

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Zborník vedeckých prác

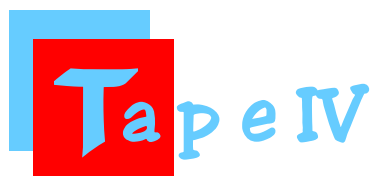


Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Katedra manažmentu



Vydavateľstvo EKONÓM
2007

ISBN 978-80-225-2472-8



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV *Zborník vedeckých prác*

Editori:

Ing. Peter Mesároš, PhD.

Ing. Mgr. Mgr. František Sudzina, PhD.

Recenzenti:

doc. PhDr. Mgr. Alena Bašistová, PhD., doc. Ing. Štefan Čarnický, PhD.

doc. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD., doc. Ing. Pavel Vavrinčík, CSc.

doc. Ing. František Mesároš, CSc., doc. Ing. Mária Kozlovská, CSc.

doc. Ing. Petr Suchánek, PhD., Ing. Mgr. Marek Boteck, PhD.

Ing. Peter Mesároš, PhD., JUDr. Ing. Aneta Bobenič Hintošová, PhD.

Ing. Cecília Olexová, PhD., Ing. Michaela Bruothová, PhD.

Ing. Branislav Kršák, PhD., Ing. Michal Stričík, PhD.

Ing. Mgr. Mgr. František Sudzina, PhD.

Technické spracovanie a dizajn:

Ing. Peter Mesároš, PhD., PHF EU

VÚSI, spol. s r. o., Košice

Vydavateľ:

Vydavateľstvo EKONÓM

Dolnozemska cesta 1

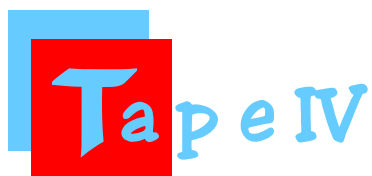
852 35 Bratislava

Vydanie:

I. vydanie

Náklad: 80 ks

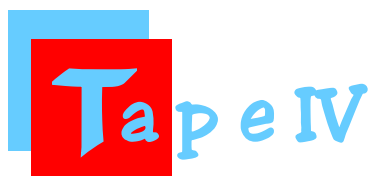
ISBN 978-80-225-2472-8



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

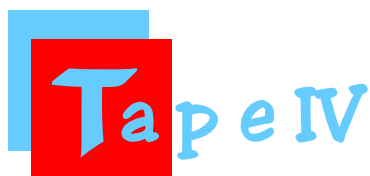
OBSAH / TABLE OF CONTENTS

EKONOMICKÉ PRÍSTUPY K UDRŽATEĽNÉMU ROZVOJU <i>Peter Adamišin</i>	4
MODEL KONKURENČNÉHO SÚŤAŽENIA NA TRHU ŠPORTOVÝCH KLUBOV <i>Tomáš Bačo</i>	9
VYMEDZENIE KONCENTRÁCIÍ: EKONOMICKÝ VERZUS PRÁVNÝ ASPEKT <i>Aneta Bobenič Hintošová – Kristián Csach</i>	19
ELEKTRONICKÝ OBCHOD <i>Jozef Bolha – Radoslav Delina – Anton Meteňko</i>	29
LIDSKÉ ZDROJE V RÁMCI UDRŽITELNÉHO ROZVOJE <i>Marek Botek</i>	37
BRITSKÁ ANTIMONOPOLNÍ POLITIKA – ANALÝZA VYBRANÝCH PŘÍPADŮ V OBLASTI FÚZÍ A AKVIZIC V LETECH 1990-02 <i>Vít Bureš</i>	44
PRÍSTUP K FINANČNÝM ZDROJOM AKO JEDEN Z FAKTOROV PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA NA SLOVENSKU <i>Lucia Demjanová – Magdaléna Freňáková</i>	54
METÓDY VZDELÁVANIA NA EKONOMICKEJ UNIVERZITE V BRATISLAVE, PODNIKOVHOHOSPODÁRSKEJ FAKULTE SO SÍDLOM KOŠICE <i>Martina Ferencová – Alena Bašistová</i>	63
CRM CONCEPTION IN THE CZECH ENTERPRISES AND PUBLIC ADMINISTRATION AUTHORITIES <i>Marie Gabryšová</i>	70
MERANIE GLOBALIZÁCIE <i>Jozef Gajdoš – Daniela Urblíková</i>	83
ZHODNOTENIE FINANČNÉHO STAVU POISŤOVNE KOOPERATIVA, A. S. A POJIŠŤOVNY KOOPERATIVA, A. S. <i>Ladislav Harvánek</i>	88
NIEKTORÉ POMEROVÉ UKAZOVATELE – PRIEMERNÁ MZDA <i>Miloš Haščac – Ján Štefánik</i>	98



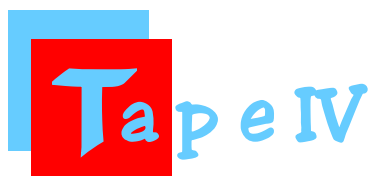
Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

FINANČNÁ ANALÝZA PODNIKU – NIEKTORÉ POMEROVÉ UKAZOVATELE <i>Miloš Haščac – Ján Štefánik</i>	104
NÁVRH PROCESU VZDELÁVANIA TECHNICKO-HOSPODÁRSKÝCH ZAMESTNANCOV LESOV S. R. S ANALÝZOU FINANČNEJ NÁVRATNOSTI <i>Miloš Hítka – Marek Potkány</i>	108
EFEKTÍVNE MANAŽÉRSKE RIADENIE KRÍZOVÝCH SITUÁCIÍ V PODNIKOCH <i>Alica Hutníková – Andrea Seňová</i>	130
RIADENIE ORGANIZÁCIÍ V GLOBÁLNOH PROSTREDÍ <i>Daniela Chorváthová</i>	137
VYUŽITIE BENCHLEARNINGU PRI MANAŽÉRSKÝCH TRÉNINGOCH LÍDROV <i>Peter Jamnický – Daniela Chorváthová</i>	146
UPLATŇOVANIE PRINCÍPOV MANAŽÉRSKEJ EKONOMIKY V OZBROJENÝCH SILÁCH SLOVENSKEJ REPUBLIKY <i>Soňa Jirásková - Viera Frianová</i>	152
MOVEMENT OF NATURAL PERSONS WITHIN THE GATS AND EU LAW: A COMPARATIVE STUDY <i>Kateřna Joklová</i>	161
HODNOTENIE EFEKTÍVNOSTI PODNIKATEĽSKEJ ČINNOSTI <i>Jaroslava Kádárová</i>	186
MODEL FINANČNEJ ANALÝZY V TEÓRII A PRAXI <i>Dana Kiseľáková</i>	194
TEORETICKÉ I PRAKTICKÉ ASPEKTY HODNOTENIA SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKA V PROCESE ZLEPŠOVANIA KVALITY <i>Monika Koreňová</i>	204
SKUPINOVÉ ZÁUJMY Z POHĽADU SOCIÁLNO-EKONOMICKEJ VEDY <i>Emília Krajňáková</i>	213
DEFLÁCIA – MAKROEKONOMICKÝ JAV ALEBO PROBLÉM? <i>Alžbeta Kucharčková</i>	222



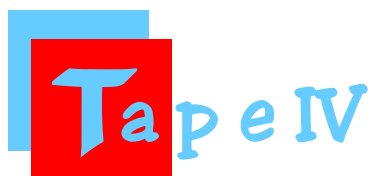
Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

ANALÝZA DOPADŮ ZAVEDENÍ E-LEARNINGU V PODNIKU <i>Pavla Lejsková</i>	229
ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A ZAČLENĚNÍ PERSONALNÍCH ÚTVARŮ V RÁMCI STRUKTURY ČESKÝCH KRAJSKÝCH ÚŘADŮ <i>David Špaček - Růžena Lukášová</i>	238
FUNKCIE LOGISTIKY Z POHLÁDU MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV <i>Martin Melišík</i>	249
SYSTEMS THEORY IN INTERSECTORAL ECONOMY WITHIN THE EU INTERNAL MARKET <i>Stanislava Mildeová - Ingeborg Němcová</i>	254
KONKURENČNÝ POTENCIÁL VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDELÁVANIA V REGIÓNE SLOVENSKO - VÝCHOD <i>Jana Nimrichterová</i>	261
TRH PRÁCE V USA V 90TÝCH LETECH <i>Zuzana Potužáková</i>	270
OSOBNOST NADRIADENÉHO AKO JEDEN ZO SILNÝCH MOTIVAČNÝCH PRVKOV <i>Henrieta Priglová</i>	277
PODNIKOVÁ ETIKA <i>Dagmar Prividi</i>	284
INFLUENCE IMPROVING QUALITY ON STRUCTURE TOTAL COSTS <i>Patrycja Pudło</i>	290
PREZENTACE NA INTERNETU - ÚČINNÝ MARKETINGOVÝ NÁSTROJ <i>Kateřina Slaninová</i>	299
PODMIENKY ZALOŽENIA PODNIKU V PODNIKATEĽSKOM PROSTREDÍ NA SLOVENSKU <i>Michal Strižák – Peter Mesároš</i>	306
KONCEPCIA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV – OD TEÓRIE K PRAXI <i>Herbert Strunz – Sergej Vojtovič</i>	320
INFORMATION STRATEGY: A CASE OF SLOVAKIA <i>František Sudzina</i>	331



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

ANALÝZA KONCEPCIE EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI V PODNIKOVÉM HOSPODÁŘSTVÍ <i>Petr Suchánek</i>	339
ROZPRAVA O IMPLEMENTÁCII FINANČNÝCH MODELOV DO PROCESU SEGMENTÁCIE ZÁKAZNÍKOV <i>Michaela Vasilová – Tomáš Bačo</i>	352
AKTUÁLNE OTÁZKY VÝVOJA STRATEGICKÉHO MANAŽMENTU V PODMIENKACH ZNALOSTNEJ EKONOMIKY <i>Martin Vološin</i>	361
CREDITWORTHINESS EVALUATION OF INSURANCE COMPANIES <i>Danijel Vukovič - Vesna Čančer</i>	367
ANALÝZA VYBRANÝCH ODVETVÍ PRIEMYSLU V SR <i>Iveta Wienerová – Karolína Červená</i>	375
POTREBA ÚPRAVY ÚČTOVNÝCH DÁT PRE VÝPOČET UKAZOVATEĽA EKONOMICKEJ PRIDANEJ HODNOTY <i>Zuzana Závarská</i>	382



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

EKONOMICKÉ PRÍSTUPY K UDRŽATEĽNÉMU ROZVOJU

Peter Adamišin

ABSTRAKT

Príspevok poukazuje na teoretické aspekty prístupov k ekonomickým modelom, ktoré zohľadňujú udržateľný rozvoj. Vychádza z prác domácich i zahraničných autorov, ktorí sa vo svojich analýzach venujú ekonomickým aspektom udržateľného rozvoja. Predstavuje prehľad uvedenej problematiky v súčasnom ekonomickom pohľade na významný socio-ekonomický problém, problém trvalej udržateľnosti.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: udržateľný rozvoj, ekonomické indikátory, environmentálna ekonomika

JEL klasifikácia: Q50

ÚVOD

Znečisťovanie životného prostredia v ostatnom období doprevádzané významnými zmenami v globálnom meradle vyvolalo v snahe nájsť vhodné riešenia zvýšený záujem politikov a teoretikov v rozličných vedeckých oblastiach, ekonómiu nevynímajúc. Vedeckí ekonomickí aj neekonomickí pracovníci v ostatnom období intenzívne pracovali na prijatí nových ekonomických teórií, ktoré by boli založené na realistickejších predpokladoch o širšom prostredí, v ktorom sa ekonomický systém nachádza, avšak je len jeho súčasťou.

MATERIÁL A METÓDY

Príspevok vychádza z analýz existujúcich teoretických prác týkajúcich sa ekonomického hodnotenia udržateľného rozvoja. Materiálom pre zostavenie príspevku tak boli výsledky teoretických bádání vybraných vedeckých pracovníkov v sledovanej problematike. Pri práci bola použitá analytická metóda spočívajúca v rozbere výsledkov prác vybraných autorít, komparatívna metóda porovnávajúca dosiahnuté výsledky jednotlivých autorov a syntetická metóda sumarizujúca dosiahnuté výsledky.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

VÝSLEDKY A DISKUSIA

Vyčerpávanie prírodných zdrojov kvôli zabezpečeniu ekonomického rastu vedie viac k strate kapitálu ako k príjmu. Trvalo udržateľný rozvoj je možné definovať ako maximálny rozvoj, ktorý môže byť dosiahnutý bez zníženia národných kapitálových aktív, ktoré sú založené na zdrojoch. Tieto zdroje sú široko definované ako človekom vytvorený kapitál, prírodný kapitál, ľudský kapitál a etický a kultúrny kapitál, uvádza Švihlová (2000).

Rozvoj sa teda spája nie iba s predstavou rastúcich reálnych príjmov, ale aj s potrebou zvyšovania kvality života, meranou zdravotným stavom populácie, vzdelanostnou úrovňou a s celkovým spoločenským blahobytom.

Na základe prístupu k ponímaniu jednotlivých foriem kapitálu a ich zameniteľnosti sa v teoretickej sfére vyformovali dva základné prístupy k trvalej udržateľnosti s vlastnými modifikáciami: slabá až veľmi slabá trvalá udržateľnosť a silná až veľmi silná trvalá udržateľnosť.

Pre definovanie jednotlivých typov trvalej udržateľnosti a stanovovaní kritického kapitálu je potrebné vychádzať z funkcií, ktoré prírodné prostredie v ekonomickom systéme plní. Hovoríme tak o tzv. triáde funkcií:

- poskytovanie zdrojov,
- asimilácia odpadu,
- poskytovanie služieb.

Od využívania jednotlivých funkcií prírodného prostredia v ekonomickom systéme závisí úroveň typu trvalej udržateľnosti.

Veľmi slabá trvalá udržateľnosť predpokladá dokonalú vzájomnú zameniteľnosť jednotlivých foriem kapitálu. Na základe toho nie je potrebné poskytovať prírodnému kapitálu špeciálnu ochranu, dôležité sú zásoby agregovaného kapitálu, ktoré je potrebné udržať pre budúce generácie.

Slabá trvalá udržateľnosť modifikuje predchádzajúci prístup implementovaním hornej hranice asimilačnej kapacity, ako aj spodnej hranice stupňa zásob prírodného kapitálu potrebného na podporu predpokladaného trvalo udržateľného rozvoja, teda nezameniteľnosť určitých druhov prírodného kapitálu (služby poskytované životným prostredím) s kapitálom vytvoreným človekom.

Silná trvalá udržateľnosť považuje predpoklad o vzájomnej zameniteľnosti jednotlivých foriem kapitálu za nesprávny. Vychádza z prírodných limitov zameniteľnosti, resp. nezameniteľnosti istých prírodných aktív aktivitami antropogénnymi, kde strata prírodných aktív je nenahraditeľná a ekonomicky nevyčísliteľná.

Veľmi silná trvalá udržateľnosť predpokladá, že ekonomický systém prekročil medze rastu a požaduje na makroekonomickej úrovni nulový ekonomický rast a nulový rast populácie.

Súčasná ekonomická teória má podľa Druckera (1989) na prírodné prostredie negatívny vplyv, pretože dáva prednosť egoizmu pred morálnymi záväzkami voči spoločnosti, v dôsledku čoho dochádza k zneužitiu moci a poskytovaní nesprávneho obrazu o medzinárodnom trhu.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Prvým predpokladom ekonomiky by mala byť existencia niečoho ako „dost“ (Schumacher, 1999). Ak už je stanovený takýto limitný predpoklad, je potrebné túto hranicu presne definovať. Je to však problém nielen pre ekonómov, ale aj pre vedcov z ďalších spoločenských i prírodných vied. Daly (1991) navrhuje, aby dostatok bol kategorizovaný ako primárna hodnota, na ktorej by bola ekonomická teória založená, ak má ľudská spoločnosť ambíciu dosiahnuť trvalo udržateľnú rovnováhu medzi ekonomickým a ekologickým systémom. Ak do ekonomického vzorca budú pridané kategórie vzácností, estetická hodnota zdrojov a vzťah medzi ekonomickým uspokojením a ľudským naplnením, až potom termín dostatočnosti bude mať skutočný význam.

Dosiahnutie udržateľnosti vyžaduje rozvoj zmysluplných ekonomických modelov a nástrojov pre zahrnutie hodnoty prírody. Environmentálna ekonomika, ako jeden z prístupov, navrhuje, aby dane a trhové nástroje boli používané ako prostriedky pre určenie hodnoty zdrojom, znečisteniu a odpadom.

Problematike daní v udržateľnom rozvoji sa venuje Robertson (1990). Navrhuje tzv. trojzubý systém dane určený pre akceptáciu nákladov na životné prostredie. Prvým návrhom je daň za záber pôdy vychádzajúca z hodnoty územia. Jej aplikovanie v praxi umožňuje uložiť daň na hodnotou majetku ešte predtým, ako vstúpi do ekonomického procesu. Druhým návrhom je zdanenie energie a zdrojov ešte predtým, než sú vyťažené, resp. vyzbierané, znovu vyčíslením ich hodnoty a skôr, ako vstúpia do ekonomického procesu. Tieto dane by mali byť založené na energetickej hodnote zdrojov, nie na finančnej hodnote ako dôsledku trhového ekvilibria ponuky a dopytu. Nakoniec navrhuje zdaniť znečisťovanie a odpady. Uvedomuje si však, že zavedenie takejto dane by bolo zložitejším procesom, než zdanenie predošlých dvoch systémov.

Ďalším prístupom je používanie trhových opatrení na kontrolu problémov životného prostredia. Jeho cieľom je oceniť subjekty za kontrolu odpadov a znečistenia ešte predtým, ako sa vyskytnú. Jednou z možností je vydanie úverov na znečistenie, ktoré firme dovolí vypustiť isté množstvo látok do prostredia. S týmito úvermi možno obchodovať, t.j. subjekty s emisiami pod limitom môžu zvyšný úver (kvótu) predat' inému podnikateľskému subjektu. Najznámejším príkladom je obchodovanie s emisnými kvótami na oxid uhličitý, uvádzajú Andrejovský, Adamišin, Huttmanová et al (2007).

Environmentálna ekonomika však nemôže byť považovaná za jedínú, ktorá vyrieši všetky ekologické problémy, pretože nerieši bezprostredne problém vzácnosti zdrojov. Daly (1991) preto navrhuje k zásadám environmentálnej ekonomiky pridať základné ekologické princípy, ktoré environmentálnu ekonomiku pretvoria na ekologickú ekonomiku s nasledovnými črtami:

- dynamický, celkový pohľad na svet a spoločnosť,
- mnohorozmernosť časových rámcov zohľadňujúcich jednak krátkodobý charakter ekonomických rozhodnutí, ako aj evolučný charakter prírodných procesov,
- vedomie, že ľudia sú súčasťou prírody,
- existencia makroekonomického cieľa (okrem ďalších cieľov) trvalej udržateľnosti a k nemu prislúchajúcich adekvátnych mikroekonomických cieľov,
- akceptácia významu technológií, ktoré však nie sú prostriedkom pre dosiahnutie trvalej udržateľnosti,

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

- presvedčenie, že riešenie ekologických problémov musí prekračovať bežné hranice vedných odborov.

Jednou z podmienok zavedenia a akceptácie pojmu ekologická ekonomika je obsahová zmena ekonomickej kategórie HDP tak, aby HDP zahŕňal aj prírodu a ľudské bohatstvo. Konštrukcia takého ukazovateľa je vzhľadom na obtiažnosť exaktnej kvantifikácie niektorých parametrov zložitá. Podľa Handersona (1991) môže byť ľudské bohatstvo a prírodné prostredie reálne pomenované len vtedy, keď HDP bude nahradený veličinou vyjadrujúcou:

- psychologické a fyzické potreby ľudí,
- estetické hodnoty a únosnosť prírody,
- vnútrogeneračnú a medzigeneračnú rovnováhu.

V súčasnom ekonomickom systéme sa ohľady na zisk a životné prostredie navzájom vylučujú. Šarapatka, Dlouhý (1998) preto odporúčajú vytvoriť taký systém, v ktorom aj zvýšené zretele na životné prostredie zabezpečia maximálny zisk.

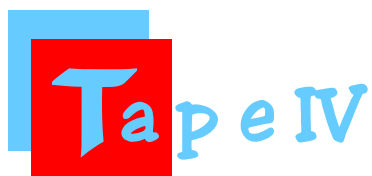
Trvalo udržateľné systémy môžu byť účelové, s rôznou intenzitou výroby, uvádza Hronec (2006). Spoločným znakom týchto systémov je, že v súlade s osobitosťami krajinného priestoru rešpektujú širšie celospoločenské záujmy a komplex intenzifikačných faktorov využívajú v súlade s ekologickou únosnosťou územia. Kľúčovým problémom prekračujúcim jeho vyriešenie jednou generáciou tak zostáva optimálne zladenie ekologických a ekonomických požiadaviek na systém kladených.

ZÁVER

Intenzita využívania životného prostredia, zameranie hospodárskej politiky na kvantitatívny rast s dôsledkami na čerpanie zdrojov, produkovanie odpadov a znehodnocovanie prostredia s následnou stratou jeho schopnosti poskytovať adekvátne služby, spôsobuje vznik krízy s dopadom na ekonomický systém i životné prostredie. Ak sa ekonómia zaoberá analýzou spôsobov uspokojovania ľudských materiálnych potrieb, tak trvalá udržateľnosť na základe uvedeného ekonomickým problémom nepochybne je.

LITERATÚRA

1. ANDREJOVSKÝ, P., ADAMIŠIN, P., HUTTMANOVÁ, E., DUŠECINOVÁ, A. 2007. Kjótsky protokol a obchodovanie s emisnými právami v podmienkach Slovenska. In: Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2007. Prešov: Prešovská univerzita, 2007. ISBN 978-80-8068-657-4. s. 34-41
2. DALY, H.E. 1991. Steady – State Economics II. Washington: Island Press, 1991, 302 s. ISBN 1-55963-071-X



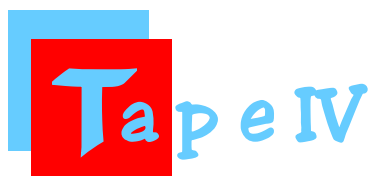
Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

3. DRUCKER, P. 1989. The New Realities. New York: Harper, Row, 1989, 255 s. ISBN 0-7658-0533-2
4. HRONEC, O. 2006. Zásady a princípy trvalo udržateľného poľnohospodárstva. In: Ekologické poľnohospodárstvo ako súčasť agroenvironmentálneho programu. Zborník vedeckých prác z vedeckého seminára s medzinárodnou účasťou. SPU Nitra, 2006. s.47-52. ISBN 80-8069-719-1
5. ROBERTSON, J. 1990. Future Wealth: A New Economics For The 21st Century. London: Cassell, 1990, 179 s. ISBN 0-304-31930-9
6. SCHUMACHER, E.F. 1999. Small Is Beautiful: Economics As If People Mattered. New York: Hartley & Marks Publishers, 1999, 286 s. ISBN 0-88179-169-5
7. ŠARAPATKA, B., DLOUHÝ, J. 1998. Je cena potravín odrazem skutočných nákladů na jejich produkci? In: Zemědělská ekonomika, roč. 44, 1998, č.11, s.507-510. ISSN 0139-570X
8. ŠVIHLOVÁ, D. 2000. Ekonomický aspekt v Národnej stratégii trvalo udržateľného rozvoja. In: Trvalo udržateľné Slovensko. Realita – Trendy – Perspektívy. Zborník z konferencie. REC Bratislava, 2000. s. 71-77

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Peter Adamišin, PhD. Katedra financií a účtovníctva, Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita, Ul. 17. novembra, 08001 Prešov, e-mail: adamisin@unipo.sk

Príspevok vznikol ako súčasť riešenia projektu APVV-20-06080



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

MODEL KONKURENČNÉHO SÚŤAŽENIA NA TRHU ŠPORTOVÝCH KLUBOV

Tomáš Bačo

ABSTRAKT

Existencia mnohých modelov zameraných na podstatu súťaženia sa sústreďuje na ziskový sektor. Na druhej strane tieto modely nie sú využiteľné v prípade súťaženia neziskových organizácií. Preto je potrebné pre účely neziskových organizácií a vyjadrenia ich vzájomného súťaženia zostaviť nový model, eliminujúci obmedzenia existujúcich modelov a zohľadňujúci špecifiká neziskových trhov. Príspevok sa však zameriava iba na jednu oblasť neziskových organizácií a to športových klubov, ktoré majú spravidla formu občianskeho združenia ako jednu zo základných právnych foriem neziskových organizácií. Aj na trhu športu sa môžeme stretnúť s určitými konkurenčnými tlakmi, ktoré priamo ovplyvňujú konečnú podobu súťaženia na relevantnom trhu. Snahou bude formulovať niekoľko hypotéz, ktoré poukazujú na faktory ovplyvňujúce konečnú formu súťaženia medzi športovými klubmi.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: športové kluby, trh športu, produkt, tlak, konflikt, spolupráca, súťaženie

JEL klasifikácia: M31

ÚVOD

Mnohé teoretické a empirické práce boli zamerané predovšetkým na oblasť súťaženia v ziskovom sektore. Medzi tieto významné teórie charakterizujúce modely súťaženia v súčasnosti patria teórie hier (Axelrod 1984, Brandenburger a Nalebuff 1995, 1996), model piatich konkurenčných síl (Porter, 1979), teória výhod (Hunt a Morgan, 1995, 1996, 1997), modely založené na báze schopností súťaženia (Hamal a Prahalad, 1994) a tiež dynamický model súťaženia (Dickson 1992, 1996, Teece and Pisano, 1994). Tieto rozsiahle snaženia sa zameriavajú na vysvetlenie toho, prečo niektoré firmy sú viac ziskové ako ostatné a súčasne identifikujú všeobecné princípy pre vytváranie konkurenčných stratégií zameraných na maximalizáciu ziskov.

Súčasne využívané teórie sú zamerané predovšetkým na zdroje. Ide o to, že firmy majú snahu získať relatívnu výhodu najmä v určitých zručnostiach a konkrétnych fyzických aktívach, ktoré sú pre nich potrebné k produkovaniu alebo diferencovaniu produktov takým spôsobom, aby zákazníci chceli len tieto produkty, alebo aby inými nemohli byť napodobnené relatívne nižšie náklady spojené s týmito produktmi. Na tento pohľad nadväzuje spomínaný dynamický

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

model, ktorý určitým spôsobom predchádzajúci prístup modifikuje a to hlavne tak, že hovorí o nutnosti neustáleho rozvíjania týchto zdrojov. Podstata spočíva v rozvíjaní súboru kritických zdrojov firmy spôsobom, ktorý by jej zabezpečil neustále popredné miesto na trhu.

1. LIMITY EXISTUJÚCICH MODELOV PRE TRH ŠPORTOVÝCH KLUBOV

Z pohľadu manažéra športového klubu môžu tieto teórie predstavovať určitú pomoc iba v prípadoch, kedy ponúkajú všeobecné recepty zamerané na dosiahnutie a udržanie strategickú efektívnosť. Organizácie musia udržať produktívny mix nehmateľných schopností a fyzických zdrojov, a adaptovať stratégiu, ktorá vytvára pocit získania ich unikátneho talentu, a vyhľadávať nové zdroje aby konali synergicky s ich existujúcou základňou zdrojov. Ale kľúčový predpoklad zdrojovo založených modelov súťaženia je aby firemné správanie bolo vedené hlavne snahou maximalizovať zisk. Toto limituje prospešnosť týchto teórií pre prípad športových klubov ako neziskových organizácií, pretože tento predpoklad je nekonzistentný s dvoma hlavnými charakteristikami športových klubov:

- väčšina športových klubov je motivovaná nepeňažnými cieľmi, ktoré často dominujú nad finančnými úvahami,
- charakter týchto nepeňažných cieľov môže byť značne odlišný v porovnaní rôznych športových klubov, nakoľko dvaja konkurenti môžu byť motivovaný značne odlišnými funkčnými cieľmi.

