftig deutlich zurückhaltender zeigen werden, um haftendes Eigenkapital auf der Institutsseite optimiert einzusetzen. All dies wird dazu führen, dass sich der Immobilienmarkt im Speziellen reduzierter entwickeln kann, als wir dies in den letzten 10 Jahren erlebt haben. Dies wird einhergehen mit einer deutlich reduzierten Kaufmotivation und damit entsteht psychologisch eine schlechtere Stimmungsnachfrage auf dem Immobilienmarkt. Dies wiederum führt dann zu stagnierenden respektive rückläufigen Kaufpreisen mit dem dann deutlichen Ergebnis: Der Immobilienboom ist vorbei.

¹⁴ Bankenverband, gemeinsames Positionspapier IHK-HWK-GVB-Sparkassenverband und BBV zu Umsetzung-Basel III, Mittelstandsfinanzierung-1.pdf, S. 6, 12.2018.

Wie entwickelt sich die neue bankinterne Immobilienbewertung in Bezug auf den LTV-/Beleihungswert versus Markt-/Kaufpreis und welche Konsequenzen bringt das auf der Nachfrageseite?

Der in den neuen Regularien des Baseler Ausschusses geforderte LTV-Ansatz zur Berechnung der Risikogewichte, und damit Grundlage für die Berechnung des zu hinterlegenden Eigenkapitals, wird zukünftig zu einer deutlichen Vergrößerung der sogenannten Deckungslücke, dies ist die Differenz zwischen dem Beleihungswertauslauf und den tatsächlichen Markt – bzw. Kaufpreisen, führen. Konsequenz daraus wird sein, dass Immobilienmarktteilnehmer zukünftig mit einem deutlich erhöhten Einsatz von „teurem Eigenkapital“ rechnen müssen, um diese Deckungslücke auszugleichen.

In der Konsequenz führt dies z.B. bei den aktuell quasi „1%-Finanzierungen von Investmentimmobilien“ zu einem geringeren sogenannten „Leverage-Effekt“ und zum anderen zu kritischen Hinterfragung, ob sich das ein oder andere Immobilien-Investment aufgrund der geringeren Beleihungswerte und damit einem verstärkten Einsatz von „teurem Eigenkapital“ der Kreditnachfrager überhaupt noch „rechnet“. Zukünftig wird dies sehr wahrscheinlich verstärkt zu einer größeren Zurückhaltung bei der Investitionsklasse „Immobilien zur Kapitalanlage“ führen.

Auch eine weitere Immobilienklasse, die eigengenutzte Immobilie, wird sich zukünftig mit diesen neuen regulatorischen Rahmenparametern auseinandersetzen müssen. Dies bedeutet im Klartext, dass der klassische „Häuslebauer“, dies bezieht sich auf Häuser und Eigentumswohnungen von Bestands- und Neubaeinheiten, zukünftig noch kritischer auf Bankenseite „durchleuchtet“ wird. Hier erwarten ihn höhere Kreditzinsen und eine erhöhte Forderung nach mehr Eigenkapital.

Damit ergeben sich dann plötzlich ganz andere Fragen. Diese könnten lauten: „kann ich mir mit meinem Eigenkapital und Einkommen eigentlich die Wunschimmobilie noch leisten oder wird mir am Ende die Kumulation aus erhöhten Kreditzinsen und höherem Eigenkapitaleinsatz die Immobilie nicht zum Verhängnis?“

Gibt es in der Gesamtstruktur eines Immobilienkredites weitere Möglichkeiten, potenzielle Deckungslücken zwischen dem Beleihungswert und dem Marktwert zu schließen?

Aufgrund der zuvor genannten Punkte wird es eine wichtige Aufgabe der Zukunft werden, ähnlich wie es bereits in den USA üblich ist, sich verstärkt bankenähnliches Fremdkapital für Investitionen in den Immobilienbereich zu beschaffen.

Sogenannte „Deckungslücken-Füller“ könnten z.B. Venture Capital Fonds, Mezzanine-Kapitalgeber oder aber auch im Speziellen spezialisierte Immobilienkreditfonds werden. Hier werden private Investoren in einem Fonds zusammengeführt, um dann im juristisch und ökonomisch geregelten Umfeld Immobilienfinanzierungsdeckungslücken schließen zu können.

Das muss allerdings klar gesagt werden: Diese Art des „Private Investments“ impliziert deutlich höhere Zinsen als zum gegenwärtigen Zeitpunkt die marktüblichen Kreditzinsen bei den Instituten sind.

Das bedeutet im Klartext, dass diese Art des Deckungslückenschlusses aufgrund der teureren Zinsen nicht für jedermann etwas sein wird bzw. kann. Auch hier bleibt abzuwarten, wie sich dieser in Deutschland noch sehr junge Bereich bei den Nachfragern und auch speziell bei den „Wächtern des Geldes“ weiter entwickeln wird.

Abschließend betrachtet bleibt es sehr spannend abzuwarten, welche Veränderungen die Implementierung von Basel IV für die Marktteilnehmer mit sich bringen werden und wie sich dies wirtschaftlich auswirken wird. Müssen wir erneut mit einer Krise rechnen?

Acknowledgement

Dieser Artikel ist Ergebnis der wissenschaftlichen Forschung im Projekt – VEGA N. 1/0066/17 – Management of the financial performance of the company in the post-crisis environment of selected EU countries.

References

Allgemeines Finanzlexikon (2015). In Streiter. *Lektion 8*. <https://www.lending-school.de/blog/category/allgemein/finanzlexikon/>. Abgerufen am 17. 09. 2019.

Bankenverband/IHK München. (2018). In Sasse/Diederich *Forderungspapier z. Finalisierungspaket*. <https://www.ihk-nuernberg.de/de/wir-ueber-uns/positionen/>. Abgerufen am 17.09.2019.

Bankenverband. (2018). *Gemeinsames Positionspapier IHK-HWK-GVB-Sparkassenverband und BBV zu Umsetzung-Basel III, Mittelstandsfinanzierung-1.pdf*. <https://bankenverband.de/media/uploads/2019/02/26/gemeinsames-positionspapier-ihk-hwk-gvb-sparkassenverband-und-bbv-zu-umsetzung-basel-iii-mittelstandsfinanzierung-1.pdf>. Abgerufen am 17.09.2019.

Bundesfinanzministerium für Finanzen (2019). *Basel III*. https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Service/Einfach_erklart/2010-11-04-einfach-erklart-basel-III-flash-infografik.html. Abgerufen am 04.11.2019.

Deutsche Bundesbank (2018). *Basel III-Monitoring der Dt. Bundesbank vom 04.10.2018*. <https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/bankenaufsicht/rechtsgrundlagen/baseler-rahmenwerk/basel-iii-monitoring-598118>. S. 1-6. Abgerufen am 24.9.2019.

Gabler Wirtschaftslexikon (2018). In Hölscher/Helms. *Beleihungswert*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/beleihungswert-30601/version-254178>. Abgerufen am 04.11.2019).

Portfolio Institutionell (2019). In Englert. *Studie Basel IV belastet Banken stärker*. <http://www.portfolio-institutionell.de/studie-basel-iv-belastet-banken-staerker/>. Abgerufen am 17.09.2019.

PwC (2019). *Neue Basel IV Regeln*. <https://www.pwc.com/gx/en/services/advisory/basel-iv.html>. Abgerufen am 04.11.2019.

PwC (2016). *Quo Vadis Basel IV, 2016 + Basel IV- the next generation of RWA*. <https://www.pwc.com/gx/en/advisory-services/basel-iv/regulatory-toolbox-quo-vadis-basel-iv.pdf>. Abgerufen am 04.11.2019.

Statista (2019). *Immobilienpreise, Häuserpreisindex d. Statistischen Bundesamtes*.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/597304/umfrage/immobilienpreise-alle-baujahre-in-deutschland/>. Abgerufen am 06.03.2019.

VÖB. (2018). *Die Folgen von Basel IV - eine quantitative Untersuchung*.
<https://www.derassetmanager.de/deutsche-banken-werden-durch-basel-iv-um-jahre-zurueckgeworfen/>. Abgerufen am 04.11.2019.

PRÍSPEVKY DO DISKUSIE
CONTRIBUTIONS TO THE DISCUSSION

Rola vodcovskej osobnosti v startupovom tíme The role of a leader in a startup team

Richard Bednár – Ivana Ljudvigová

Abstract

Startups are an opportunity for self-realization for more and more young people. However, setting up and running a startup business does not fit to everyone. Leadership in startups has its specifics, which are associated with significant uncertainty, shifting the current borders, exceptional adaptability and persistence of the founder. The main objective of the research article was to identify the founders' roles in successful startups. The purpose of this research is to find out whether there are certain common characteristics of successful startup entrepreneurs. In our analysis we used a questionnaire - Belbin Full Individual Report. This questionnaire analyzes and compares the self-assessment of the individual to be examined with a 360-degree analysis of four members of his / her team. As a successful startup, we have defined a company that fulfills all of the following conditions: it creates a unique and scalable product / service, has existed in the market for 4 to 6 years, and achieves third-quarter (Q3) revenue in the industry. For the analysis to be comparable, the analyzed personalities are only men. In the research, we analyzed nine founders and CEOs of startups based on a 360-degree self-assessment and a rating of four team members. We used the boxplot function to display cumulative results.

JEL klasifikácia: M20

Kľúčové slová: vodcovstvo, tím, startup, Belbin

1 Úvod

Startupy sú začínajúce, rýchlo rastúce podnikania založené na inováciách. Predstavujú jednoduchú podnikateľskú formu, ktorá poskytuje priestor na sebarealizáciu, tvorivosť, neformálne pracovné vzťahy, ale aj vysoké pracovné nasadenie a v prípade úspechu nadpriemernú alebo mimoriadnu odmenu. Startupy sú aj zdrojom pracovných príležitostí pre mladých ľudí a absolventov škôl, ktorí nechcú byť bežnými zamestnancami a v podnikaní vidia nástroj, ako si zabezpečiť vlastné živobytie prostredníctvom uspokojovania potrieb iných ľudí. Základným motívom založenia startupu je nezávislosť, možnosť sebarealizácie a túžba priniesť niečo zmysluplné a potrebné pre ľudí a spoločnosť. Maximálny potenciál startupov možno využiť vytvorením priaznivého legislatívneho a regulačného prostredia, zabezpečením ich prístupu k nefinančným nástrojom a vytvorením vhodného ekosystému a finančných schém pre financovanie kritických fáz života startupov. Túto skutočnosť si uvedomuje aj Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky, ktoré prijalo viaceré opatrenia, ktoré majú slúžiť na podporu startupov v SR.

Založenie a rozvoj startupu sa nevyhnutne spájajú s vodcovstvom, pretože uplatňované vodcovstvo má rozhodujúci vplyv na úspech alebo neúspech startupu (Zäch, Baldegger, 2017). Aby startup pracoval ako tím, je potrebné zjednotiť sa v záujme dosiahnutia spoločného cieľa, a to je práve zmyslom vodcovstva. Tam, kde je dôležitá tímová práca, tam je dôležité aj vodcovstvo, a naopak. Tímová práca a vodcovstvo sú pre úspech startupu nevyhnutné (Cogliser, Brigham, 2004). Naopak absencia vodcovstva môže mať rad negatívnych dôsledkov pre startupové podnikanie. Startup bez vodcu, ktorý vytvára a komunikuje víziu, inšpiruje a koučuje zamestnancov a zasahuje do procesov a podnikových činností, keď je to potrebné,

pôsobí na trhu bezcieľne (Zäch, Baldegger, 2017). Napriek tomu je pomerne málo empirických výskumov, ktoré sa zaoberajú témou vodcovstva v startupoch. Mnohé poznatky v tejto oblasti vychádzajú stále len z teoretického skúmania. Hlavným cieľom príspevku bolo preto skúmať úlohu lídra v startupových tímoch.

2 Teoretické východiská vodcovstva v startupoch

Startup predstavuje rýchlorastúcu inovatívnu firmu, ktorú od iných novozaložených podnikov odlišuje viacero špecifik. Po prvé, autori definícií sa zhodujú, že podstatou startupu je nekonvenčné myslenie, tvorivosť, originálnosť, resp. novosť. Inováciu ako základ chápania startupu presadzuje Ries (2011), ktorý startup definuje ako „ľudskú organizáciu, ktorá je navrhnutá na dodávanie nového produktu alebo služby v podmienkach extrémnej neistoty.“ Startup ponúka nový inovatívny produkt alebo službu, ktorý nebol otestovaný na trhu, preto riziko neúspechu je veľmi veľké. Práve neistota, resp. neistá budúcnosť predstavuje ďalší dôležitý faktor pri charakterizovaní pojmu startup. Blank a Dorf (2012) tvrdia, že „startup ide od neúspechu k neúspechu v snahe poučiť sa z každého neúspechu a zistiť, čo nefunguje v procese hľadania opakovateľného obchodného modelu s vysokým rastom“. Neistota vo vnútri začínajúceho podniku je spôsobená krátkou podnikovou tradíciou, chýbajúcimi skúsenosťami a nízkou úrovňou rozvinutia rutín a procesov. Neistota sa však spája aj s vonkajším prostredím, v ktorom startup pôsobí a je daná predovšetkým špecifickými podmienkami prostredia, komplexnosťou a dynamickosťou trhu. Tretím rozhodujúcim parametrom pri zadefinovaní startupu je kritérium rastu. Hodnota startupu spočíva výhradne v jeho budúcom rastovom potenciáli. Aspekt rastu zdôrazňuje vo svojej definícii aj Graham (2013), ktorý ako startup označuje „podnik, ktorý je vytvorený k rýchlemu rastu“.

Zäch a Baldegger (2017) uvádzajú, že startupy majú často plochú organizačnú štruktúru s nízkym počtom hierarchických úrovní a prevažne majú len jednu úroveň riadenia, na ktorej sa nachádza zakladateľ a vodca v jednej osobe. Vodca formuluje víziu, stanovuje počiatočné ciele, získava potrebné zdroje (finančné, nefinančné a ľudské), ovplyvňuje investorov, partnerov, dodávateľov či zákazníkov (Baum, Locke a Kirkpatrick, 1998). Osobnosť zakladateľa, jeho podnikateľská história, angažovanosť, dojem, dôvera a sympatia, ktoré vyvoláva u investorov a partnerov, sú rozhodujúcimi kritériami pre získanie potrebných investičných zdrojov. Potvrdzujú to Kets DeVries a Miller (1986), podľa ktorých individuálne vlastnosti a správanie vodcov ovplyvňujú vývoj a dlhodobú udržateľnosť startupu. Rovnako podľa Hambricka a Masona (1984) sú startupy často vnímané ako odraz svojho top manažmentu. Preukazovanie húževnatosti a nezlomnosti, spoľahlivosti a čestnosti (Timmons, Spinelli, 2008) sú najdôležitejšími vlastnosťami začínajúceho podnikateľa, ktoré oceňuje potenciálny investor. Butler (2017) uvádza, že podnikateľskí vodcovia sú úspešní v prostredí neistoty, motivuje ich riziko, vyznačujú sa výnimočnou schopnosťou presvedčiť a prenikavou zvedavosťou voči vonkajšiemu prostrediu. Podobne Busgang (2017) za najdôležitejšie charakteristiky vodcov v startupoch zaraďuje schopnosť vysporiadať sa s neistotou a posúvanie hraníc tradičného podnikania. Mnohé empirické štúdie ukázali pozitívny vzťah medzi vodcovským správaním lídra a rozličnými indikátormi výkonnosti startupov (Gooty et al., 2009, Gumusluoglu, Ilsev, 2007, Wang, Tsui a Xin, 2011).

Keď je startup úspešný, značné zásluhy sa pripisujú zakladateľovi ako jednotlivcovi, ktorý podnik vedie (Klotz et al., 2014). Ale podľa Timmonsa a Spinelliho (2008) je pre úspech startupu okrem silného vodcovstva zakladateľa dôležité aj budovanie tímu, ktorého členovia majú navzájom sa dopĺňajúce zručnosti, talent a schopnosť pracovať ako tím. Manz a Sims (1993) upozorňujú, že tímy s vysokým výkonom nemajú štruktúru formálneho vodcovstva. Podobne Klotz et al. (2014) uvádzajú, že väčšinu nových podnikov zakladajú a vedú tímy, nie jednotlivci. Pearce (2004) definuje tímové vodcovstvo ako súčasné, pretrvávajúce a vzájomné

ovplyvňovanie ľudí a procesov v rámci tímu, ktoré je charakteristické sériovým vznikom oficiálnych aj neoficiálnych vodcov. Kiefer a Senge (1999) uvádzajú, že vo vysoko výkonných tímoch pri riešení problémov nie sú dominantní formálne určení lídri, ale tí členovia tímu, ktorí majú v danom momente najviac relevantných znalostí o probléme alebo príležitosti. Hmieleski, Cole a Baron (2012) uskutočnili štúdiu na vzorke 179 startupov z USA s priemerným vekom 48 mesiacov, z ktorej vyplynulo, že tímové vodcovstvo je významným pozitívnym prediktorom tvorivej atmosféry a následne vysokého výkonu startupu.

Väčšina investorov pri rozhodovaní o investovaní do určitého podnikateľského nápadu hľadá kompetentný, vysoko zaujatý a dôveryhodný manažérsky tím s relevantnou skúsenosťou v príslušnom odvetví. Kvalita startupového tímu sa podľa Timmonsa a Spinelliho (2008) posudzuje podľa kritérií: skúsenosti, motivácia, vytrvalosť, kreativita, zodpovednosť, odvaha, adaptabilita, tolerancia rizika a neistoty. Potvrdzujú to Blank a Dorf (2012), podľa ktorých startupový tím musí byť zvyknutý na zmenu, chaos, učenie sa z chýb, riskovanie a nestabilné situácie bez návodov na riešenie, musí byť zvedavý, skúmový, tvorivý a dychtivý v hľadaní opakovateľného a škálovateľného podnikateľského modelu.

Literatúra opisuje dve koncepcie, ktoré hovoria o tom, kedy je tím úspešný. Prvá koncepcia sa zameriava na štádiá vývoja tímu. Jej podstatou je, že tím musí prejsť niekoľkými fázami vývoja (formovanie, konflikty, normovanie, práca), aby sa mohol stať úspešným. Druhý názor sa zameriava na tímové roly. Táto koncepcia hovorí, že tím môžeme považovať za efektívny, ak sú v ňom zastúpené rozličné tímové roly. Roly v definícii efektívneho tímu zdôrazňujú Reagan, Argote a Brooks (2005), podľa ktorých „efektívna tímová práca je určená funkciou určenia najvhodnejších rolí na splnenie úloh, priradením správnych ľudí k týmto úlohám a tým, že umožníte ľuďom, ktorí zastávajú rozdielne povinnosti, koordinovať svoju činnosť.“

Jedným z odborníkov, ktorý sa intenzívne venoval problematike tímov a tímových rolí je Meredith Belbin (1993, 2010). Predmetom jeho záujmu bolo zistiť dôvody, prečo niektoré tímy dosahujú skvelé výsledky a iné čelia zlyhaniu. V roku 1970 sa rozhodol spolu so skupinou odborníkov z Henley Management College uskutočniť výskum, ktorý by priniesol odpovede na túto otázku. Počas desiatich rokov intenzívne, pomocou série rôznych psychotestov, sledoval správanie manažérov. Na základe výsledkov testov bola výskumná vzorka manažérov prerozdelená do siedmich kategórií. Následne sa títo manažéri roztriedili do tímov, v ktorých vykonávali rôzne manažérske úlohy. Počas pozorovania priebehu riešenia úloh sa zistili určité vzorce správania výskumnej vzorky. Výskumníci na základe týchto vzorcov identifikovali základné tímové roly. Prvotne výskumný tím definoval osem tímových rolí, ale postupom času pridal poslednú deviatu rolu. Týchto deväť tímových rolí bolo rozdelených do troch skupín na základe ich orientácie - roly orientované na ľudí (koordinátor, tímový pracovník a vyhľadávač zdrojov), roly orientované na akciu (usmerňovač, realizátor a dokončovateľ) a roly orientované na myslenie (špecialista, inovátor a monitor). Stručnú charakteristiku tímových rolí na základe ich silných a slabých stránok ilustruje Tabuľka 1.

Tabuľka 1

Typológia tímových rolí podľa Belbina

	Prínosy	Negatíva
Usmerňovač (US)	Vyzýva k výkonu, je dynamický, darí sa mu pod tlakom. Je pribojný a odvážny pri prekonávaní prekážok.	Má sklony provokovať. Zraňuje city ľudí.
Koordinátor (KO)	Je vyzretý a sebavedomý, dokáže rozoznať talent. Objasňuje ciele. Efektívne deleguje.	Môže sa zdať, že manipuluje. Zbavuje sa svojho podielu na práci.
Inovátor (IN)	Kreatívny, má predstavivosť, slobodomyselný. Generuje nápady a rieši náročné problémy.	Ignoruje podružnosti. Je plne zamestnaný vlastnými myšlienkami na úkor efektívnej komunikácie.
Tímový pracovník (TP)	Spolupracuje, je vnímavý a diplomatický. Počúva a predchádza nezhodám medzi ľuďmi.	Je nerozhodný v kritických situáciách. Vyhýba sa ostrým sporom.
Dokončovateľ(DO)	Je pozorný, svedomitý, starostlivý. Vyhľadáva chyby na ceste k dokonalosti.	Má sklony robiť si prehnane starosti. Zdráha sa delegovať.
Vyhľadávač zdrojov (VZ)	Je spoločenský, nadšený a komunikatívny. Objavuje príležitosti a rozvíja kontakty.	Je nadmieru optimistický. Môže stratiť záujem po opadnutí počiatočného nadšenia.
Špecialista (SP)	Je sústredený na jedinú vec, iniciatívny a zameraný na svoju oblasť. Poskytuje vedomosti a zručnosti, ktoré sú vzácne.	Prispieva len vo vymedzenej oblasti. Zaoberá sa odbornými záležitosťami.
Realizátor (RE)	Je praktický, spoľahlivý, výkonný. Myšlienky premieňa na činy a organizuje prácu, ktorú treba vykonať.	Je trochu nepružný. Pomaly reaguje na nové možnosti.
Monitor (MV)	Je vecný, je stratég a je bystrý. Vidí všetky možnosti. Má presný úsudok.	Môže mu chýbať hnacia sila a schopnosť inšpirovať ostatných. Môže byť prehnane kritický.

Zdroj: Belbin, R.M. (2010), Management Teams: Why They Succeed or Fail, 3rd ed., Butterworth-Heinemann, Oxford.

3 Ciele

Výsledkom Belbinovej štúdie bolo zistenie, že najúspešnejšie tímy boli práve tie, ktoré boli zložené z rozmanitých ľudí (rôznych tímových rolí). Je nutné podotknúť, že niektorí členovia tímu sú schopní zastávať viacero rolí v rovnakom čase. Podniky, svetové poradenské organizácie aj samotní lídri neprestajne používajú túto typológiu ako pomôcku pri tvorbe tímov. Doteraz však nebola aplikovaná Belbinova typológia tímových rolí na startupy a ich zakladateľov. Hlavným cieľom realizovaného výskumného projektu bolo identifikovať rolu/roly zakladateľov v startupových tímoch a na základe toho skúmať význam a úlohu vodcov v startupoch. Zmyslom uvedeného skúmania je zistiť, či existujú určité spoločné charakteristiky úspešných podnikateľov (startupistov). Predpokladom splnenia daného cieľa je overenie nasledovných hypotéz:

1. Každý líder zastáva niekoľko tímových rolí, z ktorých aspoň štyri presahujú hranicu výskytu 50 percent.
2. Kombinácie tímových rolí u lídrov úspešných startupov budú rovnaké.
3. Aspoň pri jednej tímovej role bude rovnaká alebo podobná tendencia (vysoké alebo nízke zastúpenie).

Výstupy zrealizovaného prieskumu môžu poslúžiť ako vzor pre ľudí, ktorí sa chystajú založiť vlastné startupy a nevedia, akú tímovú rolu by mali ako zakladatelia zastávať a rovnako pre lídrov už existujúcich tímov a startupov, ktorí čelia problémom spôsobených nejasnými rolami a neschopnosťou tímovej spolupráce. Výsledky výskumu môžu byť tiež pomôckou pre investorov, podnikateľských anjelov a inštitúcie podporujúce rozvoj startupov (či už súkromné alebo štátne) pri rozhodovaní, ktoré kritériá posudzovať pri hodnotení potenciálnych startupových podnikaní.

4 Metódy

Hlavnou výskumnou metódou bol certifikovaný dotazníkový prieskum Belbin. Belbinova analýza vytvára personalizovanú správu o správaní sa jednotlivca. Východiskovým bodom je individuálna správa generovaná priamo firmou Belbin, ktorá identifikuje, ktorá kombinácia deviatich tímových je u skúmanej osobnosti zastúpená, v akom pomere, definuje silné a slabé stránky danej osobnosti a obsahuje návrh na sebazdokonalenie osobnosti, aby dosiahla vyššiu efektivitu.

V našej analýze sme použili dotazník - Belbin Full Individual Report. Tento dotazník analyzuje a porovnáva sebahodnotenie skúmaného jednotlivca s 360 stupňovou analýzou štyroch členov jeho tímu. Ako úspešný startup sme zadefinovali firmu, ktorá plní všetky z nasledovných podmienok:

- vytvára unikátny, škálovateľný produkt/službu,
- existuje na trhu 4 až 6 rokov,
- dosahuje tržby vo výške tretieho kvartilu (Q3) v danom odvetví.

Aby bola analýza porovnateľná, analyzovanými osobnosťami sú len muži. V našom výskume sme analyzovali 9 zakladateľov a CEO startupov na základe 365 stupňového hodnotenia - sebahodnotenia a hodnotenia štyroch členov tímu.

Pre zobrazenie kumulatívnych výsledkov sme využili funkciu boxplot, ktorá je skôr opisná, ale umožňuje posúdiť variabilitu a symetriu dát, ďalej slúži na odhalenie odľahlých a extrémnych pozorovaní. Ten sa skladá z obdĺžnika (čiže krabice) a fúzov (čiže antén). Obdĺžnik pojíma približne polovicu dátového súboru, jeho dolná časť je určená dolným kvartilom, hornú hranu vymedzuje horný kvartil. Výška krabice je teda daná tzv. interkvartilovým rozpätím (Interquartile Range), ktoré získame zo vzťahu $IQR = x_{0,75} - x_{0,25}$, kde $x_{0,25}$ značí dolný kvartil a $x_{0,75}$ horný kvartil. Škatuľu delí na dve časti medián, ktorý reprezentuje zošikmenie. Dolnú časť získame zo vzťahu $x_{0,25} - 1,5 \cdot IQR$, hornú potom podobne $x_{0,75} + 1,5 \cdot IQR$. Hodnoty, ktoré nepatria do intervalu ohraničeného hradbami, považujeme za podozrivé a sú znázornené krúžkami.

5 Výsledky

Vo výsledkoch výskumu uvádzame stručnú charakteristiku skúmaných startpov a ich zakladateľov vrátane výslednej tabuľky zastúpenia tímových rolí u každého lídra. Analýza každého zakladateľa je zavŕšená stručným naznačením jeho silných a slabých stránok a z toho vyplývajúceho priestoru na zlepšenie v roli tímového vodcu.

5.1 Powerlogy

Dušan, zakladateľ značky Powerlogy, je trénerom životosprávy, dobrodruhom a nadšencom, ktorého hlavným cieľom v živote je inšpirovať a pomôcť ľuďom realizovať svoj 100-percentný potenciál cez optimalizáciu životosprávy a šikovné životné experimenty. Jeho blog bol nominovaný na ocenenie Blogger roka 2014. Okrem rád, ako zlepšiť svoju životosprávu a mať viac energie, obsahuje tento blog aj zdravé recepty, zážitky z jeho cestovania a rozhovory so zaujímavými ľuďmi.

Startup Powerlogy vytvára koncept vylepšených produktov ako bio čokoláda, káva, špeciálny kokosový olej, mandľové maslo a iné a jeho víziou bolo postupne zlepšiť stravovacie návyky aspoň 100 tisíc domácností v strednej Európe. Ponúkané produkty sú bez konzervantov, dochucovadiel, farbív, bez lepku, laktózy a bez klasického cukru (používa sa len kokosový). Okrem e-shopu patria do konceptu Powerlogy aj edukačno-zážitkové workshopy, prezentácie, či coffee cateringy, ktoré boli už úspešne realizované u viacerých veľkých klientov ako KPMG, Google Slovakia, Neulogy, The Spot, Orange, Tatrabanka, či IBM.

Tabuľka 1 ukazuje, že Dušan vie nové návrhy vytvárať rovnako dobre na vlastnú päsť, ako aj v spolupráci s ostatnými. Najlepšie sa mu darí pri úlohách, kde musí skúmať možnosti a využívať nové príležitosti. Z hľadiska rozvoja kariéry by sa mal zamerať na oblasti, v ktorých sú veľmi oceňované zmeny. Práve také prostredie by mu malo vyhovovať najlepšie.

Tabuľka 1

Tímové roly zakladateľa startupu Powerlogy

	US	KO	IN	TP	DO	VZ	SP	RE	MV
Dušan	78%	6%	100%	0%	0%	98%	84%	11%	0%

Zdroj: vlastné prepočty

Silnou stránkou zakladateľa startupu Powerlogy je, že si uvedomuje, že je pre neho ľahšie pracovať samostatne, ako úzko spolupracovať s druhými. Podáva najlepší výkon, keď má voľnosť a svoju odbornosť uplatňuje ako kreatívnu výhodu. Rád objavuje a rozvíja nové myšlienky, takže potrebuje pracovať v prostredí, ktoré ponúka široké možnosti kreativity. Je dobrý v riešení zložitých problémov alebo zavádzaní nových myšlienok. Naopak, slabými stránkami tohto lídra je slabá organizácia práce a tendencia prispievať len vo vymedzenej oblasti. Je závislý od trvalej stimulácie a inklinuje k rýchlej strate záujmu. Pre lepšie zvládnutie roly inovátora, by sa mal stať lídrom, na ktorého sa ostatní obracajú s prosbou o radu alebo rozvinutie určitej myšlienky. Mal by uvoľniť svoju predstavivosť bez obáv, že niekto bude vetovať jeho myšlienky v ranom štádiu tvorivosti. Pre lepšie zvládnutie úlohy vyhľadávača zdrojov by si mal startupista vybudovať pozíciu „ústretového“ človeka vo vzťahu ku kreatívnym jedincom, ktorí generujú nápady a potrebujú niekoho, kto ich posunie o krok ďalej.

5.2 Zelená pošta

Projekt Zelená pošta vytvoril Adrián spolu so svojím päťčlenným tímom kreatívnych ľudí, ktorí k svojej práci pristupujú s radosťou. Ich zakladateľ sa snaží viesť tím demokraticky, a to svojím priateľským prístupom. V Zelenej pošte sú si podľa jeho slov všetci rovní a každý nápad je vítaný.

Startup Zelená pošta bol založený v roku 2012 s cieľom priniesť nielen organizáciám, ale aj širokej verejnosti revolučné riešenie v oblasti poštových služieb. Ide o originálnu kombináciu služby poštovného a elektronického doručovania. Základná koncepcia Zelenej pošty spočíva v šetrení nákladov a času, ktoré predstavujú hlavný motivačný prvok pre zákazníkov. Najväčším prínosom ich služby je odbremenenie od administratívnych procesov súvisiacich s

tvorbou pošty. Ide o tlač, zabalenie listov do obálok, transfer a podanie na pošte. S tým súvisí úspora nákladov, keďže Zelená pošta tlačí vo veľkých tlačových strediskách, ktoré okrem tlače zabezpečia aj obáľkovanie a podanie na pošte za nižšie ceny, ako keď si to podnikateľský subjekt alebo jednotliviec zabezpečí vo vlastnej réžii. Podstatná je tiež možnosť prechodu na elektronické doručovanie zásielok.

Belbinov test ukázal, že Adrián má schopnosť starostlivej a presnej analýzy, ako aj racionálneho a nestranného úsudku. Je zbehlý vo vytváraní premyslených a detailných plánov a rozhodnutí. Je pre neho dôležité, aby pôsobil v prostredí, v ktorom nie je nutné pracovať v zhone a pod tlakom. Inými slovami, vyhovovala by mu viac práca, ktorá vychádza skôr z dlhodobých než krátkodobých cieľov a ktorej zmyslom je predovšetkým vysoká kvalita konečného produktu. Výsledné percentá u jednotlivých tímových rolí v prípade zakladateľa Zelenej pošty ukazuje tabuľka 2.

Tabuľka 2

Tímové roly zakladateľa startupu Zelená pošta

	US	KO	IN	TP	DO	VZ	SP	RE	MV
Adrián	48%	57%	28%	44%	67%	21%	19%	58%	68%

Zdroj: vlastné prepočty

Silnou stránkou zakladateľa Zelenej pošty je schopnosť dôkladnej analýzy, čo je cenné vo fázach strategického plánovania procesov. Naopak, jeho slabinou je skutočnosť, že nemá sklony zaoberať sa alebo prichádzať s novými myšlienkami. Pre efektívnejšie zvládanie roly dokončovateľa by sa skúmaný líder mal stať sprostredkovateľom, ktorý postrehne potenciálne chyby vo výsledkoch práce skôr, ako budú odovzdané vonkajším inštitúciám. Pre lepšie zvládanie roly tímového pracovníka by mal zakladateľ využívať svoje diplomatické schopnosti tak, aby efektívnejšie vyriešil problémy a dosiahol kompromis.

5.3 Octago

Dušan, jeden zo zakladateľov startupu Octago, bol fanúšikom a cvičiteľom na workoutových ihriskách a tak prirodzene vznikol nápad založiť firmu s troma kamarátmi, ktorí sa taktiež venovali tomuto športu.

Startup Octago vytvára klientom na mieru špecializované ihriská na street workout. Začiatky projektu podporila slovenská pobočka EY či firmy VÚB, O2, Slovenská sporiteľňa, BMW, MasterCard a Nay Elektrodom. Pozornosť a priestor v médiách si projekt získal aj vďaka veku a šikovnosti zakladateľa – Octago vyhralo v súťažiach startupov viaceré ocenenia a Dušan s projektom reprezentoval Slovensko aj na svetovom finále súťaže Študentskej podnikateľskej ceny v thajskom Bangkoku. Firma však súperí s konkurenciou a okrem budovania ihrísk sa zviditeľňuje aj cez verejné tréningy, školy, prednášky, či workshopy.

Dušan je spoločenský človek s mimoriadnou schopnosťou analytického myslenia. Vďaka týmto vlastnostiam môže s výhodou zastávať rolu poradcu alebo posudzovateľa externých zdrojov (Tabuľka 3). Zaujíma sa o veľa vecí, má široký rozhľad a vie byť v správnu chvíľu na správnom mieste. Aj preto okolie veľmi oceňuje jeho iný uhol pohľadu na záležitosti, ktoré sú považované za samozrejmé. Pre podnikanie je prínosom aj z toho dôvodu, že dokáže predchádzať objavovaniu dávno objaveného. Nebojí sa nadväzovať vzťah s expertmi mimo organizácie, čo môže šetriť čas aj zdroje.

Tabuľka 3

Tímové roly zakladateľa startupu Octago

	US	KO	IN	TP	DO	VZ	SP	RE	MV
Dušan	38%	24%	20%	24%	55%	98%	38%	68%	92%

Zdroj: vlastné prepočty

Medzi silné stránky zakladateľa startupu Octago patrí schopnosť zvládať súčasne množstvo úloh a povinností a tiež schopnosť rozvíjať sieť vonkajších kontaktov. Líder dokáže objektívne vidieť všetky možnosti a vie ich starostlivo posúdiť. Slabými stránkami skúmaného startupistu je sklon prevziať myšlienky iných bez kritického posúdenia a malá potreba pomáhať spolupracovníkom pri dosahovaní pracovných cieľov. Pre efektívnejšie zastávanie roly vyhľadávača zdrojov by mal líder ukázať ostatným, že dokáže zo svojej bohatej siete vonkajších kontaktov vytážiť užitočné príležitosti a informácie. V rámci roly monitora sa odporúča lídrovi rozvíjať schopnosť udržať si rozvahu v situáciách, keď ostatní sú pravdepodobne ovládaní emóciami alebo robia unáhlené závery.

5.4 Venzeo

Jozef veľmi citlivo vnímal nelegálne skládky v prírode. Keď prišiel do Singapúru, videl krásnu, čistú krajinu, kde nebolo ani smietky. Všetko sa recyklovalo a všetci boli silne eko. Potom šiel do Fínska a tam bolo taktiež nádherne. Fínsko má približne rovnaký obyvateľov ako Slovensko, tak si povedal, že ak to funguje tam, prečo by to nefungovalo aj na Slovensku. Keď potom v Bratislave videl malú nelegálnu skládku pri internáte, pomyslel si, že ak by o tom vedeli Fini, okamžite by to vyčistili. Posielať však obecnému úradu v tejto záležitosti email alebo list bolo komplikované. Tak sa rozhodol využiť smartfón. Keby to tak mohol odfoťiť a uložiť polohu, bolo by oveľa ľahšie ukázať to autoritám a skládku odstrániť. Tak vytvoril aplikáciu, ktorá to jednoducho umožňovala. V priebehu dvoch rokov dosiahla 80 000 stiahnutí v 14-tich jazykoch. Evidovaných mala 18 tisíc skládok v sedemdesiatich krajinách sveta.

Spočiatku však išlo o neziskový projekt. Preto sa Jozef rozhodol, že využije znalosti a skúsenosti a vytvorí komerčný startup Venzeo. Momentálne už úspešný projekt pomáha firmám dokumentovať manuálnu činnosť a problémy v teréne. Napríklad lepič billboardu ho po nalepení musí odfoťiť, prísť k počítaču, poslať fotku klientovi a vyplniť správu. Venzeo tento proces plne automatizuje pomocou aplikácie. Venzeo napríklad využíva odpadková spoločnosť. Keď vodič v teréne príde k zamknutému smetnému košu a nejaké auto blokuje vjazd, potrebuje dôkaz, že chcel, ale nemohol náklad vysypať. Následne, keď im zákazník volá, v priebehu niekoľkých sekúnd mu vedia z toho dňa poslať report. Dokonca aj v tom danom momente ho vedia upozorniť na problém a on ho môže odstrániť. Všetko sa deje v reálnom čase, čím sa celý systém urýchlil.

Podľa vykonanej analýzy (Tabuľka 4) má Jozef podľa jasnú predstavu o živote a silný zmysel pre vízie. Rád formuluje nové myšlienky a je pre neho dôležité, aby boli realizované v praxi. Keďže má jasno v tom, kam smeruje, je veľmi dobre pripravený viesť ostatných, aj za cenu rizika, že jeho túžba dokončiť danú úlohu bude pôsobiť príliš dominantne. Najlepšie sa cíti, keď môže prezentovať svoje myšlienky a navrhovať ďalší postup.

Tabuľka 4

Tímové roly zakladateľa startupu Venzeo

	US	KO	IN	TP	DO	VZ	SP	RE	MV
Jozef	78%	30%	77%	24%	60%	66%	50%	39%	56%

Zdroj: vlastné prepočty

Silnými stránkami zakladateľa startupu Venzeo je dynamickosť a podnikavosť. Líder má rád určitú mieru autority a dokáže motivovať svojich spolupracovníkov. Rád objavuje a rozvíja nové myšlienky, preto potrebuje pracovať v prostredí, ktoré ponúka široké možnosti kreativity. Na druhej strane, slabými stránkami zakladateľa je sklon odhodlane pokračovať v práci aj bez dostatočnej konzultácie, riziko vzniku nepriateľskej atmosféry na pracovisku v dôsledku perfekcionizmu a malá potreba pomáhať druhým pri dosahovaní pracovných cieľov. Pre efektívnejšie realizovanie roly usmerňovača by mal zakladateľ dodať tímu hybnú silu, a to buď inšpirovaním jednotlivcov v tíme alebo zdôrazňovaním dôležitosti spoločným cieľom. Aby zastával skúmaný startupista lepšie úlohu inovátora, mal by uvoľniť svoju tvorivosť a predstavivosť.

5.5 sli.do

Peter bol učiteľom na vysokej škole a rozhodol sa, že vytvorí projekt na zbieranie spätnej väzby od študentov. Na začiatku vytvoril jednoduchý portál, kde mohli študenti hodnotiť kvalitu svojich učiteľov. Veril tomu, že rastúci tlak na hodnotenie pomôže zvýšiť kvalitu vzdelania, ale umožní aj oceniť dobrých učiteľov. Tu dostal zaujímavú spätnú väzbu na to, ako by mohlo jeho riešenie v budúcnosti vyzeráť tak, aby z neho spravili ziskový produkt.

Následne začal so svojim tímom hľadať segment trhu, pre koho by bol produkt určený. Riešil základnú otázku - Kto by mohol potrebovať spätnú väzbu? Odpoveď znela jasne - organizátori podujatí a konferencií. V dnešnom globalizovanom svete sa uskutočňujú denne tisícky konferencií a prednášok. Počas nich chce veľké množstvo ľudí klásť veľa otázok. Slovenský startup sli.do vyvinul aplikáciu, ktorá umožňuje do takýchto podujatí interaktívne zapojiť každého diváka a to tak, že cez aplikáciu pošle svoju otázku, na ktorú môže rečník odpovedať. Ostatní môžu hlasovať o dôležitosti otázok a tak sa zabezpečiť, že všetky dobré otázky sú zodpovedané. V súčasnosti má sli.do 90 percent zahraničných zákazníkov a ich aplikácia bola využitá na viac ako 85 tisíc konferenciách po svete, a to firmami ako Oracle, Google, Cisco, Accenture a iné.

Z vykonanej analýzy vyplynulo, že Peter je spoločenský, má zmysel pre dobrodružstvo a rád preskúmava nové možnosti. Zároveň si veľmi zakladá na svojej odbornosti, a preto váha opustiť svoje profesijné zameranie (Tabuľka 5). Kvôli tomuto rozporu občas zažíva dilemu. Čím viac sa vzdiali od svojej špecializácie, tým väčšie je riziko, že sa prestane orientovať v komplikovaných záležitostiach danej oblasti. Ak však má pocit, že špecializovaná stránka jeho práce, akokoľvek ho sama o sebe naplňa, nevyužíva dostatočne jeho potenciál, môže vyššie uvedeným spôsobom uskutočňovať ambície, ktoré presahujú jeho súčasné obzory.

Tabuľka 5

Tímové roly zakladateľa startupu sli.do

	US	KO	IN	TP	DO	VZ	SP	RE	MV
Peter	50%	22%	76%	60%	26%	84%	97%	20%	49%

Zdroj: vlastné prepočty

Silnou stránkou zakladateľa startupu sli.do je, že preferuje prácu v špecializovanej oblasti, kde sa cení prax a schopnosti. Skúmaný líder podáva najlepší výkon, keď má voľnosť a svoju odbornosť uplatňuje ako kreatívnu výhodu. Vtedy sa dokáže úplne oddať svojej záujmovej oblasti. Startupista rád objavuje a rozvíja nové myšlienky, takže potrebuje pracovať v prostredí, ktoré ponúka široké možnosti kreativity. Naopak, medzi slabé stránky zakladateľa sli.do patrí tendencia angažovať sa len vo vymedzenej oblasti, slabá organizovanosť, rýchla strata záujmu a nezáujem o rutinnú alebo nepretržitú prácu. Pre lepšie vykonávanie roly špecialistu by mal byť líder iniciatívny v plánovaní svojej práce a činnosti začínať samostatne. Ak bude stále otvorený zmenám, môže to u ostatných mimo jeho špecializácie vyvolať dôveru, že dokáže

nezávisle nájsť správne riešenie daného problému. Ak chce zakladateľ byť efektívnejší v úlohe vyhľadávача zdrojov, mal by upozorniť na nové príležitosti a na to, aké sú pre tím výhodné. Bude to vyžadovať nielen jeho aktuálne znalosti súčasných cieľov tímu, ale aj dobrú informačnú sieť, aby mal vždy aktuálne informácie.

5.6 MeetNlearn

Projekt MeetNlearn vedie Juraj, podnikateľ so skúsenosťami z online trhov. Zakladatelia startupu Juraj Svinčák a Tomáš Palkovič sa dostali v roku 2014 na druhý pokus do španielskeho akceleračora Telefónica Wayra. Všimol si ich riaditeľ Wayry v Mníchove Garan Goodman, ktorý mal problém nájsť pre svoje deti doučovanie. Ich nápad ho zaujal a pozval ich na pohovor do Mníchova, kde uspeli. Šesťmesačný pobyt využili na vstup na český a nemecký trh. V Česku v tom čase mali databázu 3 tisíc doučovateľov a chceli viac. Nemecký trh bol tvrdší oriešok, no za pol roka vybudovali základy Doučma.sk s vyše tisíckou mesačným kontaktov. Po odchode z iných projektov sa naplno venujú už len sprostredkovaniu doučovania.

DoučMa je online platforma na sprostredkovanie doučovania medzi doučovateľmi a študentmi. Tento projekt vznikol už v roku 2012 a v súčasnosti má viac ako 12 000 registrovaných lektorov, ktorí vedú pomocť od matematiky po exotické jazyky. Študent nachádza kvalitných doučovateľov pomocou vyhľadávacieho formulára. Stačí zadať mesto a predmet, v ktorom sa chce zdokonaľiť. Konverzáciu s doučovateľom možno začať priamo v jeho profile odoslaním kontaktného formulára aj bez registrácie. Platí sa až doučovateľovi, s ktorým si študent dohodne cenu.

Na základe analýzy tímových rolí (Tabuľka 6) môžeme skonštatovať, že Juraj má nadpriemernú schopnosť generovať a vyhodnocovať nové myšlienky a darí sa mu v oblastiach, v ktorých je potrebné riešiť zložité a náročné problémy. Najviac mu vyhovuje práca v oblasti navrhovania, dizajnu, hľadania kreatívnych riešení a odstraňovania problémov. Aby ho okolie nevnímalo ako človeka, ktorý „len premýšľa a nikdy nič neurobí“, mal by sa zamerať na praktickú aplikáciu svojich návrhov a stratégií a nemal by sa púšťať do všeobecných debát, ktoré vedú k čisto akademickej analýze problému. V oblasti pracovných vzťahov sa mu najlepšie spolupracuje s ľuďmi, ktorí majú vynikajúce komunikačné zručnosti a dokážu oceniť dobre mienenú radu. Ak by však spolupracoval s väčším počtom kolegov, ktorí sú rovnakého zamerania ako on, mohlo by to spomaliť prácu celého tímu.

Tabuľka 6

Tímové roly zakladateľa startupu MeetNlearn

	US	KO	IN	TP	DO	VZ	SP	RE	MV
Juraj	3%	2%	94%	25%	60%	33%	92%	10%	93%

Zdroj: vlastné prepočty

Silnou stránkou zakladateľa startupu MeetNlearn je, že si uvedomuje, že je pre neho ľahšie pracovať samostatne ako úzko spolupracovať s druhými. Je skôr mysliteľom a vizionárom, priťahuje ho práca vyžadujúca laterálne myslenie a starostlivú analýzu. Podáva najlepší výkon, keď má voľnosť a svoju odbornosť uplatňuje ako kreatívnu výhodu. Naopak, slabou stránkou lídra je, že sa zdráha prispôbiť rýchlo sa meniacim udalostiam, má ťažkosti pri komunikácii s rôznymi typmi ľudí, je úzko špecializovaný len na vymedzenú oblasť a má malú potrebu pomáhať druhým pri dosahovaní pracovných cieľov. Ak chce zakladateľ startupu efektívnejšie zvládať rolu inovátora, musí poskytovať spolupracovníkom dostatok času a voľného priestoru, aby vytvorili niečo skutočne originálne. Pre lepšie vykonávanie roly monitora je potrebné, aby líder ukázal svoju rozvahu v situáciách, keď ostatní sú pravdepodobne ovládaní emóciami, alebo robia unáhlené závery.

5.7 Startitup

Mareka zaujímali startupy dávno predtým, než založil svoj prvý startupový portál. V roku 2013 sa rozhodol prísť pozrieť priamo do startupovej komunity a zasúťažiť si na StartupWeekend Bratislava, kde zistil, že slovenský startupový ekosystém je veľmi živý a existuje pomerne veľké množstvo mladých nadšencov, ale aj existujúcich startupov, ako aj súťaží, coworkingov, inkubátorov, akcelerátorov a investorov. Avšak neexistovala žiadna platforma, ktorá by spojila celú startupovú komunitu. Každá z inštitúcií mala svoj web a svoj Facebook, ale naprieč ich nikto nespájala.

Rozhodol sa preto vytvoriť informačný web, ktorý by spájala startupových nadšencov naprieč všetkými mestami a inštitúciami. Jeho primárnym cieľom bolo vytvoriť dobrý projekt, kde by okrem článkov mohli čitatelia nájsť na stránke kontakty na startupy, freelancerov, zoznam podujatí, kontakty na investorov a zoznam coworkingov. Čitateľnosť sa pohybuje mesačne okolo 1,2 milióna návštevníkov, čo predstavuje denne okolo 40 tisíc. Neskôr sa firma rozšírila a Startitup Group má v portfóliu momentálne osem webov: Sketcher.sk je zameraný na dizajn a grafiku, Interez.sk na hudobných fanúšikov, VedeliSte,že?.sk prináša rôzne zaujímavosti zo sveta, Odzadu.sk zaujal čitateľov článkami o vzťahoch, Startitup.sk je zameraný na startupy, ThinkApple.sk na fanúšikov firmy Apple, #Existuje.sk ponúka inšpiratívne príbehy a BabskéVeci.sk je pre mladé dievčatá.

Podľa výsledkov Belbinovho dotazníka (Tabuľka 7), Marekovi sa darí najlepšie pri úlohách, kde musí skúmať možnosti a využívať nové príležitosti. Z hľadiska rozvoja kariéry by sa mal zameriavať na oblasti, v ktorých sú veľmi oceňované zmeny.