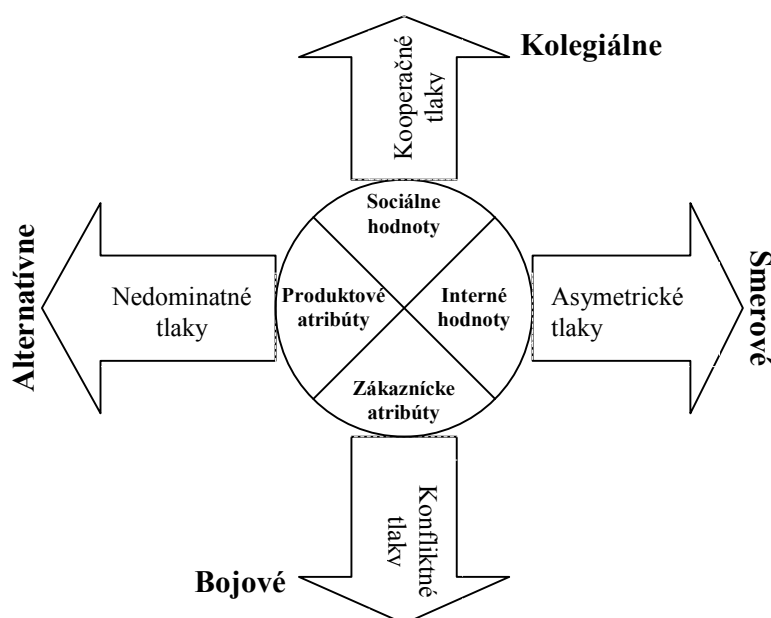
Kým nepeňažný charakter neziskových cieľov pre obvyklý konkurenčný model by neznamenal až taký problém, tak práve rozdiel funkčných cieľov je hlavným problémom aplikácie spomínaných modelov na neziskový sektor, ktorého súčasťou sú aj športové kluby. To znamená, že každý športový klub používa unikátnu „menu“ k definovaniu svojho úspechu. Preto organizácie nemôžu určiť ich optimálnu stratégiu pomocou kritérií, tak ako to dovoľuje tradičný konkurenčný model. Okrem toho, tiež snaha predikcie správania ostatných športových klubov je omnoho ťažšia, nakoľko každý má odlišné ciele a teda aj zameranie.

2. NOVÝ MODEL SÚŤAŽENIA ŠPORTOVÝCH KLUBOV

Nový model vychádza z toho, že hlavná podstata spočíva vo vysvetlení charakteru konkurenčných interakcií medzi športovými klubmi. Tento model (obr. č.1) naznačuje základné formy súťaženia, ktoré sú výsledkom vzájomných interakcií.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Obrázok 1 Model konkurenčného súťaženia športových klubov



Zdroj: R. J.B. Ritchie and C. B. Weinberg –(www.sauder.ubc.ca)

Charakter súťaženia je potom predovšetkým determinovaný stupňom charakterizujúcim mieru kooperácie alebo mieru vzájomných konfliktov. Tento stupeň kooperácie a konfliktov závisí na dvoch základných faktoroch.:

- základné morálne princípy, sociálne ciele, a viera týkajúca sa štandardov akceptovateľného vedenia („hodnotová“ dimenzia)
- situčné príležitosti, nátlak aby uprednostňoval súčasné typy správania nad ostatnými („vecná“ dimenzia)

Podoba súťaženia na konkrétnom trhu športových klubov bude závisieť od dominance jednotlivých hodnôt. Tieto hodnoty organizácie predurčujú, aké budú interakcie medzi konkurentmi na trhu športových klubov. A práve interakcie vytvárajú tlaky ovplyvňujúce samotné správanie športových klubov na ich relevantnom trhu. Samozrejme je možné sledovať aj situácie, kedy sa na určitom trhu vyznačujúcom sa kooperujúcimi tlakmi vyskytne taký športový klub, ktorý sa snaží zvyšovať konkurenčné tlaky. Na základe správania sa jednotlivých športových klubov môžeme charakterizovať celkové tlaky trhu, ktoré vytvárajú jednu zo štyroch naznačených foriem súťaženia.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

3. ŠPECIFIKÁCIA INTERAKCIÍ NA TRHU ŠPORTOVÝCH KLUBOV

Jednotlivé interakcie na trhu športových klubov môžeme jasne definovať na základe analýzy už spomínaných dimenzií a konkrétnych faktorov spadajúcich pod tieto dimenzie. Dimenzie ako základný prvok pre identifikáciu súťaženia športových klubov môžeme rozdeliť následovne v závislosti od hodnotového a vecného hľadiska:

- hodnotová dimenzia - v kontexte športových klubov sú pre identifikáciu charakteru, resp. formy súťaženia rozhodujúce hodnoty klubu. Hodnotová dimenzia predovšetkým zahŕňa organizačné ciele, morálne požiadavky, ale aj klubový názor na vhodné správanie sa športového klubu. Hodnotovú dimenziu možno rozčleniť do dvoch základných skupín hodnôt. Prvú skupinu hodnôt predstavujú sociálne hodnoty a druhú skupinu predstavujú interné hodnoty. V závislosti od toho, ktoré z týchto hodnôt budú dominovať, môžeme hovoriť buď o kooperujúcej alebo o smerovej forme súťaženia.
- vecná dimenzia - športové kluby sú rovnako ovplyvňované okrem hodnotovej dimenzie ich situačnými príležitosťami a obmedzeniami podporujúcimi určitú podobu správania sa klubu vo vzťahu ku jeho konkurentom. Vecné dimenzie sú predovšetkým funkciou vonkajšieho publika a portfólia produktov športového klubu. Kým dominujúce hodnotové dimenzie predurčujú kooperujúcu, resp. smerovú formu súťaženia, tak vecné dimenzie vytvárajú tlaky podporujúce konfliktné alebo alternatívne správanie sa organizácie.

3.1 Faktory hodnotových dimenzií

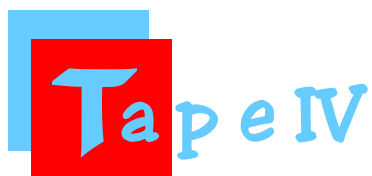
Hodnotové dimenzie je možné rozdeliť do dvoch základných skupín faktorov a to na sociálne a interné hodnoty. Tieto hodnoty sa od seba odlišujú svojim charakterom a tiež rôznym spôsobom ovplyvňujú formu konkurenčného správania sa na trhu športových klubov.

Sociálne hodnoty:

Ide predovšetkým o hodnoty vznikajúce vplyvom tlaku spoločnosti, v ktorej sa organizácia nachádza. Hodnoty spoločnosti sa následne premietnu do hodnôt samotného športového klubu. Znamená to, že ak spoločnosť bude mať konzistentný názor na to, čo by malo byť hlavným poslaním športového klubu, tak na základe toho môže klub pristúpiť k jeho plneniu. Ak sa rozhodne plniť poslanie podľa požiadaviek spoločnosti a bude sa snažiť maximálne uspokojovať jej požiadavky, tak sa súčasne bude snažiť spolupracovať s ostatnými športovými klubmi. Kooperácia im umožní lepšie identifikovať konkrétne požiadavky širokej spoločnosti a na základe toho dochádza k efektívnejšiemu uspokojovaniu potrieb. Väčšinou sa jedná o neformálne zvyklosti danej spoločnosti. Iné zvyklosti sú určitým spôsobom upravené v písomnej podobe (legislatíva) alebo v písomných štandardoch športových asociácií. Tieto rozdiely umožňujú zoskupiť sociálne hodnoty do piatich oblastí.

Vnútné hodnoty:

Systém vnútorných hodnôt kladie do popredia ciele a hodnoty organizácie, ktoré sú postavené na predstavách športového klubu. Každý športový klub má odlišné vnútorné hodnoty, na ktorých je postavená jeho činnosť. Preto v prípade, že prevládajú sociálne hodnoty, forma súťaženia bude mať skôr charakter kooperácie. Ak však budú prevládať v systéme hodnôt



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

organizácie vnútorné hodnoty, tieto budú vytvárať tlaky pre smerové súťaženie. To znamená, že každý športový klub sa bude uberať vlastnou cestou a bude sa zameriavať len na určitý okruh osôb, ktorého hodnoty sa stotožňujú s vnútornými hodnotami klubu. Vnútorné hodnoty súvisia predovšetkým s poslaním, organizačnou kultúrou, a všeobecnou úrovňou tolerancie športového klubu.

3.1.1 Špecifikácia faktorov sociálnych hodnôt

A) Vplyv životných potrieb

Veci ako sú jedlo, oblečenie a bývanie predstavujú základné potreby. V prípade, že jednotlivci nedokážu zabezpečiť tieto potreby individuálnym konaním, celá spoločnosť bude pre uspokojenie týchto potrieb uprednostňovať skôr spoluprácu ako konkurencie medzi organizáciami. Situácia je odlišná v prípade služieb, ktoré uspokojujú potreby ako sú umenie alebo šport. Spoločnosť v týchto prípadoch je ochotná skôr tolerovať vzájomné súťaženie organizácií a dokonca sa môže snažiť toto súťaženie aj podporovať. Je to z dôvodu, že súťaženie v týchto oblastiach je skôr výsledkom sledovania rozdielnych vízií, ktoré jednotlivé organizácie, ale aj časti spoločnosti sledujú.

V prípade športových klubov ide predovšetkým o ich rozdielne zameranie. Niektoré športy sú charakteristické predovšetkým snahou dosiahnuť úspech. Ide hlavne o športy, ktoré prinášajú v prípade úspechu aj hmatateľné ohodnotenie v podobe finančných či iných odmien. Existujú aj také športy, ktorých primárnym cieľom nie je úspech, ale príjemné vyplnenie voľného času záujemcom o produkt konkrétneho športového klubu. Spravidla tieto športy nie sú lukratívne z pohľadu konečnej hmatateľnej odmeny. Odmena má ale inú podobu ako je sebauspokojenie, rozvíjanie duševnej stránky, vyplnenie voľného času, či zlepšovanie zdravotného stavu. Rozdielnosť jednotlivých športov spočíva tiež v ich rozdielnom zameraní na rozvoj osobnosti. Niektoré športy sú zamerané skôr na rozvoj mentálnej stránky človeka a iné skôr na rozvoj jeho fyzického stavu. Preto na trhu športu sú mnohé športové kluby, ktoré uspokojujú rôzne potreby a naplňajú rôzne očakávania. Z uvedených dôvodov je možné povedať, že šport ako taký neuspokojuje základné potreby, ktoré sa vyznačujú pomerne veľkou homogenitou, ale potreby ktoré uspokojuje môžeme zaradiť skôr do skupiny vyšších potrieb, ktoré sú u každej osoby odlišné. Z tohto dôvodu bude snahou každého športového klubu získať na svoju stranu čo možno najviac záujemcov a preto sa bude snažiť o nich bojovať.

B) Úroveň spoločenského konsenzu

Spoločenská zhoda vedie k rovnakému názoru na riešenie určitého problému, resp. rovnaký spôsob uspokojovania určitých potrieb, čo vedie ku kooperačným tlakom. Na druhej strane nedostatočný sociálny konsenzus bude viesť ku konfliktným situáciám, spôsobeným odlišným názorom na riešenie určitého problému. V tomto prípade každý športový klub bude reprezentovať určitý názorový smer, ktorý bude považovať za správny vzhľadom k požiadavkám jeho cieľového publika. Odlišná realizácia športových aktivít vyplýva z rozdielnych potrieb ľudí, ktorí o jednotlivé druhy športu prejavujú záujem.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Preto kým jeden športový klub bude zameraný na poskytovanie športu pre všetkých, druhý môže zameriavať svoju pozornosť na výsledky a preto do klubu budú prijatý len tí najlepší. V takom prípade kluby budú uplatňovať inú marketingovú stratégiu a bude tak dochádzať medzi nimi ku konkurenčným tlakom. Je to z dôvodu, že názor na spôsob poskytovania športového produktu sa líši.

C) Otázka morálky

S otázkami morálky súvisí predovšetkým skutočnosť ako vidí cieľové publikum vo svojich očiach konkrétny športový klub. V prípade, že cieľoví klienti budú vyžadovať od klubu dodržiavanie vysokých morálnych hodnôt, tak dochádza k tomu, že tento nie je ochotný pristúpiť na spoluprácu s iným klubom, ktorý tieto vysoké morálne hodnoty neuplatňuje. K tejto spolupráci nedochádza z dôvodu výrazne odlišných noriem želaného správania sa.

Príkladom môže byť klub, ktorý zastrešuje cirkevné združenie. V tomto klube sa nekladú na prvé miesto výsledky, ale skôr určitá výchova a usmerňovanie správania sa jednotlivcov, ktorých klub zastrešuje. Na druhej strane iný klub sa môže zameriavať na výsledky a za týmto účelom bude vyžadovať od svojich členov dosahovanie vysokých výkonov. Avšak iné požiadavky okrem výkonnosti na členov kladené nebudú. Preto bude dochádzať k tomu, že tieto kluby budú dosahovať určite inú športovú úroveň, ale aj spôsob správania sa jednotlivých členov bude odlišný.

D) Legislatívne a regulačné faktory

V prípade trhu športových klubov spravidla nie sú výrazné legislatívne obmedzenia. Aj napriek tomu sa každý športový klub pohybuje v určitých legislatívnych hraniciach, ktoré musí rešpektovať. Tieto sú tvorené nielen zákonmi, ale napríklad aj normami schválenými zväzmi združujúcimi konkrétne športové kluby. V prípadoch menších obmedzení dochádza k väčším možnostiam spolupráce s inými klubmi. Môžu nastať aj situácie, kedy bude snahou obmedziť nežiadúcu vzájomnú spoluprácu jednotlivých klubov, za účelom čoho je možné prijať rôzne regulačné opatrenia a to predovšetkým na úrovni zväzov. Legislatívne opatrenia na štátnej úrovni sa dotýkajú predovšetkým financovania klubov. Opatrenia na úrovni zväzov sú už bližšie špecifikované a môžu sa zameriavať aj na určité správanie a konanie klubov, ktoré by mohlo ohroziť konkurenčné postavenie ostatných účastníkov.

3.1.2 Špecifikácia faktorov vnútorných hodnôt

A) Organizačné poslanie

Poslanie športového klubu je kľúč k určeniu jeho správania. Príkladom môže byť športový klub, ktorého cieľom je „podporovať športový rozvoj ľudí a to aj pomocou využitia kapacít ostatných klubov ponúkajúcich športové služby“. Správanie tohto klubu sa bude zameriavať dominantne na športové predpoklady a záujmy klienta, ktoré by mali korešpondovať s možnosťami klubu. Prístup zameraný na vnútorné potreby športového klubu odráža základný problém pre prípady možného rozvoja spolupráce. Existujú totiž aj kluby, ktoré realizujú svoju činnosť na čisto konkurenčnom princípe a teda tieto nehľadajú najlepšie riešenie pre jedinca, ale

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

skôr riešenie, ktoré by neohrozovalo ich činnosť, či nepodporovalo by potenciálnych konkurentov.

B) *Organizačná kultúra*

Mnohé športové kluby si stanovujú a rozvíjajú určitú organizačnú kultúru, od ktorej sa následne odvíja správanie klubu zamerané buď na spoluprácu alebo súťaženie. Organizačná kultúra športového klubu môže byť ovplyvňovaná nepísaným želaním dosiahnuť určitú prestíž alebo uznanie. Športové kluby, ktoré sa zameriavajú na svoju jedinečnosť prostredníctvom získania tých najlepších hráčov budú vnímané skôr ako konfrontačné, nakoľko tieto nezohľadňujú potenciálne širšie potreby spoločnosti, ale iba svoj cieľ dosiahnutia najlepšieho výsledku. Táto skutočnosť sa silne premietá aj do organizačnej kultúry, ktorá je definovaná v termínoch úspechu, čo znamená, že každý jednotlivec, resp. člen klubu sa podieľa na jeho úspechu. To vedie k vytváraniu určitých konfliktných vzťahov s ostatnými klubmi, nakoľko tieto sú v očiach členov daného klubu chápané ako nepriateľ a nie ako partner pre rozvoj športu. Organizačná kultúra postavená na týchto princípoch na jednej strane je určitým predpokladom dosiahnutia športového úspechu klubu, avšak vo vzťahu k zväzu zastrešujúcemu daný šport, je takáto organizačná kultúra kontraproduktívna.

C) *Tolerancia alternatívnych prístupov*

Niektoré športové kluby považujú ich prístup ako jednoducho najlepšiu cestu na pochopenie potrieb svojho okolia. Ostatní veria, že existuje veľa vhodných riešení, a že optimálne smerovanie závisí od odlišných požiadaviek klientov. Prvý druh športového klubu bude smerovať ku konfrontácii s ostatnými, kým druhý bude uprednostňovať kooperatívne súťaženie postavené na rešpektovaní prístupov jeho konkurentov. To znamená, že kým jeden športový klub bude ostro vystupovať proti ostatným, ktoré realizujú svoju činnosť iným spôsobom, tak druhý športový klub môže rešpektovať iný prístup, čo sa prejaví aj v menších tlakoch na vytváranie vzájomných konfliktov.

3.2 Faktory vecných dimenzií

Podoba konkurenčného súťaženia na trhu športových klubov je ovplyvňovaná nielen hodnotovými faktormi, ale aj situačnými príležitosťami a obmedzeniami, ktoré determinujú určitý typ správania sa športového klubu k ostatným konkurentom. Súbor týchto faktorov je predovšetkým funkciou ovplyvňovanou publikom športového klubu a charakterom produktového portfólia športového klubu.

Vecné stránky publika

Práve tak ako správanie ziskových firiem ovplyvňujú potreby zákazníkov, tak isto aj športové kluby musia reagovať na dopyt zo strany klientov a sponzorov. Obidva tieto skupiny hrajú významnú rolu v podobe konkurenčných tlakov tvarujúcich trh športových klubov.

Vecné stránky produktu

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Vecné stránky publiku sú tiež dopĺňané príležitosťami a obmedzeniami konkurenčného správania sa športových klubov, ktoré sú úzko späté z budúcnosťou tovarov a služieb. Ich efekty sú obyčajne vnímané prostredníctvom ich vplyvu na počet klientov, ktorých dokáže športový klub na trhu daného produktu zaujať.

3.2.1 Špecifikácia faktorov vecných stránok publika

A) Súťaženie o kľúčových klientov

Určení klienti sú obzvlášť dôležití pre každý športový klub. Títo klienti môžu pochádzať tak z radov sponzorov, ako aj z radov klasických divákov. Z pohľadu diváka dôležitý klient môže byť taký, ktorý do značnej miery dokáže ovplyvniť správania sa ostatných. To znamená, že dokáže spolu so sebou pritiahnúť masu ľudí, alebo dokáže v pozitívnom smere ovplyvniť ich správanie sa na športovisku.

V prípade, že úspech športového klubu je výraznejšie postavený na schopnosti zaujať kľúčových divákov, budú tlaky podporujúce konflikt výraznejšie. Opačný prípad môžu predstavovať športové kluby, ktorých úspech nezávisí do takej miery od určitej skupiny tzv. kritických klientov a to tak z radov divákov ako aj z radov sponzorov. Najmenšie tlaky vytvárajúce konflikt na trhu budú pôsobiť na športové kluby, ktorých trhové zameranie je široké a teda ich cieľové publikum je dostatočne diverzifikované.

B) Multidimenzionálne publikum

Podstata tohto faktora spočíva v nutnosti zaujať konečného klienta športového klubu vo viacerých dimenziách. To znamená, že športovému klubu nestačí pre konečného klienta ponúknuť iba určitú dominantnú hodnotu, ale tento zvažuje viacero dimenzií, ktoré mu športový klub ponúka. Táto skutočnosť odráža aj do značnej miery konkurenčnú úroveň na relevantnom trhu. Práve v prípade veľkej konkurencie zvažujú klienti športového klubu viacero faktorov pri cieľovej voľbe. V takomto prípade nestačí, aby klub ponúkal iba nejaký športový produkt, ale s týmto musia byť spojené aj ďalšie hodnoty. Táto skutočnosť sa dotýka predovšetkým klubov, ktoré ponúkajú značne rozšírené športové produkty.

C) Sila vzťahov so sponzormi

V prípade, ak sponzor usúdi, že športový klub nekoná s jeho očakávaniami, alebo že jeho práca je nekonzistentná s dobročinnosťou sponzora alebo jeho strategickými prioritami, môže dôjsť k presunu finančnej podpory sponzora na iný športový klub. Ak skutočne hrozí odchod sponzora z dôvodu nesúladu s očakávaniami, bude snahou športového klubu demonštrovať reálne napĺňanie očakávaní sponzora. V tejto situácii sa športové kluby budú správať agresívnejšie a bude tak vznikať tlak na konflikt s ostatnými športovými klubmi.

Na druhej strane, vzájomný vzťah sponzora a športového klubu môže vytvárať pocit silnej osobnej angažovanosti na oboch stranách. Snahou sponzorov je, aby došlo k prepojeniu kultúry organizácie s poslaním športového klubu, ktorý podporujú a teda prezentuje rovnakého hodnoty. V takomto prípade sa kladie väčší dôraz na prepojenie zamestnancov s hodnotami, ktoré daný športový klub predstavuje. Keď imidž športového klubu je pevne prepojený

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

a konzistentný s imidžom sponzora, dochádza k relatívne nízkym tlakom podporujúcim konflikt s konkurenčnými športovými klubmi.

3.2.2 Špecifikácia faktorov produktových stránok

A) *Potenciál pre diferenciáciu služby*

Tak ako ziskový sektor môže diferencovať svoje produkty, táto možnosť existuje aj v prípade produktov športových klubov. Miera diferenciácia sa môže odlišovať v závislosti od druhu športového klubu, športu ako aj celkového produktu, ktorý tento ponúka. Kým v prípade ziskového sektoru diferenciácia vytvára priestor pre znižovanie vzájomných konfliktov, tak v prípade športových klubov je to opačné. Ak športové kluby môžu diferencovať svoju ponuku, budú sa správať agresívnejšie v snahe presvedčiť klientov o výhodnosti nimi uplatňovanej alternatívy pri ponúkaní cieľových produktov. Naopak ak kluby nemajú výraznejšie možnosti uplatňovať diferenciáciu svojich služieb, ich činnosť nebude natoľko konfliktná vo vzťahu k ostatným športovým klubom.

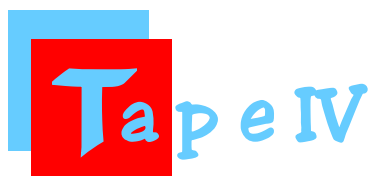
B) *Rýchlosť inovácií*

V súčasnej dobe inovácie predstavujú dôležitú premennú aj v prípade športových klubov. Ak športové kluby využívajú inovácie pre prekonanie starých postupov a využitie nových príležitostí, vznikajú väčšie konkurenčné tlaky vo vzťahu k ostatným športovým klubom. Inovácie môžu spôsobiť efektívnejšie poskytovanie služieb v porovnaní s konkurenciou, prípadne môžu ponúknuť nový úžitok pre cieľových klientov. Takto sa klub dostáva do popredia, čím vzniká priestor pre vytváranie konfliktov vo vzťahu k ostatným športovým klubom. Preto tlaky zvyšujúce možnosť vzájomných konfliktov budú väčšie ak miera inovácie v danej športovej oblasti je rýchlejšia, alebo v tejto existuje veľký inovačný potenciál. Ide predovšetkým o relatívne nové športové produkty, ktoré sa ešte podstatne vyvíjajú, na rozdiel od tradičných športov, ktoré sú už značne stabilizované a teda neponúkajú taký inovačný potenciál.

ZÁVER

Mnohé teórie sa zaoberajú rôznymi formami súťaženia v ziskovom sektore. Modeli vypracované v rámci týchto teórií, ale nie sú vhodne použiteľné pre prípad neziskových organizácií. Nemožnosť automatickej aplikácie týchto modelov vyplýva z určitých špecifik, neziskových organizácií a to hlavne z dôvodu dominancie neziskových cieľov. Nakoľko pojem neziskové organizácie je široký a súťaženie na rôznych trhoch tejto širokej skupiny sa odlišuje, je potrebné v prispôbovaní existujúcich modelov ísť ešte ďalej. Preto snahou tohto príspevku bolo vytvoriť model, ktorý by prehľadne opisoval formy a podoby konkurenčného súťaženia na trhoch športových klubov.

Z tohto modelu možno jednoznačne vidieť, že na konkrétnom relevantnom športovom trhu môžu prevládať rôzne formy konkurenčného súťaženia, ktoré sú ovplyvňované dvoma dimenziami. Každá z týchto dimenzií má ešte niekoľko faktorov, ktoré priamo predurčujú formu



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

súťaženia športových klubov. Jednotlivé faktory majú odlišný vplyv na podporu či už konfliktnej formy súťaženia, alebo formy súťaženia založenej na kooperácii. Tieto dve formy sú výsledkom prevahy jednotlivých tlakov, ktoré pôsobia rôznym smerom.

Príspevok poukázal na to, aký vplyv majú jednotlivé faktory na konečnú podobu a umožňuje tak športovým klubom zorientovať sa na relevantnom trhu v závislosti od typických charakteristík dominujúcich na danom trhu. Tomu potom tieto kluby musia prispôbiť svoju marketingovú stratégiu, ktorá by dokázala byť konkurencieschopná na danom trhu. Nasledujúci sumár pre ilustráciu naznačuje, aké tlaky vznikajú v prípade klasických športových klubov. V praxi však je potrebné upraviť skutočne vznikajúce tlaky podľa reálnej situácie a následne vyvodiť konečnú podobu modelu súťaženia na danom trhu.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1] ČÁSLAVOVÁ, E.: *Management sportu*. Praha: EAST WEST PUBLISHING COMPANY, 2000.
- [2] EGER, L. *Marketing, management a financování malého a středně velkého klubu*. Ústí nad Labem: UNIVERSITAS PURKYNIANA USTENSIS, 2005.
- [3] GLESK, P. *Manažérske aspekty športu*. Bratislava: PEEM, 2000.
- [4] HITT, M. *Strategic Management: competitiveness and globalization*. Ohio: THOMSON PUBLISHING COMPANY, 1999.
- [5] KENNETH, A.H. – BRISTOL, T. – BASHAW, R.E.: *A conceptual approach to classifying sports fans*. In: *Journal of Services Marketing*, vol. 13, no. 6, 1999, s. 439-452
- [6] KOTLER, P.: *Strategic Marketing for NonProfit Organizations*. New Jersey: PRENTICE HALL, 2002.
- [7] RITCHIE, J.B. – WEINBERG, C.B.: *A Strategic Marketing Framework*. [online] [7.6.06]
Dostupné na internete <www.sauder.ubc.ca>
- [8] SÝKORA, F. a kol.: *Telesná výchova a šport. Terminologický a výkladový slovník*. Bratislava: F.R.G., 1995.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Tomáš Bačo, (externý doktorand doc. Ing. V. Lieskovskej, PhD.)
Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta, Tajovského 13,
041 30 Košice, Tel.: 0903 753 276, e-mail: tomas.baco@post.sk
Odborné zameranie autora sa orientuje na praktické aplikácie marketingu najmä v podmienkach rôznych typov neziskových organizácií a to predovšetkým športových klubov.

VYMEDZENIE KONCENTRÁCIÍ: EKONOMICKÝ VERZUS PRÁVNÝ ASPEKT**Aneta Bobenič Hintošová – Kristián Csach****ABSTRAKT**

Jedným z potenciálnych foriem obmedzovania hospodárskej súťaže, a teda kreovania trhových defektov je proces koncentrácie subjektov na trhu. Tento proces však nie je nezákonný *per se*, ale podlieha kontrole zo strany kompetentných orgánov. Pred samotným procesom kontroly je však potrebné poznať, ktoré operácie spadajú pod inštitút koncentrácie, a to konfrontáciou z rôznych aspektov. Tieto otázky sú obsiahnuté v nasledujúcom príspevku, pričom primárna pozornosť je venovaná hmotnoprávnemu zakotveniu inštitútu koncentrácie tak v komunitárnom ako aj slovenskom právnom poriadku a súvisiacim otázkam.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: koncentrácia, zlúčenie, splynutie, získanie kontroly, spoločný podnik

JEL klasifikácia: K21, K33, L10, L40

ÚVOD

Vývoj približne od deväťdesiatych rokov minulého storočia dokazuje, že celosvetovým trendom sa stalo nadväzovanie rôznych foriem kooperačných väzieb medzi podnikateľmi, či už voľných (napríklad formálna zmluvná spolupráca), ale aj tesných a viac rigidných, definovaných zákonodarcom ako koncentrácie. Obsah tohto pojmu však nie je v poňatí ekonomickej a právnej teórie rovnaký (ako na to poukazuje napríklad Žitňanská, 2000). S ohľadom na snahy o hlbšie vedecké bádanie v tejto oblasti je však potrebné venovať presnému vymedzeniu pojmového aparátu koncentrácií zvýšenú pozornosť. Len dôsledné vymedzenie jednotlivých koncentračných operácií umožňuje zachytiť ich efekty a následne hodnotiť ich úspešnosť. Tento príspevok je parciálnym výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/0149/08 „Úspešnosť koncentrácií a ich vzťah ku konkurenčnej schopnosti slovenskej ekonomiky na úrovni odvetví.“

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

POJMOVÉ VYMEDZENIE KONCENTRÁCIE

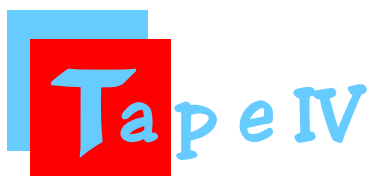
Dostupná ekonomická literatúra charakterizuje koncentráciu z pohľadu podnikateľského, resp. výrobného ako „sústredovanie výroby do čoraz menšieho počtu veľkých podnikov“¹ (Šíbl, 2002). Výsledkom je koncentrovaná trhová štruktúra, s niekoľkými veľkými podnikateľmi (v mimoriadnom prípade len s jedným podnikateľom), ktorí sú navzájom závislí. Právne chápanie, vychádzajúce z legálnej definície, poníma koncentráciu ako proces ekonomického spájania podnikateľov. Právny pojem „koncentrácia“ prešiel vývojom a možno ho považovať za nový, nakoľko staršia právna úprava ho nepoznala a používala pojem „dohody o zlúčení podnikov“ s legislatívnou skratkou „fúzia“ (Husár, 2007). Na základe naznačených dvoch prístupov je pojem koncentrácia možné chápať v dvoch rovinách (Žitňanská, 2000):

- § Koncentrácia ako **stav**, t. j. zo statického hľadiska predstavuje označenie štruktúry trhu v danom časovom momente, pre ktorú je charakteristické malé množstvo podnikateľov s veľkou trhovou silou. Hraničnú situáciu predstavuje monopol, ale často sa vyskytujúcou koncentrovanou trhovou štruktúrou je aj existencia jedného dominantného podnikateľa a viacerých malých, prípadne závislých podnikateľov.
- § Koncentrácia ako **proces**, t. j. z pohľadu dynamiky vývoja trhu predstavuje spravidla znižovanie počtu samostatne a nezávisle sa rozhodujúcich podnikateľov na trhu v danom časovom období, čo zároveň spôsobuje rast trhovej sily existujúcich podnikateľov.