Tabuľka 7

Tímové roly zakladateľa startupu Startitup

	US	KO	IN	TP	DO	VZ	SP	RE	MV
Marek	72%	76%	98%	20%	36%	88%	0%	0%	19%

Zdroj: vlastné prepočty

Medzi silné stránky zakladateľa Startitup patrí, že rád objavuje a rozvíja nové myšlienky, je dobrý v riešení zložitých problémov alebo zavádzaní nových myšlienok, je dynamický, podnikavý, spoločenský a iniciatívny. Na druhej strane, medzi jeho slabosti patrí všeobecný prístup bez špecifického zamerania, absencia systematického prístupu k práci a väčší dôraz venovaný dosiahnutiu cieľov ako potrebám jednotlivcov. Pre efektívnejšie zvládnutie vodcovskej roly je potrebné, aby zakladateľ bol viac nápomocný spolupracovníkom a vytváral sieť užitočných kontaktov v rámci externého prostredia.

5.8 Zaraguz

Michal pracoval počas vysokej školy v jednej z najväčších reklamných agentúr, kde sa mohol zapájať do veľkých projektov. Neskôr založil agentúru Zaraguz, ktorú Facebook zaradil medzi TOP 10 najkreatívnejších agentúr na svete. V roku 2016 sa stala striebornou Agentúrou roka a na základe výsledkov národnej súťaže EFFIE a Zlatej EuroEFFIE (ktorú získala ako historicky prvá agentúra zo Slovenska i Českej republiky) aj Top Effective Agency 2016 podľa mesačníka Stratégie. Agentúra sa v máji 2017 stala reklamnou agentúrou Slovenskej sporiteľne a digitálnou agentúrou pre Orange. Okrem toho má vo svojom portfóliu značky ako: Popradská káva, Semtex, ORA, Heineken, Krušovice, Kelt, SPP, Volkswagen Slovakia, Primalex, Mecom, Rajo, atď.

Výsledky analýzy ukazujú, že Michal má jasnú predstavu o živote a silný zmysel pre vízie. Rád formuluje nové myšlienky a je pre neho dôležité, aby boli realizované v praxi (Tabuľka 8). Keďže má jasno v tom, kam smeruje, je veľmi dobre pripravený viesť ostatných, možno aj za

cenu rizika, že jeho túžba dokončiť danú úlohu bude pôsobiť príliš dominantne. Je dôležité, aby svojim kolegom dával adekvátny priestor a nesnažil sa sám zvládnuť väčšinu práce.

Tabuľka 8

Tímové roly zakladateľa startupu Zaraguza

	US	KO	IN	TP	DO	VZ	SP	RE	MV
Michal	90%	71%	100%	25%	36%	67%	0%	0%	0%

Zdroj: vlastné prepočty

Medzi silné stránky zakladateľa startupu Zaraguza patrí, že rád objavuje a rozvíja nové myšlienky, je dobrý v riešení zložitých problémov alebo zavádzaní nových myšlienok, je veľmi dominantný, zároveň dynamický a podnikavý. Naopak, slabou stránkou lídra je výrazná orientácia na úlohy bez ohľadu na atmosféru a medziľudské vzťahy. Ak chce zakladateľ zefektívniť realizáciu svojej vodcovskej roly, mal by si uvedomiť, že ostatní nemusia byť takí schopní ako on a splňať štandardy jeho vlastného výkonu.

5.9 Aktivizer

Zakladateľom startupu Aktivizer je Ján. Myšlienka vytvorenia danej aplikácie vznikla počas výletu s partiou do Jasnej, kde plánovali lyžovať sa, ale keďže pršalo, zrazu nevedeli ako alternatívne stráviť voľné dni. Zároveň, Ján celý život športuje. Občas ale chcel zmeniť športovú aktivitu a vyskúšať niečo nové, iné. Vtedy dostal nápad, že by bolo užitočné, keby existovala aplikácia, ktorá by ponúkala rôzne športové aktivity na trávenie voľného času, z ktorých by si mohol vybrať. Motívom pre vstup do podnikania bola aj brožúrka „Naštartuj sa“, ktorá mu poradila, ako premýšľať o podnikateľskom nápade, spustiť svoj projekt, identifikovať problém, ktorý vznikne a analyzovať, ako daný problém odstrániť.

Tak sa rozhodol vytvoriť portál pre všetkých, ktorí vo svojom voľnom čase vyhľadávajú aktívny oddych, teda šport, aktívnu zábavu, ale aj relax. Návštevník si môže jednoducho vyfiltrovať najvhodnejšie aktivity pre jednotlivca, dvojicu, partiu alebo rodinu, ktoré sa dajú robiť práve vo zvolenom počasí (slnečno, daždivo, večer). Aplikácia sa skladá zo 4 modulov - databáza, hľadám event, hľadám spoluhráča a hodnotenie. Databázu je možné filtrovať (aktivizovať) podľa toho, či používateľ aplikácie má záujem o šport, zábavu, relax, adrenalín alebo najlepšie hodnotené aktivity. Modul „Hľadám spoluhráča“ umožňuje prezerat' si inzeráty iných ľudí, ktorí hľadajú partnera pre danú aktivitu alebo pridať svoj inzerát. Inzeráty sú prehľadne rozdelené podľa jednotlivých aktivít.

Belbinov dotazník ukázal, že Ján vie motivovať seba aj ostatných pre plnenie cieľov. Avšak jeho vodcovskú rolu ovplyvňujú dve protichodné tendencie (Tabuľka 9). Na jednej strane vyznáva pokojný a vyrovnaný štýl - tolerantný a konzultačný prístup, vďaka ktorému nikdy nezabúda na priority a prostredníctvom ktorého obratne uzatvára dohody. Avšak, je pre neho typické aj stanovovanie náročných cieľov a výziev, ktoré ľudí dôrazne motivujú k úspechu. V určitých situáciách je pre lídra ťažké tieto dva štýly práce skombinovať.

Tabuľka 9

Tímové roly zakladateľa startupu Aktivizer

	US	KO	IN	TP	DO	VZ	SP	RE	MV
Ján	82%	92%	62%	50%	14%	66%	20%	30%	38%

Zdroj: vlastné prepočty

Silnými stránkami zakladateľa startupu Aktivizer je schopnosť uchovať si široký záber a tiež schopnosť nasmerovať iných ľudí k spoločným cieľom. Je to človek výrazný, dynamický a podnikavý. Medzi slabé stránky tohto lídra patrí, že zaujíma skôr všeobecný prístup bez tendencie zamerať sa na špecifické záležitosti. Nezaujíma sa o rutinnú alebo nepretržitú prácu

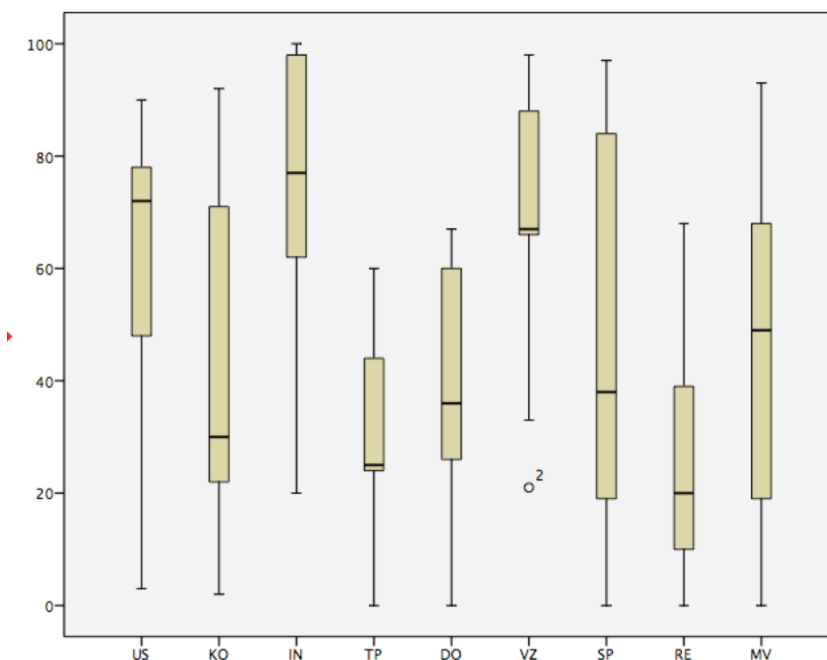
a má sklon organizovať druhých bez prijatia systematického prístupu k svojej vlastnej práci. Pre lepšiu realizáciu roly koordinátora by mal zakladateľ popracovať na udržiavaní rovnováhy medzi otvoreným vyjadrením rôznych názorov a smerovaním ku konečnej dohode o dôležitých rozhodnutiach. Pre efektívnejšie zvládnutie roly usmerňovača by mal byť pripravený vyjadriť svoj názor na dôležité veci a sporné záležitosti. Ak to dokáže robiť pozitívnym spôsobom, stane sa cenným hovorcom tímu.

6 Diskusia

Na základe porovnania jednotlivých typov rolí, ktoré zastávajú zakladatelia skúmaných startupov (Graf 1), môžeme konštatovať, že každý z analyzovaných lídrov disponuje odlišnou kombináciou vykonávaných rolí v tíme (hypotéza 1). Z toho zároveň vyplýva, že neexistuje žiadna rola alebo kombinácia rolí, ktorá by zabezpečila to, aby bol startupista úspešný (hypotéza 2).

Graf 1

Boxplot



Zdroj: vlastné prepočty

Je zaujímavé, že pri dvoch typoch rolí je tendencia výskytu u všetkých zakladateľov skôr nižšia (Tabuľka 10). Ide o rolu tímového pracovníka (priemerná hodnota 30,22) a realizátora (priemerná hodnota 26,22). Na základe charakteristiky tímového pracovníka vieme, že veľmi dobre spolupracuje, je vnímavý a diplomatický. Počúva a predchádza nezhodám medzi ľuďmi. Načúva, buduje a odvracia konflikty. Na druhej strane, jeho slabosťou je nerozhodnosť v kľúčových situáciách (Belbin, 2010). Lídri startupov majú v sebe zakorenenú veľkú súťaživosť a to sa to prejavuje aj vo forme nižšej schopnosti spolupracovať. Zakladatelia startupov sa zameriavajú skôr na ciele a úlohy, než na medziľudské vzťahy na pracovisku. Sčasti to môže byť zapríčinené vekom startpov, pretože ide o relatívne mladé podnikania. Ale nízka schopnosť lídra spolupracovať a riešiť konflikty môže mať v budúcnosti nepriaznivé dôsledky. Výskumy potvrdzujú, že startupy vedené tímom ľudí sú v dlhodobom horizonte úspešnejšie ako startupy vedené jednotlivcom. Tímové (spoločné) vodcovstvo práve v startupoch jednoznačne dominuje na úkor vertikálneho (vodcovstvo založené na formálnom lídrovi). Navyše neujasnené

konflikty medzi členmi startupových tímov sú jedným z najčastejších dôvodov odchodu ľudí zo startupových tímov a následného zániku startupového podnikania.

Tímová rola realizátora mala u skúmaných zakladateľov startupov najnižšie zastúpenie (26,22). Podľa teoretických východísk je realizátor praktický, spoľahlivý a výkonný. Myšlienky premieňa na činy a organizuje prácu, ktorú treba vykonať. Implementuje riešenia, na ktorých sa tím zhodol. Je disciplinovaný, spoľahlivý, konzervatívny v návykoch. Má schopnosť efektívne vykonávať praktické kroky a akcie. Jeho nevýhodou je nepružnosť a pomalé reakcie na nové možnosti (Belbin, 2010). Práve z tohto dôvodu je rola realizátora u zakladateľov skúmaných startupov zastúpená v menšej miere. Pre startupové podnikanie je príznačné, že na ceste za úspechom prechádzajú neúspešnými projektami, menia a prispôbujú svoj podnikateľský model potrebám zákazníkov. Flexibilita, rýchle reakcie na zmeny až proaktivita sú charakteristickými znakmi lídrov úspešných startupov.

V analyzovanej vzorke bola jedna tímová rola pomerne vysoko zastúpená u všetkých lídrov (hypotéza 3), a to rola inovátora. Ide o človeka, ktorý vie riešiť náročné problémy a prichádza s nápadmi. Je to osobnosť individualistická, tvorivá, nápaditá a neortodoxná. Jej kvalitou je predovšetkým predstavivosť, slabosťou ignorovanie podružnosti a zaujatosť vlastnými myšlienkami na úkor efektívnej komunikácie (Belbin, 2010). Realizovaný výskumný projekt ukázal, že zakladatelia úspešných startupov sú vnímaví, otvorení, energickí a tvoriví. Na základe týchto charakteristík sú lídri tvorcami vízií svojich spoločností. Ukazuje sa, že práve inovatívnosť, zvedavosť a tvorivosť sú dôležitými charakteristikami lídrov úspešných startupov. Zároveň, z hľadiska dlhodobej budúcnosti startupu, je dôležité podporovať a rozvíjať kreativitu svojich spolupracovníkov.

Tabuľka 10

Porovnanie zastúpenia jednotlivých tímových rolí u zakladateľov startupov

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Usmerňovač	3	90	59,89	27,733
Koordinátor	2	92	42,22	32,568
Inovátor	20	100	72,78	30,626
Tímový pracovník	0	60	30,22	18,089
Dokončovač	0	67	39,33	23,06
Vyhľadávač zdrojov	21	98	69	27,134
Špecialista	0	97	44,44	38,497
Realizátor	0	68	26,22	24,601
Vyhodnocovač	0	93	46,11	35,254

Zdroj: vlastné prepočty

Realizovaný výskumný projekt zistil, že lídri startupov sa odlišujú od lídrov tradičných podnikov. Viaceré výskumy tímových rolí vykonané v štandardných tímoch klasických organizácií ukázali, že „ideálnou“ vodcovskou rolou je koordinátor, vyhľadávač zdrojov a tímový pracovník (Fisher et al. 2000, Dulewicz, Higgs, 2003, Batenburg, Walbeek, Maur, 2013). U skúmaných startupistov dosiahli predovšetkým roly koordinátora a tímového pracovníka podpriemerné zastúpenie. To, čo pomáha lídrovi viesť tím v tradičnom podniku nie je to isté, čo stojí za úspechom startupistov.

Vzdelaných a šikovných ľudí sa na slovenskom trhu nachádza veľa, avšak otázkou je, či sú to tí praví ľudia pre prácu v startupe. Dynamika, ktorá je typickou črtou týchto inovatívnych podnikov, nie je pre každého. Práca v startupe predstavuje kreatívnu, ale zároveň náročnú

činnosť, ktorá nemá ohraničenie. V inovatívnych podnikoch robí každý člen všetko. Neexistuje tu presné vymedzenie pracovných činností pre jednotlivé pozície a to najmä v prvých rokoch fungovania. Potvrdzujú to výsledky výskumného projektu, ktoré ukázali, že lídri úspešných startupov zastávajú viac rozličných tímových rolí v rozmanitých kombináciách. To, akú tímovú rolu líder zastáva, závisí najmä od situácie, v ktorej sa samotný líder a startup nachádza. Pre úspech startupu sa ukazuje dôležité, aby líder vedel čo najlepšie využiť silné stránky všetkých svojich tímových rolí. Práve analýza vykonaná na základe Belbinovho dotazníka by mohla byť vhodným doplnkovým explicitným nástrojom, na základe ktorého inštitúcie podporujúce rozvoj startupov hodnotia startupy a ich zakladateľov. Veľkou výhodou tohto nástroja je jeho jednoduchosť, časová nenáročnosť a hodnovernosť jej záverov potvrdená desaťročiami praxe podnikov a poradenských inštitúcií na celom svete.

7 Záver

Startupy a ich zakladanie predstavujú v posledných rokoch rozmáhajúci sa trend. Od startupov sa očakáva, že zohrajú rolu sociálnu, keď vytvoria pracovné miesta, rolu ekonomickú, keď dokážu vysoko efektívne zhodnotiť vložené zdroje a rolu podnikateľskú a pokrokovú, keď uspokojia nenasýtené potreby alebo zlepšia kvalitu života vytvorením, objavením a uspokojením potrieb úplne nových. Každý podnikateľ chce prísť na trh s inovatívnou myšlienkou, ktorú chce zhmotniť do podoby startupu, nadchnúť zákazníkov a stať sa úspešným. Je pravdou, že nápad je skutočne dôležitým odrazovým mostíkom pre rozbehnutie startupu, ale identifikácia správnych ľudí pre takéto inovatívne podnikanie je jedným z najťažších krokov. Pomôckou pri určení vhodnosti danej vodcovskej osobnosti pre riadenie a vedenie startupu je Belbinova analýza, ktorá identifikuje, akú tímovú rolu zastáva zakladateľ v danom startupovom tíme. Realizovaný výskumný projekt deviatich úspešných startupov a ich zakladateľov ukázal, že lídri stojaci na čele startupov zastávajú rôzne roly. Práve v startupoch sa ukazuje ako veľmi dôležité, aby líder zastával viac tímových rolí z hľadiska posilnenia jeho univerzálnosti. V startupoch sa ako najdôležitejšie javia roly inovátora, vyhľadávača zdrojov a usmerňovača v porovnaní s rolami koordinátora a tímového pracovníka, ktoré dominovali pri vedení tímov v tradičných podnikoch.

Poznámka o riešenom projekte (Acknowledgement)

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0631/19 „Metamorfózy startupov na ceste za podnikateľským úspechom“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Baum, J. R., Locke, E. A., Kirkpatrick, S. A. 1998. A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), pp. 43-54.

Batenburg, R., Walbeek, W. Van, Maur, W. 2013. Belbin role diversity and team performance: is there a relationship? *Journal of Management Development*, 2013, 32(8), pp. 901-913.

Belbin, R. M. 1993. *Team Roles at Work*. Butterworth-Heinemann, Oxford.

Belbin, R. M. 2010. *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. 3rd ed., Butterworth-Heinemann, Oxford.

- Blank, S., Dorf, B. 2012. *The start-up owner's manual. The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch Publishing Division. ISBN-10: 09849993032.
- Bussgang, J. 2017. Are you suited for a start-up? *Harvard Business Review*, 6 (November-December 2017), pp. 150-153.
- Butler, T. 2017. Hiring an entrepreneurial leader. *Harvard Business Review*, 2 (March-April 2017), pp. 85-93.
- Cogliser, C. C., Brigham, K. H. 2004. The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *The Leadership Quarterly*, 15 (6), pp. 771-799.
- Dulewicz, V., Higgs, M. J. 2003. Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles, *Henley Working Paper Series* No. HWP 0311, Henley Management College, Henley-on-Thames.
- Hmieleski, K. M., Cole, M. S., Baron, R. A. 2012. Shared Authentic Leadership and New Venture Performance. *Journal of Management*, 38(5), pp. 1476-1499.
- Fisher, S. G., Hunter, T. A., Macrosson, W. D. K. 2000. The distribution of Belbin team roles among UK managers, *Personnel Review*, Vol. 29 No. 2, pp. 124-140.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M.L., & Snow, D. B. 2009. In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (4), pp. 353-367.
- Graham, P. 2013. [Cit. 2018-11-15.] Available at:
<http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/>.
- Gumusluoglu, L., ILSEV, A. 2007. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62 (4), pp. 461-473.
- Hambrick, D. C., Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), pp. 193-206.
- Kets De Vries, M. R., Miller, D. 1986. Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, 11(2), pp. 266-279.
- Kiefer, F., Senge, P. M. 1999. Metanoic organizations in the transition to a sustainable society. *The SoL Journal*, 1 (1), pp. 25-36.
- Klotz, A. C. et al. 2014. New Venture Teams: A Review of the Literature and Roadmap for Future Research. *Journal of Management*, 40 (1), pp. 226-256.
- Manz, C. C., Sims, H. P. 1993. *Businesses without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High Performance Companies*. New York: Wiley, New York. ISBN 978-0-471-12725-3.

Pearce, C. L. 2004. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(1), pp. 47-59.

Reagan, R., Argote, L., Brooks, D. 2005. *Management Science*. Maryland : Informs, 2005. pp. 869-881.

Ries, E. 2011. *The lean start-up*. New York: Crown Business. ISBN 978-0-307-88789-4.

Wang, H., Tsui A. & Xin, K. 2011. CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly*, 22 (1), pp. 92-105.

Timmons, J. A., Spinelli, S. 2008. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. 8. ed. London: McGraw-Hill. ISBN 978-0-0733-8155-8.

Zäch, S., Baldegger, U. (2017): Leadership in start-ups. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 2017, 35, pp. 157-177.

Vplyv nudy na impulzívne nákupné správanie Impact of boredom on impulsive shopping behaviour

Martin Novysedlák – Lucia Čakanová – Ingrid Dorčáková

Abstract

The paper focuses on relation of boredom and impulsive shopping behaviour. First it describes the common shopping behaviour which is then put in contrast to the impulsive shopping. Impulsive shopping behaviour is then furtherly elaborated and described, highlighting the most common conditions under which this behaviour happens. Then we elaborate on the connection of boredom and tendency to get rid of it by impulse shopping. Our assumptions are supported by a small research conducted on young Swedish consumers with habit of online impulse buying of fashion products. We assume that there is a connection between boredom and impulse shopping as a way of replacing negative emotions with positive ones.

JEL classification: F61, M31, O14

Keywords: impulse shopping, reputation, boredom shopping,

1 Úvod

Cieľom príspevku je preskúmať vplyv nudy ako mentálneho stavu spotrebiteľa na jeho tendenciu k vykonaniu impulzívneho nákupu. Sme si istí, že rozličné mentálne stavy ovplyvňujú spotrebiteľov rôzne, či už sa jedná o pozitívne alebo negatívne ladenie. V príspevku definujeme bežné nákupné správanie a následne impulzívne nákupné správanie. Analyzujeme a elaborujeme mentálne nastavenie spotrebiteľa a vyjadrujeme predpoklad vplyvu marketingu na spotrebiteľa ktorý zažíva pocit nudy.

Naše myšlienky sme podporili výskumom vykonaným na malej skupine švédskych respondentov, pri ktorých z geokultúrneho hľadiska zároveň predpokladáme, že ich nákupné návyky a správanie budú podobne ako pri Slovenských spotrebiteľoch. Výskum bol vykonaný formou priamych rozhovorov s respondentmi o ich minulých skúsenostiach s impulzívnym nakupovaním. Na konci výskumu možno na základe odpovedí respondentov vytvoriť jednoduchý model správania resp. prostredia pri ktorom je zvýšená šanca k impulzívnemu nakupovaniu

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Značná časť úspechu pri predaji závisí od toho, či si vieme nepretržite uvedomovať, čo si myslia naši zákazníci. Nákupné a varovné signály sú dôležité kontrolné body pri procese predaja, ktoré nám pomáhajú zabezpečiť, aby naše myslenie bolo v súlade s myslením zákazníka (Carniege et al.,2004).

Vnímanie reklamy sa všeobecne znižuje. Sme natoľko zahltení reklamou, že jej účinnosť razantne klesá, často až úplne na nulu. Príkladom sú napríklad všade prítomné billboardy vonku ale najmä reklama v elektronických médiách, ktoré útočia v takom množstve, že sa často stráca ich obsah a účinok. Obecne platí, že užívatelia vnímajú reklamu najviac v prípadoch, kedy ich obsah nejakým spôsobom upúta (Janouch, 2011).

V klasickom marketingu sa predpokladalo, že je potrebné najprv upútať pozornosť zákazníka reklamou a následne uňho dôjde k vyvolaniu záujmu o produkt. Následne by si mal tento produkt zakúpiť. V informačnej spoločnosti dneška, kde je každý zahltený množstvom

reklamy to však už takto nefunguje. Zákazníci chcú nielen informácie o produkte, ale majú zároveň majú záujem sa od ostatných zákazníkov dozvedieť ich skúsenosti, názory a hodnotenie (Janouch, 2011).

Pôvodný model reakcie zákazníkov AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) je už dnes prekonaný. V marketingu sa preto stále viac používa model ACCA (Awareness, Comprehension, Conviction, Action). Tento model je možné zároveň rozšíriť o definíciu cieľových skupín a ciele (Janouch, 2011).

2.1 Bežné nákupné správanie

V prípade bežných nákupov si spotrebiteľ kladie len málo otázok, pretože nákup zvyčajne súvisí s opakovaným nákupom rovnakých výrobkov alebo služieb. Príkladom takýchto nákupov sú napríklad nákupy základných potravín. Charakteristický je postupný vývoj nákupných skúseností spotrebiteľa, ktoré sa následne menia do podoby naprogramovaných rozhodnutí, teda sa stávajú rutinnými. Proces nákupu je teda jednoduchý (Kita, 2010).

Vo všeobecnosti však môžeme pri racionálnom nákupnom procese pozorovať tieto fázy:

1. Identifikácia problému.
2. Zber informácií.
3. Hodnotenie alternatív.
4. Rozhodnutie o kúpe.
5. Správanie sa po kúpe.

2.2 Impulzívne nákupné správanie

Impulzívnym správaním sa v prostredí obchodu zaoberali výskumníci približne od 50. rokov 20. storočia. Priekopníkom je DuPont (In Rook, 1987), ktorý definuje impulzívne nakupovanie ako neplánovaný nákup. Základ tejto definície pretrval aj neskôr, hoci mnoho autorov ju doplnilo o ďalšie sprievodné javy alebo pocity, ktoré sa počas impulzívneho nákupu u ľudí objavajú. Hawkins, Best a Coney (1992) taktiež podporujú tvrdenie, že impulzívne nakupovanie možno definovať ako kúpu takých produktov, ktoré spotrebiteľ nemal v pláne alebo nepovažoval za nevyhnutné kúpiť predtým, než vošiel začal nakupovať. Ide teda o spontánne a nepremyslené nákupné rozhodnutie s cieľom získania produktu.

Rook a Gardner (1993) definujú impulzívny nákup ako neplánovanú kúpu. Táto sa vyznačuje rýchlym procesom rozhodovania pri ktorom je zákazník zaujatý v prospech okamžitého získania produktu.

Impulzívny nákup však nemôžeme definovať iba ako nákup „neplánovaný“. Viacero autorov totiž uvádza, že existuje viacero druhov neplánovaného nakupovania. Výskumné zistenia hovoria o tom, že impulzívne nakupovanie môže byť označené ako neplánované, ale neplánované nákupy nemôžu byť vždy označené ako impulzívne.

V prípade impulzívneho nakupovania ide väčšinou o reaktívne správanie, kde rozumné argumenty nehrajú rolu. Väčšinou sú realizované pod vplyvom emócií. Príkladmi takýchto nákupov je napríklad zmrzlina počas horúceho letného dňa alebo cukríky z regálu pri pokladni. Z pohľadu spotrebiteľa tieto produkty nie sú nijak špecifické a teda väčšinou nestráca čas študovaním ich vlastností a porovnávaním (Vysekálová, 2011).

Akýkoľvek produkt ktorý je vizuálne atraktívny, dostupný a malých rozmerov predstavuje z pohľadu zákazníka dobrý artikel pre impulzívny nákup. Je totiž pravdepodobnejšie, že spotrebiteľ pri impulzívnom nakupovaní uprednostní menšie a finančne dostupnejšie produkty (Hammond, 2005).

Na rozdiel od uvedených tvrdení iných autorov, Kita (2010) tvrdí že sa toto správanie sa netýka iba drobných nákupov. Autor ďalej udáva že impulzívne nakúpené môžu byť aj veľmi drahé výrobky alebo služby, napríklad značkové oblečenie alebo šperky. V kritických prípadoch môže u niektorých ľudí prejsť k návykom ktoré sú označované ako kompulzívne nakupovanie, v bežnej reči sa používa pojem „nákupné maniactvo“. Jedinci s návykmi kompulzívneho nakupovania nedokážu kontrolovať svoje nákupné správanie, nakupujú nadmerne.

Keďže nám impulzívne nakupovanie môže prinášať potešenie a uvoľnenie, je takéto nakupovanie často spojené s ľuďmi, ktorí chcú uniknúť z negatívnych psychologických vnemov, akými sú napríklad nízke sebavedomie a sebaocenenie, negatívne pocity, emócie, myšlienky alebo všeobecne zlá nálada (Verplanken & Herabadi, 2001)

Zlá nálada zároveň podľa výsledku výskumov nepriaznivo ovplyvňuje sebakontrolu a z toho dôvodu ľudia ľahšie podľahnú svojej vlastnej impulzivite pri tvorbe nákupných rozhodnutí. To je potvrdené aj novšou štúdiou, ktorá rovnako zhodnotila, že tendencia podľahnúť impulzívnemu ná kupu je spojená s negatívnou náladou (Silvera et al., 2008)

Môžeme teda usúdiť, že impulzívne nenakupujeme preto, lebo nás predajcovia k tomu podvedome nútia, ale preto, že nakupovať chceme, pretože nás to baví, máme z toho radosť, pomáha nám to odreagovať sa. Podnety k impulzívnemu správaniu pri nakupovaní cielia práve na túto ľudskú vlastnosť v momentoch, keď máme záujem, respektíve sme ochotní, niečo kúpiť, ale nevieme alebo nemáme presne určené čo by to malo byť. V takýchto momentoch sme náchylní k nákupným rozhodnutiam, obzvlášť v prípade že sa jedná o malé produkty či služby v dostupnej cene.

V prípade kombinovaného zapojenia všetkých spomenutých faktorov akými sú potešenie z nákupu (pozitívna emócia) alebo naopak zlá nálada (negatívna emócia) mohol uniknúť zo záberu pohľad pri ktorom je emócií nedostatok a tým je znudený spotrebiteľ. Znudenie však môžeme primárne vnímať ako negatívny mentálny stav, s ktorým spotrebiteľ nie je spokojný a bude sa snažiť ho odstrániť.

Je možné vyjadriť predpoklad, že znudený človek bude náchylnejší k vykonaniu impulzívneho nákupu z dvoch hlavných dôvodov:

1. spotrebiteľ ochotnejšie reaguje na nákupný stimul s cieľom zbaviť sa pocitu monotónnosti (prípadne ho vymeniť za pocit nadšenia z nákupu, aj keď len krátkodobý)
2. Obzvlášť v online prostredí sú spotrebiteľia citlivejší na stimuly ako napríklad cena, dostupnosť či doručenie zdarma

2.3 Prostredie webstránok podporujúce vyvolanie impulzívneho nákupu

Najdôležitejšou oblasťou, pri ktorej je možné využiť internet, je vytvorenie atraktívnych a efektívnych webových stránok, popisujúcich podnik, jej produkty, distribútorov, pracovné príležitosti či profily jej riadiacich pracovníkov. Nie všetky webové stránky sú užívateľsky priateľské alebo efektívne. Návštevníkov môže zmiasť ako sa dostať na stránke ďalej alebo ako spraviť platbu za tovar ktorý chcú kúpiť cez Internet (Kotler, 2005).

Detailné informácie pri produktoch v e-shopoch stále nie sú samozrejmosťou. Nakupujúci väčšinou hľadajú podrobnosti k produktom, názory, recenzie. Trávia tak na e-shope omnoho viac času a zároveň si prezierajú viac stránok, či produktov než zákazníci ktorí nakoniec nič nekúpia. Kupujúci potrebujú pre svoje rozhodnutie viac času a tiež dostatok informácií, ktoré ich presvedčí k ná kupu práve v našom e-shope. Dajte im preto kvalitné a detailné informácie, aby mali dôvod zdržať sa, vrátiť sa a hlavne nakúpiť (Janouch, 2011).

Môže sa zdať, že tento názor ide proti princípu impulzného nakupovania, pri ktorom očakávame rýchle rozhodnutie k neplánovanému nákupu. To môže byť pravda, no absencia detailných informácií dokáže potenciálneho zákazníka určite demotivovať a odradiť od nákupu. V informačnej dobe očakávajú zákazníci dostatok informácií ku ktorým sa dokážu dostať a preštudovať veľmi rýchlo. Absencia týchto informácií a očakávanie toho, že zákazník vyvinie vlastnú iniciatívu k zisteniu detailov k produktu (v najhoršom prípade u konkurencie) je jednoznačnou chybou bez ohľadu na to či ide o nákup plánovaný alebo impulzívny.

Zároveň je nutné zamyslieť sa nad textmi na webových stránkach a e-shope. Často sa môže stať, že aj keď má autor zámer poskytnúť informácie zákazníkovi, ten mu neporozumie. Ľudia nemajú čas navyše na hlbavé sústredenie sa na obsah a tak no na začiatku iba skenujú. Pokiaľ nenájdu záchytný bod ktorý upúta ich pozornosť, odchádzajú. Získanie a udržanie pozornosti je teda kľúč k úspechu, je teda nevyhnutné správne sa vcítiť do role zákazníka a hovoriť jeho rečou. Silnou pomôckou k získaniu pozornosti môže byť vyvolanie emócie. Najčastejšie využívané emócie v marketingu sú láska, súcit, strach, spravodlivosť, sociálne problémy, katastrofy, osud planéty a ďalšie. Pri využívaní emócií však treba byť opatrní. Ak sa preženie, ľudia im nebudú veriť a môžu sa obrátiť proti nám. Je vhodné vždy vybrať len jeden emočný cieľ (Janouch, 2011).

3 Výskumný dizajn

Myšlienka impulzívneho nakupovania z nudy bola preskúmaná výskumom vykonaným v roku 2018 prostredníctvom face-to-face interviews na vzorke 14 mladých švédskych spotrebiteľov vo veku 20-30 rokov, z ktorých bolo 7 mužov a 7 žien. Respondenti majú skúsenosti s nakupovaním online a boli dopytovaní na ich nedávne impulzívne online nákupné správanie v oblasti produktov módy (Sundström et al., 2019).

Vo výskume sa bližšie pozrieme aj na to ako nastaviť marketingovú komunikáciu so zákazníkmi, aj po uskutočnení nákupu, čo do značnej miery determinuje charakter vernostného správania, ktoré musí podnik budovať voči svojim zákazníkom. Z nákupu z nudy sa následne môže stať určitý impulz k nakupovaniu určitých výrobkov podľa obdobného vzorca správania sa.

4 Výsledky výskumu

Všetci respondenti mali minimálne jednu impulzívnu nákupnú skúsenosť online, väčšina z nich nakupuje módné produkty online pravidelne. Priemerná suma peňazí minutá na impulzívne nakupovanie mesačne bola na úrovni 100 až 200 €. Podľa popisu respondentov, nákupy boli realizované zvyčajne z notebooku alebo smartfónu z prostredia domova, z pohovky pred televíziou. Pri popise nákupnej situácie niektorí respondenti uviedli že nemali priamy úmysel nakupovať, ba dokonca sa nakupovaniu chceli vyhnúť. Väčšina takýchto nákupov sa podľa respondentov udiala neskoro večer alebo v noci, bez spoločnosti iných ľudí.

Na otázku prečo respondenti nakupovali online boli ako najčastejší dôvod uvedené marketingové praktiky predajcov ako zľavy či doprava zdarma. Ďalším dôvodom bol krátkodobý pocit pozitívnej emócie z impulzívneho nákupu, obzvlášť v prípade výhodnej ceny. Niektorí respondenti zároveň uviedli, že ich percepčia ceny online je iná než v kamenných obchodoch, výrobky ktoré by v kamennom obchode boli považované ako drahé sú podľa nich v online prostredí dostupnejšie a pocitovo lacnejšie. Zároveň respondenti veria, že sú v nákupnom správaní ovplyvňovaní svojim okruhom priateľov a celebritami, prostredníctvom ktorých sa dostávajú k novým produktom.

Nuda, resp. stereotyp, bola veľmi výrazným faktorom pri týchto nákupoch, kde všetci respondenti uviedli záujem opustiť stereotyp arobiť niečo nové/iné. Emočné odôvodnenie je

popisované skôr ako túžba („To musím mať!“) než ako nákup z víziou úžitku. Takéto správanie teda možno označiť ako „lov po šťastí/spokojnosti“.

Čo z toho vyplýva pre internetový marketing? Je potrebné pôsobiť najrôznejšími spôsobmi a komunikačnými prostriedkami a to naraz. Dobre pripravený e-shop s prvkami dôvery je úplný základ. Nezabúdajme ani na reklamu, podporu predaja, PR a priamu komunikáciu. Taktiež je potrebné byť aktívny na sociálnych sieťach. (Janouch, 2011)

Stačí sa pozrieť napríklad na trh s novinami a hneď zistíme ako sa zmenilo správanie spotrebiteľov. Po príchode internetu sa vydavatelia ešte roky snažili čitateľov dostať späť k pôvodným návykom, kedy im doručovali tlačené noviny až domov a každý z nich následne čítal tie isté články. Čitatelia však samozrejme veľmi radi migrovali k vyhľadávaniu spravodajstva on-line, pretože tieto informácie dostali v reálnom čase a nie až o 24 hodín neskôr. (Janouch, 2011) Vydavateľstvá teda nakoniec museli svoj boj vzdať a presunúť prím svojej činnosti a spolu s tým aj predaj na Internet. Rovnako sa museli a stále musia prispôbovať svojej klientele aj ďalšie podniky, miesto toho aby sa snažili robiť veci naďalej po starom.

Nákupom produktu však komunikácia so zákazníkom nekončí, naopak, v istom zmysle začína. Rozumne uvažujúci podnik si uvedomuje, že najväčší zisk jej generujú zákazníci, ktorí nakupujú opakovane. Je teda nevyhnutné udržiavať s nimi vzťahy a rozvíjať ich. Už len to, že po zaslaní tovaru a prijatí platby zašleme e-mail s poďakovaním za nákup a upozorníme na možnosť stať sa členom vernostného systému môže veľa ľudí presvedčiť k opakovanému nákupu. Po nákupe je tiež možné spýtať sa na spokojnosť s nákupom, službami či dopravou a samozrejme aj s produktom. Pravidelným oslovením zákazníkov s atraktívnou ponukou dokážeme zvýšiť obraty a zároveň prehĺbiť ich dôveru k nášmu podniku. (Janouch, 2011)

V oblasti pôsobenia na zákazníka v online prostredí nemožno pominúť dôležitosť sociálnych sietí. Marketing na sociálnych médiách je najrýchlejšie rozvíjajúca sa forma marketingu na Internete a jeho cieľom je ovplyvniť alebo presvedčiť určitú skupinu ľudí aby akceptovala, zmenila alebo opustila určité myšlienky, správanie či praktiky. To dáva komunikáciu so zákazníkmi na úplne novú úroveň. Zákazníci sa môžu spolupodieľať na tvorbe produktov, komentujú kroky a rozhodnutia firiem a predovšetkým si vymieňajú informácie medzi sebou. Práve táto komunikácia medzi zákazníkmi je dôvodom prečo je nevyhnutné zaoberať sa marketingom na sociálnych sieťach a do istej miery aj zapojením influencerov.

Influencer marketing, ako fenomén je naozaj neuveriteľný ekvalizér a posúva rovnováhu od moci až na akúkoľvek súčasť subjektu ktorý má schopnosť niečo zdieľať. Sociálne médiá tiež zavádzajú nové príležitosti, aby sa spoločnosti mohli spojiť s ľuďmi, na druhej strane sa aj ľudia môžu spojiť s ostatnými. Cieľom je pripojiť sa do nových komunít a spojiť značku alebo produkt s novým publikom prostredníctvom dôveryhodného vzťahu s uvedeným influencerom.

Napríklad značka Maybelline, ktorá má vlastný youtube kanál dosiahne približne 20 000-30 000 videní pre každé video. Nie je to zlé, ale video generované influencerom má priemerne 1,4 miliónov videní. Toto je jasné znamenie toho, že influenceri vzbudzujú väčší záujem o produkty Maybelline ako ich vlastný kanál značky. Influenceri totiž predstavujú značku Maybelline novým spotrebiteľom oveľa lepšie ako to môže urobiť značka sama. (Tapinfluence, 2017)

Spoločnosti smerujú k získavaniu zákazníkov prostredníctvom influencerov najmä kvôli možnosti blokovania reklám, pretože chcú dosiahnuť možnosť distribúcie, ktorá nebude blokovaná a dostane sa k tomu správne publiku. Obsah influencera nemôže byť totiž blokovaný a najlepšou metódou ako získať dôveru zákazníka je prostredníctvom toho, komu

už zákazníci veria. Vytvorenie takéhoto dôverného vzťahu ako je medzi zákazníkom a influencerom je pre samotnú značku so zákazníkom takmer nemožné. (Hall, 2016)

Podľa štúdie startupových spoločností TapInfluence a Influitive, zákazníci veria odporúčaniam prostredníctvom ich vlastnej siete do miery 90%, a odporúčania sú on-line dostupné v 81% prípadoch. Ľudia veria odporúčaniam od ľudí ktorých poznajú až nad 92%. (Tapinfluence, 2017)

V roku 2016 spoločnosť Tomoson Company vykonala výskum a zhrnula informácie získané od 125 zúčastnených top obchodníkov. Na základe výskumu influencer marketingu, obchody zarábajú 6,50 dolárov cez každý 1 dolár minúty na influencer marketing. Výskum zahrnul 125 obchodníkov on-line v čase 10.-16. marca 2015.

Ukázalo sa tiež, že väčšina z 59% obchodníkov plánuje zvýšiť svoj influencer marketingový rozpočet v nasledujúcich dvanástich mesiacoch. Na druhej strane 21% plánuje zredukovať výdavky na influencer marketing alebo ich ponechať rovnakými. (Tomoson, 2016)

Podľa webu Instagramu, 75% instagrammerov (užívateľov instagramu) koná po tom, ako ich inšpiroval príspevok a 60% instagrammerov tvrdí že objavili nové produkty prostredníctvom Instagramu. Ak hovoríme o influencer marketingu, instagram bol najvýkonnejším kanálom pre sociálnu akciu v roku 2015, a dosiahol hodnotu sociálnej akcie 3,21% v porovnaní s hodnotou 1,5% všetkých ostatných sociálnych sietí podľa RythmOne's Influencer Marketing Benchmarks Report z roku 2015. (Rythm, 2016)

Na základe výskumu marketingovej spoločnosti Annalect z roku 2017 o Instagram influencer marketingu vo Fínsku, 73% fínskych užívateľov instagramu sleduje instagram influencerov, blogerov, celebrity a profily moderátorov špecifického obsahu. Záujmy influencerov a ich tipy na rôzne produkty sú vo všeobecnosti považované zákazníkmi za užitočné. Zo štúdií tiež vyplýva že instagram rezonuje najmä v oblasti mladšej vekovej kategórie a práve oni sú predpokladom na zakúpenie si produktu alebo služby založenej na odporúčaní instagram influencerov. Podľa tej istej štúdie až jedna tretina tých, ktorí boli ovplyvnení influencer marketingom urobila investičné rozhodnutie na základe influencer marketingu. (Annalect Research, 2017)

5 Diskusia

Na základe sekundárnych dát sme zistili, že impulzívny nákup je u mladých spotrebiteľov vnímaný ako únik z reality, hľadanie uspokojenia v hmotných veciach a šanca výhodne nakúpiť. Spotrebiteľia unikajú z každodennej nudy tým, že nakupujú online. Štúdia tiež naznačila, že tento druh nákupného správania je formou vyrovnania sa s nudou a monotónnosťou. Takto sa pocit nudy nahrádza pozitívnymi emóciami, akými je napríklad potešenie v priebehu nákupného procesu.

Výskumná vzorka 14 respondentov je podľa nás nedostatočná na vyjadrenie jednoznačného záveru aplikovateľného na všetkých resp. väčšinu spotrebiteľov, no napriek tomu si myslíme, že respondenti v prieskume detailne a trefne popísali svoje pocity z impulzívneho nákupu online a dokázali veľmi dobre popísať okolnosti, za ktorých ku takémuto nákupu došlo. Považujeme za podstatné upozorniť na fakt, že u respondentov bolo možné na základe ich vyjadrení identifikovať určitú šablónu resp. model typického správania. Tento je podľa nás vhodný použiť ako základ pre ďalšie skúmanie. Nudu však určite považujeme za relevantný faktor, ktorý dokáže veľmi rýchlo vyvolať nákupné správanie s cieľom dosiahnuť pozitívne emócie.

Poznámka

Tento príspevok je výstupom riešenia projektu APVV-15-0511.

Použitá literatúra (References)

Annalect Research. *Instagram Influencer Marketing in Finland*. 2017. [online]. Dostupné na: <https://www.annalect.fi/research-instagram-influencermarketing-finland/> [cit. 2018-01-03].

Carniege, D., Crom, J.O., Crom, M., (2004). *Ako úspešne predávať*. Bratislava. Príroda. 2004. ISBN 80-07-01264-8.

Hall, J. *The Influencer Marketing Gold Rush Is Coming: Are You Prepared?* 2016. [online]. Dostupné na: <http://www.forbes.com/sites/johnhall/2016/04/17/the-influencer-marketing-gold-rushiscoming-are-you-prepared/#26a8f05f2964> [cit. 2016-10-22].

Hammond, R., (2005). *Chytře vedená prodejna*. Praha. Grada Publishing. 2005. 141 s., ISBN 80-247-1066-8.

Hawkins, D.I. - Best, R.J. - Coney, K.A. (1992). *Consumer Behavior: Implications for Marketing Strategy*. Boston: Irwin. 1992. s. 533-534. ISBN 0-256-09409-8.

Kita, J., et al. (2010). *Marketing*. 1.vyd. Iura Edition, spol. s. r. o., 2010. S. 216. ISBN 978-80-8078-327-3.

Kotler, P. (2005). *10 smrtelných marketingových hříchu*. Praha. Grada Publishing. 2005. 140 s. ISBN 80-247-0969-4.

Rook, D.W. (1987). The Buying Impulse. In: *Journal of Consumer Research*. 14, 1987. s. 189-199. ISSN 00935301.

Rook, D. W., Gardner, M. P. (1993). In the mood: impulse buying's affective antecedents. *Research in consumer behavior*, 6(7), 1993. s. 1-28.

RYTHM ONE. *Influencer Marketing Benchmarks Report of 2015*. 2016. [online]. Dostupné na: https://www.rhythmone.com/assets/insights/RhythmOne_Full_Year_2015_Influencer_Marketing_Benchmarks_Report_rev1.pdf [cit.2017-03-21] .

Silvera, D.H. – Lavack, A.M. – Kripp, F. (2008). Impulsive Buying: The role of Affect, Social Influence and Wellbeing. In: *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 25, is. 1, 2008. s. 23-33. ISSN 0736-3761.

Sundström, M., Hjelm-Lindholm, S., Radon, A., (2019). Clicking the boredom away – Exploring impulse fashion buying behavior online. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 47, March 2019, pages 150-156.

Tapinfluence. What is influencer marketing? 2017. [online]. Dostupné na: <https://www.tapinfluence.com/blog-what-is-influencer-marketing/> dostupné [cit. 2018-01-03].

Tomoson. *Influencer marketing study*. 2016. [online] Dostupné na: <http://blog.tomoson.com/influencer-marketing-study/> [cit.2016.07.12].

Verplanken, B., Herabadi, A. (2001). Individual differences in impulse buying tendency: Feeling and no thinking. *European Journal of personality*, 15(S1), 2001. S71-S83. ISSN 1099-0984.

Vysekalová, J. a kol. (2011). *Chování zákazníka*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. s. 53. ISBN: 978-80-247-3528-3.

Financial risk management in insurance

Anna Harumová – Darina Móžiová

Abstract

Developments in the insurance market in recent years show an increased interest of small and medium-sized enterprises in insurance. It is mainly an effort to secure property and results of activities by insurance coverage in case of unexpected events. Over time, the range of risks to which businesses are exposed has expanded. The risks associated with various natural disasters, vandalism and fraud have increased. Businesses seek to eliminate losses due to these risks through transfer by using insurance. Insurance companies offer insurance of various risks in an effort to meet their clients and to adapt to new market requirements. Risk assessment must be very accountable by the insurance company, as it assumes a large number of different risks professionally. The risk management of the insurance company is responsible for risk management and designing optimal processes so that the insurance company takes minimal risk when taking over the risk of its clients.

Keywords: financial risks, risk management, risk profile.

JEL classification: G 22, G 28, G 32

1. Introduction

One of the important prerequisites for successful business is the elimination of financial risks. Taking risk is part of the business and therefore, in order to be successful, an economic entity must control the dangers and opportunities surrounding it. Individual risks need to be identified, evaluated, managed and controlled. The more complete the system, the better the enterprise shows. Efforts to achieve the best results have led the professional company and companies to create a comprehensive industry, to create a risk management system or risk management. The perfect elimination of uncertainty in business certainly did not occur, but uncertainty got certain limits. The origin of risk management as a scientific discipline dates back to the 1970s. Since then there has been a significant development of the science and risk management processes are among the most important organizations. With state-of-the-art forms of risk management, we are even talking about a certain management philosophy for the entire organization. These tendencies are gradually being promoted also in Slovak companies.

Insurance institutions are currently among the most important institutional investors in the global financial markets, and therefore pay close attention to financial risk management. Risk management is a prerequisite for the long-term competitiveness of insurers. It is a process of continual and systematic assessment and measurement of the tolerability of the risks to which a given entity is exposed and deciding which risks and to what extent it will assume and which it will cover in a different way so as not to compromise its stability. The risk management process of the insurer is very complex as it involves both managing its own risks and managing the assumed risks, i. risks of insured entities.

Risk management is a process that examines risk in its essence, in the possibility of influencing it, preventing losses, reducing their extent and the possibility of financial coverage of the risk. Mainly unexpected, sudden, unlikely but possible changes are studied (Čejková, V., Nečas, S., Řezáč, F., 2004). It is therefore an effort to prevent the manifestation of current and future risks. Risk reduction solutions need to be found. The ideal result arises from limiting the

adverse effects and at the same time utilizing the favorable ones. A key issue in risk management will be the choice of the most appropriate solution. However, this will be preceded by a number of equally important processes. These will enable us to make the right choices and thus fulfill the risk management tasks of minimizing the probability and magnitude of the damage.

Therefore, commercial insurance companies that assume risks from individual business entities must carefully consider the risks involved. When analyzing risks in the insurance industry, it is necessary to realize that a substantial part of them is contingent on the activity of the insurance company itself - an insurance activity based on controlled acceptance of risks arising from valid insurance contracts containing financial guarantees and potential liabilities. To determine the risk acceptability, it must be assessed. The risk assessment must be very responsible by the insurance company. The rapid changes taking place in the world around us can put many of the insurance companies in serious trouble. In view of the many shortcomings and differences that exist in this area, the Solvency II Directive arose, whose primary task is to establish solvency rules, but a large part of the regulations also touch on risk management processes.