Proces koncentrácie môže prebiehať v zásade dvoma spôsobmi. Prirodzeným spôsobom, keď podnikatelia rastú **interne**, prostredníctvom priamych investícií vlastných zdrojov do pôvodného, resp. nového podnikania. Prirodzený vývoj trhovej štruktúry sa prejavuje aj v tom, že dochádza k prirodzenému zániku slabších podnikateľských subjektov bez toho, aby trhovo silnejšie subjekty zneužívali svoje postavenie na ich úkor.

Druhý spôsob procesu koncentrácie predstavuje **externý** rast podnikateľa, a to prostredníctvom kombinácie vlastných zdrojov a schopností s iným podnikateľom, uskutočnenej rôznymi spôsobmi. Ide predovšetkým o úplnú integráciu dvoch alebo viacerých podnikateľských subjektov, prostredníctvom zlúčenia (akvizície) alebo splynutia (fúzie), v dôsledku čoho sa celkový počet podnikateľov pôsobiacich na trhu znižuje. K externému rastu môže dochádzať aj získaním rozhodujúceho majetkového podielu v inom podnikateľskom subjekte alebo rozvíjaním rôznych foriem kooperačných väzieb, pričom nie je rozhodujúce, či sa celkový počet podnikateľov na trhu znižuje, ale skutočnosť, že samostatné rozhodovanie aspoň jedného z nich

¹ V ekonomickom zmysle je pojem „podnik“ často chápaný ako subjekt právnych vzťahov, na rozdiel od právneho chápania, kde Obchodný zákonník definuje „podnik“ ako objekt právnych vzťahov. Subjektom právnych vzťahov je v tomto právnom chápaní „podnikateľ“. Ani právna úprava však neponúka jednotnú terminológiu. Komunitárne právo používa niekedy pojem podnik ako subjekt právnych vzťahov (napr. čl. 86 Zmluvy o založení Európskeho spoločenstva). Podľa ustanovenia § 4 ods. 8 zákona č. 610/2003 Z.z. o elektronických komunikáciách v znení neskorších predpisov, je podnikom: „každá osoba, ktorá je oprávnená poskytovať...“ Pozri taktiež Špirko, 2000.



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

je týmto procesom obmedzené, v dôsledku čoho sa stal závislým subjektom. Zúčastnené subjekty tak prijímajú rozhodnutia do značnej miery koordinovane, s podobnými dôsledkami ako by ich prijímal jeden plne integrovaný subjekt.

Vo všeobecnosti možno konštatovať, že koncentrácia realizovaná externe je z pohľadu hospodárskej súťaže nebezpečnejšia ako prirodzený spôsob, čo reflektuje aj existujúca právna úprava, ktorá je zameraná na túto oblasť, nakoľko interný rast podnikateľa je limitovaný iba právnou reguláciou ochraňujúcou štruktúry trhu pred zneužitím dominantného postavenia. Nadmerná koncentrácia sa stáva zdrojom potenciálneho porušovania pravidiel na ochranu hospodárskej súťaže. Aj napriek tomu, že porušovanie týchto pravidiel je z pohľadu samotných aktérov výhodné a v niektorých prípadoch môže byť dokonca aj krátkodobo spoločensky efektívne, z hľadiska dlhodobého rozvoja ekonomiky ide o jav jednoznačne negatívny. Štát preto vystupuje ako garant zabezpečovania ochrany princípov hospodárskej súťaže prostredníctvom vytvorenia adekvátneho legislatívneho rámca a následných inštitucionálnych podmienok na ochranu hospodárskej súťaže.

KONCENTRAČNÉ OPERÁCIE

Vychádzajúc z pozitívneho vymedzenia koncentrácie obsiahnutého v § 9 ods. 1 Zákona č. 136/2001 Z. z. o ochrane hospodárskej súťaže v znení neskorších predpisov (ďalej aj „ZOHS“), koncentrácia je považovaná za proces ekonomického spájania podnikateľov. V zmysle komunitárnej právnej úpravy, konkrétne čl. 3 Nariadenia Rady (ES) č. 139/2004 o kontrole koncentrácií medzi podnikateľmi² (ďalej aj „Nariadenie o koncentráciách“), za koncentráciu sa považuje trvalá zmena kontroly spôsobená niektorou z koncentračných operácií.

Ako v zmysle komunitárnej právnej úpravy, tak v zmysle komplementárnej vnútroštátnej právnej úpravy platnej v Slovenskej republike, ale aj v iných krajinách, koncentračná operácia, môže prebiehať niekoľkými spôsobmi:³

² Nariadenie Rady č. 139/2004 z 20. januára 2004 o kontrole koncentrácií medzi podnikmi (Nariadenie ES o fúziách). Slovenská verzia uvedeného nariadenia sa nachádza v Mimoriadnom vydaní Úradného vestníka EÚ – kap. 8 zv. 3 s. 40 a nasl.

³ Nie len inšpiratívne bude pôsobiť kodifikácia dovtedajšej interpretácie pojmov a aplikovania predmetného sekundárneho práva Komisiou v podobe právne nezáväzných Oznámení Komisie. Pre základné vymedzenia koncentračných operácií pozri napríklad Oznámenia Komisie o pojme koncentrácia podľa nariadenia Rady (EHS) č. 4064/89 o kontrole koncentrácií medzi podnikmi. Slovenská verzia uvedeného oznámenia sa nachádza v Mimoriadnom vydaní Úradného vestníka EÚ – kap. 8 zv. 1 s. 195 – 203. Dňa 10. júla 2007 vydala Komisia nový dokument (Commission Consolidated Jurisdictional Notice under Council Regulation (EC) No 139/2004 on the control of concentrations between undertakings), ktorým zjednotila a nahradila viaceré dovtedajšie oznámenia. Nateraz nie je uvedený dokument prístupný v slovenskom jazyku. Pozri internetovú stránku Komisie: http://ec.europa.eu/comm/competition/mergers/legislation/jn_en.pdf (navštívené 10. 2. 2008)

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

A. Zlúčením alebo splynutím dvoch alebo viacerých samostatných podnikateľov.

Zlúčenie (akvizícia)⁴ je v zmysle § 69 ods. 3 Zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov (ďalej „OBZ“) charakterizované ako postup, pri ktorom na základe zrušenia bez likvidácie dochádza k zániku jednej spoločnosti, príp. viacerých spoločností a jej imanie prechádza na inú už jestvujúcu spoločnosť, ktorá sa tým stáva právnym nástupcom zanikajúcich spoločností. Terminologicky sa zlúčenie označuje aj ako absorpcia (Pelikánová, 1998), príp. pohltie, pretože jedna spoločnosť absorbuje (pohltil) druhú. Pohltie pritom nemusí byť aktom nedobrovoľného, vynúteného charakteru, nakoľko sa pri zlúčení spoločností vyžaduje aj súhlas zanikajúcej spoločnosti, resp. jej spoločníkov (akcionárov).

Splynutie (fúzia) je v zmysle citovaného ustanovenia definované ako postup, pri ktorom na základe zrušenia bez likvidácie dochádza k zániku viacerých spoločností, pričom ich imanie prechádza na inú novozaloženú spoločnosť, ktorá sa svojim vznikom stáva právnym nástupcom zanikajúcich spoločností. K splynutiu dochádza zvyčajne dobrovoľne, sledujúc výhody vo vzťahu k všetkým zúčastneným stranám.

Okrem uvedeného sa v zmysle § 9 ods. 2 ZOHS za koncentráciu považuje aj zlúčenie alebo splynutie v prípade ekonomického spojenia podnikateľov, ktorí zostávajú pôsobiť naďalej na trhu ako právne samostatné subjekty. V takomto prípade dochádza *de facto* k vytvoreniu jednej ekonomickej skupiny, predpokladom vzniku ktorej je existencia spoločného ekonomického vrcholového riadenia (Dôvodová správa k návrhu zákona č. 136/2001 Z.z.). Konkrétne to môže nastať vtedy, keď dvaja alebo viacerí podnikatelia, ktorí si zachovávajú svoju právnú subjektivitu, zmluvne vytvoria mechanizmus spoločného ekonomického riadenia⁵.

Ak je výsledkom *de facto* zlúčenie podnikateľov so zameraním sa na pravú spoločnú ekonomickú jednotku, potom je táto operácia považovaná za splynutie (fúziu). Prvotnou požiadavkou pre stanovenie spoločnej ekonomickej jednotky je existencia permanentného, samostatného ekonomického vedenia podniku. Medzi ďalšie relevantné faktory sa môže zahrnúť kompenzácia zisku a straty vo vnútri podnikateľského subjektu ako aj medzi rôznymi podnikateľmi v rámci skupiny a ich spoločná spoľahlivosť navonok. Splynutie *de facto* môže byť posilnené vzájomnými akcionárskymi podielmi medzi podnikateľmi tvoriacimi ekonomickú jednotku.

⁴ V príspevku používame pojem akvizícia v užšom zmysle na popísanie zlúčenia obchodných spoločností. Akvizícia v širšom pojme pritom označuje aj proces nadobudnutia všetkých aktív podnikateľa, pričom jeho formálna existencia ostáva zachovaná (tzv. asset deal).

⁵ Z právneho pohľadu sa uvedený spôsob koordinácie zabezpečuje prostredníctvom zmluvy o združení bez právnej subjektivity (zmluvy o spoločnom postupe alebo dosiahnutí spoločného cieľa). V určitých prípadoch sa takéto zmluvné vzťahy označujú ako „Gleichordnungskonzern“ v nemeckom práve, alebo „Groupements d'Intérêt Economique“ vo francúzskom práve.

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

B. Získaním priamej alebo nepriamej kontroly jedným podnikateľom alebo viacerými podnikateľmi nad podnikom alebo nad časťou podniku iného podnikateľa alebo podnikateľov.

Kontrola nad podnikateľom znamená možnosť vykonávať rozhodujúci vplyv na činnosť podnikateľa. Tento druh kontroly môže získať jeden podnikateľ konajúci samostatne alebo dva aj viac podnikateľov pôsobiacich spoločne.

V zmysle zákona možno takýto vplyv vykonávať najmä prostredníctvom vlastníckych alebo iných práv k podniku (napr. právo nájmu) alebo jeho časti alebo prostredníctvom práv, zmlúv alebo na základe iných skutočností, ktoré umožňujú vykonávať rozhodujúci vplyv na zloženie, hlasovanie alebo rozhodovanie orgánov podnikateľa. Táto možnosť vzniká najmä na základe väčšinového podielu na základnom imaní, vlastníctva cenných papierov⁶, hlasovacích práv, zastúpenia v štatutárnych, riadiacich a dozorných orgánoch.

Či tento postup bude viesť k získaniu kontroly, záleží od množstva právnych a/alebo reálnych prvkov. Získanie rozhodujúcich práv účasti alebo dohody akcionárov sú dôležité, ale nie jediné významné prvky. Čisto ekonomické vzťahy môžu taktiež hrať rozhodujúcu rolu. Preto za výnimočných okolností môže stav ekonomickej závislosti viesť ku kontrole na báze *de facto* napríklad vtedy, ak veľmi dôležité dlhodobé dohody zo strany ponuky alebo pohl'adávkou poskytované dodávateľmi alebo zákazníkmi, spojené štrukturálnymi väzbami, sú následkom rozhodujúceho vplyvu.⁷

K získaniu kontroly môže dôjsť taktiež v prípade, ak to nie je zjavným záujmom strán⁸. Naviac Nariadenie o koncentráciách, rovnako aj ZOHS jasne definujú kontrolu ako „možnosť uplatňovania rozhodujúceho vplyvu“ na rozdiel od skutočného uplatnenia tohto vplyvu.

Právna úprava zároveň rozlišuje medzi získaním priamej a nepriamej kontroly, pričom tieto pojmy bližšie nedefinuje. V zásade však pod získaním nepriamej kontroly je možné rozumieť situáciu, keď podnikateľ prostredníctvom iného podnikateľa získa kontrolu nad ďalším podnikateľom. Vystupujú tu teda minimálne tri subjekty, pričom kontrolu v tomto prípade nadobudol ten podnikateľ, ktorý je v pozadí celej operácie.

Predmetom kontroly môže byť jeden alebo viac podnikov (podnikateľov), ktoré predstavujú právne subjekty alebo aktíva týchto subjektov alebo len niektoré aktíva⁹. Aktívami, ktorých sa to týka, by mohol byť tovar alebo licencie a musia predstavovať taký druh obchodu, ku ktorému sa dá zreteľne prideliť obrat na trhu.

⁶ Na tomto mieste nebudeme riešiť, či táto účasť na podnikateľovi spadá pod režim vlastníckeho práva alebo iba práva na majetok, keďže aj slovenská právna úprava a prax je nejednotná a právna veda tiež neprináša jednoznačný záver. Pozri iba Nález Ústavného súdu Slovenskej republiky sp.zn. PL. ÚS 38/95 z 3. apríla 1996, zverejnený v Zbierke zákonov Slovenskej republiky, čiastka 49, pod číslom 135/1996, podľa ktorého sú akcie vo vlastníctve akcionára a práva účasti na akciovej spoločnosti spadajú pod obsah vlastníckych oprávnení.

⁷ Napríklad v rozhodnutí Usinor/Bamesa prijatom Komisiou podľa Zmluvy o založení Európskeho spoločenstva uhlia a ocele. Pozri tiež prípad IV/M.258 – CCIE/GTE, z 25. Septembra 1992 a prípad IV/M.697 – Lockheed Martin Corporation/Loral Corporation, z 27. Marca 1996.

⁸ Prípad IV/M.157 – Air France/Sabena, z 5. Októbra 1992.

⁹ Prípad IV/M.286 – Zurich/MMI, z 2. Apríla 1993.

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Získanie kontroly môže v tomto zmysle nastať vo forme výlučnej alebo spoločnej kontroly, ktorá je spravidla upravená aj posudzovaná osobitne. Výlučná kontrola sa obyčajne nadobúda vtedy, keď podnikateľ získa väčšinu hlasovacích práv v inej spoločnosti. Pričom nie je podstatné to, že získaný podiel tvorí 50% podielového kapitálu plus jedna¹⁰ alebo je to 100% podielového kapitálu¹¹. Výlučná kontrola sa môže taktiež nadobudnúť v prípade „kvalifikovanej menšiny“. Môže byť ustanovená na základe právnom a/alebo *de facto*. Na právnom základe môže nastať vtedy, keď sú menšinovým akcionárom priznané určité špecifické práva. Môžu to byť preferenčné podiely vedúce k väčšine hlasovacích práv alebo iné práva umožňujúce menšinovým akcionárom stanoviť strategické obchodné správanie danej spoločnosti, ako napríklad právo menovať viac ako polovicu členov dozornej rady alebo správnej rady. Menšinový akcionár môže mať výlučnú kontrolu aj *de facto*. Je to napríklad prípad, keď je na zhromaždení akcionár schopný dosiahnuť väčšinu za predpokladu, že zvyšné akcie sú značne rozptýlené¹².

Na tomto mieste je potrebné poukázať aj na vymedzenie mechanizmu kontroly, resp. „ovládania“ Obchodným zákonníkom. Ten v § 66a v rámci úpravy vzťahov medzi ovládanou a ovládajúcou osobou konštatuje, že ovládanou spoločnosťou je tá spoločnosť, v ktorej má určitá osoba (ovládajúca) väčšinový (teda 50 a viac %-ný) podiel na hlasovacích právach v dôsledku toho, že má podiel na spoločnosti (teda je jej spoločníkom a vlastní obchodný podiel, napr. v spoločnosti s ručením obmedzeným) alebo akcie spoločnosti (je akcionárom akciovej spoločnosti), s ktorými je spojená väčšina hlasovacích práv. Druhú možnosť predstavuje situácia, keď osoba (ovládajúca) síce nemá väčšinový podiel na hlasovacích právach v ovládanej spoločnosti, ale na základe dohody (bez ohľadu na jej platnosť) s inými osobami (napr. inými spoločníkmi alebo akcionármi) môže vykonávať väčšinu hlasovacích práv.

V týchto prípadoch ide o určitú úpravu koncernového práva za účelom kontroly pri pôsobení zoskupenia koncernového typu (Suchoza, 2003). Obchodnoprávna úprava postihuje získanie kontroly, v zmysle väčšinového podielu na inej spoločnosti, len prostredníctvom právneho konania a vzťahuje sa primárne na obchodné spoločnosti. Získanie kontroly v zmysle zákona o ochrane hospodárskej súťaže je definované podstatne širšie, nakoľko postihuje aj faktické úkony a pripúšťa aj možnosť získania kontroly bez ohľadu na väčšinu hlasovacích práv. Zároveň postihuje okrem obchodných spoločností širší diapazón subjektov, vychádzajúc z osobnej pôsobnosti práva hospodárskej súťaže. Dôvodom tejto právnej konštrukcie je skutočnosť, že nielen právne, ale aj faktické úkony rôznych subjektov vedú k akumulácii trhovej sily a následným možným defektom v rámci hospodárskej súťaže.

¹⁰ Prípad IV/M.296 - Crédit Lyonnais/BFG Bank, z 11. Januára 1993.

¹¹ Prípad IV/M.299 – Sara Lee/BP Food Division, z 8. Februára 1993.

¹² Prípad IV/M.025 – Arjomari/Wiggins Teape, z 10. Februára 1990.

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

C. Vytvorením spoločného podniku spoločne kontrolovaného dvoma alebo viacerými podnikateľmi.

Za koncentráciu sa považuje aj vytvorenie spoločného podniku, za predpokladu, že vykonáva všetky funkcie samostatného ekonomického subjektu. To znamená, že ide o samostatnú podnikateľskú jednotku existujúcu dlhodobo a sledujúcu vlastný ekonomický cieľ. Spoločný podnik musí byť kontrolovaný inými podnikateľmi, pričom ide o spoločnú kontrolu dvoch alebo viacerých podnikateľov. Zároveň musí na trhu vystupovať oddelene od svojich zakladateľov.

Vymedzenie spoločného podniku vychádza z § 9 ods. 5 ZOHS rovnako aj z Oznámenia Komisie o koncepcii pojmu plnofunkčných spoločných podnikov¹³ pričom ide o vymedzenie spoločných **štrukturálnych** podnikov spadajúcich pod režim koncentrácií. Ide o podniky vytvorené trvalým spôsobom, preberajúce všetky funkcie samostatnej jednotky, v zásade od etapy výskumu až po komercializáciu. V prípade spoločných **neštrukturálnych** podnikov, teda takých, ktoré sú vytvorené na časovo obmedzené obdobie alebo nevykonávajúce všetky funkcie, sa v zásade aplikuje režim kontroly dohôd obmedzujúcich súťaž, pričom tento režim sa aplikuje aj na prípady klasickej zmluvnej spolupráce podnikateľských subjektov bez založenia osobitného subjektu.

Hoci všetky spoločné štrukturálne podniky spadajú pod režim koncentrácií, sú následne hodnotené z hľadiska rôznych kritérií podľa toho, či vedú ku koordinácii súťažného správania sa medzi podnikateľmi podieľajúcimi sa na založení spoločného podniku resp. medzi nimi a spoločným podnikom (v tomto prípade hovoríme o spoločnom **koordinačnom** podniku) alebo nie (v tomto prípade hovoríme o spoločnom **koncentračnom** podniku).

Ako v prípade výlučnej kontroly, získanie spoločnej kontroly môže byť taktiež vytvorené na právnom základe alebo *de facto*. K spoločnej kontrole dôjde vtedy, ak akcionári (materské spoločnosti) uzavru zmluvu na väčšinu rozhodnutí týkajúcich sa kontrolovaného podnikateľa (spoločného podniku).

Spoločná kontrola nastáva vtedy, keď dva alebo viac podnikateľov alebo osôb má možnosť uplatnenia rozhodujúceho vplyvu nad iným podnikateľom. Rozhodujúci vplyv v tomto zmysle obyčajne znamená možnosť dispozície s tzv. „blokačným balíkom“, teda právomoc zastaviť procesy, ktoré vymedzujú strategické obchodné správanie podnikateľa. Na rozdiel od výlučnej kontroly, ktorá umožňuje určitému akcionárovi určiť strategické rozhodnutia podnikateľa, spoločná kontrola je charakterizovaná možnosťou vyvolať situáciu na mŕtvom bode, ktorá vyplýva z právomoci dvoch alebo viacerých materských spoločností odmietnuť navrhované strategické rozhodnutia. Následne preto sa musia títo akcionári spoločne dohodnúť na určovaní obchodnej politiky spoločného podniku (podnikateľa).

¹³ Oznámenie Komisie o pojme plnofunkčných spoločných podnikov podľa nariadenia Rady (EHS) č. 4064/89 o kontrole spájania podnikov. Slovenská verzia uvedeného oznámenia sa nachádza v Mimoriadnom vydaní Úradného vestníka EÚ – kap. 8 zv. 1 s. 191 – 194.

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Z uvedeného vyplýva, že definícia kontroly sa líši podľa toho, či ide o kontrolu výlučnú alebo spoločnú: v rámci výlučnej kontroly sa určujúci vplyv prejavuje v pozitívnej moci konať, v rámci spoločnej kontroly ako negatívna moc blokovat' (Poillot-Peruzzetto, Luby, Svoboda, 2003).

VARIANTY KONCENTRÁCIE

Z hľadiska úrovne na akej sa realizuje, môže koncentrácia v konečnom dôsledku vystupovať v nasledujúcich variantoch:

- **Horizontálna koncentrácia** predstavuje spájanie podnikateľov, ktorí pôsobia na rovnakej produkčnej úrovni relevantného trhu. V jej dôsledku spravidla dochádza k znižovaniu počtu subjektov na trhu a nárastu ich veľkosti a trhovej sily, čo posilňuje monopolizáciu. Napríklad môže ísť o splynutie podnikateľa pôsobiaceho na telekomunikačnom trhu s iným podnikateľom pôsobiacim na tomto trhu, s podobným predmetom podnikania.
- **Vertikálna koncentrácia** prekračuje rámec jedného trhu tým, že dochádza k spájaniu podnikateľov, ktorých aktivity na seba nadväzujú, a to po zostupnej (trh zásobovania vo vzťahu k pôvodnému trhu) alebo vzostupnej línii (trh odbytu). Ako príklad je možné uviesť získanie kontroly hutníckej spoločnosti nad spoločnosťou zaoberajúcou sa ťažbou nerastných surovín. Nebezpečenstvo vertikálnej koncentrácie tkvie predovšetkým v tom, že umožňuje vytlačiť neintegrovaných súťažiteľov z trhu, napríklad limitovaním prístupu k materiálovým zdrojom a vytváraním bariér vstupu na trh.
- **Konglomerátna koncentrácia** nastáva v tom prípade, ak účastníci spojenia pôsobia na odlišných relevantných trhoch, ktoré na seba nenadväzujú. Napríklad ak podnikateľ pôsobiaci v oblasti strojárkej výroby získa priamu kontrolu nad cestovnou kanceláriou. Podnikateľ s rozptýleným portfóliom podnikaní môže dosahovať vyššiu efektívnosť v porovnaní s podnikateľom pôsobiacim len v jednom podnikaní, nakoľko môže nasmerovať svoje aktivity do iných oblastí v prípade, že je pôvodná oblasť podnikania v recesii.

Podľa teórie súťažného práva je v prípadoch vertikálnej a konglomerátnej koncentrácie dopad na hospodársku súťaž menej škodlivý, pretože nedochádza ku koncentrácii medzi priamymi konkurentmi (Fiala, 2003). Napriek uvedenému súčasne platná právna úprava v Slovenskej republike nezohľadňuje tento aspekt a nediferencuje medzi týmito variantmi koncentrácie. Uplatňuje sa tak jednotný právny režim pri kontrole koncentrácie. Právna prax pri následnom posudzovaní koncentrácie a jej dopadu na hospodársku súťaž v jednotlivých krajinách väčšinou reflektuje rozdiely z hľadiska toho, o aký variant koncentrácie sa jedná. Najvýraznejšie sa táto skutočnosť prejavuje v právnej praxi Spojených štátov amerických.

Spoločným znakom všetkých vyššie definovaných foriem koncentrácie je skutočnosť, že sa jedná o zmenu v oblasti ekonomickej samostatnosti jednotlivých podnikateľských subjektov

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

realizovanú na trvalom základe. Táto skutočnosť je explicitne zakotvená aj v Nariadení o koncentráciách (napríklad Fiala, 2004).

NEGATÍVNE VYMEDZENIE KONCENTRÁCIE

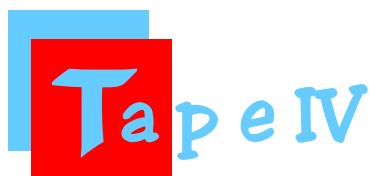
Slovenské, ako aj komunitárne právo však na pozitívne vymedzenie koncentrácie reaguje aj **negatívnym vymedzením koncentrácie** zachytávajúc situácie, keď nedochádza k zmene ekonomickej samostatnosti subjektu trvalým spôsobom. Za koncentráciu sa tak nepovažuje obchodovanie s prevoditeľnými cennými papiermi na vlastný alebo cudzí účet v prípade bánk, pobočiek zahraničných bánk, iných finančných inštitúcií a poisťovní. V rámci svojej podnikateľskej činnosti totiž nadobúdajú cenné papiere s cieľom ich ďalšieho predaja a nie s cieľom vykonávať rozhodujúci vplyv na činnosť iného podnikateľa. Uvedený proces nie je považovaný za koncentráciu, ak sú kumulatívne splnené nasledujúce podmienky:

- cenné papiere musia byť nadobudnuté s cieľom ich ďalšieho predaja,
- banky, pobočky zahraničných bánk, iné finančné inštitúcie alebo poisťovne nesmú vykonávať hlasovacie práva vyplývajúce z vlastníctva cenných papierov s cieľom ovplyvňovať súťažné správanie sa podnikateľa; toto je prípustné iba v prípadoch vykonávania hlasovacích práv z dôvodu prípravy predaja celého podniku alebo jeho časti alebo predaja cenných papierov,
- banky, pobočky zahraničných bánk, iné finančné inštitúcie alebo poisťovne musia cenné papiere, ktoré im umožňujú vykonávať rozhodujúci vplyv na činnosť podnikateľa odpredať do jedného roka odo dňa ich nadobudnutia. Túto lehotu môže úrad, na základe ich žiadosti rozhodnutím predĺžiť v prípade preukázania, že predaj cenných papierov nebol počas jednoročnej lehoty možný.

Za koncentráciu sa nepovažuje ani dočasné získanie kontroly nad podnikom iného podnikateľa alebo jeho časťou, ktoré vyplýva z osobitných predpisov. Ide napr. o situáciu, ak dočasnú kontrolu nadobúda likvidátor pri zrušovaní spoločností likvidáciou podľa OBZ alebo správca konkurznej podstaty, prípadne v iných obdobných situáciách vyplývajúcich z ustanovení osobitných zákonov.