The Solvency II project was published in 2001 by CEIOPS (European Insurance and Pension Funds Commission). Individual project objectives are realized in professional groups that reflect the character of this program. The basis for Solvency II is the three pillar system (Insurance and Reinsurance Capital Requirements for Risk, Requirements for Insurance and Reinsurance Management, Reporting and Disclosure). Risk management under the second pillar is related to the creation of requirements for a solid system, mainly for the management of insurance risk, technical provisions and claims management. the most important part of the second pillar is the ORSA report (Own Risk and Solvency Assessment), which represents a self-assessment of risks and solvency. Insurance companies are required to define how they will create value for the various stakeholders in order to implement the risk management framework not only in their internal risk management system but also in the decision-making process. At the same time, this pillar points to the fact that the framework must correspond to the nature, scale and complexity of the risks to which the insurance undertaking is exposed in the course of its business.

1.1 Methodology

While working on the theoretical part of this article, there was a secondary research into available literature dealing with the issue. In order to achieve the set goals as effectively as possible, we had to adequately identify the procedures and methods by which we were able to achieve relevant results. We drew from the literature of domestic and foreign authors and the data reported by individual insurance companies. By collecting and sorting the information we tried to create a logical sequence of solved problems. We have managed to gather the necessary amount of information, thanks to which we have become more familiar with the basics of this issue.

2. Types of financial risks and risk portfolio of commercial insurance company

The concept of risk is described by a number of definitions. Melnikov (2003) characterizes risk as an uncertainty that can cause loss. According to Gregoriou (2007), the risk is generally associated with the likelihood of adverse events occurring, e.g. with the probability of loss. Similarly, Gouriéroux and Jasiak (2007) look at the risk from four perspectives (the occurrence of a loss in the future, the frequency of the loss in the periods at which this event occurs, the severity of the potential risk). The risks affecting a commercial insurance company can be divided into two basic groups. First, there will be risks arising from the business activities of

the insurance company itself. The second group will be specific and unique to the insurance industry. Risk Portfolios' means the sum of risks to which an insurance company is exposed in its activities. (Daňhel et al., 2005). "The financial risk of an insurance company is linked to the existence of financial markets. Generally, it is defined as the potential financial loss resulting from a given financial or commodity instrument or portfolio. Financial risk can be further broken down into *credit risk*, *market risk*, *liquidity risk*, *operational risk*, *business risk* (Jilek, 2000).

Credit risk is the risk of losing a partner by failing to settle its obligations under the terms of the contract, causing the lender to lose. These liabilities arise from lending activities, trading and investment activities, payment transactions and securities settlement for trading on own and foreign account.

Market risk is the risk of loss from changes in market prices of financial instruments or commodity instruments due to adverse changes in market conditions. Market risks include *interest rate risk*, ie the risk of loss from changes in the prices of interest rate sensitive instruments. This is the risk associated with the change in interest rates, the shape of the yield curve, the volatility of interest rates, the relationship or spread between different interest indices, and the premature repayment of principal (eg for mortgage bonds); *equity risk*, it is the risk of loss from changes in the price of instruments sensitive to share prices. This is the risk associated with changes in stock prices, stock price volatility, price indices between different stocks or stock markets, changes in dividends; *currency risk*, it is the risk of loss from changes in prices of instruments sensitive to exchange rates. This is the risk associated with a change in the spot exchange rate and a change in exchange rate volatility; *correlation risk*, it is the risk of losing the historical correlation between risk categories, instruments, products, currencies and markets; *credit spread risk*, it is the risk of loss from spreading of securities of various credit ratings, such as corporate and government bonds, and *commodity risk*, which is the risk of loss from changes in the prices of instruments sensitive to commodity prices. This is the risk associated with the change in commodity prices, the relationship between spot and forward commodity prices, the volatility of commodity prices, the price range between different commodities.

Liquidity risk, ie the risk of loss in the case of low liquidity in the market for financial instruments, which impedes the rapid liquidation of positions, thus restricting access to cash. It is divided into *funding risk*, which is the risk of loss in the event of the current insolvency and unavailability of additional capital under market conditions and *market liquidity risk*.

Operational risk is the risk associated with unidentifiable transactions above the limit, unauthorized trading by individual traders. It is divided into *transaction risk*, which is the risk of a loss from carrying on operations due to (execution risk) errors, errors due to the complexity of products and the inability of current systems to transfer them, errors in trade accounting, errors in trade settlement, unintentional disclosure or acceptance of commodities, inadequate legal documentation, and *operational control risk*, ie the risk of loss of management errors in the front, middle and back office by fraudulent operations related to trading and processing, including misappropriation and counterfeiting, money laundering, unauthorized access to the system and models, dependence on a limited number of staff, lack of control in the processing of trades, and *systems risk*, ie the risk of loss from defects in support systems. This is the risk associated with errors in computer programs, mathematical models, in one or more support systems, with incorrect or incorrectly implemented software. delayed reporting, errors in data transfer, incorrect scheduling of accidental events in the event of system failure or data transfer. The significance of this risk has increased considerably in recent years as technology and automation dependency increase significantly. Insurance companies are exposed to this risk in

bookkeeping, settlement of operations at all stages of the transaction, from initial contact with the client to the entry of the transaction in the books. Therefore, they are increasingly dependent on the professional and personal skills of employees, automated systems, communication networks and the quality of internal control.

Business risk, which is subdivided into *legal risk*, ie the risk of loss due to a breach of the legal requirements of the partner or the legal unenforceability of the contracts; *credit rating risk*, ie the risk of losing the ability to raise funds at an acceptable cost; *reputation risk*, ie the risk of loss from reputations in the markets; *taxation risk*, ie the risk of loss from a change in tax laws or unforeseen taxation; *currency convertibility risk*, ie the risk of loss from the inability to convert the currency into another currency as a result of a change in the political or economic situation; *disaster risk*, ie the risk of loss from natural disasters, war, the financial system crash, etc .; *regulatory risk*, ie the risk of loss from the inability to comply with a regulatory measure (eg to meet capital adequacy) and from errors in anticipating future regulatory measures.

Many authors do not include operational and commercial risk in financial risks. For example, a team of authors from the monthly Banking (Litošová-Rýdl-Svobodová, 2003) generally divides the risk affecting the insurance company into technical risk, investment risk and operational risk. Technical, respectively. insurance technical risk is the most important for the insurance company, it is closely related to the conclusion of insurance contracts. It includes in particular the valuation of products (determination of premiums) and the setting of adequate technical provisions. Investment risk corresponds to financial risk, but operational risk is earmarked separately. Broadly, financial risks include credit, market risk, liquidity risk, as well as operational and business risk. In a narrower sense, financial risks include credit, market and liquidity risks.

3. Commercial insurance company and its risk profile

Commercial insurance company is exposed to several risks typical for the insurance industry such as unexpected movements in interest rates and credit spreads, underwriting risk for life insurance, life insurance, credit risk, operational risk and others. As part of its internal processes, each insurance company defines certain risk limits that represent the will of the board of directors and top management of the insurance undertaking to accept risks (risk appetite) given their acceptable level and risk distribution in relation to the required return on investment. The risk management function evaluates the risk profile of the insurance company, which reflects the actual risk situation and is compared with the risk appetite of the insurance company. The risk appetite and risk profile of an insurance company is determined for each type of risk according to the risk map and for the four key dimensions that define the fundamentals of the insurance strategy: capital, performance, liquidity and people.

In an insurance company, risks are measured on the basis of a standard formula that calculates the value of risk capital resulting from potential adverse developments. The resulting risk profile shows how the risks are divided into different risk categories and defines the capital requirement in accordance with Solvency II. The Solvency Capital Requirement shall consist of individual risk modules, consisting of at least the following risk modules: (a) non-life underwriting risk; (b) life underwriting risk; (c) underwriting risk of health insurance; (d) market risk; (e) the risk of default of the counterparty. Total Solvency Capital Requirement determined on the basis of correlation coefficients for aggregation of these risk modules and calibration of capital requirements for each risk module. Each risk module is calibrated through a Value-at-Risk with a 99.5% confidence level over a one year period.

The calculation of the Solvency Capital Requirement (Article 104 (1), EP Directive, 2009) is equal to:

$$Basic\ SCR = \sqrt{\sum_{i,j} Corr_{i,j} \times SCR_i \times SCR_j}$$

where SCR_i denotes risk module i and SCR_j denotes risk module j and where "i, j" means that all possible combinations of i and j should be included in the sum. In the calculation, SCR_i and SCR_j are replaced by:

- non-life SCR refers to the non-life underwriting risk module;
- SCR life refers to the life underwriting risk module;
- SCR health refers to the health insurance underwriting risk module;
- SCR market refers to the market risk module;
- SCR default refers to the counterparty default risk module.

The Corr_{i, j} factor denotes the item specified in row i and column j of this correlation matrix:

i/j	Market	Failure	Life	Health	Non-life
Market	1	0,25	0,25	0,25	0,25
Failure	0,25	1	0,25	0,25	0,5
Life	0,25	0,25	1	0,25	0
Health	0,25	0,25	0,25	1	0
Non-life	0,25	0,5	0	0	1

An example is the Risk Profile of the Insurance Company calculated as of 31/12/2018 for individual modules of the standard formula in the following table.

Table 1

Risk profile of the insurance company as of 31.12.2018

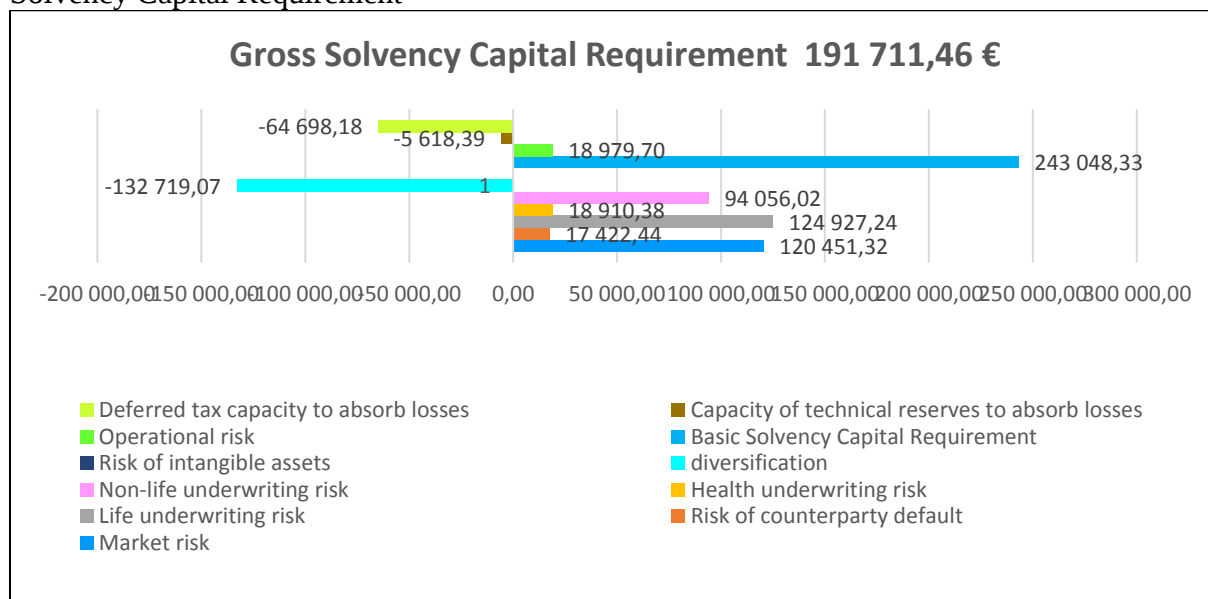
in thous. Eur	Gross Solvency Capital Requirement
Market risk	120 451,32
Risk of counterparty default	17 422,44
Life underwriting risk	124 927,24
Health underwriting risk	18 910,38
Non-life underwriting risk	94 056,02
Diversification	- 132 719,07
Risk of intangible assets	-
Basic Solvency Capital Requirement	243 048,33
Operational risk	18 979,70
Capacity of technical reserves to absorb losses	- 5 618,39
Deferred tax capacity to absorb losses	- 64 698,18
Solvency Capital Requirement	191 711,46

Source: Allianz - Slovenská poisťovňa, a.s. Report on solvency and financial condition as at 31 December 2018 prepared in accordance with Solvency II.

Graphically depicted the risk profile of the insurance company and the Solvency Capital Requirement is shown in Chart no. 1

Chart 1

Solvency Capital Requirement



Source. Custom processing

The values for each risk category in the above chart are on a stand-alone basis, which means that they reflect diversification in each category of modeled risks (ie market risk, counterparty default risk, underwriting risk) but do not include the impact of diversification across risk categories.

4. Risk analysis of commercial insurance companies

The main source of risks for the insurance company is the insurance activity itself. The conclusion of contracts, contract management, insurance payments and investment activities entail various risks to which a company is exposed and has to face. Individual risk exposures appear on the equity, foreign exchange and securities markets. Development uncertainty affects both insurance and investment activities. As a multinational, many insurance companies operate many processes and risk management systems managed in a coordinated way across the group. On this basis, the determination and monitoring of asset and liability positions works to ensure that the Group is always able to meet its obligations at no cost, in accordance with internal regulations and regulatory capital adequacy requirements.

The risk analysis mainly refers to defining the threats that may occur to an entity along with the probability of occurrence, the magnitude of the impact, or generally the types of risks with their severity. Traditionally, the analysis involves four steps:

- identification of assets,
- determination of the value of assets,
- identification of threats and vulnerabilities, and
- determining the severity of the threats and the degree of vulnerability.

"A quality solution to any problem in any area is always built on a high-quality risk analysis, which is the basic input to risk management". Following analysis, the results of the risk assessment are used to select the right steps and measures to prevent them from occurring. Of course, it is possible that this process needs to be repeated several times to cover all parts of the

business (Smejkal, Rais 2010). It is important to understand at this point what the individual risks can cause. The whole course of the risk shall be defined by a short description. As mentioned above, the risk poses a kind of threat. This threat is intended to exploit the vulnerability of an enterprise, while overcoming individual countermeasures and acting on its goal. This goal may be different, but it is mainly an asset where its negative effects are then triggered. The asset itself raises the threat's orientation towards itself. This may be due to its value or specific property. The asset is in this case vulnerable even if the given countermeasures are taken. These countermeasures protect the asset, seek to spot threats in advance and subsequently mitigate their impact or prevent their collision altogether. Gradually, the threat affects the asset or countermeasures in order to win the way to the asset, even if it requires the appropriate resources for its activation - the conditions for its action.

For the general risk analysis procedure, understanding the relationships that occur and are key in the risk analysis is important. These basic relationships are shown in the figure below. After understanding the key relationships, attention needs to be paid to the different steps that will create a general risk analysis procedure. According to scientific literature (Smejkal, Rais, 2010) these are:

- setting a risk threshold,
- identification of assets,
- determination of value and grouping of assets,
- identification of threats,
- threat and vulnerability analysis,
- probability of the phenomenon
- risk measurement.

In the risk analysis it is important which method is chosen. We distinguish mainly three methods of risk analysis, qualitative, quantitative and combined. The choice of risk analysis methodology alone may imply the use of one of four main approaches (basic, informal, detailed or combined). Consequently, it is necessary to define the analysis itself, which is created in two basic steps, namely orientation and detailed. The indicative phase decides on the choice of method and clarifies which of the processes are at risk. Subsequently, a detailed analysis is carried out, using the selected method or a combination thereof. We divide the entire risk management process into three phases, namely identification, control and elimination of risk.

5. Discussion and risk management of commercial insurance companies

The risk management methodology in a commercial insurance company is represented by a risk management process divided into three or four phases. Ducháčková presents a simpler division into three parts as follows: risk identification, risk assessment and quantification, risk control and financing (Ducháčková, 2005). The insurance business is conditional on the commercial insurer working with foreign sources much more than normal market operators. Its financing is much more external resources of capital. The type of managed risks is also specific. Komerční pojišťovna does not end in managing its own risks, but also seeks to manage foreign ones.

To manage its own risks, an insurance company may use methods such as reinsurance, co-insurance and insurance pools. Ordinary economic operators often do not get in touch with foreign risk management. The position of commercial insurance companies is specific in this respect. Their efforts to reduce foreign risks are certainly a positive benefit for society as a whole. They can use several ways for the control itself. Very often, it is better to prevent damage than to deal with the damage. Prevention of risk manifestations can become a very effective way of managing foreign risks. By using the terms set out in the insurance contracts, the

commercial insurance company can exert pressure on the client to create protective measures. Another very important way of managing foreign risks that commercial insurance companies approach is the client's economic interest. By using various advantages and limitations, the client is encouraged to be more cautious and engaged in preventing risk. Individual examples include: franchise (deductible) bonus (premium discount) malus (premium surcharge) If the conditions set out in the insurance contract are met, the client can thus obtain a bonus, ie a premium discount. The deductible is usually a part of the indemnity paid by the client himself.

The world around us brings many new risks and opportunities for insurance companies. Risk management departments need to respond to these developments and incorporate changes into their models. Risk management theory is relatively well developed and insurance companies should not have the changes required by the Solvency II Directive. However, there are different signals from the market. Another advantage for insurance companies is that Basel II has already been implemented in banking. Although the directives are not identical, they have a lot in common and so insurers can draw on information and experience from the banking sector.

6. Conclusions and implications

The risk management process of the insurance company is very complicated, since it involves managing risks taken from clients in addition to managing its own risks. The goal of risk managers is to protect the company from possible and unnecessary losses in the event of foreseeable claims. Thanks to the comprehensive view of the insured risk, the risk can be correctly evaluated. The risk management work of the insurance company also includes a gradual increase in the operational safety of insured companies.

Financial risks are very significant for insurance companies. In a globalizing environment, creativity in creating new and interesting insurance products is no longer enough. Increasing emphasis is placed on investment activities of insurance companies. In the ever-increasing competition in insurance markets, the optimal diversification of insurance portfolios of insurance institutions is becoming increasingly important. The competitiveness of insurance companies is increasingly conditioned by their effective investment activity. This creates a particular responsibility for insurance companies to use their financial resources safely and at the same time to achieve the greatest economic effect. In this context, the importance of financial risks and their impact on the management of insurance institutions is also increasing. Only those insurance companies that are willing to spend sufficient financial, material and human resources to effectively manage financial risks will be able to thrive in global markets.

Acknowledgement

This contribution is the result of the project VEGA (1/0007/19) "Asset allocation in a low interest rate environment in the financial and non-financial companies in the Slovak republic".

References

- Čejková, V., Nečas, S., Řezáč, F. (2004) *Pojistná ekonomika I.* 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3557-9.
- Daňhel, J. a kol. (2005) *Pojistná teorie, I.* vyd. Professional Publishing. ISBN 80- 86419-84-3.

Duchačková, E. (2000) *Princípy pojištění a pojišťovnictví*. Ekopress Praha, 2003, ISBN 80-7079-092-X.

Gregoriou, G., N. *Advances in risk management*. New York: Palgrave Macmillan, 2007, 401 s. Finance and capital markets. ISBN 978-023-0019-164.

Gourieroux, Ch., Jasiak, J. (2007). *The econometrics of individual risk: credit, insurance, and marketing*. Princeton, N.J.: Princeton University Press. ISBN 978-069-1120-669.

Jílek, J. (2000) *Finanční riziká*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 8071695793.

Litošová, R. - Rýdl, T. – Svobodová, J. (2003) Řízení rizik a kapitálové požadavky ve finančních sektorech. In: *Bankovníctví: měsíčník Hospodářských novin*, č.3. ISSN 1212-4273.

Melnikov, A. (2004) *Risk analysis in finance and insurance*. Boca Raton, Fla.: Chapman. ISBN 15-848-8429-0.

Smejkal, V. Rais, K. (2010) *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Grada Publishing: Praha. ISBN 978-80-247-3051-6.

Directive 2009/138 / EC of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II).

The smart mobility industry strategic trends

Miloš Bikár – Miroslav Kmet'ko

Abstract

The automotive industry is currently getting excited about possible disruptions arising from technological and societal trends such as electric, autonomous and smart mobility. These trends attack the very foundations of the business models employed by established players and existing supplier structures. In particular, a new cultural behaviour in which people "consume mobility" rather than buy cars could have a major impact on current players. The objective of this paper is to provide the research community, automotive industry players and investors with an up to date professional analysis of the potential and opportunities created by the smart mobility industry. Methodologically we conducted a first-hand analysis of the global trends within the smart mobility industry, including looking at input from the Global Automotive Market Report and Smart Mobility Initiative. We find out that companies are investing in the sector through bilateral R&D partnerships, mergers and acquisitions, strategic ventures, setting up innovation labs, or simply by connecting to the local scene to manage innovation areas. Recent empirical evidence has showed a fundamental shift in consumer attitudes towards automobiles. The three overarching trends driving the industry are well known: alternative propulsion systems, driverless and connected cars, and the shared economy. These three trends are expected to give rise to new business models, complete with their own sources of revenue and profits.

JEL classification: L 62, L 94, R 40.

Keywords: smart automotive industry trends, electrified, autonomous and intelligent cars.

1 Introduction

The automotive and mobility ecosystem as we know it is set to change in the next decade. Driven by disruptions such as the reprioritization of customer expectations and new, open ecosystems (for example on the mobility level), new technological innovations are appearing – and with them business model innovations. New industry entrants and established OEMs are fast developing advanced driver assistance systems into holistic solutions that enable automated driving. Connectivity between systems, vehicles and infrastructure enables new functionality and smart traffic management. We are also seeing continuous development in powertrains: from more efficient conventional drives and the use of alternative fuels to powertrain electrification and long-distance electric driving using fuel cells. On the business model side, digital marketing is introducing consumers to a completely new ownership experience and lifecycle, replacing the former "retail + sales + aftersales" concept. The availability of information and the possibilities for sharing information, generated by smartphones and high-speed communications, open up new business models for smart advertising and sharing mobility. For example, customers will see advertisement depending on their mobility behaviour and can be linked to others to reduce their joint costs of mobility.

2 State of the problem at home and abroad

Since the introduction of the smartphone, it has become clear that customers are quick to adopt even highly complex and expensive technology if it makes their lives easier. In other words, users value convenience and ease. These core values turned the automobile into the defining technical cultural item of the 20th century. Now it is time to translate these properties

into the context of today's – and tomorrow's – technology and society. The automotive industry has the opportunity to shape this fundamental restructuring. When devising strategies and business models, companies should not only consider direct product purchasers but all users and groups affected by transport issues. The automobile has long since changed from a technical to a social commodity: it guarantees our personal mobility and social participation, shapes our cities and landscapes, and structures our temporal and spatial thinking.

The car of the future is **electrified, autonomous, shared, connected and yearly updated** (EASCY). It will emit less exhaust fumes and noise into its environment because it is electric. It will take up less personal time and space because it moves autonomously. It will be more accessible as users will not need a driving licence to use it. It will be more affordable as it will no longer have to be bought outright but can instead be paid for in small amounts per use.

The transition to emissions-free individual mobility would hardly be possible without the **electrification** of the drive train. First, there is the issue of local components – the fact that cars now only emit very low levels of harmful substances, dust and noise. It also seems that going “emissions-free” will be a global initiative: The idea is that the electricity used to charge the vehicles will come from renewable sources to ensure CO₂ -neutral mobility.

The rapid progress made in areas such as artificial intelligence, machine learning and deep neural networks make it possible to achieve what until recently seemed utopian – namely the development of **autonomous vehicles**, which require no human intervention even in complex traffic situations (Kanwaldeep and Rampersad 2018). This will completely redefine the use of individual mobility platforms. New application scenarios are emerging that would have been unthinkable just a few years ago.

For several years, many big cities have offered car-sharing facilities. While these are currently often run as pilot projects or citizen initiatives, sharing concepts will become economically viable with the introduction of autonomous vehicles (Godoy et al. 2015). It will no longer be necessary to search for a shared vehicle in the surrounding area: instead it will be possible to order vehicles to wherever the user happens to be via a convenient “on demand” service. According to Ring (2015), driverless and crash-proof cars are no longer science fiction but fact. They promise a revolution in car safety, saving hundreds of thousands of lives a year. But most of these cars will be sharing data via the web.

The fourth “EASCY” dimension is the networking of cars with the outside world – summarised by the concept of the **Connected Car**. This term actually represents two concepts at once. On the one hand, it applies to Car2Car and Car2X communication, which is the networking of the car with other cars or with the transport infrastructure (such as traffic lights). On the other hand, the term also covers the networking of vehicle occupants with the outside world. In future, they will be able to communicate, work, surf the internet or access multi-media services during the journey (Bimbrow, 2015).

The development topics of electrified, autonomous, connected and shared will lead to a clear increase in the rate of innovation within the automotive industry. Model cycles of five to eight years, which have always been common in this sector, could soon be a thing of the past. Instead, the range of models will be updated annually in order to integrate the latest hardware and software developments. As customers will naturally not want to buy a new vehicle every year due to the high purchase costs, the **short innovation cycles** will enter the market primarily through regular upgrades of shared vehicles.

Further growth in automotive businesses can be achieved by targeting the relevant **technologies and interfaces** – or “critical control points” – in each technology sector. These

interfaces are directly linked to sharing in revenues in future business models that rely on the use of mobility. The individual country competitiveness may start growing faster, if the innovation would be generated and attract multinationals to participate or collaborate. Companies can invest through bilateral R&D partnerships, mergers and acquisitions, strategic ventures, setting up innovation labs, or simply by connecting to the local scene to manage innovation areas. Overall, the global smart mobility industry is becoming an innovation lab and pulse generator for the movements connected with electric, autonomous and smart mobility.

3 Research design

Over the last two decades, there has been a significant increase in the number of start-ups and companies operating in areas such as the shared mobility economy, fleet management, big data for transportation, connected vehicles, autonomous driving and e mobility.

The objective of this report is to provide the research community, automotive industry players and investors with an up to date professional analysis of the potential and opportunities created by the smart mobility industry. To gain a solid understanding of the industry, we conducted a first-hand analysis of the global smart mobility industry trends, including looking at input from the Global Automotive Executive Survey and Smart Mobility Initiative. We have also reviewed the professional articles and annual reports written by companies, accelerators, venture capitalists and other industry leaders. When processing the theoretical basis and the main factors determining trends within the Autonomous mobility, from the methodological point of view were used methods of the collection of information sources - search procedures, analysis and comparison. The description and interpretation method was used to describe the overview of the dynamic development of levels of autonomous mobility. Finally the analytical-synthetic methods enable to investigate the problem from different perspectives, in particular the impact on the environment, the electrification of individual mobility, the requirements for safer transport, the development of technologies, services and platforms, as well as the industry revenue trends. The partial research paper targets is to capture the key technological and commercial trends in the automotive and mobility sectors covering E-mobility, Autonomous mobility and Smart mobility.

Based on our analysis of technology trends and the smart mobility landscape, we see a number of opportunities for start-ups, multinationals and challenges for Slovak entrepreneurs within the smart mobility industry and the global trends.

4 Results

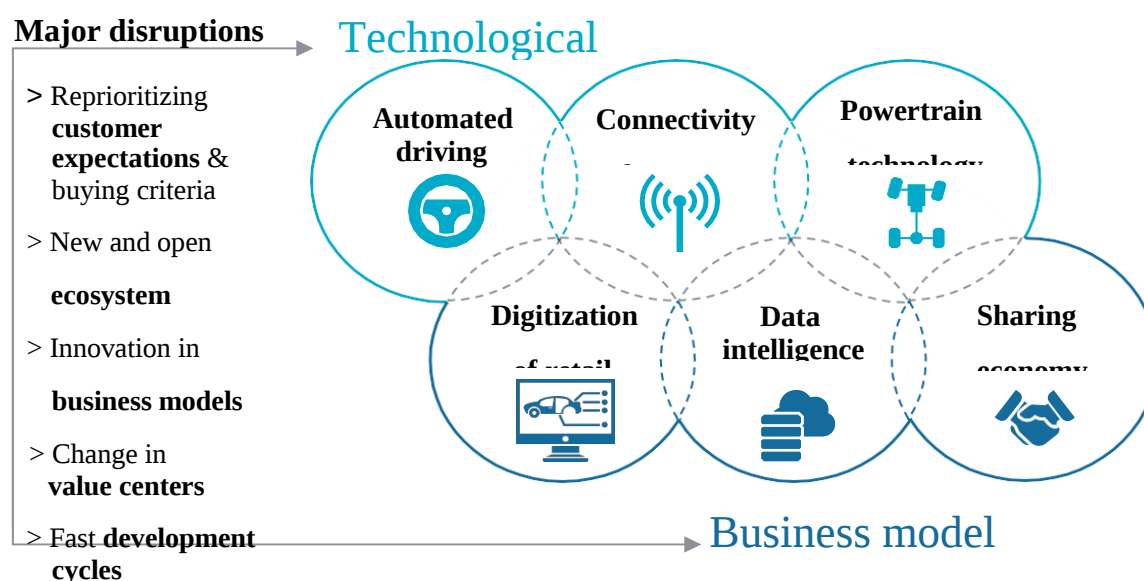
In the first part we tried to evaluate the various factors driving the development of the automotive industry in terms of both their level of impact and their certainty. As people change their day-to-day mobility behaviour, future strategies must take into account all possible developments within the industry. Novel service solutions will emerge, driven by digitization, increasing connectivity and new shared behaviours. This will have a fundamental influence on the scenarios. The figure 1 points up to a key drivers and challenges, those will occupy the critical points for future business models.

Environmental awareness is driven by events such as extreme weather phenomena and high fuel prices, which lead to high expenditure on mobility. Governments have recognized these wider developments and are now focusing on shaping a sustainable individual mobility strategy that encompasses resource conservation, environmental compatibility and safety. In response, OEMs have begun to build cleaner, safer and more diverse vehicles, including a variety of zero-emission vehicles.

The Kyoto Protocol and, more recently, the Paris Agreement, signed in 2016, represent major achievements in the joint understanding of environmental protection. Both aim to reduce CO₂ emissions significantly in the future. For developed countries, the Kyoto Protocol sets out the objective of reducing emissions by 25-40 % by 2020 (compared to 1990 levels) and by 80-95 % by 2050 (King et al., 2011). The transportation sector is one of the main producers of CO₂ worldwide, responsible for 23 % of all CO₂ emissions in 2013 and second only to the energy industry (42 %). As a result, governments are pushing the automotive industry for cleaner vehicles. Fuel efficiency and emission targets have been introduced to decrease CO₂ and other emissions by both passenger and commercial vehicles.

Figure 1

Key drivers of disruption in the mobility landscape



Source: Bernhart and Ernst, 2018.

In the long term, most vehicles will have an **electrified drivetrain**. Plug-in hybrid electric vehicles (PHEVs) and battery electric vehicles (BEVs) will represent the majority of new car registrations globally by 2030. While BEVs will replace conventional ICE-powered vehicles in megacities in particular, fuel cell electric vehicles (FCEVs) will also start to penetrate the market and, together with PHEVs, have a significant impact on long-distance electric driving. These technologies will become self-sustaining as an attractively priced alternative for many end-customers. They will also benefit from the trend toward shared mobility. This technology shift will be accelerated by strong regulatory action in the medium term, especially in Europe.

In the meantime, new PHEV architectures for larger production volumes will enable initial economies of scale to be generated for electric traction. Manufacturers will develop and introduce special modular PHEV architectures before 2025 as a cost-effective solution. This move will be prompted by increasing customer pull from Japan and some parts of North America, as well as by the need to comply with future European and Chinese CO₂ fleet emission regulations. Both factors will encourage the use of PHEVs. These architectures will leverage the full potential of strong electric traction motors while bypassing the cost-driving functions in combustion engines, such as variable valve lift, to improve partial loads. Future PHEVs will drive in purely electric mode at low loads. They will also significantly simplify transmission, as they only require a few gear ratios. Also, BEVs and FCEVs will be integrated in these modular architectures and will benefit from growing economies of scale.

The electrification of individual mobility is a key topic for sustainable transportation. One key success factor is, therefore, mastering R&D in various areas:

- **Electric powertrain:** The electric powertrain consists of a modest number of components, namely the electric motor and the corresponding power electronics. The current short-term focus lies on permanent magnet synchronous motors (PMSM), despite their higher cost due to high energy density and efficiency requirements. As battery costs come down, a stronger focus will develop on cost, leading to the gradual adoption of externally excited synchronous motors (EESM) and asynchronous motors. In the long run, reluctance motors will advance from the R&D stage to the market.
- **Power electronics:** The architecture of power electronics is evolving, as is the choice of semiconductor modules. A gradual evolution at the module level in terms of functional integration is expected through 2023, accompanied by a reduction in part complexity. The next generation will introduce dedicated insulated-gate bipolar transistors and metaloxide semiconductor field-effect transistors for automotive applications. In semiconductors, we will see the gradual introduction of silicon carbide over a relatively long overlap period in which Si and SiC coexist. However, SiC-based power electronics require substantial investments. Power electronics based on gallium nitride (GaN) are currently not considered suitable for automotive applications.
- **Batteries:** Energy storage and management are crucial technological components for all kinds of electrified vehicles. The costs of Li-ion battery cells and the periphery are key for future developments in mass production. In addition, alternative concepts (including new material combinations such as lithium-air) may lead to breakthroughs in terms of the power and energy density of next-generation cells.

Alongside the automotive industry's activities to reduce CO₂ emissions, governments and consumer protection associations are also pushing for safer transportation. In recent years, new requirements have been defined to increase passive and active safety, such as the small overlap crash test and protection for pedestrians). In this context, "**passive safety**" refers to features that help reduce the effects of an accident, such as seatbelts, airbags and strong body structures. The term "**active safety**" is increasingly used to describe systems that leverage an understanding of the state of the vehicle to both avoid and minimize the effects of a crash. This includes braking systems, such as brake assist, traction control and electronic stability control systems, all of which interpret signals from various sensors to help the driver control the vehicle (e.g. lane departure warning). Forward-looking, sensor-based systems such as advanced driver assistance systems, including adaptive cruise control. Collision warning/avoidance/mitigation systems are also considered active safety systems under this definition.

The highly **autonomous driving** will emerge, and we expect to see it arrive gradually over the next 15 years (Figure 2). Today, many vehicles on the road are equipped to Level 1, with function-specific automation, including features such as cruise control and automatic braking. Advanced driver assistance features, such as adaptive cruise control combined with lane keeping assistance, are referred to as Level 2. Combined function automation is already offered by many established manufacturers.

Audi was one of the first auto makers to offer Level 3 automation in 2018. Volvo and Veoneer has announced a test of a flexible advanced driver-assistance system developed in 2017 by Zenuity, leading developer of robust autonomous software. Daimler has obtained the first self-driving truck licence for use in public road and has installed 8 robot for automated parcel delivery on board on the Vision Van. Except of that, Daimler's nascent electric mobility brand EQ (electric intelligence), will roll out at least 10 zero-emission models by 2022. In Germany at present, the industry is forming unexpected alliances. Car manufacturers and

suppliers (VW, BMW, Daimler, Bosch and Continental) are collaborating to develop a joint system for autonomous vehicles and are currently discussing how they can effectively pool their resources. At the same time, the joint venture of ZF and e.Go Mobile wants to start mass production of their electric e.GO Mover this year. These electric, autonomous minibuses would be ideal for emission-free mobility as a service.

More than 270 ambitious start-ups are reviving up the electric vehicle (EV) industry. Stricter emissions regulations will be accompanied by a flurry of new model launches. Tesla better scramble because on the anvil are more than 43 confirmed model launches - 25 battery EVs and 18 plug-in hybrid EVs in 2019. Gear up for electric mobility options to become more pervasive in ride-sharing and micro-mobility solutions.

Figure 2
Definitions of levels of autonomous mobility

SAE level	0	1	2	3	4	5
Name	No automation	Driver assistance	Partial automation	Conditional automation	High automation	Full automation
Definition	The full-time performance by the human driver of all aspects of the dynamic driving task, even when enhanced by warning or intervention systems	The driving mode-specific execution by a driver assistance system of either steering or acceleration/deceleration using information about the driving environment	The driving mode-specific execution by one or more driver assistance systems of both steering and acceleration/deceleration using	The driving mode-specific performance by an automated driving system of all aspects of the dynamic driving	The driving mode-specific performance by automated driving system of all aspects of the dynamic driving tasks, even if the human driver does	The driving mode-specific performance by an automated driving system of all aspects of the dynamic driving tasks under the roadway and environmental conditions that can
Execution of steering and acceleration/deceleration	Human driver	Human driver and system	System	System	System	System
Monitoring of driving environment	Human driver	Human driver	Human driver	System	System	System
	Human driver	Human driver	Human driver	Human driver	System	System
System capacity (driving modes)	n/a	Some driving modes	Some driving modes	Some driving modes	Some driving modes	All driving modes

Source: Peters et al. 2019, SAE International Journal.

Japan is a front-runner in many macrorends now accelerating the need for new mobility solutions that better match the changing needs of passengers and businesses. With a shrinking population and workforce, as well as stalling productivity and urbanization, the country is poised to transform its mobility system and unlock economic potential. Many car manufacturers are already forming new ecosystems to make private mobility more flexible and affordable. Toyota, for example, recently invested in both JapanTaxi and Uber, in part to make Japanese taxi operators more efficient and, eventually, to develop ride-hailing services for shared robo-taxi fleets.

Looking forward, the technology is expected to be widely adopted only in 2019-2020, with features such as the highway chauffeur (automated driving on highways). We expect Level 4 or "high automation" to be made available first for low-speed situations, such as on parking lots or in low-speed areas, by 2020-25, and eventually for more complex situations, such as city driving, by 2025-30. Even with the introduction of the relevant technology, we do not expect the worldwide adoption of fully self-driving automation with "door-to-door" capabilities across all vehicle segments before 2030.

Removing the human element from driving as in Level 4 requires critical sensory functions provided by various technologies. Many of these technologies already exist today. However,

even enabling Level 3 in complex traffic and driving conditions requires a full mastery of several areas:

- **Vehicle location and environment:** As there is no longer any active human input for vehicle functions, highly precise, real-time information about the vehicle's location and its surrounding environment is required, including road signs, pedestrian traffic, curbs, obstacles, traffic rules and so on.
- **Prediction and decision-making algorithms:** Advanced concepts based on artificial neural networks (unsupervised deep learning, machine learning) are needed to create systems that can detect, predict and react to the behaviour of other road users, including other vehicles, pedestrians, animals and so on.
- **Real-time learning, highly accurate mapping:** Detailed maps of entire paths must be available to provide additional and redundant information for the environmental model that vehicles use for path and trajectory planning.
- **Vehicle-driver interface:** A self-adapting interface with a smooth transition of control to and from the driver, mechanisms to keep the driver alert and a flawless ride experience will be key to winning consumer confidence.

Industry players all agree that they face a fundamental shift in consumer attitudes towards automobiles. The three overarching trends driving the industry are well known: **alternative propulsion systems, driverless and connected cars, and the shared economy**. These three trends are expected to give rise to new business models, complete with their own sources of revenue and profits.

In the most extreme development – the "autonomous mobility" scenario – **electric robocabs** lead to a shift in supplier revenues and profits, and also result in reduced revenues for aftersales, repair services and financial services. These robocabs would be sold directly in large quantities, with significantly lower margins for manufacturers and dealers. They would also quickly replace the already fast-growing new mobility services of car-sharing, ride-sharing and ride-hailing. Based on the aggressive assumption of the first robocab test fleets appearing on the road in 2022 and commercialization taking place from 2025. At the core of the scenario, we see gradual expansion toward a share of overall road-based mobility in 2030 of around 25 % for developed countries, 50 % for China and a small percentage for megacities in other countries.

The drop in industry revenues from 2025 onward reflects an increase in the utilization of shared vehicle assets, especially through "mobility as a service" and/or robocabs. The new mobility services enjoy a share of roughly 40 percent of the overall global profit pool. According to Gandia et al. (2019) paper, to secure a large share of this profit pool, companies need to control the following technologies, services and platforms:

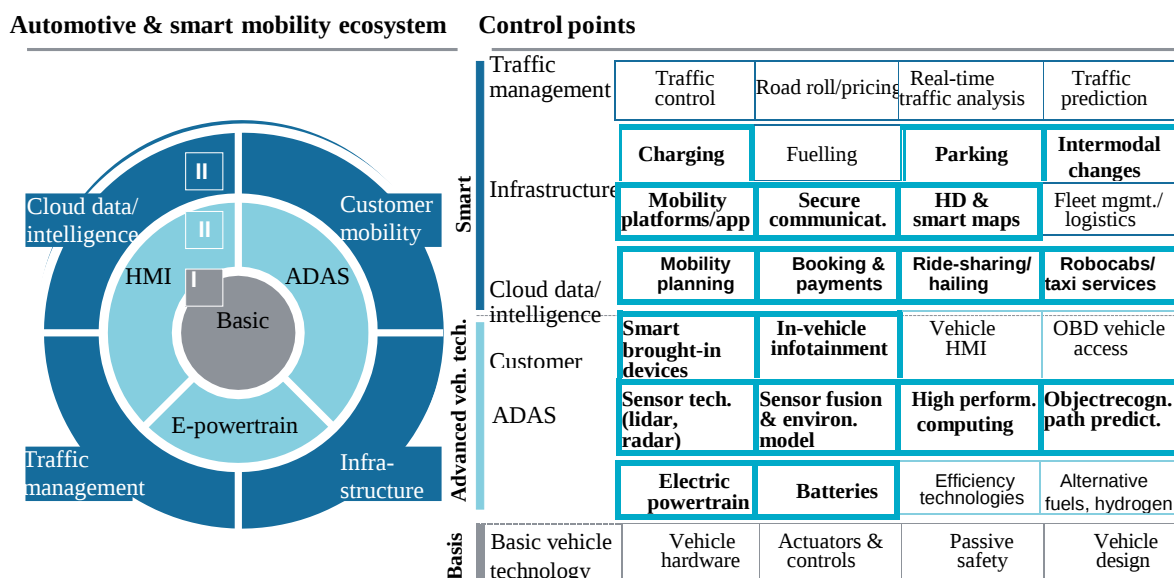
- **Robocabs/taxi services:** The scenario is based on the existence of a large robocab fleet. These vehicles will be in use 24/7, with recharging and servicing taking place at off-peak demand times during the night. Vehicles need to be designed for intensive use and considerable durability. The vehicle fleet must cover a range of sizes, offering efficient transportation for both small and large groups. The manufacturer's brand will become less and less important and will not generate any surcharge possibilities. Instead, people will look at what the mobility provider's offer during the ride, such as free wireless Internet or personalized streaming services.
- **Mobility planning platforms:** Robocabs will require an intelligent mobility planning system for service providers and transparent, easy and quick access for end customers. Predicting mobility behaviour will make it possible to optimize the service. The problems typically found in today's free-floating car-sharing fleets – such as the race for

the next available car during rush hours – will disappear. Mobility planners will be able to return vehicles from low-demand locations to the hotspots in cities where they expect the highest demand in the coming minutes.

- **Ride-sharing/ride-hailing:** Individual mobility customers are increasingly motivated by time and cost efficiency rather than status symbols. The younger generation in particular is challenging established business models by demanding the opportunity to share rides. This highly dynamic market is evolving particularly in regions with a limited number of vehicles. Ride-sharing and ride-hailing is especially important during peak demand times, where a regular service is either hard to get or expensive. For example, taxis are nearly impossible to find when it's raining in China, and expensive for making longer journeys to airports in Europe.
- **Booking/payment:** These new services require standardized booking and payment processes that customers find transparent, easy to register for and simple to use. Recent examples highlight the possibilities created by new blockchain business concepts. When people share their private vehicle or robocab with others for a limited time, the booking and payment processes inevitably become more complex.

Figure 3

Critical control points for the 2030 technology ecosystem



□ CCP (critical control point)

Source: Peters et al. 2019, SAE International Journal.

To prepare for these diverse future scenarios, companies should focus on conquering and occupying the critical "**control points**" that will allow them to capture a major part of future profit pools. These control points could include access to critical technologies, resources and skills or to specific customer groups (Figure 3). Occupying critical control points early on builds a foundation for fully executing your strategy once early signals emerge. For example, the "booking and payments" control point is an essential part of nearly all automotive and smart mobility ecosystems. Ownership of this element ensures participation in all revenue streams and most business models. High definition (HD) and smart maps are a further critical control point for smart mobility, since a plenitude of applications are built around this technology. They are currently only available from a limited number of providers.

Even the most **disruptive innovations** do not materialize overnight: Change is a process of evolution. That said, alternative propulsion systems, connected vehicles and driverless cars still call for incumbent automotive manufacturers, suppliers and service providers to make changes now. In particular, players must:

- Define their intended role in the new mobility ecosystem.
- Radically rethink their current value-added and investment focus and dramatically improve their efficiency to be able to make the necessary investments in the coming years.
- Explore new ways of gaining access to innovations in technology, business models and so on.
- Occupy critical control points so they can implement new business models as soon as the opportunity arises Evolution invariably results in the extinction of species that are incapable of adapting.
- The next generation of players has the potential to take slow-moving established players by surprise.

5 Discussion and conclusion

From the customer's point of view, the five dimensions (EASCY) are associated with numerous benefits. All predictions suggest that driving will become easier, safer, cheaper, and more comfortable. At the same time, the revolution in individual mobility will force the automotive sector to reinvent itself to a certain extent. While driverless cars promise to provide many benefits, a key barrier to its adoption is the public trust in driverless cars (Bansal et al., 2016; Kyriakidis et al., 2015).

Due to rising population figures and higher mobility demands, mileage will continue to increase. At the same time, given that driving will be easier, safer and cheaper, general mobility trends will move even more strongly in the direction of individual mobility (Bonnefon et al. 2016). In addition, individual transport could become an option for groups of people who have not had access to transport at all in the past, such as people with physical disabilities. Finally, another factor here, is the rise in mileage due to empty journeys made by autonomous vehicles. Personal mileage in Europe could rise by 23% by 2030 to 5.88 trillion kilometres. Forecasts predict an increase of 24% in the US and 183% in China (PwC Autofacts, 2018). Autonomous – and in particular – shared-autonomous vehicles will in the future be far better utilised in terms of capacity than is the case with traditional vehicle use today. The annual mileage will therefore rise dramatically. As a result, the cars will have to be replaced much sooner – even though their active lifetime mileage will increase. The assumption that the lifetime mileage of future cars will be higher has much to do with autonomous and connected driving resulting in fewer accidents. Maintenance and repair costs will drop and lower accident rates will mean that cars will be able to travel many more miles.

In light of the increased utilisation of the fleet, fewer vehicles will be required in the future. According to Kuhnert et al. (2018) study, the estimation is that the inventory in Europe of currently just over 280 million vehicles could drop by 2030 to around 200 million. This would be a decrease of over 25%. For the US, the forecast amounts a reduction of 22% to 212 million vehicles. Due to the different market situation in China, the inventory there could grow by almost 50% in the same time period to 276 million vehicles, despite the higher utilisation.

Despite the falling inventory, vehicle sales will visibly increase. Vehicles that are used in the traditional way will remain in the inventory for a comparatively long time. By contrast, autonomous, and in particular, shared autonomous vehicles will be changed far more frequently, resulting in rising sales figures (Glancy, 2012). Across Europe, new car sales could

rise by 34% during the transformation process from around 18 million to just over 24 million units. For the US, there could be growth of 20 % and new car sales of almost 22 million in the year 2030. For China, a rise of over 30 % to 35 million units sold is expected.

The automation of driving will initially increase primarily in narrowly defined and geographically restricted areas – most likely mainly in inner cities and on highways (Farooq et al. 2018). This is also due to the fact that the dimensions autonomous and electrified are mutually supportive. For example, autonomous vehicles create a clear case for electrical drive since the “inner city” use case is aimed at just this scenario. One example of this is an automatic charging process that uses inductive charging. The reciprocal effect of these two dimensions results in a positive overall effect. It therefore seems possible that by 2030 there will only be a small, single-digit percentage of pure combustion engines among new car sales in the EU. In this scenario, more than 55% of new cars will already be fully electrified. Forty percent of new vehicles would still include hybrid drive technologies in combination with combustion engines.

It is already clear today that the automotive industry will start to invest less in product range. Within the framework of the Global Innovation 1000 Study, investment in this field could fall by 19% by as early as 2020. However, this is not necessarily a bad sign. The study came to the overall conclusion that those companies who invest their R&D budget in software solutions instead of product range are already showing stronger growth than their competitors.

Between 2020 and 2025 in particular, manufacturers and suppliers will be battling against sinking margins while at the same time they will have to invest heavily in customer-oriented innovations (Standing et al. 2019). The traditional automakers will have to consider how much they are prepared to invest in mobility services to ward off a potential decline in their core business. At the same time, the rising sales volume of new vehicles demands additional investment in production capacity for the necessary “hardware,” and those companies that implement flexible and scalable concepts now will be in a position to play an active role in shaping the future from 2025.

In the future, it will no longer be enough to focus purely on the production and sale of vehicles. Manufacturers and suppliers need to rethink their business model in order to manage the changes across the five dimensions of the "EASCY" model. The automotive value chain will no longer finish at the factory door, but will extend across all types of use over the entire lifetime of the vehicle through its eventual recycling. The customers and target groups of the automotive industry will no longer be just direct buyers of vehicles, but all users of the products – in private and shared usage models (Gifford 2017). Software-based, direct interaction with every user supported by the brand experience which is already such a key feature will lead to higher revenues over the lifecycle of the customer relationship.

Acknowledgments

The presented working paper is the output of the scientific grant VEGA n. 1/0007/19 “Asset allocation in a low interest rate environment in the financial and non-financial companies in the Slovak republic” within 100 %.

References

Bansal, P. – Kockelman, K.M. – Singh, A. (2016). Assessing public opinions of and interest in new vehicle technologies: An Austin perspective. *Transportation Research Part C: emerging Technologies*, Vol. 67, pp. 1-14. ISSN: 0968-090X.