ZÁVER

Dôsledné vymedzenie toho, či ide o koncentráciu v zmysle aplikovateľných predpisov súťažného práva je základným predpokladom pre uplatnenie ďalšieho zákonného postupu kontroly koncentrácií. Navyše rozdiely v jednotlivých koncentračných operáciách, ako aj medzi jednotlivými variantmi koncentrácií sú v pragmatickej rovine zohľadňované pri rozhodovaní o udelení súhlasu, resp. nesúhlasu s konkrétnou koncentráciou.



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

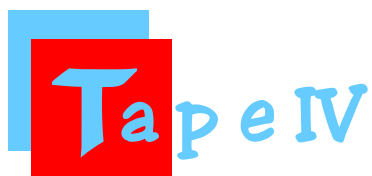
LITERATÚRA

1. Dôvodová správa k návrhu zákona č. 136/2001 Z. z.
2. FIALA, T.: Nadnárodné spojenie súťažiteľů z hľadiska jejich povinné notifikace. In: *Právní rádce*, roč. 11, 2003, č. 5, s. 20-25. ISSN 1210-4817
3. FIALA, T.: Soutěžní právo Evropských společenství. In: *Právní rádce*, roč. 12, 2004, č. 4, s. I-XII. ISSN 1210-4817
4. HUSÁR, J.: *Právna regulácia ingerencie orgánov verejnej moci do podnikania. Hospodárske právo – náčrt teórie a systému*. Košice : Equilibria, 2007. ISBN: 978-80-89284-05-4
5. PELIKÁNOVÁ, I.: *Komentář k obchodnímu zákoníku*. 2. díl, Praha : Linde, 1998. ISBN 80-7201-130-8
6. POILLOT-PERUZZETTO, S., LUBY, M., SVOBODA, P.: *Evropské právo a podnik*. Praha : Linde, 2003. ISBN 80-7201-384-X
7. SUCHOŽA, J. a kol.: *Obchodný zákoník a súvisiace predpisy: Komentár*. Bratislava : Eurounion, 2003. ISBN 80-88984-51-3
8. ŠÍBL, D. a kol.: *Veľká ekonomická encyklopédia*. Bratislava : Sprint, 2002. ISBN 80-89085-04-0
9. ŠPIRKO, J.: Právne a ekonomické poňatie podniku – aktuálne otázky. In: Zborník príspevkov z medzinárodnej konferencie *Ekonomika firiem 2000*. Sninské rybníky : Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, 2000, s. 595-597. ISBN 80-225-1308-3
10. ŽITŇANSKÁ, L.: Právo proti obmedzovaniu hospodárskej súťaže. In: MAMOJKA, M., KUBÍČEK, P. a kol.: *Hospodárske právo*. Bratislava : Vydavateľské oddelenie Právnickej fakulty UK, 2000. ISBN 80-7160-114-4

INFORMÁCIE O AUTOROCH

JUDr. Ing. Aneta Bobenič Hintošová, PhD. pôsobí ako odborná asistentka na Katedre manažmentu Podnikovohospodárskej fakulte v Košiciach Ekonomickej univerzity v Bratislave. Vo svojej vedecko-výskumnej činnosti sa venuje problematike medzinárodného a strategického manažmentu ako aj otázkam súťažnej politiky. E-mail: aneta.bobenich-hintosova@euke.sk

JUDr. Kristián Csach, LL.M. pôsobí ako interný doktorand na katedre obchodného práva a hospodárskeho práva Právnickej fakulty Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. Vo svojej vedecko-výskumnej činnosti sa zameriava najmä na vplyv európskeho práva na slovenské obchodné a hospodárske právo. E-mail: kristian.csach@upjs.sk



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

ELEKTRONICKÝ OBCHOD

Jozef Bolha – Radoslav Delina – Anton Meteňko

ABSTRAKT

Rast konkurencie na lokálnych, regionálnych a globálnych trhoch núti firmy hľadať nové spôsoby zvyšovania efektívnosti interných, ale aj externých procesov firiem v záujme udržania si pozície na trhu. Špecifickosť trhu ako aj odvetvia, v ktorom je firma aktívna, nepriamo podmieňuje možnosti aplikácie moderných riešení v snahe zvyšovať produktivitu a výkonnosť firmy. Elektronický obchod disponuje veľkým množstvom nástrojov založených na digitalizácii obchodných procesov s využitím počítačových sietí, ktorých využitie má podľa výsledkov výskumu v slovenských podmienkach ešte značné rezervy.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: Elektronický obchod, produktivita, výkonnosť, informačné a komunikačné technológie (IKT), inovácie

JEL klasifikácia: O14, 031, 032

ÚVOD

Podľa ekonomickej teórie má zavedenie nových technológií a ich spájanie medzi sebou navzájom potenciál vyvolať v ekonomike rozsiahle zmeny. Tieto zmeny môžu do značnej miery ovplyvniť dynamiku inovácií, rast a produktivitu ekonomiky samotnej ako aj vývoj nových trhových štruktúr a dopyt po istých druhoch pracovnej sily. Elektronický obchod ako jedna z vedúcich technologických oblastí zložená z nástrojov a aplikácií určených na optimalizáciu toku a dostupnosti komerčne relevantných informácií, založená na využití počítačových sietí, potenciál vyvolať takéto fundamentálne zmeny určite má. Preto vo vízii revolúcie globálnej ekonomiky je elektronický obchod vnímaný ako jeden z najdôležitejších katalyzátorov ďalšieho rozvoja. Technologický pokrok a rast konkurencie na odvetvových, národných, ale i globálnych trhoch núti firmy neustále hľadať možnosti získania, resp. zachovania si konkurenčnej výhody najmä cestou znižovania nákladov. Tieto sa znižujú najmä v dôsledku rastu efektívnosti obchodných procesov, či už v rámci firmy alebo medzi viacerými firmami ako účastníkmi hodnotového reťazca. Elektronický obchod ovplyvňuje viaceré väzby a procesy v rámci tohto hodnotového reťazca. Vzhľadom na variabilitu a šírku spektra vplyvov v dôsledku implementácie riešení elektronického obchodu vznikla potreba možnosti sledovania a merania dopadu na viacerých úrovniach. Tejto oblasti sa venuje iniciatíva e-BusinessW@tch (www.ebusiness-watch.org), ktorá zbiera, vyhodnocuje, porovnáva a publikuje dáta ako aj štúdie z 29 krajín. Pre zachovanie porovnateľnosti a kompatibility výsledkov výskumu postupuje väčšina súčasných štúdií práve

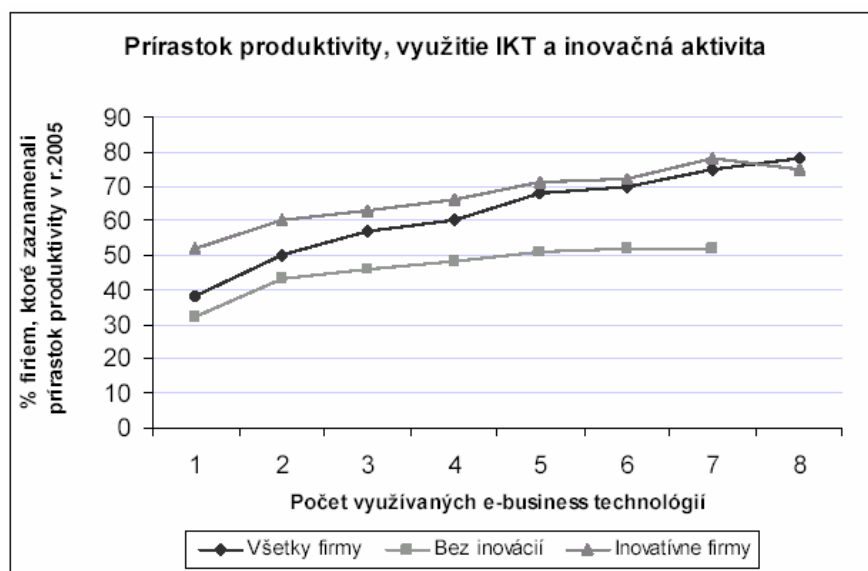
Teoretické aspekty prierezných ekonomík IV

podľa metodológie eBusinessW@tch. Zber dát sa vykonáva jednotným spôsobom - telefonickou formou dotazníkového prieskumu s asistenciou počítača – CATI (Computer Assisted Telephone Interview). Priemerná dĺžka interview je 15-20 minút. Aj keď sa hrubá štruktúra dotazníka nemení, jeho jednotlivé moduly sú každý rok prehodnocované a upravované, aby odrážali súčasnú dynamiku vývoja v oblasti implementácie informačných a komunikačných technológií do procesov firiem. Moduly odrážajú stav v oblastiach ako infraštruktúra informačných technológií, využitie webových služieb, elektronický nákup a predaj, štandardizácie a pod.

Vplyv IKT na produktivitu, výkonnosť, zamestnanosť a inovácie

Vychádzajúc zo všeobecného konsenzu o pozitívnom vplyve investícií do informačných a komunikačných technológií (IKT) na ekonomický rast [http://ebusiness-watch.org/studies/special_topics/2006/documents/TR_2006_ICT-Impact_I.pdf] sa niektoré publikované štúdie zaoberali skúmaním a meraním vplyvu IKT na jednotlivé oblasti prínosu hodnoty, ako napr. produktivita, konkurencieschopnosť, výkonnosť, zamestnanosť a pod.

Obr. 1: Prírastok produktivity, využitie IKT a inovačná aktivita, vzorka : 10 392 firiem, rok 2005



Zdroj : www.ebusiness-watch.org, spracoval : Jozef Bolha

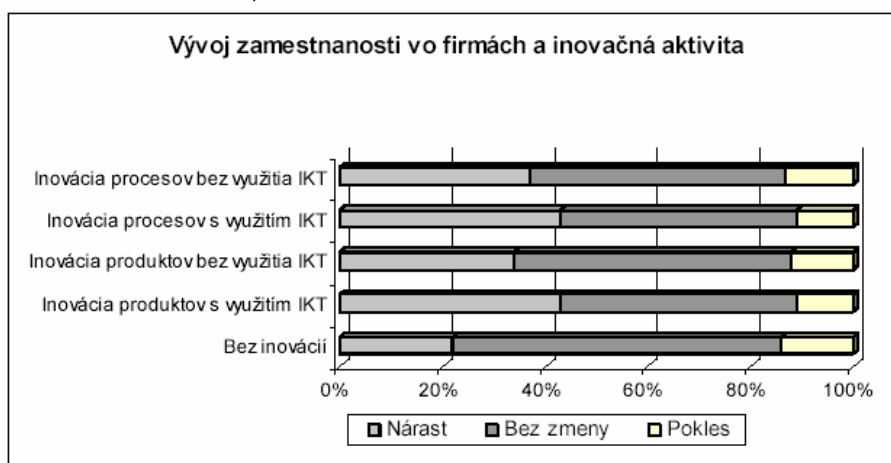
Na horizontálnej osi je zobrazený počet využívaných technológií elektronického obchodu. Vychádza sa tu z predpokladu (ceteris paribus), že čím technologicky vyvinutejšia firma, tým väčšie množstvo technológií elektronického obchodu používa. Do uvažovanej množiny

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

technológií boli zaradené nasledovné : e-learning, ERP, manažment dodávateľského reťazca, manažment znalostí, manažment vzťahov so zákazníkmi, online predaj, online nákup. Na vertikálnej osi je zobrazené percentuálnym vyjadrením množstvo firiem, ktoré zaznamenali v roku 2005 nárast produktivity.

Rastúci sklon všetkých troch kriviek potvrdzuje všeobecný predpoklad o pozitívnom účinku implementácie IKT na rast produktivity výrobných faktorov. Takisto je viditeľný trend efektívnejšieho využitia výrobných faktorov v prípadoch vyššej intenzity nasadenia technológií elektronického obchodu. Pozitívna korelácia medzi technologickou vyspelosťou firiem a prírastkami produktivity firiem vykonávajúcich inovačné aktivity je v každej z uvedených úrovni nasadenia technológií elektronického obchodu v štatistickom intervale spoľahlivosti > 99% (podľa Chi-2 testov, Sheskin, 2003).

Obr. 2: Vývoj zamestnanosti a inovačnej aktivity vo firmách
vzorka : 13 516 firiem, rok 2006

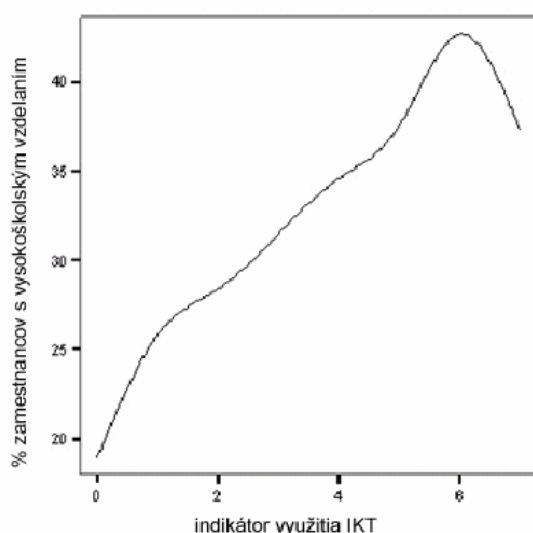


Zdroj : www.ebusiness-watch.org, spracoval : Jozef Bolha

Z uvedeného grafu vyplýva, že firmy, ktoré nevykonávali inovačné aktivity, dosiahli medziročný nárast zamestnanosti v 22% prípadoch. Firmy, ktoré využili IKT v inováciách produktov alebo procesov dosiahli nárast zamestnaneckej základne až v 43% prípadoch, čo predstavuje takmer dvojnásobok množstva neinovujúcich firiem. Takisto je viditeľné dominantné postavenie inovujúcich firiem využívajúcich IKT v porovnaní s firmami vykonávajúcimi inovačné aktivity, avšak bez využitia IKT. Porovnateľné efekty sú sledovateľné na úrovni firiem už od roku 2003 (Koellinger, 2005). Zistené závery nasvedčujú, že nasadenie technológií elektronického obchodu nevedie k zmenšeniu zamestnaneckej základne, ale skôr k zmene jej štruktúry a kvalitatívnych charakteristík jej zložiek. Potvrdzuje to aj nasledovná krivka získaná empirickým výskumom.

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Obr. 3: Podiel zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním vo vzťahu k využívaniu IKT vo firmách, vzorka : 10 813 firiem



Zdroj : www.ebusiness-watch.org, spracoval : Jozef Bolha

Horizontálna os vyjadruje mieru využívania IKT (e-learning, ERP, manažment dodávateľského reťazca, manažment znalostí, manažment vzťahov so zákazníkmi, online predaj, online nákup). Vertikálna os vyjadruje podiel vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov na zamestnaneckej základni. Graf potvrdzuje kvalitatívne zmeny zamestnaneckej základne pri využívaní väčšieho množstva IKT.

V nasledujúcich tabuľkách sú uvedené výsledky prieskumu v oblasti pozitívnych dopadov IKT na vybrané aspekty ekonomickej výkonnosti firiem podľa sledovaných odvetví v roku 2006.

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Tab. 1: Prehľad stavu o pozitívnom vplyve IKT vo firmách

	Firmy, ktoré zaznamenali pozitívny vplyv IKT na ...									
	Rast obratu		Účinnosť obchodných procesov		Náklady obstarávania dodávaných tovarov		Kvalita produktov a služieb		Kvalita služieb zákazníkom	
Váha:	% zam.	% firiem.	% zam.	% firiem.	% zam.	% firiem.	% zam.	% firiem.	% zam.	% firiem.
Celkovo (10 sektorov, EU-10)	44	35	57	44	38	31	38	31	52	44
Česká Republika (+2)	49	47	49	46	36	30	50	45	58	50
Nemecko (-7)	34	33	67	57	40	41	27	21	38	35
Španielsko (+3)	41	38	61	55	47	47	38	32	57	56
Francúzsko (-4)	36	25	50	32	27	17	36	29	53	35
Taliansko (+3)	47	41	42	40	34	33	45	42	49	45
Maďarsko (-2)	37	29	49	43	28	20	31	21	47	32
Holandsko (-4)	55	37	57	37	31	22	42	28	55	34
Poľsko (+8)	53	45	63	53	44	45	43	39	64	56
Fínsko (+1)	53	44	79	66	49	35	44	25	69	51
Veľká Británia (0)	54	44	58	61	39	33	38	34	55	54

Zdroj : www.ebusiness-watch.org , vlastný výskum

Výsledky poukázali na to, že iba 40% firiem prezentovalo pozitívny dopad IKT na produktivitu firmy. Zvyšovanie produktivity bolo závislé na veľkosti firem, a to od 36% mikro až po 66% veľkých firiem.

Štúdie v rámci iniciatívy eBusiness watch majú zároveň za úlohu analýzu stavu využívania rôznych IKT, špecifických riešení elektronického obchodu, inovatívnych stratégií a vnímaného dopadu na obchodné procesy v európskych firmách. Porovnanie stavu slovenských a európskych firiem v odvetviach umožní analyzovať niektoré príčiny zaostávania v nábehu elektronických služieb a zvyšovania konkurencieschopnosti na globálnom trhu.

Podľa benchmarkovej analýzy, realizovanej v rámci projektu APVT-20-030504 boli zistené viaceré nedostatky IKT infraštruktúry a služieb medzi slovenskými firmami v dvoch dominantných sektoroch (strojárskom a chemickom). V tomto smere je zaujímavá pozícia Slovenska v týchto analýzach. Podľa výsledkov prieskumu elektronického obchodu v slovenskom priemysle je Slovensko vo využívaní sofistikovanejších IKT riešení za ostatnými krajinami (mimo Holandska). V oblasti nákupu síce využívajú firmy strojárského a chemického priemyslu špecifické IKT riešenia iba v priemere 6%, aukčné spôsoby nákupu sú medzi týmito firmami však už podstatne rozšírenejšie. Najväčší podiel má na tom strojársky priemysel. Z týchto zistení je vidieť, že akonáhle sa firmy rozhodnú pre špecifické riešenie, tak podľa uvedeného prieskumu sa firmy rozhodujú implementovať riešenia s plnou funkcionalitou. Podobné závery je možné vyvodiť aj pre Českú republiku. Po prieskumoch v danej oblasti sú takmer všetci respondenti

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

nakupujúci online vysoko spokojní s dopadom a ekonomickou efektívnosťou implementovaných riešení. Tieto sa odrážajú hlavne v zvyšovaní úspor a redukcii nefér nákupov zvýšenou transparentnosťou.

Súvis medzi postavením krajín, príp. ich ekonomickou výkonnosťou a využívaním jednotlivých technológií a riešení elektronického obchodu je však nutné preskúmať detailnejšie kvôli tomu, že rôzne riešenia budú mať rozličné váhy/prínosy pre zvyšovanie efektívnosti a produktivity.

Tab. 2: Prehľad stavu využívania špecifických IKT riešení

	Firmy používajúce špecifické IKT riešenia pre ...									
	e-obstarávanie		Vyhľadávanie dodávateľov na trhu		Získavanie cenových ponúk dodávateľov		Objednávanie tovarov a služieb		Realizovanie online aukcií	
Váha:	% zam.	% firiem	% zam.	% firiem	% zam.	% firiem	% zam.	% firiem	% zam.	% firiem
Celkovo (10 sektorov, EU-10)	16	9	67	63	69	58	80	75	17	7
Podľa sektora										
Jedlá a nápoje	14	5	61	78	59	67	71	52	43	5
Obuv	9	5	47	53	46	50	67	56	5	19
Celulóza a papier	14	8	49	67	63	60	81	80	44	24
Výroba IKT	20	10	66	76	69	81	68	81	16	15
Spotrebná elektronika	16	9	61	57	56	60	71	66	6	13
Lodníctvo a oprava	18	12	(--)**	(--)**	(--)**	(--)**	(--)**	(--)**	(--)**	(--)**
Stavebný priemysel	12	6	72	53	77	62	73	61	11	2
Turizmus	20	12	71	69	71	58	82	76	16	2
Telekomunikácie	26	12	59	68	67	62	92	89	22	22
Nemocničné zariadenia	19	12	52	57	76	78	78	78	8	14
Podľa veľkosti (EU10)										
1-9		7		68		68		70		2
10-49		10		60		55		76		14
50-249		16		72		71		75		13
250+		29		65		71		80		29

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Tab. 2: Prehľad stavu využívania špecifických IKT riešení (pokračovanie)

Podľa krajiny (EU10)										
Česká republika (7)	9	7	83	87	79	88	78	62	26	11
Slovenská republika*** (8)		6		67		67		83		83
Nemecko** (1)	13	8	63	75	93	99	95	99	29	37
Španielsko** (6)	28	20	78	69	64	66	84	80	10	5
Francúzsko (5)	16	9	54	65	71	64	77	77	12	0
Taliansko (10)	9	10	63	65	72	56	69	67	27	12
Maďarsko (9)	12	6	53	81	61	76	50	58	16	2
Holandsko** (3)	6	3	(43)*	(93)*	(96)*	(98)*	(93)*	(97)*	(13)*	(2)*
Poľsko (11)	9	7	60	54	65	55	64	47	26	20
Fínsko (2)	29	9	39	60	65	59	86	84	21	2
Veľká Británia (4)	16	13	78	83	52	43	63	69	5	1
Základňa (100%)	všetky		Firmy používajúce špecifické IT riešenia							
N (Celkovo)	7387		1050		1050		1050		1050	

* údaje nie sú smerodajné kvôli nízkej vzorke $n < 50$

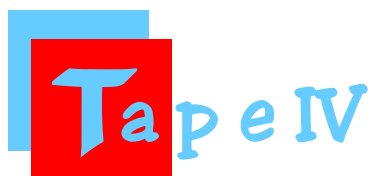
** zaznamenané výraznejšie rozdiely v pozíciách indexu GCI oproti využívaniu špecifických IKT riešení pre nákupné procesy

*** výsledky za dva sektory (strojárenský a chemický) [zdroj: APVT]

ZÁVER

Vplyvy IKT na výkonnosť firiem sú v súčasnosti aj napriek uvedeným údajom často predmetom diskusií. Je tomu tak najmä z dôvodu nerovnakých záverov vykonaných štúdií. Niektoré štúdie (Stoneman and Kwon, 1996) poukázali na fakt, že objem prínosov implementácie IKT sa líši podľa druhu odvetvia a relatívneho počtu konkurentov v ňom. Iné zase nezistili žiadne priame pozitívne efekty IKT na produktivitu a výkonnosť (Prasad a Harker, 1997). Vzhľadom na uvedené nie je možné teda jednoznačne tvrdiť, že nasadenie IKT je priamo prepojené s rastom výkonnosti firmy. Spoločným menovateľom týchto štúdií je však zistenie, že IKT ako významné faktory ovplyvňujúce inovačné procesy, dotvárajú podmienky pre rozvoj firmy, ktorý následne môže viesť k vyššej výkonnosti. Takýto prístup umožňuje merať viaceré charakteristiky dopadu IKT na činnosť firmy, avšak na tomto mieste je opätovne potrebné zdôrazniť nevyhnutnosť jednotnej metodológie merania.

Tento článok bol vypracovaný v rámci projektu APVT-20-030504 „Výskum elektronického obchodu v slovenskom priemysle“ financovaný agentúrou pre výskum a vývoj.



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

LITERATÚRA

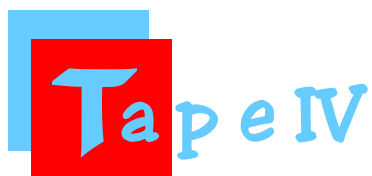
1. Koellinger, P. 2005. Why IT matters - An empirical study of e-business usage, innovation, and firm performance. *DIW Berlin Discussion Paper* 495.
2. Prasad, B. and Harker, P.T. 1997. Examining the contribution of information technology toward productivity and profitability in U.S. retail banking. *Wharton School Working Paper* 97-07, University of Pennsylvania, Philadelphia.
3. Stoneman, P. and Kwon, M.J. 1996. Technology adoption and firm profitability. *Economic Journal* 106(437), 952-962.
4. www.ebusiness-watch.org

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Jozef Bolha
doktorand
Katedra bankovníctva a investovania
Ekonomická fakulta Technickej univerzity v Košiciach
B. Němcovej 32
040 01 Košice
Slovenská republika
e-mail: Jozef.Bolha@tuke.sk

Ing. Radoslav Delina, PhD.
Katedra bankovníctva a investovania
Ekonomická fakulta Technickej univerzity v Košiciach
B. Němcovej 32
040 01 Košice
Slovenská republika
e-mail: Radoslav.Delina@tuke.sk

Ing. Mgr. Anton Meterko
externý doktorand
Katedra marketingu a obchodu
Podnikovohospodárska fakulta EU v Bratislave so sídlom v Košiciach
Tajovského 13
040 31 Košice
Slovenská republika
e-mail: metenko@euke.sk



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

LIDSKÉ ZDROJE V RÁMCI UDRŽITELNÉHO ROZVOJE

Marek Botek

ABSTRAKT

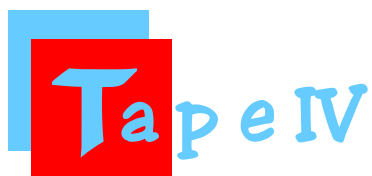
Príspevok pojednáva o problematice udržiteľného rozvoje. Stručne uvádza históriu udržiteľného rozvoje a dôležité oblasti týkajúce sa ľudských zdrojů v kontextu Strategie udržiteľného rozvoje Českej republiky, ktorá bola v roku 2004 schválená vládou ČR. Zaměřuje se zejména na problematiku motivace k udržiteľnému rozvoji, a to zejména na nevýhody stimulace žádoucího chování pomocí sankcí. V závěru obsahuje návrhy pro využívání pozitivních stimulačních faktorů zejména v souvislosti s moderním konceptem motivace – teorií zmocnění.

KLÍČOVÁ SLOVA: udržiteľný rozvoj, sociální pilíř, motivace, stimulace, lidské zdroje

JEL klasifikace: Q56

ÚVOD

Koncept udržiteľného rozvoje je pravděpodobně většinou lidí vnímán jako ekologická problematika. Častá představa je, že ekologové se snaží přimět svět, aby snížil svou životní úroveň a zejména omezil spotřebu. Negativní nahlížení na ekologii mají pravděpodobně na svědomí radikálové, kteří se přivazují ke stromům nebo pořádají blokády silnic. Ekologie se přitom snaží zejména o to, aby na Zemi, kterou obýváme, mohli žít také naši potomci. Různé ekologické principy se objevují již v daleké historii (budování kanalizace už ve starověké Asýrii, Babylonu nebo Římu, sběr a odpadů a čištění silnic otroky v Římě apod.) a i když se Evropa v raném středověku vrátila k barbarství (odpadky se vyhazovaly přímo na ulici a vypouštěly se tam i splašky), začátkem novověku se už z měst odváděla kanalizací nejenom odpadní, ale také dešťová voda. V 19. století se např. v Anglii pro omezení znečištění řek odpadními vodami stavěly první čističky (Lloyd, 1980, Mance, Raven, Bramley 2002), přijímaly se rovněž zákony na omezení znečišťování ovzduší smogem apod. Myšlenka trvale udržiteľného rozvoje se však oficiálně prezentovala až v sedmdesátých letech 20. století a do běžného povědomí pronikla ještě později. V současnosti se již předpokládá, že žádný rozvoj není možné udržovat trvale, a proto došlo také ke změně původního termínu.



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

1. HISTORIE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE

Oficiálně byl koncept udržitelného rozvoje prezentován např. ve zprávě Naše společná budoucnost, kterou v roce 1987 publikovala Světová komise pro životní prostředí a rozvoj. Zde je trvale udržitelný rozvoj charakterizován jako „rozvoj, který naplňuje současné potřeby, aniž by ohrozil schopnost budoucích generací naplnit jejich vlastní potřeby“. (WCED, 1987) Myšlenky trvale udržitelného rozvoje však lze vysledovat již v práci tzv. Římského klubu pod vedením prof. Meadowsové z roku 1972 (Meadows, 1972) a dalších pracích z tohoto období. (Byrne, Glover, 2002)

Zlomovým okamžikem pro koncepci udržitelného rozvoje byla Konference OSN o životním prostředí a rozvoji, jež se konala v Rio de Janeiro v roce 1992. Tato konference si dala za cíl zpracovat celosvětový plán aplikace udržitelného rozvoje v praxi. (Schmeidler, 1999) Na konferenci bylo přijato několik právně nezávazných dokumentů, mezi kterými byla rovněž Agenda 21. Obsahuje celkem 40 kapitol rozdělených do částí:

- sociální a ekonomické aspekty,
- ochrana zdrojů a hospodaření s nimi,
- posilování úlohy velkých skupin,
- finanční zdroje a mechanismy.

V tomto dokumentu jsou rovněž uvedené principy pro uplatňování udržitelného rozvoje v místních podmínkách a tři pilíře, na kterých udržitelný rozvoj stojí – environmentální, ekonomický a sociální pilíř.