Bernhart, W. – Ernst, CH.S. (2018). *Israel's automotive and smart mobility industry. Electrified, autonomous and intelligent*.
https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_israel_automotive_and_smart_mobility_final_131216.pdf, [accessed 2.8.2019].

Bimbraw K. (2015). Autonomous Cars: Past, Present and Future - A Review of the Developments in the Last Century, the Present Scenario and the Expected Future of Autonomous Vehicle Technology. In *Proceedings of the 12th International Conference on Informatics in Control, Automation and Robotics*, pp. 191-198. ISBN: 978-989-758-122-9.

Bonnefon, J.F. – Shariff, A. – Radwan, I. (2016). The social dilemma of autonomous vehicles. *Science*, Vol. 352 (6293), pp. 1573-1576. ISSN 1095-9203.

Farooq, B. – Cherchi, E. – Sobhani, A. (2018). Virtual Immersive Reality for Stated Preference Travel Behaviour Experiments: A Case Study of Autonomous Vehicles on Urban Roads. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research*, Vol. 2672 (50), pp. 35-45. ISSN: 2169-4052.

Gandia, R.M. – Antonialli, F. – Cavazza, H. – Nebo, A.M. – Sugano, J. Y. – Nicolai, I. – Zambalde, A.L. (2019) Autonomous vehicles: scientometric and bibliometric review. *Transport Reviews*, Vol. 39 (1), pp. 9-28, ISSN: 1464-5327.

Glancy, D.J. (2012). Privacy in autonomous vehicles. *Santa Clara Law Review*, Vol. 52 (4), pp. 1171-1239, ISSN: 0146-0315.

Gifford, J. (2017). *Autonomous vehicle developer opens Adelaide base*. *Renew Economy*.
<http://reneweconomy.com.au/autonomous-vehicle-developer-opens-adelaide-base-95647/>, [accessed 11.8.2019].

Godoy, J. – Pérez, J. – Onieva, E. – Villagrà, J. – Milanés, V. – Haber, R. (2015). A driverless vehicle demonstration on motorways and in urban environments. *Transport*, Vol. 30 (3), pp. 253-263. ISSN: 1648-3480.

Kanwaldeep, K. – Rampersad, G. (2018). Trust in driverless cars: Investigating key factors influencing the adoption of driverless cars. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 48, pp. 87-96. ISSN: 0923-4748.

King, D. – Richards, K. – Tyldesley, S. (2011). *International climate change negotiations: Key lessons and next steps*. https://www.smithschool.ox.ac.uk/publications/reports/climate-negotiations-report_Fina2011.pdf, [accessed 2.8.2019].

Kyriakidis, M. – Happee, R. – De Winter, J.C. (2015). Public opinion on automated driving: Results of an international questionnaire among 5000 respondents. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology Behaviour*, Vol. 32, pp. 127-140. ISSN: 0968-090X.

Kuhnert, F. – Stürmer, CH. – Koster, E.A. (2018). *Five trends transforming the Automotive Industry*. *PwC Study*.

<https://eu-smartcities.eu/sites/default/files/2018-03/pwc-five-trends-transforming-the-automotive-industry.compressed.pdf>, [accessed 4.8.2019].

Peters, D. – Buchholz, J. – Culver, B. – Everett, S. – Frary, J. – Frechen, A. – Ibarra, J. – Jackson, D. (2019). Design and Development of a Semi-Autonomous Trailer Concept. *SAE International Journal of Connected and Automated Vehicles*, Vol. 2 (2), pp. 79-85. ISSN. 2574-0741.

PwC (2018). The 2018 Global Innovation 1000 study.
<https://www.strategyand.pwc.com/innovation1000>, [accessed 4.8.2019].

Ring, T. (2015). Connected cars – the next target for hackers. *Network Security*, Vol. 2015 (11), pp. 11-16. ISSN: 1353-4858.

Standing, C. – Standing, S. – Biermann, S. (2019). The implications of the sharing economy for transport. *Transport Reviews*, Vol. 39 (2), pp. 226-242, ISSN: 1464-5327.

Manažment, riadenie a rozhodovacie procesy v poisťovni v súvislosti s Brexitom

Management and decision-making processes in an insurance company in relation to Brexit

Mojmír Vedej – Miroslav Pekár – Ingrid Dorčáková

Abstract

The paper analyses the management and the decision-making process of a real world insurance company based in UK, but funded with capital from a different EU country. Due to situation of Britain leaving the European Union, the insurance company has to analyse its situation and go through a decision-making process of future actions related to this geopolitical situation. In the second and third chapter, decision-making process is elaborated in a theoretical way. In the fourth chapter and its subchapters, the actual company decision making process is elaborated and explained, with the final decision of company management and plans for the future.

JEL classification: F38, G23, G34

Keywords: insurance company, decision-making, insurances,, reputation management, brexit

1 Úvod

Na spôsob finančného riadenia poisťovne má zásadný vplyv medzinárodné makroprostredie firmy, nakoľko finančné trhy, vrátane trhu poisťovacieho, sa vyznačujú veľkou mierou globalizácie, internacionalizácie a medzinárodné makroprostredie určuje rámec ich podnikania v danom sektore. Najmä v prípade Európskej únie (EÚ), v rámci ktorej funguje spoločný trh, je mimoriadne dôležité sledovať a následne adaptovať vplyvy medzinárodného makroprostredia podniku na jej finančné riadenie, z viacerých treba spomenúť legislatívny rámec EÚ, najmä v posledných rokoch narastajúcu mieru regulácie poisťovníctva v EÚ, stav konkurencie na trhu, ale zároveň aj nové, aktuálne ekonomicko-politické situácie, ktoré v vznikajú v prostredí spoločného trhu EÚ a takisto na lokálnych trhoch členských štátov.

Rozhodovanie a rozhodovacie procesy patria medzi najvýznamnejšie aktivity, ktoré manažéri realizujú v rámci organizácie aj navonok. Ako neoddeliteľná zložka manažérskej práce sa manažérske rozhodovanie realizuje naprieč všetkými manažérskymi činnosťami.

2 Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Rozhodovanie je proces, ktorý predstavuje postupnosť presne určených krokov (činností), ktoré vedú od sformulovania problému až k určeniu cieľa, ktorý sa má rozhodnutím dosiahnuť, k výberu najvhodnejšieho variantu riešenia problému a prijatiu rozhodnutia.

Rozhodovanie patrí k najvýznamnejším aktivitám, ktoré vykonávajú manažéri nielen finančných organizácií. Preto sa často považuje za jadro manažmentu, niekedy sa nesprávne stotožňuje s riadením, ktoré je jednou z funkcií manažmentu. Ako však už bolo spomenuté vyššie, rozhodovanie a rozhodovací proces je súčasťou všetkých funkcií manažmentu.

Pre správne rozhodnutie je potrebný výber z rozmanitých možností riešenia, ktorými sa môže vyriešiť problém, o ktorom sa rozhoduje. Správny výber je možný len vtedy, ak sa vyhodnotia rôzne možnosti vzhľadom na vytýčený cieľ. Na to je potrebné mať k dispozícii primerané informácie. O rozhodovaní platí, že musia existovať aspoň dva zmysluplné varianty riešenia, z ktorých zvolený variant ponúka najlepší výsledok vzhľadom na vytýčený cieľ a ktorý bude možné realizovať.

Preto sa aj pod pojmom rozhodovací proces rozumie súbor činností spojených s vypracovaním a voľbou jedného z nenulovej množiny variantov daného rozhodovacieho problému. Podstatou rozhodovacieho procesu je prijatie správneho rozhodnutia v súlade s cieľmi organizácie.

Rozhodovanie môže prebiehať ako jednorazový akt alebo vo forme postupných krokov. V prípade jednorazového aktu ide o rozhodovanie rutinné. V prípade postupných krokov, ktoré v časovom slede logicky na seba nadväzujú ide o rozhodovací proces.

V teórii existujú dve skupiny chápania úlohy riadiaceho procesu v manažmente. Jedna skupina teoretikov chápe rozhodovací proces ako súhrn všetkých riadiacich činností v manažmente, vrátane implementácie a kontroly realizácie rozhodnutia. Správnejšie je však chápanie úlohy rozhodovacieho procesu len po moment voľby rozhodnutia a jeho interpretácie objektom rozhodnutia. Logicky nemožno činnosti spojené s realizáciou a kontrolou riadiaceho rozhodnutia zahrnúť pod rozhodovací proces (na základe definície končí voľbou rozhodnutia, prípadne jeho interpretáciou na objekty rozhodnutia). Spoločne však s implementáciou a kontrolou rozhodnutia tvoria celkový komplex manažmentu.

Manažér, manažéri, v správne nastavenom rozhodovacom procese, by mali zohľadňovať nasledujúce prvky a fázy samotného procesu rozhodovania. Prvky rozhodovacieho procesu:

- cieľ rozhodovania – budúci, želaný stav systému (kvalita, kvantita, podiel na trhu, vyšší zisk, zvýšenie obratu – akcionár, zamestnanec, produkt, odbyť...);
- problém rozhodovania – rozdiel medzi skutočným a želaným, cieľovým stavom daného systému;
- kritéria rozhodovania – parametre, kritériá, požiadavky a hľadiská, podľa ktorých sa budú vyhodnocovať jednotlivé variantné riešenia;
- subjekt rozhodovania – rozhodovateľ/manažér resp. skupina manažérov;
- objekt rozhodovania – problém, ktorého sa týka rozhodnutie, resp. súbor variantov riešenia problému;
- varianty rozhodovania – alternatívy riešenia problému vedúce k splneniu cieľa, nevyhnutné je poznať všetky možné dôsledky jednotlivých alternatív riešenia;
- stavy sveta – vonkajšie a vnútorné faktory ovplyvňujúce rozhodovanie (stavy okolia, podmienky, legislatíva, scenáre, môžu byť subjektívne alebo objektívne);
- metódy rozhodovania – postupy a spôsoby na dosiahnutie správneho rozhodnutia.

Vychádzajúc z aktuálnej teórie je možné nasledujúcich 7 fáz rozhodovacieho procesu rozdeliť na 3 po sebe nasledujúce etapy rozhodovacieho procesu:

1. Prípravné procesy: (a) formulovanie problému a určenie cieľa, (b) analýza faktorov a určenie kritérií, (c) hľadanie a tvorba variantov.
2. Vlastné procesy rozhodovania - (d) prognózovanie dôsledkov jednotlivých variantov, (e) vyhodnotenie variantov riešenia, (f) prijatie rozhodnutia.
3. Následné procesy – (g) konečná formulácia rozhodnutia.

Posledné hľadisko, ktoré budeme zohľadňovať pri výbere primeraného a najefektívnejšieho rozhodovacieho procesu a metódy rozhodovania v danom prípade, je hľadisko vzájomného vzťahu empirie a teórie, uplatňovaných v metódach rozhodovania:

- Empirické metódy rozhodovania – empiricko-intuitívne, empiricko-analytické a expertné (delfská metóda, brainstorming, synectics, ktoré však v našom prípade nie sú vhodné).

- Exaktné metódy rozhodovania – ekonomicko-štatistické, operačná analýza, matematické programovanie, štruktúrna analýza, graficko-analytické metódy, rôzne teórie hier, hromadnej obsluhy, zásob a obnovy.
- Heuristické metódy rozhodovania – kombinácia, prienik medzi empirickými a exaktnými metódami rozhodovania – rozhodovacie tabuľky, rozhodovací strom, rozhodovacia analýza.

Posledne menovaná metóda – rozhodovacia analýza ako súčasť heuristických metód je najprepracovanejšou praktickou metódou rozhodovania a z pohľadu autorov príspevku by mohla byť základom na navrhnutie najefektívnejšieho modelu rozhodovacieho procesu pre danú organizáciu, pravdepodobne v kombinácii s ďalšou/ďalšími metódami (napr. rozhodovací strom alebo empiricko-analytické metódy a pod.).

Rozhodovacia analýza je založená na odborných znalostiach subjektov rozhodovania, ich skúsenostiach a logickom myslení a je to metóda viackriteriálna. Zo všetkých spomenutých dôvodov sa javí ako najideálnejšia pre riešenie definovaného problému. Jednotlivé kroky rozhodovacej analýzy:

1. Vymedzenie problému a určenie cieľov.
2. Rozbor informácií a podkladov.
3. Stanovenie variantov riešenia.
4. Stanovenie kritérií posudzovania jednotlivých variantov.
5. Hodnotenie a porovnávanie variantov.
6. Výpočet rizika, nepriaznivých dôsledkov variantov.
7. Výber optimálneho variantu riešenia – rozhodnutie.

3 Výskumný dizajn

V príspevku sa pojednáva o reálne existujúcom subjekte – organizácii, novovzniknutej komerčnej neživotnej poisťovni, ktorá pôsobí v rámci Európskej únie a ako pobočka z iného členského štátu podniká aj na Slovensku a plánuje svoje podnikanie aj v iných členských štátoch.

Z metodického hľadiska je pozornosť sústredená na proces manažérskeho rozhodovania ako základného atribútu riadenia podnikania v prísne regulovanom odvetví. Zložitosť problému je podčiarknutá súbehom právnych predpisov, ktoré musia byť dodržiavaná tak z pohľadu matky ako aj jej subsidiarít. Určitým zjednodušením je skutočnosť, že celé podnikanie je realizované v EÚ, čím sa sprehľadňuje požiadavka na dodržiavanie štandardov.

Skúmanie vplyvu vonkajšieho a vnútorného prostredia organizácie na rozhodovací proces je spoločným menovateľom kvalitatívnej analýzy.

4 Výsledky výskumu

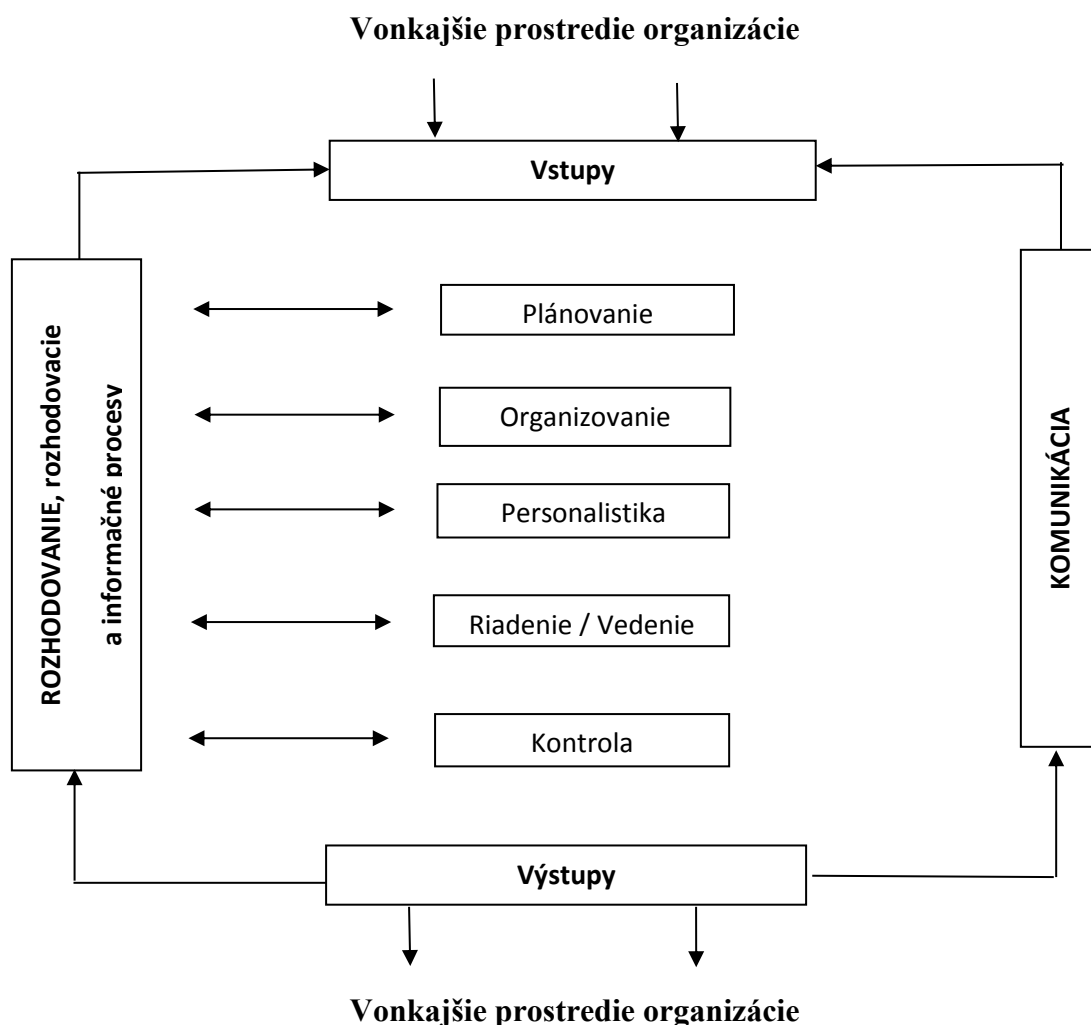
Na manažment, spôsob riadenia a špecificky na rozhodovacie procesy v danej organizácii majú zásadný vplyv vonkajšie externality, ktoré v danom sektore v súčasnosti existujú, t.j. aktuálny mimoriadne prísny rozsah regulácie poisťovníctva v celej Európskej únii, legislatívny rámec poisťovníctva v EÚ a jednotlivých krajinách, kde spoločnosť pôsobí (UK, SR, Česko...), stav konkurencie na trhu, ale zároveň sa jej dotýka aj nová aktuálna situácia, ktorá vznikla po rozhodnutí Spojeného kráľovstva Veľkej Británie a Severného Írska (ďalej len UK) o vystúpení z EÚ (tzv. Brexit). Nakoľko sídlo spoločnosti je na území UK (Gibraltar), je potrebná dôsledná príprava, analýza variantov riešenia a rozhodnutie o ďalšom vývoji spoločnosti s ohľadom na jej sídlo, spôsob manažmentu, riadenia a vytvorenie najefektívnejších rozhodovacích procesov pre danú spoločnosť, vrátane obchodnej stratégie.

Okrem vonkajších podmienok ovplyvňujúcich rozhodovacie procesy v organizácii, tzv. stavy sveta, je nemenej dôležitým zámerom aj priniesť teoretický podklad pre nájdenie najefektívnejších metód rozhodovania a vnútorných rozhodovacích procesov do krátkodobej, strednodobej a dlhodobej budúcnosti organizácie (operatívne, taktické a strategické rozhodovanie), ako aj navrhnutie konkrétnych metód rozhodovania a interných rozhodovacích procesov v organizácii (Majtán, 2016).

Obrázok 1 znázorňuje systémový prístup k manažmentu s jednotlivými jeho funkciami a špecifické postavenie rozhodovacích procesov v jednotlivých manažérskych funkciách.

Obrázok 1

Systémový prístup k manažmentu



Zdroj: MAJTÁN Miroslav a kol. 2016.

Systémový prístup v manažmente – manažment sa zameriava na zjednotenie neorganizovaných zdrojov (vonkajšie prostredie – ľudské, finančné, informačné, materiálovo-technologické zdroje) do jednotného systému na dosiahnutie definovaného cieľa jednotlivých subjektov (akcionárov, zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov, verejného sektora a iných).

4.1 Analýza rozhodovacích procesov a výber metódy rozhodovania pre organizáciu

Subjektom, ktorý bol vybraný ako predmet skúmania je komerčná organizácia – poisťovňa, ktorá má sídlo na území UK (Gibraltar), bola založená v roku 2016 (licencia udelená

a potvrdená 16.12.2016) a na Slovensku podniká ako pobočka poisťovne z iného členského štátu (Freedom of Establishment - F.O.E.) a vo všetkých členských krajinách EU (vrátane SR) má možnosť podnikáť na báze slobody poskytovania služieb, tzv. Freedom of Service (F.O.S.). Napriek jej sídlu v UK je 100% vlastníkom poisťovne čisto slovenský kapitál, spoločnosť so sídlom na Slovensku, ktorej vlastníkmi („konečnými užívateľmi výhod“) sú štyri fyzické osoby, občania SR.

Dôvodmi a rozhodovacími kritériami pre jej založenie mimo územia SR, konkrétne na území Gibraltáru, UK, boli najmä nasledovné:

- vízia medzinárodného rozmeru jej podnikania v budúcnosti,
- možnosť outsourcingu manažérskych funkcií a činností, ktoré je v danej krajine legislatívne umožnené (napr. na Slovensku to nie je možné, rovnako ako vo viacerých ďalších krajinách EU) – pôsobí tam o.i. spoločnosť ARTEX Risk Solutions/ARTEX Group, ktorá sa profesionálne zaoberá manažmentom viacerých poisťovní, najmä poisťovní z UK a západnej Európy,
- väčšia flexibilita a profesionalita lokálneho regulátora – Gibraltar Financial Services Commission (GFSC), ktorá je odnožou regulátora londýnskeho poistného trhu (FCA – Financial Conduct Authority – predtým FSA, ako aj Prudential Regulation Authority of the Bank of England – PRA), ktorý je považovaný za jedného z najnáročnejších na svete,
- legislatíva UK ako súčasť EU je takmer identická, nie je potrebné prispôbovať fungovanie spoločnosti rôznorodým právnym predpisom (platí až do fázy Brexitu, o ktorom však v čase založenia spoločnosti nebolo ani zmienky).

Možné výhody daňového systému krajiny sídla spoločnosti boli z hľadiska rozhodovania o jej založení a sídle irelevantné, nakoľko pobočka pôsobiaca na Slovensku je daňovým subjektom SR, t.j. príjmy generované v rámci SR sú zdaňované v zmysle daňových predpisov v SR.

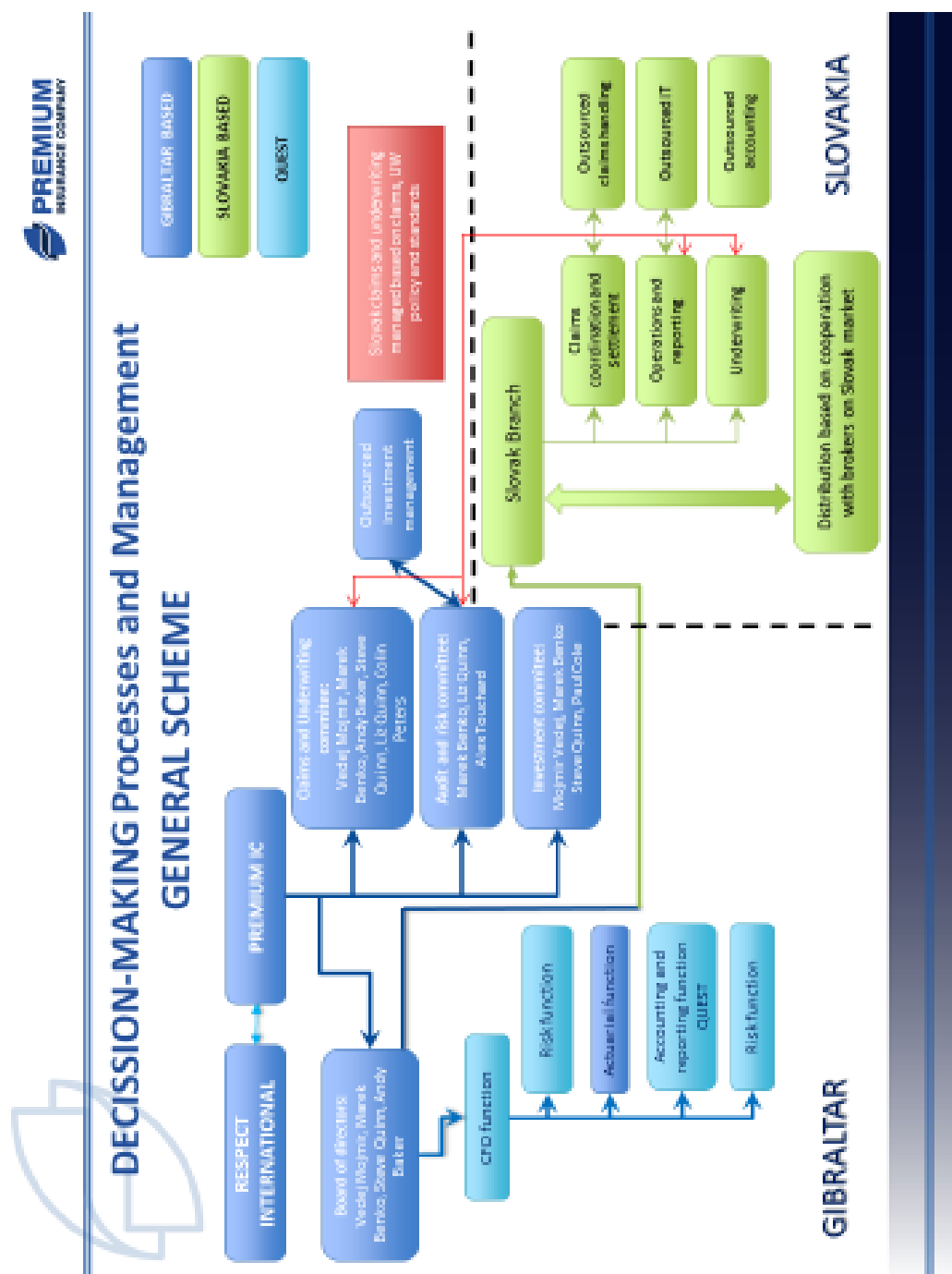
Čo sa týka manažmentu a riadiacich procesov, sú názorne predstavené v diagrame, ktorý je znázornený v obrázku 2. Ako je z diagramu zrejmé, manažérske funkcie (vrátane organizačnej štruktúry) a rozhodovacie procesy sú do značnej miery ovplyvnené skutočnosťou, že sídlo spoločnosti a sídlo jej doposiaľ jedinej pobočky sú z geografického hľadiska vzdialené a v rôznych členských krajinách EU. Tým pádom sú niektoré manažérske a rozhodovacie procesy (najmä strategické a taktické) vykonávané v mieste sídla spoločnosti (na diagrame vyznačené modrou farbou) a zvyšné funkcie a rozhodovacie procesy (taktické a najmä operatívne – spojené s obchodom, vývojom produktov, správou poistenia a likvidáciou poistných udalostí) sú vykonávané v rámci pobočky poisťovne na Slovensku (na diagrame vyznačené zelenou a červenou farbou).