Na konferenci v Riu navazovaly další konference (1994 Aalborg, 1995 Lisabon, 1998 Aarhus, 2000 Lisabon, 2001 Göteborg, 2002 Barcelona a další) na nichž se přijímaly nové dokumenty týkající se problematiky udržitelného rozvoje. Tyto dokumenty byly postupně ratifikovány členskými zeměmi a staly se tak právně závaznými. Mezi těmito zeměmi je i Česká republika, která vládou České republiky ve svém usnesení č. 1242, ze dne 8. prosince 2004, přijala dokument Strategie udržitelného rozvoje České republiky. (Strategie..., 2007) Byla vypracována pod koordinací Rady vlády pro udržitelný rozvoj, představuje dlouhodobý rámec pro politická rozhodování v kontextu mezinárodních závazků, které ČR přijala při respektování specifických podmínek v ČR. Je východiskem pro zpracování dalších materiálů koncepčního charakteru (sektorových politik či akčních programů) a pro strategické rozhodování v rámci státní správy a územní veřejné správy a pro jejich spolupráci se zájmovými skupinami. (Zázvorka, 2007)

2. STRATEGIE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE V ČR A LIDSKÉ ZDROJE

Protože uvedený dokument rozpracovává problematiku udržitelného rozvoje v co nejširším záběru, je vhodné abstrahovat trendy a návrhy opatření, týkající se lidských zdrojů v podnicích. V rámci ekonomického pilíře Strategie konstatuje, že v ČR je nízká flexibilita a mobilita pracovních sil. Příležitostí je rozvoj vzdělávání a výzkumu zejména v technických oborech. Strategie nabádá ke sladění ekonomického rozvoje ve středoevropském regionu

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

s maximalizací přínosů pro sociální a environmentální pilíře s ohledem na propojování ekonomických činností.

V oblasti environmentálního pilíře by cílem měla být podpora přechodu k udržitelným vzorcům výroby a spotřeby. Tato podpora by se měla realizovat ekonomickou stimulací a také by měl vzrůst efekt výchovy a osvěty v oblasti změn vzorců chování.

Do sociálního pilíře primárně patří sociální instituce a mechanismy v oblasti zdravotní péče, soudnictví, vzdělávání a kultury. Mezi silnými stránkami jsou zde uváděny vysoká ekonomická aktivita obyvatel, ustálený mechanismus aktivní politiky zaměstnanosti, rozvinutý sociální systém a systém zdravotnické péče a další, které se netýkají přímo lidských zdrojů v organizacích.

Slabými stránkami jsou např. klesající míra porodnosti, systém zaměstnanosti, který spíše posiluje sociální síť než vytváří nová pracovní místa, růst počtu dlouhodobě nezaměstnaných, nedostatečný podíl flexibilních forem organizace práce a nízká mobilita pracovní síly, problémy s dlouhodobým udržováním penzijního systému a zdravotní péče, slabá motivace k pracovnímu uplatnění skupin ohrožených sociálním vyloučením, latentní rasismus a xenofobie, podcenění významu kultury jako prevence sociálně patologických jevů. Negativním trendem se jeví nárůst strukturální nezaměstnanosti, nezaměstnanosti absolventů a osob nad 50 let nebo méně kvalifikovaných osob, či nárůst osob napojených na sociální síť a zneužívání této sítě a odliv vysoce a středně kvalifikovaných sil s negativním dopadem na domácí sektory.

Ke třem základním pilířům jsou ve Strategii přidány také další oblasti, z nichž je potřebné zmínit zejména oblast vzdělávání, ve které se jako slabá stránka jeví chybějící systém vzdělávání dospělých a slabé propojení ekonomické sféry se školami či provázanost výzkumu s inovační politikou. Motivace dospělých k dalšímu vzdělávání je nedostatečná, vzdělávání zaostává za potřebami ekonomiky (zejména technické obory) a odcházejí odborníci z regionů s vysokou nezaměstnaností. (Strategie..., 2007)

3. MOTIVACE K ŽÁDOUCÍMU CHOVÁNÍ JAKO JEDINÝ ZPŮSOB ŘEŠENÍ ZMĚNY

Pokud podniky, a zejména výrobní podniky, chtějí přispět k udržitelnému rozvoji, neměly by se tedy orientovat pouze na jeho ekonomický a environmentální pilíř, ale také na sociální pilíř. Problémem však je motivace podniku pro chování slučitelné s udržitelným rozvojem. Je logické, že se podniky snaží maximalizovat přínosy investic, a proto v první řadě sledují, jejich ekonomickou návratnost. V případě, že je ekonomické chovat se neekologicky, resp. nezohledňovat při řízení podniku sociální aspekty, je pro podniky kontraproduktivní dodržovat principy udržitelného rozvoje.

V oblasti environmentálního pilíře se již naštěstí ekonomické pobídky ekologického chování objevují. Zákon o integrované prevenci (Zákon..., 2002) zavedl do našeho právního řádu Směrnicí Rady č. 96/61 EC z 24.9.1996 o integrované prevenci. Zkratka příslušného zákona (IPPC – Integrated Pollution Prevention and Control) se již stala obecně známou a podniky, kterých se dopady zmíněného zákona týkají, se mu musí přizpůsobit do konce roku 2007. V rámci zákona o IPPC se mimo jiné požaduje, aby podniky využívaly tzv. BAT (Best Available Technologies) – nejlepší dostupné technologie, které minimalizují negativní ekologické dopady při současné

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

dostupnosti dané technologie z hlediska finančních možností daného podniku. Součástí ekonomických pobídek ekologického chování jsou také emisní povolení a různé pokuty a poplatky za poškozování životního prostředí. (Dobry, 2006)

Rovněž mnohé další problémové oblasti lze řešit dílčími zákony a nařízeními. Je možné stanovit procento zisku, které budou podniky odvádět na výzkum, lze stanovit procento zaměstnanců nad 50 let, resp. zaměstnanců, které musí podniky zaměstnávat (tak jako je tomu např. v případě ZTP pracovníků) apod. Ovšem takováto nařízení vedou často spíše k hledání způsobů, jak je obejít, nehledě na to, že např. zvýšit porodnost nebo potlačit xenofobní nálady nelze žádným nařízením.

Udržitelný rozvoj vyžaduje změnu chování a aby taková změna byla přijata, musí vycházet z vnitřní motivace. Dokonce i když se podnik přihlásí k plnění principů udržitelného rozvoje (nebo jiných principů), nestačí, aby to bylo rozhodnutí top managementu. Zvolenou strategii musí akceptovat a podporovat všichni zaměstnanci. (Dyllick et al., 1997) Konateli změn jsou totiž řadoví pracovníci a pouze na jejich výkonech záleží, jakých bude podnik a potažmo společnost dosahovat výkonů.

Jako příklad lze uvést aktuálně řešenou problematiku implementace zákona o IPPC. Podniky musí své procesy uvést do souladu s požadavky zákona do konce roku, avšak např. dokumenty, které popisují možné BAT (BREF) pro chemické podniky, jsou zatím vypracované pouze pro několik málo druhů výrob. Rovněž zodpovědní pracovníci v mnoha podnicích nevědí, zda jejich výroba (výrobní procesy) spadá pod IPPC nebo ne. Vrcholní představitelé země se přihlásili k plnění určitých závazků, stanovili termíny, ale vykonavatelé nebyli dostatečně motivováni. Rovněž představitelé podniků nejsou motivováni k hledání nejlepších dostupných technologií, protože by to ve většině případů znamenalo významnou investici a tím by byly takovéto podniky z krátkodobého hlediska v nevýhodě v porovnání s podniky, které žádné inovace neprovedou.

Ukazuje se, že stimulovat lidi k určitému chování pomocí příkazů a sankcí za jejich neplnění je nedostatečné. I v případě přesně formulovaného příkazu je pravděpodobné, že se vyskytne situace, ve které bude nutné jednat podle ducha a ne podle litery příkazu a pokud jedinou motivací je trest za nesplnění, je pravděpodobnější, že se dodrží litera. Pokud jsou lidé stimulováni pouze tresty, snaží se obvykle vyhovět požadavkům, na ně kladeným, ale dělají to způsobem, který vyžaduje co nejméně vynaložené energie a nehledají kreativní řešení, které by mohly zvýšit riziko nesplnění požadavku. (Kajanová, 2005)

Při stimulaci tresty za nesplnění úkolu mnohdy dokonce lidé věnují značné množství času a energie tomu, aby našli způsob, jak splnění simulovat místo toho, aby úkol plnili. Toto jednání je tím rozšířenější, čím více je úkol nepříjemný nebo zadán neoblíbeným vedoucím a samozřejmě simulování splnění požadavku místo jeho reálného splnění je častější tam, kde to přináší pozitivní ekonomické efekty. V jednom nejmenovaném ovocném džusu např. naprosto chyběla ovocná složka, avšak výrobce do tohoto džusu namíchal takové množství aminokyselin a dalších chemických látek, že džus prošel standardními testy kvality prováděnými Českou obchodní inspekcí (ČOI). Porušení zákona bylo odhaleno pouze díky zvýšenému úsilí motivovaných pracovníků zkušební laboratoře. Tito pracovníci se neřídili pouze přesně definovanými požadavky ČOI, ale provedli také další sérii testů, protože se jim na daném džusu „něco nezdálo.“ (osobní sdělení pracovníka laboratoře ČOI, 22.11.2007)

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Tento príklad rovněž ukazuje, že předpokládat optimální způsob chování pouze na základě podrobných přesně specifikovaných pokynů nelze.

Rozhodnutí nevyužívat jako stimulační podnět tresty posiluje také skutečnost, že tyto tresty se často realizují až se značným zpožděním (daným např. vleklostí soudních řízení) nebo se nerealizují vůbec (zrušení sankce, pokud by se týkala příliš velkého počtu subjektů). Při volbě generálního ředitele České televize v roce 2003 např. nevyhověla formálním požadavkům na zaslané podkladové materiály naprostá většina uchazečů. Místo vyřazení (které bylo v přijímacím řízení uvedeno jako sankce za nesplnění požadavků) však byli požádáni o doplnění údajů. (Rovněž v případě nových přísných pravidel silničního provozu v ČR se s odstupem času ukázalo, že reálná situace je podstatně mírnější než stanovuje litera zákona a řidiči se ztráty řídicího průkazu nemusí až tolik obávat. Očekává se, že z důvodu hromadného nesplnění podmínek IPPC bude buď upuštěno od sankcí nebo bude termín pro implementaci těchto pravidel ještě o několik měsíců prodloužen.

Motivovat lidi k dodržování zásad udržitelného rozvoje tedy bude nutné spíše přes pozitivní stimuly. (Bašistová et al., 2002) V případě ekonomického a ekologického pilíře by to mohly být adresné ekonomické pobídky na investování do žádoucího chování tak, aby se vyplatilo šetřit životní prostředí. Problémem bude pravděpodobně implementovat žádoucí chování ve smyslu sociálního pilíře udržitelného rozvoje. Zejména zvyšování flexibility pracovní síly a snižování nezaměstnanosti rizikových skupin bude vyžadovat zvýšené úsilí věnované nalezení nejvhodnějších pobídek. V oblasti zaměstnávání pracovníků se sníženou pracovní způsobilostí se totiž ukazuje, že pro podniky je mnohdy výhodnější platit pokuty než tyto pracovníky zaměstnávat, nehledě na to, že sociální síť se v ČR často zneužívá a není politická vůle razantně změnit stávající podmínky.

Naštěstí řada podniků se přihlašuje k zásadám sociální odpovědnosti (CSR - Corporate Social Responsibility), v jejichž rámci se rovněž realizují požadavky sociálního pilíře udržitelného rozvoje. (viz Trnková, 2004)

V současnosti neexistuje jednotná teorie motivace, která by komplexně vysvětlovala chování lidí. Pro stimulaci se používají buď jednoduché motivační teorie (Maslowova, Herzbergova) nebo ad hoc vytvořené stimulační nástroje používané v konkrétních podnicích. Moderním pokusem o integraci existujících motivačních teorií je teorie zmocnění. Tato teorie vychází z předpokladu, že člověka nemotivují pouze aktuální vnitřní popudy, ale také vědomí úkolu a míra do jaké jsou mu přidělené pravomoci k řešení úkolu potřebné spolu s očekáváním do jaké míry je na základě svých dovedností a znalostí schopen zadaný úkol vyřešit. Tato teorie je poměrně nová, a proto zatím není příliš rozšířená, nehledě na to, že nepatří mezi snadno aplikovatelné teorie. (Perkins, Zimmermann, 1995)

ZÁVĚR

Udržitelný rozvoj je koncept, který se v současnosti jeví jako nejvhodnější pro odpovědný přístup ke zdrojům naší planety. V rámci uplatňování principů udržitelnosti je potřebné hledět nejenom na ekonomické a environmentální aspekty, ale zohledňovat také sociální pilíř udržitelného rozvoje. Z hlediska lidských zdrojů se jedná zejména o zvýšení

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

flexibility a mobility pracovní síly a zlepšení kvalifikovanosti lidských zdrojů s ohledem na podmínky zejména technických oborů. Je nutné rovněž omezovat nezaměstnanost, a to zvláště strukturální a nezaměstnanost absolventů a lidí nad 50 let, kteří jsou obtížněji zaměstnatelní. Pro dosažení těchto cílů je nutné podporovat další rozvoj podnikání, a to zejména malých a středních podniků, avšak při zachování požadavků ekologické šetrnosti.

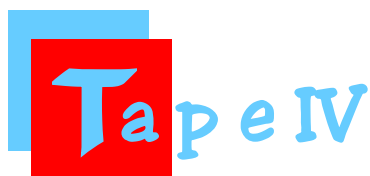
Pro implementaci těchto zásad do podnikové praxe je nezbytné vhodně stimulovat nejenom top manažery podniků, ale také řadové zaměstnance, kteří se přímo podílejí na uvádění zmíněných zásad do podnikových procesů. Vhodnou stimulací je rovněž možné přispět k žádoucí změně ve prospěch udržitelných vzorců výroby, spotřeby a chování k životnímu prostředí vůbec. (Čepelová, 2000)

Nejvhodnější se jeví používání pozitivních stimulů, přičemž pro základní orientaci je vhodné využívat přesně formulované požadavky a důsledným kontrolováním jejich dodržování a sankcemi za nedodržení stanovit minimální míru žádoucího chování.

Zajímavým nástrojem pro pochopení principů motivace, který se pokouší obsáhnout většinu dosud používaných konceptů motivace je teorie zmocnění. Tato teorie zohledňuje nejenom vnitřní pohnutky, ale také vnější stimuly a zejména míru akceptování zadaného úkolu v porovnání s přiřazenými kompetencemi.

LITERATURA

- BAŠISTOVÁ, A.; JASAŇOVÁ, K.; SUDZINA, F. Leadership styles and future managers. In: *Application of Management Theory in Practice*. Košice : Podnikovohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach, 2002, 34-39.
- BYRNE, J.; GLOVER, L. A Common Future or towards a Future Common: Globalization and Sustainable Development since UNCED. *International review for Environmental Strategies*, **2002**, 3 (1), 5-25.
- ČEPELOVÁ, A. Manažment zmien a vybrané problémy vedenia skupín. In: *Ekonomika firiem 2000*. Sninské Rybníky: Podnikovohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach, 7.-9.9.2000, 89-92.
- DOBŘÝ, J. *Aplikace zákona „O integrované prevenci a předcházení znečištění (IPPC) v chemickém průmyslu*. Diplomová práce Praha : VŠCHT Praha, 2006. 69 p.
- DYLLICK T., BELZ F., SCHNEIDEWIND U.: *Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit*. München: NZZ-Verlag/Hanser-Verlag, 1997.
- KAJANOVÁ, J. Motivation in Small and Medium sized Enterprises. *Research papers*, **2005**, 9 (1), 41-46.
- LLOYD, J. G. Underground Dereliction in the North West. *Water Services*, **1980**, 8 (1014), 519-527
- MANCE, G.; RAVEN, P.; BRAMLEY, M. Integrated river basin management in England and Wales: a policy perspective. *Aquatic Conservation: Marine and Freshwater Ecosystems*, **2002**, 12 (4), 339-346.
- MEADOWS, D.H. et all. *The Limits of Growth. A Report for The Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. 1st ed. 1972.



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

PERKINS, D.D.; ZIMMERMAN, M.A.; Empowerment theory, research, and application. *American Journal of Community Psychology*, **1995**, 23 (5), 569-579.

SCHMEIDLER, J. Trvale udržitelný rozvoj a město. *Urban. a územní rozvoj*, **1999**, (4), 14-17.

STRATEGIE udržitelného rozvoje České republiky přístupná ze stránek Ministerstva životního prostředí ČR; [http://www.env.cz/AIS/web-pub.nsf/\\$pid/MZPISF7Z6L7V](http://www.env.cz/AIS/web-pub.nsf/$pid/MZPISF7Z6L7V) staženo dne 23.11.2007

TRNKOVÁ J.: *Společenská odpovědnost firem*. Business Leaders Forum, 2004

World Commission on Environment and Development (WCED). *Our common Future* 1987 New York: Oxford University Press

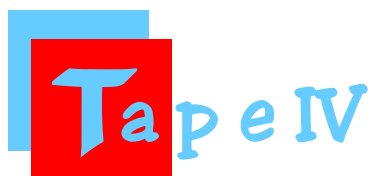
ZÁKON o integrované prevenci a o omezování znečištění, o integrovaném registru znečišťování a o změně některých zákonů (zákon o integrované prevenci) č. 76/2002 Sb.

ZÁZVORKA, P. Udržitelný rozvoj z hlediska historie. *Stavebnictví*, **2007** (11-12)

INFORMACE O AUTOROVÍ

Mgr. ing. Marek Botek, Ph.D. absolvoval v roce 1996 inženýrské studium na Ústavu ekonomiky a řízení chemického a potravinářského průmyslu (ÚEŘ) Vysoké školy chemicko-technologické v Praze. Na této škole rovněž v roce 2001 ukončil doktorské studium. V roce 2000 získal po ukončení studia na katedře psychologie Filozofické fakulty Univerzity Karlovy titul magister. Od roku 1997 pracuje na ÚEŘ, v současné době jako odborný asistent a věnuje se zejména problematice managementu, řízení lidských zdrojů a komunikace.

Ústav ekonomiky a řízení chemického a potravinářského průmyslu
VŠCHT Praha
Technická 5
166 28 Praha 6
e-mail: marek.bitek@vscht.cz



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

BRITSKÁ ANTIMONOPOLNÍ POLITIKA – ANALÝZA VYBRANÝCH PŘÍPADŮ V OBLASTI FÚZÍ A AKVIZIC V LETECH 1990-02

Vít Bureš

ABSTRACT

Assessing whether mergers should be allowed to proceed or banned is a very difficult task requiring prediction, whether and how the merging parties are likely to change their behaviour after the merger, and how their customers and competitors are likely to react on the concentration. This article contains an analysis of mergers referred by the OFT to the Competition Commission, and cleared without remedies between 1990 and 2002. During the research it was sought to determine whether there has been any short-run loss of competition in the market, and if so, how the market responded to this. The analysis also showed the orientation of British antitrust regulation, which is protection of customers, local markets and firms as well as an effort to keep British companies in competitive advantage by allowing them to merge and grow, and prevent them from bankruptcy. The Competition Commission also puts considerable emphasis on the buyer power, which seems to play a crucial role when assessing mergers and acquisitions in the UK.

KLÍČOVÁ SLOVA: Fúze, akvizice, síla kupujících, OFT, Soutěžní komise, Velká Británie

JEL klasifikace: L40, K21

ÚVOD

Antimonopolní regulace ve Velké Británii má dlouholetou historii, která je ve srovnání s EU o zhruba 15 let delší. Po roce 1945 byla značná část průmyslu ve Velké Británii označena jakou nesoutěžní, kdy velká část firem na trhu prováděla svoje aktivity prostřednictvím obchodních asociací (Howard, 1950). V roce 1948 byla na základě Zákona o kontrole monopolů a restriktivních obchodních praktik (Monopolies and Restrictive Practices Control Act) vytvořena komise – Monopolies and Restrictive Practices Commission (dále jen MRPC) – která měla na trh dohlížet a měnit případné omezující dohody. MRPC se stala ve svých počátcích průkopníkem typického britského přístupu, který zahrnuje celou řadu odborných komisí a expertních panelů, které byly přizvány jako poradní orgán při rozhodování MRPC o závadnosti či prospěšnosti jednotlivých ujednání a podnikatelských praktik. Britské expertní komise jsou tradičně složeny z právníků, podnikatelů, zástupců průmyslových asociací a zejména v poslední době ze stále většího počtu ekonomických akademiků (Wilks, 1999). Její pokračovatelé – OFT i Soutěžní komise – jsou i dnes ze zákona povinováni diskutovat dopad svých rozhodnutí s firmami, kterých

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

se tato rozhodnutí týkají. Tento postup je velmi výhodný v tom, že ačkoliv je regulátor ve svém rozhodování nezávislý, ponechává prostor firmám a asociacím k vysvětlení svých kroků a zároveň je velmi transparentní. Prvotní kauzy vyšetřované MRPC byly zaměřeny na nesoutěžní praktiky obchodních asociací, které byly v obecné míře potlačeny, neboť jejich jednání bylo shledáno neslučitelných se zájmem veřejnosti. V průběhu následujících let byla činnost MRPC rozšířena o dohled na fúze a akvizice podle Zákona o monopolech a fúzích a akvizicích (Monopolies and Mergers Act 1965). V roce 1998 Soutěžní zákon (Competition Act) ustanovil Soutěžní komisi, která převzala velkou část MRPC, kdy Soutěžní komise představuje základní orgán britské antimonopolní regulace. Důležitost její role je umocněna i faktem, že firmy, které porušují britské soutěžní zákony, jsou velmi často mezinárodními korporacemi celosvětového významu. Nejen z tohoto důvodu je regulátor oprávněn vyměřit firmám pokuty podle Soutěžního zákona z roku 2002 až do výše 10% jejich celosvětového obrátu, popřípadě v neomezené výši za kartelové dohody. V souladu s tímto zákonem, osoby, které byly shledány jako součást nezákonných aktivit firmy, mohou být uvězněny až na 5 let a dále jim může být zakázána činnost (vedení společnosti apod.) až na 15 let. O tom, že tyto pokuty mohou dosáhnout velmi vysokých částek svědčí i velmi nedávný případ kartelové dohody British Airways a Virgin Atlantic ve výši £270 milionů.

Následující příspěvek se pokouší analýzou vybraných případů identifikovat faktory, které by se mohli stát inspirací pro národní protimonopolní regulátory v oblasti fúzí a akvizic. V tomto ohledu je nutno poznamenat, že britská antimonopolní regulace patří, společně se Spojenými státy, k nejlépe hodnoceným zemím jak v oblasti kvality a efektivnosti regulace, tak v oblasti užívání ekonomické analýzy, jak dokládá studie poradenské firmy KPMG 'Peer Review of Competition Policy' z roku 2007. Tento text je organizován následovně: v úvodu jsou nastíněna teoretická východiska tohoto příspěvku, následovaná použitou metodologií. Základní text tvoří analýza vybraných případů, následovaná identifikací faktorů, které hrají nejdůležitější roli v posuzovaných případech. Po analýze reprezentativního vzorku následuje statistická analýza celého zkoumaného vzorku.

1. POUŽITÁ METODOLOGIE

Metodologie použitá v následující analýze je založena na standardní metodě expertního dotazování, kdy byla použita série hloubkových interview s různými účastníky trhu, jako například spotřebiteli, zástupci konkurenčních firem, zástupci fúzovaných nebo přebíraných firem, novými vstupujícími a dalšími důležitými třetími osobami. Aby bylo možno tyto výsledky použít pro inspiraci pro zefektivnění antimonopolní regulace, bylo nutné zvolit takovou metodologii výzkumu, která by nebyla omezena pouze na konstatování zda došlo ke zmenšení konkurenčního prostředí v důsledku koncentrace firem, ale zda a proč trh reagoval tímto způsobem a zda regulátor mohl tento vývoj předvídat. Metodologie použitelná pro tuto analýzu byla navržena poradenskou firmou PricewaterhouseCoopers, která při své práci úzce spolupracovala s OFT, Soutěžní komisí i Department of Trade and Industry. Část použitých dat tak pochází z výzkumu PricewaterhouseCoopers z roku 2005. Do analýzy nebyly zahrnuty data z případů publikovaných po roce 2002 vzhledem ke skutečnosti, že od doby schválení fúze neuplynula dostatečně dlouhá doba, aby bylo možné posoudit případný dopad na konkurenční

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

prostředí a spotřebitele. Ze stejného důvodu byly ze sledovaného souboru vyjmuty případy starší 10ti let, neboť od schválení fúze uplynula příliš dlouhá doba, aby bylo možno sebrat kvalitní a průkazná data. Na základě těchto kritérií byly vybráno následujících pět případů: Universal Foods/Pointing (1999), NTL/Cable and Wireless (2000), CHC/Helicopter (2000), Kodak/ColourCare (2001) a Cargill/Cerestar (2002), které byly zahrnuty do reprezentativního vzorku. Jsem si samozřejmě vědom možných limitů tohoto vzorku, který představuje 17% populačního souboru a zároveň neobsahuje ty případy, které nebyly postoupeny Soutěžní komisi, ale schváleny přímo v prvoinstančním řízení OFT, popřípadě schváleny s příslibem. Přes tyto omezení se domnívám, že analýza tohoto reprezentativního vzorku může poskytnout velmi cenné informace, které mohou přispět posloužit jako zdroj inspirace pro národní regulační autority.

2. VÝSLEDKY ANALÝZY REPREZENTATIVNÍHO VZORKU

Z hlediska posouzení argumentů Soutěžní komise lze nalézt řadu velmi zajímavých skutečností, které mohou posloužit jako vzor či inspirace pro národní antimonopolní praxe. Jednou z nich je velmi dobrá znalost trhu, která pramení zejména z kvalitních tržních vyšetřování, zapojení expertních komisí jako poradních orgánů OFT, vysoká úroveň použití ekonomické analýzy a následné velmi dobré posouzení vývoje na trzích, na nichž se fúze či akvizice odehrává. Ve všech pěti sledovaných kauzách dokázala Soutěžní komise správně popsat a předpovědět vývoj na daném trhu. Koncentrační záměry byly rovněž testovány z hlediska, zda jejich schválení nezpůsobí podstatné snížení úrovně konkurence na daném trhu. Tento test je však relativní, neboť je posuzována předpovídaná úroveň konkurence na trhu za předpokladu schválení koncentrace, kdy tato předpověď je porovnávána s předpovědí konkurenčního prostředí na trhu za předpokladu, že by koncentrace schválena nebyla. Tento postup se v anglické literatuře označuje jako stanovení protivážného stavu (counterfactual) a slouží jako jedno z vodítek pro regulační úřad. Jeho stanovení může být velmi přímočaré, například kdy se předpokládá vývoj na trhu, pokud by fúzované firmy zůstaly konkurenčními firmami, kdy lze využít znalostí o stavu současného trhu pro stanovení této předpovědi. V některých situacích je však velmi obtížné tento postup aplikovat, například pokud by jeden ze soutěžitelů daný trh opustil v případě negativního rozhodnutí, očekávaných nebo neočekávaných změn na trhu, vývoje nových technologií, liberalizace trhu apod. V případě odchodu firmy z trhu se nabízí celá řada otázek, jako například jak pravděpodobné je, že firma trh opustí, jak se trh změní po jejím opuštění a jak na tuto skutečnost zareagují spotřebitelé.

Vzhledem k posuzovaným fúzím a akvizicím, například v případě fúze Kodak/ColourCare, jednou z možností vývoje trhu bylo nepřetržení jedné z firem v případě neschválení fúze nebo její možný odchod z trhu. V případě Universal Food/Pointing, ačkoliv žádný ze soutěžitelů nebyl v bezprostřední finanční tísní, Soutěžní komise ve svém rozhodnutí vyzdvihla skutečnost, že vzhledem k možným úsporám z rozsahu a k charakteru trhu, fúze zvýší pravděpodobnost udržení výroby ve Velké Británii. Předmětem ochrany se tedy nestaly v první řadě spotřebitelé, ale přítomnost výrobce na britském území. V každém ze sledovaných případů, kdy Soutěžní komise uvedla finanční těžkosti jako jeden z důvodů pro schválení fúze, lze vysledovat implicitní ztotožnění Soutěžní komise se skutečností, že je lepší, pokud na daném trhu

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

firma bude existovat i nadále. Tento postup je v souladu s názorem britských regulátorů na výhodnost řešení, kdy je preferována podpora domácích firem a zlepšení jejich pozice v konkurenčním boji se zahraničními firmami. Určení vhodného protivážného stavu například v případě fúze NTL/Cable and Wireless znamenalo dlouhodobé posouzení trhu z hlediska nových technologií, kdy Soutěžní komise naznačila, že posílení pozic kabelových operátorů přispěje ke zlepšení konkurenčního prostředí v budoucnu, kdy kabelová placená televize bude čelit tlaku IPTV, satelitního a digitálního terestrického vysílání. V poslední době však OFT význam stanovení protivážného stavu omezuje, zejména v důsledku velmi rychlého vývoje a přijímání nových technologií, kdy vypovídací schopnost dlouhodobých předpovědí může být značně limitována. Zároveň je však stále větší důraz kladen na kvalitu tržních vyšetřování, neboť znalost trhu se pro evaluaci možných dopadů fúze nebo akvizice jeví jako velmi důležité. Všechny posuzované případy se vyznačovaly zvýšením tržního podílu a žádný z případů nebyl schválen na základě skutečnosti, že definování relevantního Soutěžní komisí bylo širší než to, které bylo navrženo OFT. Ve všech případech se Soutěžní komise ztotožnila s vymezením relevantního trhu OFT a zároveň ani v jednom případě Soutěžní komise nepoužila formální definování ekonomického trhu na základě SSNIP testu, ale zvolila namísto této technologie analýzu trhu založenou na sérii tržních vyšetřování v širším kontextu definice relevantního trhu navržené OFT. Částečnou výjimkou je případ Cargill/Cerestar, kdy OFT definovala trh omezený na Velkou Británii, zatímco Soutěžní komise vymezení trhu rozšířila o Severní Francii a Benelux. Další skuteností je uvažování o relevantním trhu jako o otevřeném trhu, kdy na něj mohou vstoupit ostatní evropské firmy, ačkoliv tržní vyšetřování bylo primárně omezeno pouze na Velkou Británii. Tato skutečnost byla nejvíce patrná v případě CHC/Helicopter, kdy Soutěžní komise schválila akvizici na základě existence konkurenčních firem za hranicemi vymezeného trhu. V případě Universal Food/Pointing byla možnost ohrožení domácích firem levným asijským importem posouzena jako důležitější, než krátkodobé možné zvýšení cen. Z tohoto postupu zcela jasně vyplývá snaha nejen o ochranu spotřebitelů samotných, ale i o ochranu britských firem, která je zcela v souladu s posláním OFT i Soutěžní komise.

Jedním z nejvíce zajímavých aspektů analýzy případů posuzovaných Soutěžní komisí je úloha, jaká byla přisouzena významu existence síly kupujících. V tomto ohledu se britská antimonopolní politika v této oblasti liší od většiny evropských zemí. Podle britských regulačních orgánů existuje síla kupujících vždy, pokud lze identifikovat manifestaci vyjednávací síly mezi dodavatelem a odběratelem. Cena, kterou je odběratel schopen dosáhnout, je v nepřímé úměře odvislá od jeho vyjednávací pozice a síly. Ekonomická literatura takovouto situaci někdy označuje jako oblasti hrozby (threat points) zúčastněných stran (Schinkel et al., 2004). Tyto oblasti hrozby označují druhou nejlepší možnost volby, kterou mohou jednající strany dosáhnout v případě neshodného vyřešení jednání. Z této definice zcela jasně vyplývá, že oblasti hrozby musí být důvěryhodné v tom smyslu, že k jejich vyplnění dojde s velmi vysokou mírou pravděpodobnosti v případě neuzavření dohody. Pro dodavatele oblasti hrozby mohou představovat změnu dodavatele odběratelem nebo podporu vstupu nových firem na daný trh. Tento příklad byl zcela jasně patrný v kauze CHC/Helicopter, kdy jeden z odběratelů svým jednáním přiměl k opětovnému vstupu na trh jednu ze společností, která daný trh již dříve opustila. Pro odběratele oblasti hrozby mohou opačně implikovat možnost nedosažení úspor přechodem

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

k jinému dodavateli, ačkoliv je obecně přisuzován výrazně větší význam síle kupující strany. OFT podmiňuje existenci síly kupujících na základě následujících faktorů:

- nákladů na změnu dodavatele
- dostupnosti informací
- náročnosti změny dodavatele
- možným poskytovaným výhodám.

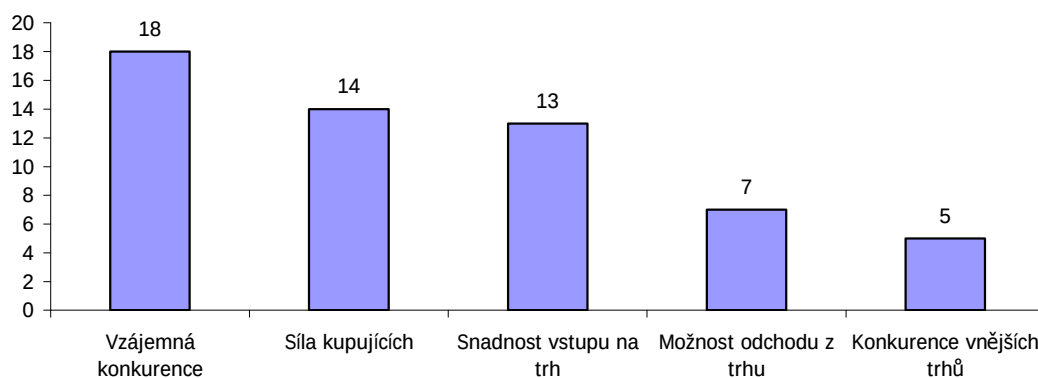
Je zcela logické, že přítomnost vysokých nákladů na změnu oslabí vyjednávací sílu kupujících, popřípadě učiní jejich oblasti hrozby méně důvěryhodnými. V případě Cargill/Cerestar, velké množství odběratelů využívalo sužeb více dodavatelů, kdy řada firem měla za dodavatele všechny velké firmy v odvětví. Vzhledem k charakteru použité výroby a technologiím, představujícím značné zpoždění od prvotní objednávky po použití produktu ve druhotném výrobním procesu, se síla kupujících v důsledku vysokých nákladů na změnu dodavatele nejevila jako dostatečně důvěryhodná. V tomto konkrétním případě tedy náklady na změnu dodavatele z důvodu vysokých nákladů na změnu mohly implikovat nízkou sílu kupujících, avšak znalost trhu a předpověď technologického vývoje umožnili Soutěžní komisi rozhodnout navzdory ekonomické teorii, kdy správnost jejich závěrů byla následným vývojem potvrzena. Stejně tak v případě Universal Food/Pointing byly náklady na změnu dodavatele vysoké, ačkoliv tato skutečnost nesnížila velikost vyjednávací síly kupujících. Z toho vyplývá, že arbitrární posouzení přítomnosti vysokých nákladů na změnu dodavatele nemusí být vhodným ukazatelem pro posouzení síly kupujících, zatímco znalost trhu a širšího konceptu ano. Další z významných složek síly kupujících je dostupnost a kvalita informací – jestliže kupující nemá dostatek informací o nákladové struktuře kupovaného produktu, pak je v mnohem větší míře ochoten přijmout argument dodavatele o zvýšení cen vstupů a následnému zvýšení cen dodávaného produktu nebo služby. Stejně jako znalost vstupních cen, posouzení kvality a orientace na trhu jsou další z důležitých oblastí, jejichž znalost zvyšuje vyjednávací pozici a sílu kupujících. Ekonomická teorie často zdůrazňuje význam náročnosti provedení změny, kdy je nepřímá úměra mezi náročností dané operace a pravděpodobností jejího provedení. Čím by byla změna dodavatele náročnější, tím nižší je tedy pravděpodobnost změny dodavatele z důvodu příliš velké zátěže pro firmu samotnou (Lewis-Beck, 1979). V případě Universal Food/Pointing, přísady do potravin tvořili jen velmi malou část ceny výsledného produktu, a tedy by nebylo ekonomické vstupovat do potenciálně náročných či zdoluhavých jednání o snížení cen. V tomto případě však právě charakter trhu s přítomností velkých odběratelů zvýšil význam síly kupujících. Poslední z možných efektů mající vliv na sílu kupujících jsou výhody poskytované dodavateli odběratelům za využívání jejich služeb nebo odběr výrobků. Tento postup může v praxi znamenat nabízení věrnostních programů, odměny za dosažení určitého množství odebrané produkce, vyšší kvalita služby nebo servisu apod. Smyslem těchto výhod je více si odběratele „připoutat“, kdy tento bude více pociťovat případnou změnu dodavatele nebo sníží vyjednávací sílu kupujících. V žádném z analyzovaných případů nebyly výhody ze strany odběratelů posuzovány.

3. STATISTICKÁ ANALÝZA SCHVÁLENÝCH FÚZÍ VE SLEDOVANÉM OBDOBÍ

Je zcela zřejmé, že reprezentativní vzorek analyzovaných případů není možné využít ze statistického hlediska, neboť statistický soubor není dostatečně velký. Pokud však do tohoto souboru zahrneme i zbývajících 25 případů ze sledovaného období, bude možno lépe analyzovat přístup britské antimonopolní regulace. Ve sledovaném období 1990-02 Soutěžní komise posuzovala celou řadu případů, kdy předmět činnosti firem sahal od výroby dětského mléka po bojové naváděné rakety. Následující graf ukazuje četnost jednotlivých důvodů ve sledovaných případech. Při analýze všech 29 případů bylo možno rozdělit důvody pro schválení koncentračního záměru do následujících pěti kategorií:

- vzájemná konkurence,
- síla kupujících,
- snadnost vstupu na trh.
- možnost odchodu firmy z trhu,
- konkurence vnějších trhů,

Graf 1 – Četnost důvodů pro schválení koncentrace



Z

droj: OFT, vlastní výpočty

Vzájemná konkurence byla nejčastěji uváděným důvodem pro schválení fúze nebo akvizice, což není zcela překvapivým výsledkem. Druhým nejčastěji užívaným argumentem byla snadná možnost vstupu či výstupu z daného trhu. Tento důvod je velmi blízce korespondující se vzájemnou konkurencí firem, kdy počet možných firem v odvětví může být zvýšen příchodem nových soutěžitelů z příbuzných nebo zahraničních trhů, popřípadě vstupem zcela nových firem. Jestliže na trhu panuje ostrá konkurence, pak je zajištěna dostatečná úroveň soutěžního prostředí a je velmi pravděpodobné, že trhy budou prospívat spotřebitelům, což je, v konečném

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

důsledku, jeden ze základních cílů antimonopolní regulace ve Velké Británii. Třetím nejčastěji uváděným důvodem byla síla kupujících, kdy tato skutečnost výrazně odlišuje britský přístup od například evropské antimonopolní praxe, kde síla kupujících hraje nevýznamnou roli (Schinkel et al., 2004). Vztah mezi dodavateli a odběrateli tak hraje velmi významnou roli v posuzování koncentračních záměrů britských firem, kdy existuje přímá úměra mezi velikostí síly kupujících v odvětví a pravděpodobností schválení fúze nebo akvizice. Možnost odchodu firmy z trhu z důvodu finančních těžkostí či slabé konkurence byl další uváděný důvod pro kladné rozhodnutí Soutěžní komise. V některých případech bylo možné pozorovat snahu Soutěžní komise o zachování výroby na britském území, snahu o pomoc firmám v případě finančních těžkostí posílením jejich pozice nebo začleněním do větší firmy. I zde je opět možno vysledovat snahu o posílení vzájemné konkurence mezi firmami, kdy britské regulační autority věří, že silná konkurence je nejlepší zárukou efektivního fungování trhů. Dalším z citovaných důvodů byla konkurence vnějších trhů, kdy Soutěžní komise částečně rozšířila definici relevantního trhu a zahrнула do posouzení i firmy mimo původně trh navržený OFT. Smyslem tohoto opatření je zahrnout do výčtu konkurenčních firem i firmy původně neuvažované, neboť v případě snadného vstupu na trh potenciální konkurence může zvýšit tlak na firmy v odvětví a tak zabezpečit efektivní fungování trhu.

Z analýzy rozhodnutí Soutěžní komise rovněž vyplývá, jaký existuje vztah mezi pravděpodobností schválení koncentračního záměru firem a tržní koncentrací. V souladu s obvyklou antimonopolní praxí Soutěžní komise využívá k měření tržní koncentrace Herfindahl-Hirschmanův index (dále jen HHI). Následující tabulka ukazuje velikost HHI vypočteného Soutěžní komisí při schvalovacích procedurách ve všech posuzovaných 29 případech. Jestliže schvalovaný koncentrační záměr přesáhl oblast jednoho trhu, velikost indexu je započítána jako další trh.

Tabulka 1 – Rozdělení hodnot HHI

	Četnost HHI před koncentrací	Četnost HHI po koncentraci
0-1000	5 (11%)	3 (7%)
1000-1800	4 (9%)	4 (9%)
1800-2500	9 (20%)	1 (2%)
2500+	27 (60%)	37 (82%)

zdroj: OFT, vlastní výpočty

Následující tabulka ukazuje stejná data, avšak tato jsou rozdělena podle jednotlivých přírůstků HHI a jejich četnosti v případě překročení hranice 1 800 bodů.

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Tabulka 2 – Rozdělení hodnot přírůstků HHI

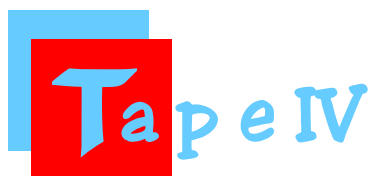
	Četnost přírůstku HHI po koncentraci	Četnost přírůstku HHI po koncentraci >1800
0-50	7 (16%)	4 (11%)
50-100	0 (0%)	0 (0%)
100-500	8 (18%)	4 (11%)
500-1000	12 (27%)	12 (32%)
1000-1500	6 (13%)	6 (16%)
1500-2000	4 (9%)	4 (11%)
2000+	8 (18%)	8 (21%)

zdroj: OFT, vlastní výpočty

Oficiální metodologie OFT z roku 2003 stanovuje, že jakýkoliv trh s hodnotou HHI vyšší než 1 000 po koncentraci je považován za trh koncentrovaný, kdy trh s hodnotou indexu vyšší než 1 800 po koncentraci je označen jako vysoce koncentrovaný. Metodologie zároveň stanovuje pravidla pro posuzování přírůstku HHI, kdy přírůstek indexu o 100 bodů na koncentrovaném trhu může indikovat jisté znepokojení ohledně struktury trhu, stejně tak jako přírůstek indexu o 50 bodů na vysoce koncentrovaném trhu. Je však nutné poznamenat, že HHI je využíván Soutěžní komisí a zejména OFT jako filtr k identifikaci případů, které jsou posléze postoupeny k detailnímu šetření. Z analýzy sledovaných případů zcela jasně vyplývá, že většina schválených případů byla na vysoce koncentrovaných trzích, kdy hodnota indexu přesáhla 2 500 bodů a zároveň přírůstek HHI činil více než 500 bodů. Tyto výsledky ukazují, že Soutěžní komise je připravena vydat kladné rozhodnutí i v případě, že schválení koncentračního záměru povede k velmi koncentrovaným trhům. Z analýzy stavu odvětví následovaného po schválení případné fúze či akvizice však rovněž vyplývá, že relativně vysoce koncentrovaný trh neměl za následek poškození zájmů spotřebitelů, ale naopak jim sloužil ku prospěchu. Z tohoto pohledu, kalkulace HHI poněkud zveličuje jeho význam v rozhodovacím procesu, kdy jeho význam je spíše informativní než směrodatný. V analyzovaných případech jedné z nejvyšších hodnot tohoto indexu bylo dosaženo při fúzi NTL/Cable and Wireless, kdy hodnota indexu výrazně přesáhla hranici považovanou za vysoce koncentrovaný trh, avšak díky tržním specifikům jeho význam byl spíše arbitrární. Tato situace zcela jasně vyzdvihuje význam tržních vyšetřování, znalosti trhu i zapojení ekonomické analýzy, které představují základní nástroje britské antimonopolní regulace.

ZÁVĚR

Soutěžní komise je jedním z nejlépe hodnocených regulačních orgánů na světě, a to zejména v oblasti efektivnosti, odbornosti přístupu a použití ekonomické analýzy. Ve všech posuzovaných případech Soutěžní komise dokázala správně posoudit situaci v odvětví, ve kterém se plánovaná fúze nebo akvizice odehrávala, stejně jako dokázala správně odhadnout budoucí vývoj a směřování trhu. Jedním z důvodů úspěchu Soutěžní komise je velmi dobrá znalost trhu,

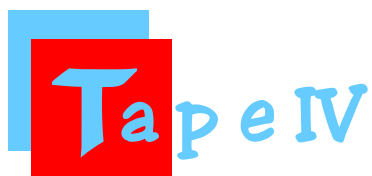


Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

která pramení z kvalitních tržních vyšetřování a zapojení expertních komisí do regulačního procesu. Z analýzy případů jasně vyplynulo cílení britské antimonopolní regulace, kterým je ochrana spotřebitelů a podpora britských firem. Ačkoliv by se zejména ochrana britských firem mohla jevit jako příliš protekcionistické opatření odporujícímu duchu společného evropského trhu, není tomu tak, neboť primárním cílem národních antimonopolní politik by měla být v první řadě starost právě o lokální trhy a firmy, kdy starost o společný trh je přenechána ve značné míře Evropské komisi. Dalším zjištěním je citelná snaha Soutěžní komise zabránit krachu či odchodu z daného trhu firmám, kterým koncentrace, i za cenu zvýšeného tržního podílu, pomůže přežít. Nejvíce zajímavým aspektem analýzy je zjištění, jaká úloha byla přisouzena významu existence síly kupujících, kdy toto specifikum odlišuje britskou antimonopolní regulaci od ostatních evropských politik.

LITERATURA

1. Aiginger, K., McCabe, M., Meuller, D. C., Weiss, C. (2001) "Do American and European Industrial Organization Economists Differ?". Review of Industrial Organization, vol.19, pp. 283-405.
2. Ashton J. K., Keasey, K. (2005) "Competition and the Provision of Banking Services to UK SMEs". Small Business Economics, 24 (5), pp. 477-485.
3. Baer, W. J. (1996) "Surf's Up: Antitrust Enforcement and Consumer Interest in a Merger Wave". The Journal of Consumer Affairs, 30(2), pp. 292-321.
4. Department of Trade and Industry (2007) Peer Review of Competition Policy. KPMG, DTI Official Report, pp. 1-93.
5. Djelic. M. L. (2002) "Does Europe Mean Americanisation? The Case of Competition". Competition and Change, 6(3), pp. 223-250.
6. Dolan R. J. (1987) "Quantity Discounts – Managerial Issues and Research Opportunities". Marketing Science, 6(1), pp. 1-22.
7. Gundlach, G. T. (1996) "Exchange Relationships and the Efficiency Interests of the Law". Journal of Public Policy and Marketing, 15(2), pp.185-202.
8. Howard, J. A. (1950) "New British Law on Monopoly". Journal of Marketing, 14(2), pp. 590-594.
9. Kay, J. A., Sharpe, T. A. E. (1982) "The Anti-Competitive Practice". Fiscal Studies, 3(3), pp. 191-198.
10. Lewis-Beck, M. S. (1979) "Maintaining Economic Competition: The Causes and Consequences of Antitrust". Journal of Politics, 41, pp. 169-191.
11. Marsden, P., Whelan, P. (2007) "When Markets are Failing, part I". Competition Law Insight, Informa Professional, 16, pp. 6-8.
12. Marsden, P., Whelan, P. (2007) "When Markets are Failing, part II". Competition Law Insight, Informa Professional, 13, pp. 6-8.
13. Morrison, E., Elliott, D. (2005) "Ex post Evaluation of Mergers". Office of Fair Trading and PricewaterhouseCoopers for Department of Trade and Industry, Report OFT767, pp. 1-108.



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

14. Office of Fair Trading (2004) *Assessment of Conduct*. Draft Competition Law Guidelines for Consultation, Office of Fair Trading, London, pp. 1-24.
15. Office of Fair Trading (2005) *Competing Fairly*. An Introduction to the Laws on Anti-competitive Behaviour, Office of Fair Trading, London, pp. 1-19.
16. Posner, R. A. (1970) "A Statistical Study of Antitrust Enforcement". *Journal of Law and Economics*, 13, pp. 365-419.
17. Schinkel, M. P., Tuinistra, J. (2004) "Imperfect Competition Law Enforcement". University of Amsterdam, CeNDEF Working Paper No. 04-07, pp. 1-27.
18. Wilks, S. (1999) "In the Public Interest". *Competition Policy and the Monopolies and Mergers Commission Review*. Manchester University Press, 12(1), pp. 3-12.

INFORMACE O AUTOROVI

Ing. Vít Bureš, PhD. kandidát, Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Ústav doktorských studií. Člen Královského institutu mezinárodních vztahů v Londýně (The Royal Institute of International Affairs) a Associate při Securities & Investment Institute v Londýně. Email: vit.bures@opf.slu.cz Tento příspěvek je publikován s podporou grantu České grantové agentury (grant GAČR č. 402/05/2758 "Integrace finančního sektoru nových členských zemí do Evropské měnové unie").

PRÍSTUP K FINANČNÝM ZDROJOM AKO JEDEN Z FAKTOROV PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA NA SLOVENSKU

Lucia Demjanová – Magdaléna Freňáková

ABSTRAKT

Podnikateľské prostredie ovplyvňuje vznik a rozvoj podnikov a je predmetom hodnotenia viacerých medzinárodných inštitúcií. Tento príspevok je venovaný prístupu k finančným zdrojom ako jednému z faktorov podnikateľského prostredia na Slovensku a zároveň je jeho cieľom informovať o alternatívnom zdroji financovania, o tzv. mezanínovom financovaní.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: podnikateľské prostredie, prístup k finančným zdrojom, úverové financovanie, mezanínové financovanie

JEL klasifikácia: G21, M10, M21, O10

ÚVOD

Podnikateľské prostredie je v súčasnosti aktuálnou a často diskutovanou témou. Jeho hodnotením sa zaoberá viacero inštitúcií, ktoré sa pokúšajú vytvoriť metodológiu vhodnú k vzájomnej komparácii jednotlivých vymedzených faktorov prostredia. Jedným z faktorov podnikateľského prostredia je prístup k finančným zdrojom, ktorý je predmetom nášho záujmu v tomto článku.

Príspevok sa v prvom rade venuje hodnoteniu podnikateľského prostredia Slovenska a krajín V4 rôznymi zahraničnými inštitúciami a následne je pozornosť sústredená na hodnotenie prístupu k úverom podľa analýz Svetovej banky, ktorá realizuje hodnotenie podnikateľského prostredia 175 krajín sveta. Druhá časť príspevku je venovaná mezanínovému financovaniu, ako jednému z alternatívnych zdrojov financovania, ktoré je v podmienkach Slovenska pomerne zriedkavo využívané.

HODNOTENIE PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA SLOVENSKA

Podnikateľské prostredie je v zahraničnej literatúre uvádzané pod názvom „business environment“ – podnikateľské prostredie, „business climate“ – podnikateľské podnebie alebo „business conditions“ – podnikateľské podmienky. Pod pojmom podnikateľské prostredie sa bežne rozumejú lokálne ekonomické podmienky, ktoré podporujú, alebo naopak brzdia vznik a rozvoj podnikov (Bittligmayer, 2005, s. 1). Tomaščin (1994, s. 9) uvádza, že v trhovej ekonomike sa podnikateľské prostredie najčastejšie chápe a hodnotí na makroekonomickej

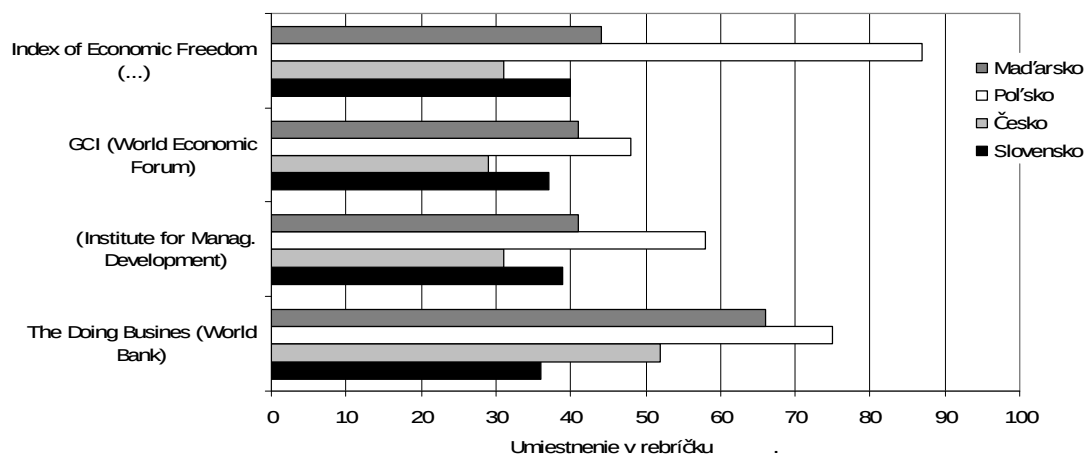
Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

úrovni. Predstavuje úroveň hospodárskych podmienok a žiaducej orientácie účinnosti uplatňovaných stimulačných nástrojov na rozvoj podnikania v celkovom podnikateľskom prostredí. Vo veľkej ekonomickej encyklopédii (Šíbl a kol., 2002, s. 640) sa podnikateľské prostredie charakterizuje ako „okolie, ktoré obklopuje podnikateľský subjekt, ovplyvňuje jeho podnikateľskú aktivitu. Je úzko späté s konkurenčným prostredím. Zahŕňa iné podnikateľské subjekty, riadiace inštitúcie vydávajúce právne normy určujúce pravidlá a podmienky podnikateľskej činnosti, infraštruktúru atď. ...“.

Pod pojmom podnikateľské prostredie môžeme teda rozumieť lokálne ekonomické, politické a legislatívne podmienky (faktory makroprostredia), ktoré podporujú, alebo naopak brzdia vznik a rozvoj podnikov.

Podnikateľské prostredie je v súčasnosti často diskutovanou témou a je predmetom analýzy a hodnotenia viacerých domácich aj zahraničných inštitúcií. Často je snahou vytvorenie určitého poradia priaznivosti podnikateľského prostredia v jednotlivých krajinách. K hodnoteniu slúžia zväčša zložené indexy, pri tvorbe ktorých sú brané do úvahy rozličné faktory a kritériá. V závislosti od metodológie tvorby týchto indexov, predpokladov stanovených pre možnú komparáciu a hodnotenie jednotlivých parametrov podnikateľského prostredia, ktoré sú v rozličných regiónoch značne odlišné a často ťažko kvantifikovateľné (napr. ochrana vlastníckych práv), môžu tieto indexy poskytovať i odlišné výsledky. Umiestnenie Slovenska v rebríčkoch hodnotenia podnikateľského prostredia podľa vybraných inštitúcií za rok 2006 je zobrazené nasledujúcim grafom (graf 1).

Graf 1 Hodnotenie podnikateľského prostredia krajín V4 rôznymi svetovými inštitúciami za rok 2006



Pozn. 1: Graf obsahuje dosiahnuté umiestnenie v rebríčkoch, pričom 1 je najlepšie hodnotenie a súčasne 1. miesto v rebríčku.

Pozn. 2: Na osi y sú uvedené názvy jednotlivých indexov, pričom údaj v zátvorke označuje inštitúciu zostavujúcu daný index (napr. Index of Economic Freedom – autori: The Heritage Foundation and Dow Jones & Company).

Zdroj: vlastné spracovanie

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

V porovnaní s ostatnými krajinami V4 dosiahlo Slovensko najlepšie hodnotenie podľa Svetovej banky (The Doing Business). Svetová banka sleduje, vyhodnocuje a vytvára databázu podnikateľského prostredia 175 krajín sveta pod názvom The Doing Business database a zostavuje poradie týchto krajín podľa priaznivosti ich podnikateľského prostredia. Priaznivost' podnikateľského prostredia v jednotlivých krajinách sa v súčasnosti posudzuje podľa 10 oblastí, pričom každá z týchto oblastí je ďalej vymedzená skupinou ukazovateľov.

Slovensko sa pri hodnotení priaznivosti podnikateľského prostredia v roku 2006 umiestnilo na 36. mieste, čo je najlepšie umiestnenie spomedzi krajín V4. Najlepšie hodnotenými parametrami podnikateľského prostredia Slovenska sú registrácia vlastníckych práv k nehnuteľnosti a prístup k úverom. Naopak najhoršie hodnotenie získalo Slovensko v oblasti ochrany investorov a zdaňovania. Tabuľka 1 obsahuje dosiahnuté umiestnenie Slovenska a ostatných krajín V4 v hodnotení sledovaných parametrov priaznivosti podnikateľského prostredia, ktoré realizovala Svetová banka, v rokoch 2005 a 2006.