4.2 Rozhodovanie a rozhodovací proces v nových podmienkach

Z doterajších skúseností spoločnosti a jej manažérov vyplýva, že súčasný model organizačnej štruktúry, fungovanie manažmentu a nastavenie rozhodovacích procesov je pre podnik primerané a správne za daných podmienok a stavu okolia.

Obrázok 2

Schéma manažérskych (organizačná štruktúra) a rozhodovacích procesov v poisťovni



Zdroj: PREMIUM Insurance Company Ltd., First Floor, Grand Ocean Plaza, Ocean Ocean Village, GX11 1AA, GIBRALTAR, UK, pobočka poisťovne z iného členského štátu so sídlom v Bratislave, SR

V politickej realite však medzitým nastala zásadná zmena a UK sa v referende z 23.6.2016 rozhodla vystúpiť zo zoskupenia štátov EÚ, 29.3.2017 bol aktivovaný článok 50. tzv. Lisabonskej zmluvy a následne plyní lehota 24 mesiacov, počas ktorých sa vyjednávajú podmienky vystúpenia UK z EÚ. Celý proces vystúpenia by mal byť zakončený k 29.3.2019 a UK od 30.3.2019 opustí spoločný trh EÚ¹ (okrem iných neekonomických súvislostí).

Vzhľadom k už vyššie spomínanému Oznámeniu Európskej Komisie z 8.februára 2018, ktoré jasne naznačuje, že z UK sa stane vo vzťahu k ostatným 27 členom tzv. treťou krajinou, čo z hľadiska poisťovníctva znamená, že poisťovne založené na území UK prestanú využívať možnosť podnikania prostredníctvom F.O.S alebo F.O.E. (viď vyššie) a budú považované za tzv. zahraničné poisťovne, resp. pobočky zahraničných poisťovní. Pre našu organizáciu to znamená nevyhnutnosť zmeny rozhodovacích procesov a zásadné strategické rozhodnutie ohľadne ďalšieho fungovania.

V nasledujúcej fáze sa budeme venovať navrhnutiu prvkov rozhodovacieho procesu a primeranej metódy rozhodovania o vyššie naznačenom probléme.

Na základe teoretickej prípravy sa javí pre naznačený problém ako najpriateľnejšou Heuristická metóda rozhodovacieho procesu, ktorá predstavuje kombináciu, prienik medzi empirickými a exaktnými metódami rozhodovania a rozhodovacieho procesu.

Pri bližšom špecifikovaní a konkretizovaní použitia čo najideálnejšej metódy sme dospeli k názoru, že by mala byť základom rozhodovacieho procesu tzv. rozhodovacia analýza (heuristická metóda) spoločne v kombinácii s použitím empiricko-analytickej metódy rozhodovania (empirické metódy, skúsenosti, znalosti, zohľadňujúc aj intuíciu). Dôvodom je, že ideálne kombinujú exaktný pohľad na problém s empiriou (skúsenosťami, znalosťami, know-how), ktorú môžu poskytnúť obidva predpokladané subjekty rozhodovania – outsourcovaná/zahraničná časť manažmentu poisťovne v sídle spoločnosti a lokálny manažment poisťovne na Slovensku, ktorý má viac ako 20-ročné skúsenosti s fungovaním poisťovní, vrátane založenia samotnej poisťovne a pôsobenia v riadiacich funkciách v poisťovniach.

4.3 Použitie rozhodovacej analýzy

Po dôkladnom preštudovaní a analýze rozhodovacích procesov vo vzťahu k predpokladanému problému a cieľu riešenia sme zvolili ako najideálnejší typ metódy rozhodovania rozhodovaciu analýzu, ktorá patrí medzi heuristické metódy rozhodovania a rozhodovacích procesov.

1. Vymedzenie problému a určenie cieľov – problémom, ktorý stojí pred spoločnosťou – poisťovňou, ktorá má sídlo na území UK (zatiaľ súčasťou EÚ, využívajúc všetky výhody spoločného poistného trhu – legislatíva, F.O.S., F.O.E.), je očakávaná a už viac-menej istá zásadná zmena stavu okolia – t.j. odchod UK z EÚ (Brexit), ktorý sa má podľa vyššie uvedených zdrojov uskutočniť najneskôr do 29.3.2019. Poisťovní zostávalo veľmi málo času na analýzu variantov, kritérií a samotné strategické rozhodnutie ohľadne spôsobu fungovania spoločnosti po realizácii Brexitu. Z tohto vyplýva aj samotný cieľ rozhodovacej analýzy, t.j. budúci želaný stav, ktorým v prvom rade zachovanie fungovania poisťovne v rámci spoločného trhu EU a zároveň je nájdenie, z pohľadu viacerých kritérií, najefektívnejšieho modelu fungovania manažmentu a rozhodovacích procesov spoločnosti pre jej ďalší dlhodobý rozvoj. Ako

¹ Zdroj – Oznámenie Európskej Komisie – Directorate General for Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union: 20180208-European Commission-notice-withdrawal-uk-insurancereinsurance_en – Odchod UK a pravidlá EU v oblasti POISTENIA/ ZAISTENIA, Brusel, 8. február 2018.

bolo spomenuté vyššie, súčasný manažment považuje existujúci model internej komunikácie, manažérskych funkcií, rozhodovacích procesov, ako aj z hľadiska finančného manažmentu (nákladovosť existujúceho manažérského modelu) za veľmi efektívny pre rozbiehajúcu sa poisťovňu.

2. Rozbor informácií a podkladov – na prípravu ďalších krokov rozhodovacej analýzy, stanovenie variantov riešenia, je nevyhnutné mať komplexné informácie a podklady (interné, aj externé), ktoré napomôžu správne pristupu a nadefinovaniu nasledujúcich krokov analýzy. Týmito zdrojmi, ktoré manažment využije a využíva, sú nasledovné:

- interné dokumenty samotnej poisťovne – interné smernice týkajúce sa najmä organizačnej štruktúry a nastaveniu rozhodovacích procesov, reporty, zápisnice zo zasadnutia predstavenstva, interná komunikácia, komunikácia s manažmentom sídlilím na Gibraltare (hlavne reporty, štatistiky, Profit and Loss Accounts, Balance Sheet, ORSA atď.),
- externé informácie z rôznych zdrojov:
 - GFSC – regulátor poisťného trhu v rámci Gibraltaru, UK – usmernenia ohľadne Solvency II, činností súvisiacich s Brexitom oznámenia, komunikácia ohľadne možností pre-licencovania poisťovne do iného členského štátu atď.
 - NBS – Odbor dohľadu nad trhom cenných papierov, poisťovníctvom a dôchodkovým systémom – Oddelenie dohľadu nad poisťovníctvom – pravidelné stretnutia so zástupcami NBS, reporting, usmernenia ohľadne Brexitu a následkov na subjekty poisťného trhu, usmernenie o implementácii Solvency II atď.
 - Európska komisia (EK), EIOPA a iné orgány EÚ – rôzne smernice EK, napr. Solvency II, Data Protection (GDPR), ochrana spotrebiteľa (IDD), usmernenia a oznámenia v súvislosti s Brexitom atď.
 - informácie z iných zdrojov – médiá, konkurencia a ostatné subjekty pôsobiace na poisťnom trhu, prípadne aj v iných odvetviach

Nakoľko problematika Brexitu je jedinečná a nebol doposiaľ vytvorený v rámci EÚ obdobný precedens a prípadne aj model pristupu k takejto situácii, je nevyhnutné, aby manažment poisťovne priebežne (on-line) sledoval všetky dostupné (najmä externé) zdroje informácií, hlavne však vývoj rokovaní medzi UK a EÚ o vystúpení a následne publikované závery EK.

3. Stanovenie variantov riešenia – po zohľadnení všetkých dostupných informácií o skutkovom, súčasnom stave, aktuálnych externých informácií o stave okolia, zároveň s ohľadom na budúci, želaný stav, ktorý je cieľom rozhodovacej analýzy sme dospeli k nasledujúcim variantom možného riešenia zadefinovaného problému – t.j. reakcie spoločnosti na Brexit a následnú úpravu skutkového stavu spoločnosti a vnútorných rozhodovacích procesov:

- Zachovanie súčasného stavu – poisťovňa by zachovala svoje sídlo na území UK, stala by sa tzv. zahraničnou poisťovňou pôsobiacou formou pobočiek na území EÚ.
- Zmena sídla spoločnosti do inej členskej krajiny EÚ okrem SR.
- Zmena sídla spoločnosti na územie SR.
- Jedným zo základných predpokladov a súčasťou analýzy vyššie uvedených variantov bude snaha o čo najmenší zásah do existujúcej internej koncepcie

manažmentu a organizačnej štruktúry, vrátane rozhodovacích procesov, aké sú v súčasnosti v spoločnosti používané.

4. Stanovenie kritérií posudzovania jednotlivých variantov – s ohľadom na stanovený problém rozhodovania a ciele rozhodovania uvedené v bode 1. navrhujeme nasledovné kritériá pre hodnotenie jednotlivých variantov (t.j. bola použitá tzv. viackriteriálna metóda analýzy):

- Legislatívne podmienky v sídle spoločnosti po Brexite – minimálna nutnosť zmien právneho rámca, ktorý ovplyvňuje fungovanie poisťovne, úroveň regulácie, profesionalita a flexibilita regulátora, iné pravidlá a právne úpravy súvisiace s želateľným cieľom.
- Regulácia poisťného trhu v tej-ktorej krajine, úroveň regulácie, profesionalita a flexibilita regulátora.
- Existencia možnosti outsourcingu manažérskych funkcií poisťovne (nie je možné vo väčšine krajín EÚ).
- Zachovanie pôvodnej vízie medzinárodného rozmeru podnikania spoločnosti (v rámci EÚ).
- Náklady spojené s jednotlivými variantami riešenia – čo najnižšie.

Ako je z kritérií zrejmé, de facto presne kopírujú dôvody založenia spoločnosti v zahraničí v rámci EU (viď vyššie v kapitole o lokalizácii), k tomu je však nevyhnutné pridať ďalšie kritérium – čo najnižšie náklady spojené s variantami riešenia.

5. Hodnotenie a porovnávanie variantov.

6. Výpočet rizika, nepriaznivých dôsledkov variantov.

7. Vyššie uvedené dva kroky rozhodovacej analýzy, nakoľko spolu úzko súvisia, sme pre názornosť a väčšiu transparentnosť zosumarizovali do obrázku 3. Hodnotenie a porovnávanie variantov riešenia podľa kritérií posudzovania a ich dôsledkov – na nasledujúcej strane. Súčasťou tabuľky je aj jej farebnosť, ktorá znázorňuje jednotlivé pozitívne, resp. negatívne vplyvy jednotlivých variantov riešenia pri rôznych vopred daných kritériách posudzovania variantov.

8. Výber optimálneho variantu riešenia – rozhodnutie.

Z vyššie uvedenej tabuľky v krokoch 5. a 6. rozhodovacej analýzy po vyhodnotení jednotlivých variantov riešenia vyplýva, že najefektívnejšou alternatívou, ktorá zároveň ako jediná spĺňa každé jedno z 5 daných kritérií posudzovania a hodnotenia, je variant II. presun sídla spoločnosti do inej členskej krajiny EÚ okrem SR (konkrétne do krajiny MALTA – Republic of Malta). Z praktického hľadiska je treba ešte spomenúť konkrétnu skutočnosť, ktorá nad rámec daných kritérií potvrdzuje preferenciu variantu II. EÚ – t.j. spoločnosť ARTEX Group, ktorá je outsourcovaným manažérom poisťovne na Gibraltare, UK, má rovnako kvalitne personálne vybavenú pobočku a pozitívne skúsenosti s legislatívou aj regulátorom na ostrove MALTA (Republic of Malta), ktorá je súčasťou EÚ.

Záverom bude teda rozhodnutie o danej alternatívy vrcholovým manažmentom poisťovne. Tento po odobrení na úrovni mimoriadneho Valného zhromaždenia poisťovne definitívne rozhodne o implementácii a komunikovaní finálneho riešenia, ktoré je nutné zrealizovať v čo najkratšom možnom čase, pred účinnosťou Brexitu.

Obrázok 3

Hodnotenie a porovnávanie variantov riešenia podľa kritérií a ich dôsledkov

Hodnotenie, porovnávanie variantov riešenia a ich (negatívnych) dôsledkov		Varianty riešenia pre stanovený problém a ciele rozhodnutia		
		I. zachovanie sídla v UK (GIB)	II. zmena sídla do inej krajiny EU okrem SR	III. zmena sídla spoločnosti do SR
Kritériá rozhodovania, posudzovania variantov	I. Legislatívne podmienky po Brexite	zmena legislatívy, neisté právne prostredie v danej chvíli, neurčitost' v rozhodovaní, nepredvídateľný vývoj po Brexite	zachovanie aktuálneho legislatívneho prostredia, v ktorom poisťovnía pôsobi - právne normy v jednotlivých krajinách EUsú takmer identické, Solvency II platí v každej krajine obdobne	zachovanie aktuálneho legislatívneho prostredia, v ktorom poisťovnía pôsobi - právne normy v SR sú implementované z právneho rámca EU, vrátane Solvency II atď.
	II. Regulácia poisťného trhu	regulácia zostane zachovaná na úrovni sídla spoločnosti, avšak s ohľadom na bod IV. Je možné predpokladať, že by došlo k nutnosti pre každú pobočku v rámci EU byť regulovaný lokálnym regulatorom - nie je možné predvídať optimistickjší variant v tejto oblasti	presunom sídla do EU je predpoklad zachovania obdobnej úrovne, kvality a profesionality regulácie, regulatora vo väčšine krajín EU	presunom sídla na územie SR, by de iure mala byť zachovaná miera regulácie, avšak na základe skúsenosti lokálneho regulatora (NBS), ako aj skúsenosti poisťovne s lokálnym regulatorom, je neisté úroveň skúsenosti, kvality a flexibility lokálneho regulatora
	III. Možnosť outsourcingu manažmentu a manažérskych funkcií	je legislatívne umožnená, avšak na lokálnej úrovni pobočky potreba doplnenia manažmentu v súlade s požiadavkou lokálneho regulatora a legislatívy (SR - NBS)	v rámci krajín EU je vo väčšine krajín zatiaľ táto možnosť legislatívne neupravená, resp. nepovolená. Analýzou možnosti outsourcingu manažmentu v jednotlivých krajinách EUsa dospeli k dvom alternatívam: Luxembursko a Malta (alternatívou bolo ešte Holandsko, avšak doposiaľ legislatívne nedoriešené)	možnosť outsourcingu manažmentu na území nie je zatiaľ legislatívne povolená, resp. legislatíva s takouto alternatívou nerába, naviac v SR nie je etablovaná žiadna spoločnosť, ktorá by takúto službu poskytovala
	IV. Vzia medzinárodného rozmeru podnikania v rámci EU	strata prístupu na spoločný trh EU (podľa aktuálnej situácie v rokovaniach o Brexite medzi EU a UK) - poisťovnía z tretej krajiny	tento variant riešenia spĺňa požiadované kritériá priam ideálne - presunom sídla spoločnosti resp. do členskej krajiny EU zostanú zachované výhody spoločného poisťného trhu, vrátane F.O.S. a F.O.E.	presunom sídla spoločnosti na územie SR strati spoločnosť punc nadnárodnej firmy, pravdepodobnosť sčatenia uplatnenia v ostatných členských štátoch, najmä smerom na západ od SR, (image poisťovne a jej akceptovateľnosť v iných krajinách - predsudky a vnímanie krajiny)
	V. Nákladovosť - náklady spojené so zmenou	žiadne náklady v súvislosti so zachovaním sídla spoločnosti, avšak predpoklad vysokých kapitálových požiadaviek v každej krajine pôsobenia v súvislosti s požiadavkami Solvency II	z hľadiska potreby vynaloženia dodatočných nákladov (presun, režia, kapitálové požiadavky) sme, po zohľadnení bodu III. outsourcing manažmentu, posudzovali len 2 alternatívy: Luxembursko - vysoké režijné náklady aj náklady na presun, žiadne ďalšie kapitálové požiadavky... Malta - nižšie náklady na presun aj režijné, žiadne ďalšie kapitálové požiadavky	z hľadiska potreby vynaloženia dodatočných nákladov (presun, režia, kapitálové požiadavky) je alternatíva presunu do SR nákladovo náročnejšia ako Variant II. EU - vyššie režijné náklady súvisiace s nemožnosťou outsourcingu manažmentu, t.j. nevyhnutnosť najat' skúsených a drahých lokálnych manažérov, pozitívum sú žiadne ďalšie kapitálové požiadavky
Celkový počet bodov pre jednotlivé varianty		- 10b	+ 11b	+ 1b

Výsledky k: firebnosti políček tabuľky a príde ľubým bodom pre jednotlivé varianty podľa kritérií posudzovania:

najviac negatívne dôsledky (-3b)	menej negatívne dôsledky (-2b)	najmenej negatívne dôsledky (-1b)
pozitívne/akceptovateľné dôsledky (+3b)	menej pozitívne/akceptovateľné dôsledky (+2b)	najmenej pozitívne/akceptovateľné dôsledky (+1b)

Zdroj: vlastné spracovanie

4.3 Doplnenie rozhodovania o použitie empiricko-analytickej metódy

Empiricko-analytickú metódu použijeme na verifikáciu a finálne odsúhlasenie rozhodnutia vrcholovým manažmentom. Táto metóda rozhodovania využije Rozhodovacia analýzu ako analytickú časť tejto metódy. Ďalšou časťou tejto metódy je teda empiria (skúsenosti manažérov, vedomosti, know-how), zároveň zohľadňujúcu intuíciu pri rozhodovaní.

Nakoľko je veľmi dôležitým článkom (a jedným z kritérií rozhodovania) aj profesionálna manažérska spoločnosť (outsourcovaný manažment) – ARTEX Risk Solutions/ARTEX Group, je možné využiť jej skúsenosti s lokálnym prostredím a podmienkami v krajine navrhovaného sídla spoločnosti. Táto americká spoločnosť zároveň vlastní nevyhnutné know-how pôsobiace na tomto trhu formou pobočky a jej profesionálneho personálneho obsadenia, čo garantuje zachovanie kvality a flexibility riadenia poisťovne a nebude mať prakticky žiadny zásadný vplyv na súčasnú internú koncepciu organizačnej štruktúry, manažmentu, riadenia

a rozhodovacích procesov. De iure aj de facto dôjde len k zmene sídla spoločnosti naspäť na územie spoločného trhu EÚ bez vynaloženia extrémnych nákladov či už na presun sídla spoločnosti, zvýšenia režijných nákladov, alebo potreby dokapitalizovania spoločnosti.

Konečným rozhodnutím je teda presun sídla spoločnosti na územie členskej krajiny EÚ - Malta (Republic of Malta). Nasledovať bude jeho realizácia a implementácia v praxi spoločnosti, čo už však nie je považované za rozhodovací proces.

5 Diskusia

V príspevku sme analyzovali rozhodovací proces poisťovacej spoločnosti v otázke zmeny sídla organizácie z dôvodu plánovaného vystúpenia Veľkej Británie z EÚ – Brexitu. Subjektom, ktorý bol vybraný ako predmet skúmania je komerčná organizácia – poisťovňa, ktorá má sídlo na území UK (Gibraltar), bola založená v roku 2016 (a na Slovensku podniká ako pobočka poisťovne z iného členského štátu (Freedom of Establishment - F.O.E.) a vo všetkých členských krajinách EÚ (vrátane SR) má možnosť podnikat' na báze slobody poskytovania služieb, tzv. Freedom of Service (F.O.S.). Napriek sídlu v UK je 100% vlastníkom poisťovne čisto slovenský kapitál, spoločnosť so sídlom na Slovensku, ktorej vlastníkmi ("konečnými užívateľmi výhod") sú 4 fyzické osoby, občania SR.

Príspevok poukázal na teoretické aspekty rozhodovacieho procesu, ktoré boli doplnené o vyššie spomenutú situáciu z reálneho sveta. Ako záver rozhodovacieho procesu môžeme na základe určených kritérií považovať rozhodnutie manažmentu poisťovne o presune sídla spoločnosti do inej krajiny v rámci EÚ, konkrétne na ostrov Malta.

Poznámka

Tento príspevok je výsledkom riešenia grantového projektu APVV-15-0511.

Použitá literatúra (References)

European Commission – Directorate General for Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union (2018). *Withdrawal of the United Kingdom and EU rules in the field of insurance / reinsurance*. https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/180208-notice-withdrawal-uk-insurance_en.pdf [accessed 14.05.2019].

Financial Services Authority (2019). *Insurance Distribution Directive*. <https://www.fca.org.uk/firms/insurance-distribution-directive> [accessed 14.05.2019].

Gibraltar Financial Services Commission (2019). *GFSC published Brexit information for firms*. <https://www.fsc.gi/news/update-gfsc-published-brexit-information-for-firms-314> [accessed 14.05.2019].

Gibraltar Financial Services Commission (2019). *Insurance companies*. <https://www.fsc.gi/FSC/InsuranceCompanies> [accessed 14.05.2019].

Majtán, M. a kol. (2016). *Manažment*. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2016. ISBN 978-80-89710-270.

Pokyny pre autorov

Príspevky prijíma redakcia vedeckého časopisu Ekonomika a manažment a uverejňuje ich v slovenskom, českom alebo anglickom jazyku, výnimočne po dohode s redakciou aj v inom jazyku. Základnou požiadavkou je originalita príspevku.

Redakčná rada odporúča autorom, aby rozsah vedeckých príspevkov nepresiahol 15 normalizovaných strán, príspevky do diskusie, prehľady a konzultácie 10 strán, recenzie a informácie 3 strany.

Zaslaním príspevku do redakcie nevzniká autorovi právny nárok na jeho uverejnenie.

Podmienkou publikovania príspevku sú:

- kladné stanovisko redakčnej rady a nezávislého recenzenta, ktorého určí redakčná rada
- úhrada poplatku vo výške 50,- € na účet vydavateľa (Nadácia Manažér)
- podpísanie Licenčnej zmluvy na dielo.

Autor zodpovedá za právnu a vecnú korektnosť príspevku a súhlasí s formálnymi úpravami redakcie.

Za textovú, jazykovú a grafickú úpravu jednotlivých príspevkov zodpovedajú autori.

Príspevky nie sú honorované.

Príspevky je potrebné zaslať mailom na adresu výkonného redaktora miroslav.toth@euba.sk, katarina.grancicova@euba.sk.

Súčasťou príspevku je abstrakt (max. 20 riadkov), kľúčové slová a JEL klasifikácia (<https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>). Akceptované budú len príspevky napísané v štruktúre vedeckého článku (úvod, cieľ, metódy, výsledky resp. diskusia, záver). Citácie a bibliografické odkazy musia byť v súlade s normou STN ISO 960 a medzinárodnými štandardmi.

Text musí byť napísaný v editori MS WORD (v čiernobielej verzii) písmom Times New Roman, veľkosť písma 12, poznámky pod čiarou 10 (uviesť k príslušnej strane). Veľkosť stránky A4 (210 x 297 mm), riadkovanie 1, horný a dolný okraj 2,5 a vnútorný a vonkajší okraj 2,5, záhlavie a päta 1,25. Odsek na prvý riadok 0,63. Tabuľky, grafy (formátované ako obrázok bez prepojenia na pôvodný súbor údajov) a obrázky je potrebné číselne označiť a uviesť názov v ľavej hornej časti. Tabuľky, grafy a obrázky je potrebné doložiť taktiež aj v osobitnom súbore. Na záver príspevku je potrebné priložiť meno, priezvisko autora, tituly, adresu pracoviska, e-mailovú adresu.

Redakcia

EKONOMIKA A MANAŽMENT

Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu
Ekonomickej univerzity v Bratislave

ECONOMICS AND MANAGEMENT

Scientific Journal of the Faculty of Business Management
University of Economics in Bratislava

Ročník XVI.

Číslo 3

Rok 2019

ISSN 2454-1028