Tabuľka 1 Dosiahnuté poradie krajín V4 v hodnotení sledovaných parametrov podnikateľského prostredia Svetovou bankou

Sledovaný parameter	Krajina							
	Slovensko		Česko		Poľsko		Maďarsko	
	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006
Začatie podnikania	54	63	85	74	99	114	80	87
Získanie licencií	44	47	111	110	142	146	141	143
Zamestnávanie	73	72	44	45	61	49	89	90
Registrácia vlastníckych práv k nehnuteľnosti	4	5	55	58	80	86	100	103
Prístup k úverom	13	13	19	21	59	65	19	21
Ochrana investorov	114	118	81	83	43	33	114	118
Zdaňovanie	109	114	104	110	68	71	115	118
Zahraničný obchod	79	88	39	41	96	102	67	76
Vymáhateľnosť práva	58	59	55	57	111	112	11	12
Ukončenie podnikania	48	31	110	113	84	85	57	48
Celková priaznivost' podnikateľského prostredia	34	36	50	52	74	75	60	66

Zdroj: spracované podľa The World Bank Group: The Doing Business database.

PRÍSTUP K ÚVEROM NA SLOVENSKU

Prístup k úverom je jeden z faktorov podnikateľského prostredia, ktorý je sledovaný aj Svetovou bankou. Slovensko sa z pohľadu prístupu k úverom umiestnilo v roku 2005 ako aj v roku 2006 zhodne na 13. mieste zo 175 krajín a dosiahlo najlepšie umiestnenie v porovnaní s ostatnými krajinami V4 v oboch sledovaných rokoch. Svetová banka sa pri hodnotení tohto faktora podnikateľského prostredia zameriava na prístup veriteľov k informáciám o úverovom riziku potenciálnych dlžníkov a tiež na legislatívnu ochranu veriteľov pri vymáhaní svojich pohľadávok. Podľa Svetovej banky s rastom možnosti prístupu k informáciám o potenciálnych dlžníkoch a so zvyšujúcou sa úrovňou vymáhateľnosti poskytnutých úverov sa zlepšuje aj

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

možnosť podnikov získať úver. Vychádza sa z predpokladu, že ak finančné inštitúcie pri poskytovaní úverov podnikateľskému sektoru podstupujú príliš vysoké riziko spojené s nesplatením poskytnutého úveru, tak uprednostňujú iné formy podnikania, napr. poskytovanie spotrebných úverov, investície do štátnych cenných papierov a pod.

Svetová banka hodnotí úroveň legislatívnej ochrany veriteľov, a teda vymáhateľnosť úverov, na stupnici 0 – 10, pričom 0 predstavuje najnižšiu a 10 najvyššiu právnu ochranu veriteľov. V roku 2006 Slovensko dosiahlo (ako jedna z mála krajín) hodnotenie 9. Veľkú zásluhu na tom mali reformy uskutočnené v roku 2002, ktoré umožnili, aby sa na zaručenie úverov mohol využívať všetok hnuiteľný majetok – súčasný aj budúci, hmotný aj nehmotný. Aj vplyvom tejto zmeny bolo od roku 2002 približne 70 % úverov zaručených hnuiteľným majetkom a pohľadávkami (World Bank and International Finance Corporation, 2007, s. 31).

Podľa Svetovej banky dochádza na Slovensku zároveň k zlepšovaniu prístupu k informáciám o úveroch a ich splácaní. Táto oblasť sa hodnotí informačným indexom o úverovom riziku, ktorý môže dosahovať hodnoty 0 – najhoršie hodnotenie až 6 – najlepšie hodnotenie.

Informácie o úverovom riziku sú zhromažďované v databázach, verejných a súkromných. Svetová banka hodnotí, koľko percent dospeljej populácie pokrývajú, teda o koľkých percentách dospeljej populácie vedú jednotlivé databázy evidenciu.

Tabuľka 2 obsahuje hodnoty jednotlivých ukazovateľov, ktoré sú súčasťou hodnotenia prístupu k úverom za rok 2006 podľa Svetovej banky.

Tabuľka 2 Hodnotenie prístupu k úverom za rok 2006 podľa Svetovej banky

Ukazovateľ	Krajina			
	Slovensko	Česko	Poľsko	Maďarsko
Poradie	13	21	65	21
Index legislatívnej ochrany veriteľov	9	6	4	6
Informačný index o úverovom riziku	3	5	4	5
Verejná databáza - pokrytie	1,0	3,5	0,0	0,0
Súkromná databáza - pokrytie	45,3	51,0	38,1	5,9

Zdroj: spracované podľa World Bank and International Finance Corporation (2007).

MEZANÍNOVÉ FINANCOVANIE AKO ALTERNATÍVA K ÚVEROVÉMU FINANCOVANIU

Napriek pozitívnemu hodnoteniu prístupu k úverom na Slovensku podľa Svetovej banky, sa malé a stredné podniky (MSP) stretávajú s problémami pri získavaní úveru, ktorým zamýšľajú financovať prvú fázu svojej expanzie (začatie výroby, vstup na trh, prvý predaj, a pod.). V uvedených prípadoch môžu podniky úver nahradiť inými formami financovania, konkrétne napr. mezanínovým kapitálom (mezzanine capital).

Mezanínové financovanie možno považovať za špecifický typ investície rizikového a/alebo rozvojového kapitálu. Dvořák – Procházka (1998, s. 23) hovoria o preklenovacom financovaní (mezzanine financing) a dodávajú, že tento typ financovania zaraďujú medzi rizikové a rozvojové financovanie iba niektorí autori. Podľa uvedených autorov (Dvořák – Procházka, 1998, s. 23) znamená mezanínové financovanie „poskytovanie „kvázi kapitálu“, ktorý stojí na

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

rozhraní medzi vstupom do základného imania a úverom. Využíva sa pri dočasnom financovaní akvizícií a iných špeciálnych operácií predtým, ako je transakcia dlhodobo prefinancovaná iným spôsobom“. Mezanínové financovanie možno zadefinovať aj ako hybrid medzi úverovým financovaním a kapitálovým vstupom do základného imania podniku.¹ V rámci investícií rizikového kapitálu patrí mezanínové financovanie skôr medzi rozvojový kapitál (private equity) ako medzi rizikový kapitál (venture capital), a to z toho dôvodu, že v prvom rade ide o poskytovanie úveru v podobe podriadeného dlhu a teda nejde o typickú investíciu typu „venture capital“².

Veľká ekonomická encyklopédia (Šíbl a kol., 2002, s. 519) definuje mezanínové financovanie ako „kombináciu výhod vlastného a cudzieho financovania podniku. Využívajú sa pri tom „finanční partneri“ získaní: obligáciami garantovanými hypotékou; obligáciami s variantným výnosom; preferenčnými akciami s prednostnou výplatom dividendy (resp. takými, ktoré možno meniť za obyčajné akcie); inými druhmi preferenčných akcií. Vo všeobecnosti sa odporúča podiel zdrojov mezanínového financovania v rozpätí 15 – 35 %.“ Pri striktnom dodržaní tejto definície (v zmysle „získania finančných partnerov akciami“) by ale mezanínové financovanie nebolo možné použiť ako zdroj financovania MSP, nakoľko prevažná väčšina MSP nie je v podmienkach Slovenska obchodovaná na verejnom trhu a emisia obligácií³ je pre tieto podniky ťažko uskutočniteľná.

Ako už bolo sčasti uvedené na realizácii mezanínového financovania spolupracujú spravidla tri subjekty, a to podnik (hľadajúci dodatočné finančné zdroje), poskytovateľ mezanínu (investor rizikového a/alebo rozvojového kapitálu) a hlavný veriteľ (banka).

Mezanínové financovanie možno považovať za jednu z alternatív k tradičnému dlhovému financovaniu. Ďalšími alternatívami k úveru sú napr. rizikový kapitál alebo financovanie z verejných zdrojov. Každá z týchto alternatív iným spôsobom ovplyvňuje súvahu podniku, tak ako ukazuje obrázok 1. Financovanie z verejných zdrojov zvyšuje podiel cudzích zdrojov na celkovom kapitáli podniku, rizikový kapitál vstupuje do vlastného kapitálu podniku a mezanínový kapitál je na rozhraní medzi cudzím a vlastným kapitálom.

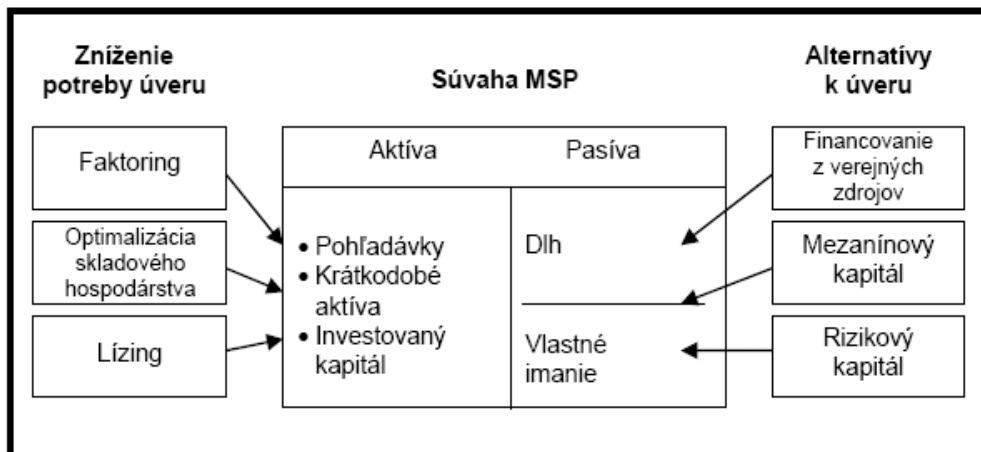
¹ Avšak len v tom prípade, ak zo zmluvy o mezanínovom financovaní vyplýva, že poskytovateľ mezanínu má právo, a to za vopred dohodnutých podmienok, premeniť úverový kapitál na vlastníctvo v podniku, alebo po vyplatení hlavných veriteľov prevziať nad podnikom kontrolu.

² Pri posudzovaní mezanínového financovania ako investície rizikového a/alebo rozvojového kapitálu je potrebné vždy zohľadňovať konkrétne podmienky jeho poskytnutia, t. z. či je podriadený dlh kombinovaný s následným kapitálovým vstupom do podniku, prípadne akými právami disponuje poskytovateľ mezanínu. V prípadoch, v ktorých sa mezanínový kapitál používa ako predštartovací kapitál a jeho úlohou je zvýšiť vlastný kapitál podniku, aby banka bola ochotná poskytnúť podniku úverové financovanie, by bolo možné hovoriť aj o rizikovom kapitáli, avšak opäť len v tom prípade, ak poskytovateľ mezanínového kapitálu má charakter investora rizikového kapitálu.

³ Podrobnejšie o výhodách a nevýhodách emisie obligácií pozri BOBÁKOVÁ, V. a kol. 2006. *Finančné rozhodovanie podniku*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2006, s. 209–212. ISBN 80-225-2167-1

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Obrázok 1 Alternatívy k úveru a možnosti zníženia potreby úverových zdrojov



Zdroj: Európska komisia (2005, s. 29).

Pre financovaný podnik má navyše každá z uvedených alternatív k úveru určité špecifické výhody ako aj nevýhody. Financovanie z verejných zdrojov je napr. lacnejšie ako mezanínové financovanie i ako bežný bankový úver či rizikový kapitál. Na druhej strane je však proces získania verejných zdrojov financovania časovo i formálne náročný a mnohokrát viazaný na splnenie určitých špecifických podmienok (napr. regionálna príslušnosť, účelovosť čerpania a pod.). Čo sa týka nákladov vznikajúcich v súvislosti s financovaním mezanínovým kapitálom, tie sú potenciálne vyššie ako pri bežnom bankovom úvere, čo je však kompenzované viacerými výhodami mezanínového financovania, napr.:

- väčšia flexibilita pri splácaní – v priebehu trvania kontraktu poskytovateľ mezanínu nevyžaduje umorovanie dlhu, čo prispieva k posilneniu podnikového cash flow a k zlepšeniu bonity podniku. Podnik tak v budúcnosti môže získať klasický bankový úver, ktorý môže použiť na splatenie mezanínového kapitálu;
- poskytovateľ mezanínu nevyžaduje žiadne zaručenie úveru a tento nezaručený úver je podriadený všetkým ostatným úverom (dlhom) financovaného podniku,
- s mezanínovým kapitálom nie sú spojené žiadne hlasovacie práva, vyplýva z neho len právo na informácie,
- úrokové náklady z poskytnutého mezanínového kapitálu sú čiastočne založené na úspechu financovaného podniku a v prípade negatívneho ekonomického vývoja podniku nie sú s mezanínovým kapitálom spojené žiadne práva poskytovateľa mezanínu na predčasné ukončenie kontraktu; a pod.

Rizikový kapitál taktiež zlepšuje súvahu financovaného podniku a prináša mu aj finančné know-how investora a jeho kontakty, pričom investor rizikového kapitálu sa stáva spolumahiteľom podniku, čo do určitej miery môže zhoršiť pružnosť pri rozhodovaní. Z uvedených dôvodov je preto potrebné pri rozhodovaní o konkrétnej forme financovania vziať do úvahy všetky potenciálne pozitíva ako aj negatíva, ktoré konkrétna forma financovania pre podnik môže priniesť.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

MSP môžu mať v rozličných fázach svojho životného cyklu rozličné a pritom špecifické finančné potreby. Ako uvádza Komisia európskych spoločenstiev vo svojom oznámení (2006, s. 7) mezanínové financie (hybrid pôžičky a vlastného kapitálu) ponúkajú priestor na inovačné riešenia týchto špecifických problémov a potrieb. „Mezanínové nástroje môžu napr. zabrániť deleniu vlastníctva a efektívne financovať rast; môžu pomôcť naplniť potrebu silnejších súvah, aby oslovili očakávania bánk v novom finančnom prostredí; môžu tiež pomôcť financovať prevody podnikov (čo je dôležité o to viac, že vzhľadom na odchod podnikateľov do dôchodku sa každoročne očakáva zmena vlastníctva vo viac ako 600 000 MSP a mnohé prevody vyžadujú financovanie, ktoré je atraktívne pre všetkých účastníkov).“ (Komisia európskych spoločenstiev, 2006, s. 7).

Skúsenosti s mezanínovým financovaním svedčia o jeho významnom využití najmä podnikmi v štádiu rastu, pri získavaní financií pre konkrétne projekty, pri outsourcovaní málo ziskových aktivít, ale aj pri zakladaní podniku a pod.

V rámci bankového sektora mezanínové financovanie poskytujú špecializované banky, ktoré ponúkajú špeciálne finančné služby upravené pre konkrétne potreby klienta. V podmienkach Slovenska mezanínové financovanie poskytuje napr. Investkredit bank AG⁴ a Mezzanin Finanzierungs AG⁵.

Mezanínové financovanie možno považovať za špecifickú alternatívu k tradičnému úveru v prípade MSP s pozitívnym cash flow a s potenciálom budúceho pozitívneho rozvoja. V rámci podpory MSP môže nájsť mezanínové financovanie svoje uplatnenie aj v takej situácii, keď MSP aj po vstupe investora rizikového kapitálu potrebuje dodatočný kapitál. V takom prípade sa investor rizikového kapitálu môže stať poskytovateľom mezanínu a spolu s podnikom môžu požiadať o ďalšie zdroje v podobe bankového úveru. Treba si však uvedomiť, že v takomto prípade je v najhoršej pozícii samotný MSP. Mezanínové financovanie by preto malo byť zo strany poskytovateľa mezanínu realizované so zámerom pomôcť danému MSP v jeho rozvoji či fungovaní.

V podmienkach Slovenska existuje v praxi viacero skutočností, ktoré hovoria v neprospech využívania mezanínového financovania MSP. Ide najmä o tieto dôvody:

- formálna náročnosť pri uzatváraní zmlúv o mezanínovom financovaní medzi hlavným veriteľom (bankou), poskytovateľom mezanínového financovania (investorom) a samotným dlžníkom (podnikom),
- vyššie úrokové náklady (v porovnaní s klasickým úverom) z dôvodu vyššej miery návratnosti požadovanej poskytovateľom mezanínu. Kapitál je dlžníkovi poskytovaný relatívne promptne bez preverovania jeho finančnej situácie a často bez požiadavky na zabezpečenie úveru. Z uvedených dôvodov poskytovateľa mezanínu požadujú mieru návratnosti v rozpätí 20 – 30 %;

⁴ Investkredit bank AG je kvalifikované centrum financovania firiem a nehnuteľností skupiny Volksbank Group. V rámci štruktúrovaného financovania poskytuje projektové a mezanínové financovanie a financovanie fúzií a akvizícií. Firmám poskytuje vlastný kapitál vo forme mezanínového financovania, alebo podielovú účasť na vybraných projektoch, mezanínové financovanie vybraných projektov, ako aj financovanie projektov spoužitím dotácií EÚ, mezanínové financovanie štruktúrovaných transakcií fúzií a akvizícií.

⁵ Mezzanin Finanzierungs AG je prvá rakúska banka, ktorá sa špecializuje na poskytovanie mezanínového kapitálu pre MSP v Rakúsku ako aj v iných krajinách EÚ (napr. Nemecko, Česká republika, Slovensko, Maďarsko). Mezanínový kapitál je poskytovaný na účely financovania akvizícií alebo investícií v podobe expanzie, rozvoja a implementácie nových technológií, projektov, ktoré umožnia otvorenie nových trhov a pod.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

- samotný spôsob ukončenia investície typu mezanínového financovania pre zúčastnené strany. Ukončenie investície môže mať podobu splatenia dlhu alebo predaja podniku a následného vyplatenia dlhu alebo iného speňaženia investície;
- problematické vykazovanie v účtovníctve podniku. Mezanínový kapitál by mal byť v súvahe vykazovaný ako vlastný kapitál, mal by zvýšiť kapitálovú primeranosť podniku a uľahčiť mu tak získanie štandardného bankového financovania;
- (predpokladaná) neinformovanosť MSP o tomto spôsobe financovania ich aktivít a ich obavy z prílišnej zadlženosti.

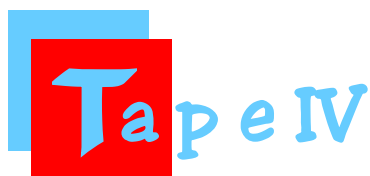
ZÁVER

Slovensko sa v celkovom hodnotení podnikateľského prostredia za rok 2006 podľa rôznych svetových inštitúcií v porovnaní s ostatnými krajinami V4 spravidla umiestňovalo pred Maďarskom a Poľskom. Pri hodnotení Svetovou bankou sa dokonca umiestnilo aj pred Českou republikou. Rozdiely v hodnotení rôznymi inštitúciami sú spôsobené tým, že na hodnotenie slúžia zložené indexy, pri tvorbe ktorých sú zohľadňované rozličné faktory a kritériá a v závislosti od metodológie tvorby týchto indexov môžu poskytovať i odlišné výsledky.

Jedným z hodnotených faktorov podnikateľského prostredia je prístup k finančným zdrojom. Prístup podnikateľského sektora k úverom na Slovensku je podľa hodnotenia Svetovej banky uľahčený najmä od roku 2002, kedy realizované reformy upravili aj možnosti záruk k úverom. Alternatívou k úverovému financovaniu však môže byť aj mezanínové financovanie, ktorému sa v súčasnosti začína venovať čoraz väčšia pozornosť. V podmienkach Slovenska je mezanínové financovanie, rovnako tak ako aj ostatné typy rizikového a/alebo rozvojového kapitálu, málo využívané. Avšak práve tieto typy kapitálu spolu so súkromným kapitálom a podporou zo strany štátu sú tými najvhodnejšími pre začínajúce a inovačné podniky, ktoré by sa mohli stať tvorcami inovácií či nových pracovných miest a prispieť tak k ešte výraznejšiemu rastu slovenskej ekonomiky.

LITERATÚRA

1. BITTLIGMAYER, G. et al. 2005. *Business Climate Indexes*. [elektronická verzia]. 34 s. [cit. 7.9.2006]. Dostupné na internete: <<http://www.kansasinc.org/pubs/working/Business%20Climate%20Indexes.pdf>>
2. BOBÁKOVÁ, V. a kol. 2006. *Finančné rozhodovanie podniku*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2006. 336 s. ISBN 80-225-2167-1
3. DVOŘÁK, I. – PROCHÁZKA, P. 1998. *Rizikový a rozvojový kapitál*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 169 s. ISBN 80-85943-74-3
4. EURÓPSKA KOMISIA. 2005. *Ako sa vyrovnat' s novou ratingovou kultúrou. Praktická príručka o úverovom financovaní pre MSP*. [elektronická verzia]. Brusel, 2005. 55 s. [cit. 2.6.2007]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/financing/docs/basel_2_guide/basel_guid_e_sk.pdf>



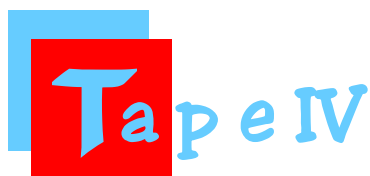
Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

5. Institute for management development [online] [cit. 17.1.2007]. Dostupné na internete: <<http://imd.ch>>
6. Investkredit bank AG. [online] [cit. 2.6.2007]. Dostupné na internete: <<http://www.investkredit.com/at/en/bratislava.html>>
7. KANE, T. – HOLMES, K. R. – O'GRADY, M. A. 2007. *2007 Index of Economic Freedom* [elektronická verzia]. Washington, D. C. : The Heritage Foundation and Dow Jones & Company, s. 335. ISBN 0-89195-274-8. ISSN 1095-7308 [cit. 11.8.2007]. Dostupné na internete: <<http://www.heritage.org/research/features/index/downloads.cfm>>
8. KOMISIA EURÓPSKYCH SPOLOČENSTIEV. 2006. *Oznámenie komisie rade, európskemu parlamentu, európskemu hospodárskemu a sociálnemu výboru a výboru regiónov. Implementácia lisabonského programu Spoločenstva: Financovanie rastu MSP – Pridaná európska hodnota*. [elektronická verzia] Brusel, 2006. 12 s. [cit. 24.2.2007]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/financing/docs/com2006_financing_sme_growth/sec2006_841_financing%20sme%20growth_sk.pdf>
9. Mezzanin Finanzierung AG. [online] [cit. 17.10.2007]. Dostupné na internete: <<http://www.mezz.at/>>
10. ŠÍBL, D. a kol. 2002. *Veľká ekonomická encyklopédia*. 2. vyd. Bratislava : Sprint vfra, 2002. 967 s. ISBN 80-89085-04-0
11. TOMAŠČÍN, M. 1994. *Stratégia podnikania*. Bratislava : Ekonomická univerzita. 138 s. ISBN 80-225-0634-6
12. The World Bank Group. *The Doing Business database*. [online] [cit. 7.9.2006]. Dostupné na internete: <<http://www.doingbusiness.org/>>
13. World Bank and International Finance Corporation. 2007. *Doing business in 2007*. [elektronická verzia]. s. 140. ISBN 0-8213-6489-8 [cit. 7.9.2006] Dostupné na internete: <<http://www.doingbusiness.org>>
14. World Economic Forum [online] [cit. 17.1.2007]. Dostupné na internete: <<http://weforum.org>>

INFORMÁCIE O AUTORKÁCH

Ing. Lucia Demjanová – interná doktorandka; Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Katedra manažmentu, Tajovského 13, 041 30 Košice, demjanova@euke.sk

Ing. Magdaléna Freňáková – interná doktorandka; Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Katedra účtovníctva a financií, Tajovského 13, 041 30 Košice, magdalena.frenakova@euke.sk



METÓDY VZDELÁVANIA NA EKONOMICKEJ UNIVERZITE V BRATISLAVE, PODNIKOVHOHOSPODÁRSKEJ FAKULTE SO SÍDLOM KOŠICE

Martina Ferencová – Alena Bašistová

ABSTRAKT

V študijnom odbore ekonomika a manažment podniku ako aj v obchodnom podnikaní je čoraz väčší dôraz kladený na prepojenie teoretických poznatkov s praxou. Je potrebné si uvedomiť, že ekonómia je okrem svojho mimoriadneho multidisciplinárneho charakteru praktickou vedou, pričom sa od jej nositeľov t.j. absolventov očakáva, že budú veľmi pohotovo v samotnej praxi aplikovať svoje teoretické vedomosti a svojou intervenciou v rámci praktickej činnosti napomôžu riešeniu rôznych podnikových problémov. Pred vysokoškolskými učiteľmi však stojí často neľahká úloha a to: sprostredkovať informácie a vedomosti študentom takým spôsobom, ktorí by spomínanú kombináciu teórie s praxou mohli po skončení vysokoškolského štúdia naplno využiť. Medzi takéto spôsoby môžeme nepochybne zaradiť rôzne metódy vzdelávania akými sú napr.: simulácia, hranie rolí, brainstorming, demonštrácia a pod. Snahou príspevku je poukázať na vnímanie týchto metód študentmi PHF v Košiciach ako aj ich predstava reálnej aplikácie v praxi.

JEL klasifikácia: M14

ÚVOD

Na mnohých vysokých školách na Slovensku, vrátane vysokých škôl ekonomického zamerania, sa vo vyučovacom procese najčastejšie využívajú nasledovné metódy vzdelávania: prednáška, prednáška spojená s diskusiou, resp. seminár. Je však potrebné uvedomiť si, že efektívnosť vzdelávania je vo veľkej miere podmienená výberom ďalších vhodných metód, ktoré predstavujú prostriedky a spôsoby využívané pri prenose a osvojovaní si vedomostí, zručností, postojov a skúseností.¹

Učenie pomocou takých metód ako sú napríklad: hranie rolí, simulácia, školenie hrou, workshop, či brainstorming, si nepochybne vyžaduje spočiatku intenzívnu prípravu (navyše mnohé z nich sú použiteľné len na základe vlastných skúseností, či individuálnych schopností učiteľa), no ich úspešnosť ďaleko prevyšuje úspešnosť vzdelávacích metód typu prednáška alebo seminár, a to tak vo využívaní naučenej látky v praxi, ako aj v trvácnosti jej zapamätania

¹ KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : SPRINT, 2001, s. 126.

si. Okrem toho prináša študentom aj pedagógom viac radosti, pretože vytvára priestor pre uplatnenie ich kreativity. Práve preto by mali byť takéto metódy viac poznávané a ešte viac realizované a prenášané do pedagogickej praxe.²

Postupne sa vytvorila dosť široká škála metód vzdelávania, ktoré je možné zoradiť do dvoch skupín:³

1. Metódy vzdelávania pri výkone práce (napríklad inštruktáž, mentorovanie, konzultovanie, asistovanie, poverenie úlohou, rotácia práce, pracovné porady a sebavzdelávanie).
2. Metódy vzdelávania mimo pracoviska (napríklad prednáška, prednáška spojená s diskusiou, demonštrovanie, prípadové štúdie, brainstorming, simulácia, hranie rolí, školenie hrou, workshop).⁴

Pre účely nášho príspevku sme sa rozhodli zamerať na druhú spomínanú skupinu metód, teda na metódy vzdelávania mimo pracoviska.

SKÚMANÁ OBLASŤ A VÝSKUMNÁ VZORKA

V marci 2006 sme na Ekonomickej univerzite v Bratislave, Podnikovohospodárskej fakulte v Košiciach realizovali prieskum, ktorého cieľom bolo zistiť, ktoré zo vzdelávacích metód by bolo možné a žiaduce reálne aplikovať vo vyučovaní. Zisťovali sme:

- **Oblasť 1:** chápanie významu pojmu vzdelávacia metóda.
- **Oblasť 2:** názory študentov na súčasné využívanie vzdelávacích metód vo vyučovacom procese.
- **Oblasť 3:** akú predstavu majú študenti o reálnej aplikácii vzdelávacích metód pri vyučovaní.
- **Oblasť 4:** využitie vzdelávacích metód z hľadiska ich budúcej profesie.

Skúmanie uvedených oblastí bolo uskutočnené na vzorke 100 študentov z ročníkov 1 až 4 (v rámci každého ročníka, t. j. 7 študijných skupín vyplnilo dotazník formou jednoduchého náhodného výberu 25 študentov).

METODIKA A HYPOTÉZY VÝSKUMU

Údaje potrebné na analýzu skúmaných oblastí sme získali prostredníctvom dotazníka. V rámci neho sme sa zamerali na zisťovanie významu pojmu „vzdelávacia metóda“ a nasledovných

² BELZ., H. - SIEGRIST, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha : Portál, 2001, s. 87-88.

³ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1998, s. 221-222.

⁴ PORVAZNÍK, J.: *Celostný manažment – Piliere kompetentnosti v riadení*. Bratislava : SPRINT, 1999, s. 552-553.

deväť vzdelávacích metód: prednáška, prednáška spojená s diskusiou, demonštrácia, prípadová štúdia, workshop, brainstorming, simulácia, hranie rolí, školenie hrou. Pri vyhodnocovaní získaných odpovedí boli použité – tabuľka, kumulatívny stĺpcový graf a stĺpcový graf.

Na základe neštruktúrovaného rozhovoru s vybranými študentmi sme sformulovali hypotézy (H1 – H4.) a na skúmanej vzorke respondentov sme overovali ich platnosť:

H1: Viac ako polovica študentov, ktorí tvrdia, že poznajú význam pojmu vzdelávacia metóda, skutočne aspoň čiastočne chápu význam tohto pojmu.

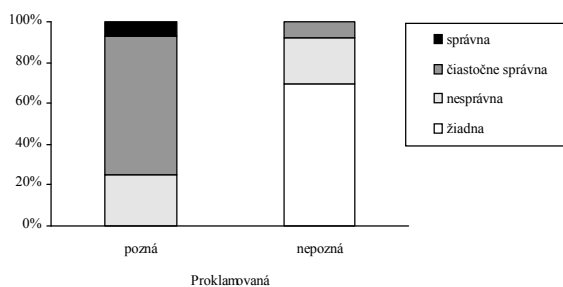
H2: Vzdelávacie metódy prednášku a prednášku spojenú s diskusiou budú študenti uvádzať na prvých troch miestach.

H3: Jednou zo vzdelávacích metód mimo pracoviska, ktorú budú študenti uvádzať na prvých troch miestach z hľadiska možnosti jej reálnej aplikácie vo vyučovacom procese, bude metóda hrania rolí.

H4: Simulácia a brainstorming budú tými vzdelávacími metódami, ktoré budú študenti považovať za jedny z najdôležitejších z hľadiska ich budúcej profesie a budú ich uvádzať na prvých troch miestach.

VÝSLEDKY VÝSKUMU A ICH INTERPRETÁCIA

H1: Viac ako polovica študentov, ktorí tvrdia, že poznajú význam pojmu vzdelávacia metóda, skutočne aspoň čiastočne chápu význam tohto pojmu.

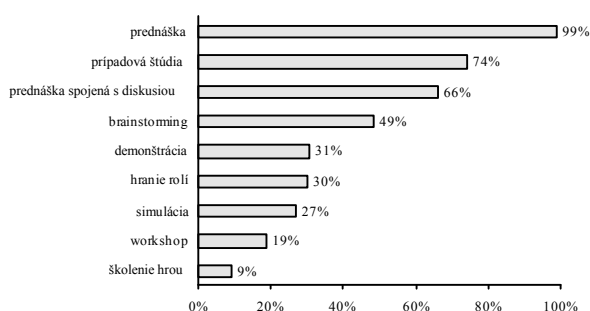


Graf 1 Proklamovaná a skutočná znalosť významu pojmu vzdelávacia metóda

Z grafu 1 je zrejmé, že z respondentov, ktorí uviedli, že poznajú význam pojmu vzdelávacia metóda, približne 25 % uviedlo nesprávnu definíciu tohto pojmu. Iba 5 % z týchto respondentov uviedlo úplne správnu definíciu, zvyšných 70 % uviedlo čiastočne správnu definíciu. Hypotéza sa nám teda potvrdila. Na druhej strane 6 % respondentov, ktorí uviedli, že nepoznajú pojem vzdelávacia metóda uviedli následne čiastočne správnu definíciu tohto pojmu.

V nasledujúcich grafoch je znázornené percento respondentov, ktorí označili danú metódu v rámci zvyšných troch skúmaných oblastí.

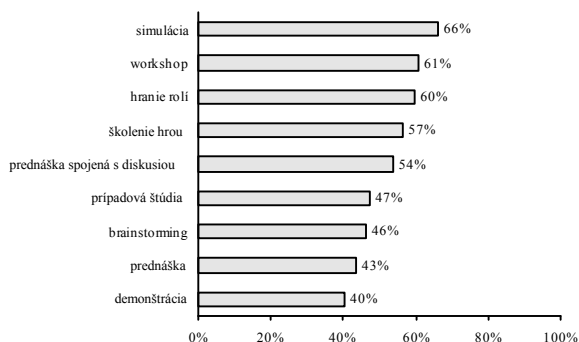
H2: Vzdelávacie metódy prednášku a prednášku spojenú s diskusiou budú študenti uvádzať na prvých troch miestach.



Graf 2 Súčasné využitie vzdelávacích metód

Na grafe 2 vidíme, že prednášku a prednášku spojenú s diskusiou ako prevažne využívané vzdelávacie metódy uviedlo 99 % a 66 % respondentov. Znamená to, že táto hypotéza sa nám potvrdila.

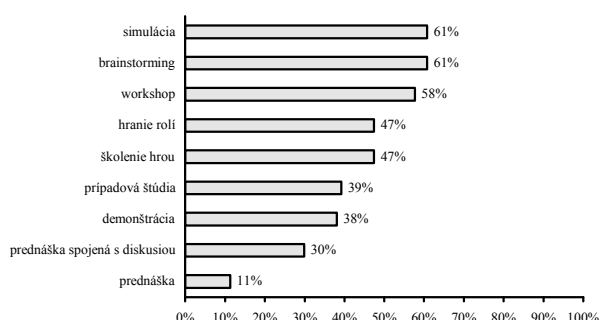
H3: Jednou zo vzdelávacích metód mimo pracoviska, ktorú budú študenti uvádzať na prvých troch miestach z hľadiska možnosti jej reálnej aplikácie vo vyučovacom procese, bude metóda hrania rolí.



Graf 3 Predstavy študentov o reálnej aplikovateľnosti vzdelávacích metód

Z grafu vyplýva, že metódu hranie rolí uvádza 60% respondentov a umiestnila sa na treťom mieste. Hypotéza sa nám potvrdila.

H4: Simulácia a brainstorming budú tými vzdelávacími metódami, ktoré budú študenti považovať za jedny z najdôležitejších z hľadiska ich budúcej profesie a budú ich uvádzať na prvých troch miestach.



Graf 4 Využitie vzdelávacích metód z hľadiska budúcej profesie

Z grafu 4 je zrejmé, že simuláciu a brainstorming ako vzdelávacie metódy, ktoré patria k najdôležitejším z hľadiska ich budúcej profesie zhodne uviedlo 61% respondentov, čo bolo najviac zo všetkých porovnávaných metód. Hypotéza sa nám teda potvrdila.

ZÁVER

Pri skúmaní prvej oblasti sme zistili, že až štvrtina respondentov, ktorí sa vyjadrili, že poznajú význam pojmu vzdelávacia metóda, ho v skutočnosti nepozná, čo vyplývalo z chybných definícií pojmu. Zvyšné tri štvrtiny uviedli definíciu, ktorá aspoň čiastočne zodpovedá tej, ktorú sme si vybrali za smerodajnú. Práve s touto definíciou sa študenti oboznamujú na predmete Metódy vedeckej práce v prvom ročníku.

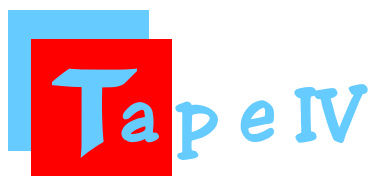
Zhrnutie výsledkov z troch zvyšných skúmaných oblastí je v nasledujúcej tabuľke (oblasť 2: Súčasné využívanie vzdelávacích metód typu prednáška a prednáška spojená s diskusiou učiteľmi na skúmanej fakulte, oblasť 3: Predstava študentov o reálnej aplikácii vzdelávacích metód na vyučovaní, oblasť 4: Využitie vzdelávacích metód vzhľadom na budúcu profesiu študentov).

Tab 1: Poradie troch najčastejšie uvádzaných metód v oblastiach 2, 3 a 4

	Metódy	Poradie vzdelávacích metód
2. Súčasnosť	Prednáška Prípadová štúdia Prednáška spojená s diskusiou	1. 2. 3.
3. Predstava	Simulácia Workshop Hranie rolí	1. 2. 3.
4. Budúcnosť	Simulácia Brainstorming Workshop	1. 2. 3.

Z výsledkov vyplynulo, že spomedzi nami uvedených deviatich metód (prednáška, prednáška spojená s diskusiou, demonštrácia, prípadová štúdia, workshop, brainstorming, simulácia, hranie rolí, školenie hrou) sa vo vyučovacom procese na Podnikovohospodárskej fakulte v Košiciach skutočne uplatňujú prevažne vzdelávacie metódy: prednáška a prednáška spojená s diskusiou.

Podľa predstáv študentov by sa však z hľadiska reálnej aplikácie v danom ročníku mala používať hlavne metóda hrania rolí (zameraná na rozvoj praktických schopností študentov, od ktorých sa vyžaduje aktivita a samostatnosť). Predpokladáme, že je tomu tak práve preto, lebo pri tejto metóde ide o identifikovanie sa s rolou, napríklad: vedúceho pracovníka, kolegu a pod. Táto metóda sa využíva i v bežnom živote, a práve jej prostredníctvom môže jedinec efektívne prejsť svoju tvorivosť, zručnosti či vedomosti. Z výsledkov vyplýva aj to, že z hľadiska prípravy na budúcu profesiu študenti najčastejšie uvádzali metódy simuláciu a brainstorming. Pri simulácii dochádza ku vytváraniu podobných situácií, aké ich čakajú v reálnom svete, napríklad možné správanie sa ľudí pri obchodných rokovaniach. Cieľom je vytvoriť asociácie možných správania sa s ich následkami. Brainstorming je metóda, pri ktorej sa kladie dôraz na spontánne produkovanie nápadov, či riešenie a je v nej zakázané hodnotiť, kritizovať, obmedzovať zúčastnených. Nápady sa analyzujú a modifikujú s cieľom nájsť čo najlepšie a netradičné riešenie.



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

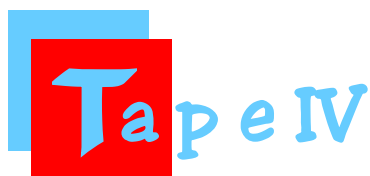
LITERATÚRA

1. ARMSTRONG, M.: Personální management. Praha : Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5
2. BELZ, H. - SIEGRIST, M.: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Praha : Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6
3. FERJENČÍK, J. - BOSÁKOVÁ, M.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Ekonóm, 1999. ISBN 80-225-1141-2
4. KACHAŇÁKOVÁ, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava : SPRINT, 2001. ISBN 80-88848-72-5
5. KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4
6. PORVAZNÍK, J.: Celostný manažment – Piliere kompetentnosti v riadení. Bratislava : SPRINT, 1999. ISBN 80-888-48-36-9
7. STACHOVÁ, A.: Personální management. Karviná : Slezská univerzita Opava, 1997. ISBN 80-85879-79-4

INFORMÁCIE O AUTOROCH

doc. PhDr. Mgr. Alena Bašistová, PhD. pôsobí na Podnikovohospodárskej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach ako vedúca Katedry manažmentu. Zaoberá sa problematikou organizačnej kultúry, personálneho manažmentu a sociológie práce.

PhDr. PaedDr. Martina Ferencová, PhD. pôsobí na Fakulte manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove na Katedre manažérskej psychológie ako odborná asistentka. Venuje sa problematike manažérskej, marketingovej a masmediálnej komunikácie.



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

CRM CONCEPTION IN THE CZECH ENTERPRISES AND PUBLIC ADMINISTRATION AUTHORITIES

Marie Gabryšová

ABSTRACT

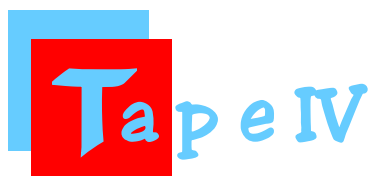
The topic is focused on the CRM conception which is important and useful for either enterprises and public administration authorities. Two researches were worked out. The first one was realized in 260 Czech enterprises. In the second one 263 public authority participants were asked. Those two researches resulted in the fact that neither enterprises nor the public authorities do not take care of quality of management and customer relationship management.

KEY WORDS: conception, customer relationship management, certificate, quality management, assets related to the satisfaction of customers, competitiveness

PRELUDE

Idea of CRM – management of the relationship with customers – has been in many people's interest centre for a few years already. Today's appearance of the most solutions differs from the conception presented several years ago – the CRM system is not considered to be the instrument of information science, it is not only technology. CRM is a business solution and the target of this system is a quick backflow of investment and an apprehension of a profit for enterprises. The building of relationships must assure bilateral assets. Enterprise profits, because loyal client connected to the enterprise "pays off" the profit costs and produces profit itself. On the other hand an enterprise cares for the existence of a good connection with the customer by providing and satisfying his needs. Customer notices interest of this type and his advantage reinforces the trust and loyalty to the mark. (Rawicz, Mańkowski, 2003)

CRM is not considered to be additional advantage. It is a real need. The necessity of assurance of the access to many markets at once, and also assurance of permanent and precise alignment of findings focused on realized activity, causes that without CRM system and automated marketing system is a management of the relationship with customers and campaign almost impossible. Nowadays, products and services of many enterprises are equivalent. Every product and service can be successfully replicated by a competition and sold for comparable price. The only value that is owned by an enterprise and which is not accessible to the competition is information about customer. Business intelligence and steps based on the knowledge about clients are unique for every enterprise – competition is not able to replicate it or repeat it. (Rawicz, Mańkowski, 2003)



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

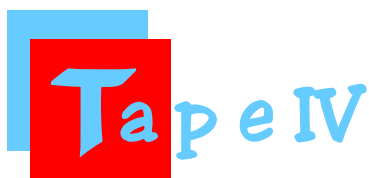
1. MATTER AND IMPORTANCE OF CRM

If we are to understand a matter and importance of CRM, we have to imagine the era of 300 years ago. In those times most products and services were provided by craftsmen and cattlemen. The masters of craft knew the whole industrial process from the preparation of a material to the final customization of a completed product. They perfectly knew their customers and also had personal relationships with them. Direct contacts were kept for the whole decades, so it helped them to understand the needs of their customers well. They stored up this knowledge in their memory. Attributes, which originated from the needs of customers were the offspring of the bilateral union. And mutual relationships based on the trust had the highest value that neither the craftsmen, nor the customers wanted to lost. If today's producers or providers of services knew their customers well, they could be sure about those advantages:

- Ÿ They could offer their customers products and services that they really need. They would know their needs and preferences.
- Ÿ They could go beyond their anticipations, which is necessary element of gaining the loyalty of customers. Because the loyal customer do not need to be persuaded about the offer. This customer comes over on his own initiative. In addition loyal customer is a specific form of a walking advertisement.
- Ÿ It would not be necessary to use „marketing attack“ upon customers who would never decide to buy the product. Quite large amount of money intended for marketing could be saved. And if we know the customer, we are able to choose the right type or propagation that is useful.
- Ÿ If we know what items are used by our customer and how he uses it, we can offer him a better service. (Stachowicz, Stanuch A., Stanuch M., 2007)

CRM conception expects that the most important fact is not the maximization of single transactions, but the building of the permanent relationships with customers. The reason why the long-term relationships are built is the realization of mutual objectives. Those objectives can be related to profit, reducing of costs, gathering of a knowledge, achieving of a new experience or positive reference. That all can be achieved thanks to an information technologies. Nowadays, there is a large number of computer programs which can simplify gathering of an information about customers and allow to work efficiently with it.

We can look to the integration of marketing system from two different views. At first, client should apprehend an enterprise as a whole, apart from the place and the time of the origin concerned with the contact between the customer and the enterprise. On the other hand the enterprise must dispose of the connected apprehension about the customer independently on the fact in which department the phone call was answered. Achieving of this status can be considered to be impossible. We can seen the barriers in aims of various departments, but also in communication problems which can occur between them. Entire lack of suitable systems and technical infrastructure causes even more complicated solution of the system. If the enterprise wants to completely understand the customer, it needs to set up the Customer Relationship



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Management – thus CRM. The whole company, all departments and employees should be convinced of the customer-orientation. This objective is not only based on the implementation on suitable CRM instruments, but in particular on the periodical system integration which starts to be important as lately as the part of a larger project the objective of which is maximization of the supply-value for the customers. (Rawicz, Mańkowski 2003)

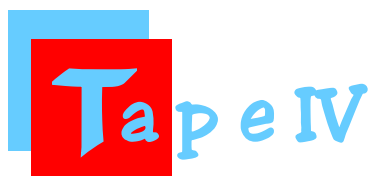
In 80's the idea of „marketing based on databases related to assignation of the new entrepreneurial-activity method based on precise comparison of marketing-activity effects so that the next determination of this area would be better assimilated to the needs of market.“. The need of new solutions in the area of the customer relationship management had the same source: the enterprise wants to have more and more customers and to sell them more and more products. However, it is difficult to persuade the customer to buy the products of only one company, because the assortment is getting wider. Also, if we consider an efficiency, it is easier to keep the current client than to look for the new one. The situation can be illustrated as follows:

- § group of the best 20% of clients produce 80% of earnings as well as more than 100% of profit.
- § existing customers create up to 90% of revenues.
- § most marketing costs are dedicated for non-customers
- § certain group of clients – between 5 and 30% - is distinguished by the grow potential.
- § displacement of customers in pyramid upwards by 2% (e. g. change of potential customers) can mean increase of earnings by 10% and of profit even by 50%.
- § Growth of the retention rate by 5% allows the profit to be increased between 25 to 95%

What is the most important part of the CRM? Everyone agrees that science is the one of the key supplies of organization. Knowledge management is defined by 3 mutually connected processes: production, handover and use of the knowledge. That mutuality means that we could encounter reciprocal positive or negative feed-back. In other words the use of the knowledge can lead in its production, but negative use can lead in its lost, likewise managed handover of the knowledge can end in the better usage of it, but the wrong distribution can destroy the usage. (Rządca, 2003) However we need to ask ourselves a question: Will the enterprises that gather valuable information tend to misuse it?

Those three processes and relations between them adverts to the case when organization have some pieces of knowledge – this condition is true, because every organization dispose of some knowledge – it is difficult to unambiguously learn from which process we need to start with usage of the efficient knowledge management. (Rządca, 2003) In some enterprises managers shows excessive level of knowledge, especially related to identification and evaluation of the most needed knowledge.

Within the frame of the enterprise advancement the needs of informational solutions rise. Depending on the only one supplier that offers integrated system simplifies the achievement of connection related to implemented solutions. However, it is not true that the CRM system cannot be applied without using the development and building: analytic parts, call



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

centers, internet channels a databases. The most important requirement is the maintenance of the connection of implemented solutions. Options of the creation and usage of the knowledge in the CRM is also depended from the successful projection and implementation of the system. Enterprises which have been successful consider all solution about the customers to be the mix of technology, processes and people. Each of the key processes of customer attendance should be precisely analyzed by automation, because automation of improper, functionless or too expensive process will not improve the customer attendance. Knowledge related to the customer attendance is a classic formless supply which together with the technical solution can be considered to be a relative long-term supremacy. (Rządca, 2003)

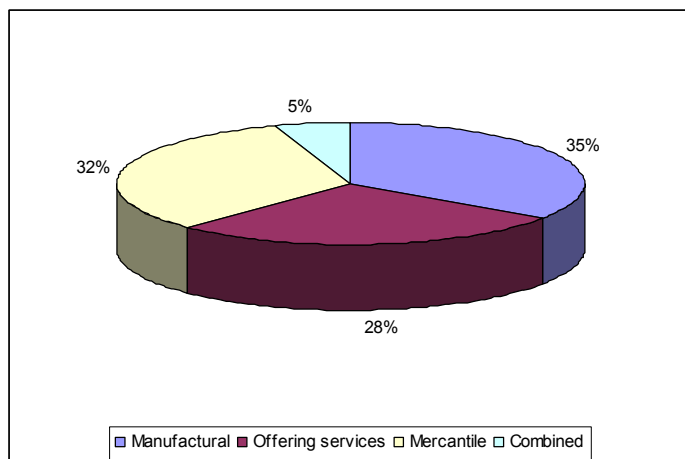
2. THE QUALITY MANAGEMENT AND CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN THE CZECH ENTERPRISES

Lust for learning for how is this fact known by the Czech enterprises and how is the CRM represented in the management of Czech entrepreneurial world led in the realization of the research. In conjunction with the students of Business-entrepreneurial faculty of Silesian university in Karvina, 260 managers and owners of Czech enterprises were asked also about CRM. In order to assure the better detachment enterprises of various specialization were addressed; shown on the graph below.

Graph 1. Types of enterprises according to activity

Type	Number
Manufacturing	90
Offering services	72
Mercantile	84
Combined	14

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

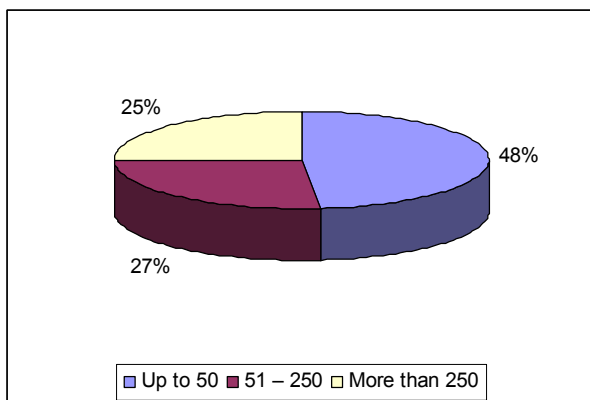


One of the important aspect which can decide about the approach of the enterprise to the customers is its size. It can be expected that larger enterprises can manage their relations with customers better. Lesser enterprises do not dispose of needed financial capital and can give up this customer relationship management. That is why the small, middle and large enterprises are included in the research. Because in Czech world of business there are a lot of small companies so that the asked representatives were among those small companies. Numeral view of informants shows the following chart and graph.

Graph 2. Size of enterprises according to the number of employees

Number of employees	Number
Up to 50	126
51 – 250	69
More than 250	65

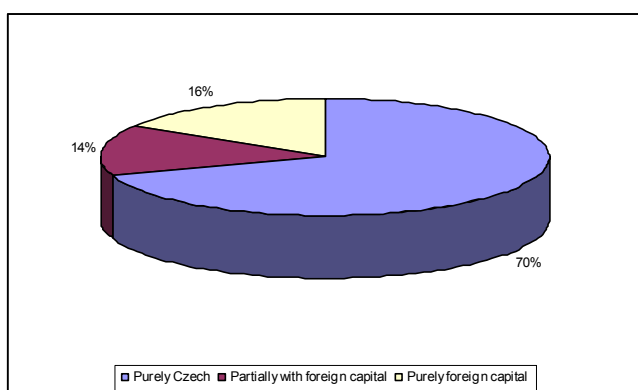
Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV



Another important question which should have been confirmed by the research was the effect of the capital on behavior of the company. It was necessary to learn whether the foreign companies or the firms with partial foreign capital had the better sophisticated relationship with the customers and if purely czech enterprises realized the benefit of managed relations with clients. For this reason all types of companies were added to the research.

Graph 3. Types of companies in according to the ownership of capital.

Ownership of the company	Count
Purely Czech	181
Partially with foreign capital	37
Purely foreign capital	42



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Methods which were used to assure the prosperity of the enterprises were also observed. Single answers are shown in the chart below. It is a good sign that 77% of informants willingly build their relationships with customers, however this large number is so high because of filial companies owned by foreign firms and also thanks to enterprises with partial foreign capital. Purely Czech firms build those relations only occasionally.

Chart 1. Which methods do you use to assure prosperity?

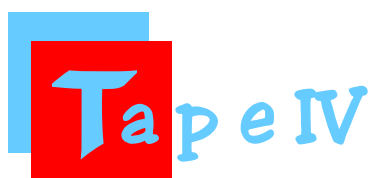
Method	Value	Percentage of value
Strategic planning	119	45,8%
Monitoring the situation on market	163	62,7 %
Improving the quality of products and services	203	78 %
Price strategy	167	64,2 %
Building relations with clients	200	77 %
Other method	5	*

* Asked enterprises were allowed to name more methods, but in consonance with importance.

Within the frame of building the relation with customers the finding of the customer satisfaction is very important. Satisfaction of customer is regarded as important objective of carrying business, because the rate of customer satisfaction impact on success or failure in business. The need of customer satisfaction rate monitoring is also shown in amended standard ISO 9000. (Čierna, 2002). As shown in the chart below, the most often used form is asking, however the frequency of asking is different. Enterprises which validate satisfaction of their customers once a year or in even wider intervals, actually do not co-operate with customers and their building of relations with customers have a lot of weak points.

Chart 2. Technique of finding the customer satisfaction

Technique of finding	Value	Percentage of value
Analysis of complaints	114	44 %
Regular asking:	132	51 %
<i>After every order</i>	2	
<i>Once a month</i>	2	
<i>Twice a month</i>	3	
<i>Once a year</i>	107	
<i>Once per 2 years</i>	12	



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

<i>Unlisted frequency of asking</i>	6	
We do not ask	61	23 %
Other form	31	

The proof of misunderstanding the requirements of the era is fact that only 64 of asked enterprises keep the record related to the customers in extension, including their wishes. Conversely the overwhelming majority of interviewees keeps only index of their customers and some companies have no record. The whole view shows the chart number 3.

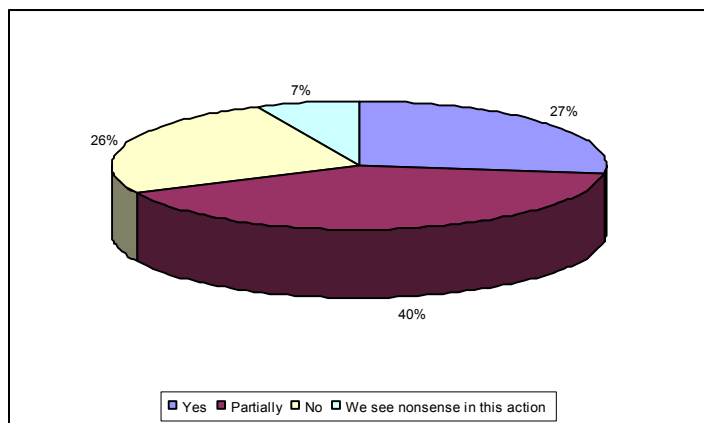
Chart 3. Do you keep some customer database?

Form of database	Number of enterprises
We have none	24
Index of customers	163
we file quantity of product/service purchases	131
We also file our customer's wishes	64

The reason of building the CRM is ultimate satisfaction of actual and potential customers' wishes and simultaneously growth of ability to compete. That is why it is difficult to understand that some Czech enterprises indeed file their customers, but this record cannot be considered as a source of information which would lead into production of these products and services which customers anticipate. Then it is difficult to find the reason of stance and behaviour of enterprise. But yet there are many of those deformed companies, as we can see in the next chart.

Graph 4. Database seen above used for manufacturing of new product or service based on the customers' anticipation.

Form of answer	Number of companies
Yes	70
Partially	106
No	67
We see nonsense in this action	17



3. QUALITY MANAGEMENT AND CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT RELATED TO PUBLIC ADMINISTRATION AUTHORITIES.

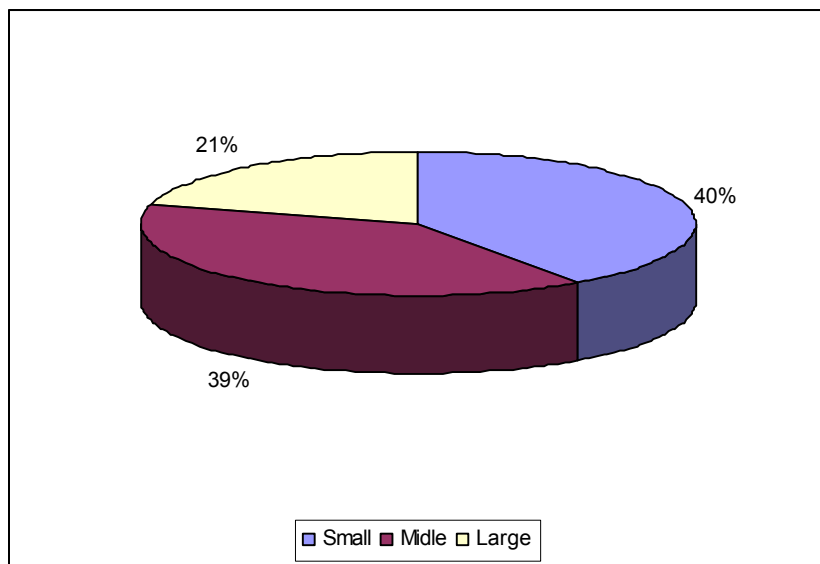
Within the frame of Czech republic's preparations focused on the joining to the European Union, since 2000 some methods of quality management have been used also for improving of initiative and performance in public authorities. Several years after when new regions started to exist and many attributions were put over on municipalities, the new interest in quality in public administration appeared. It was also found out that municipalities signifies stronger interest in implementation of quality methods than the country itself. However the large barrier lies in the fact that municipalities are not focused on those problems. It is necessary to offer city representatives educational workshops which will be exactly targeted and strongly motivating.

The research was also realized in the public administration offices, the objective of which was to find out the topical status and stance of officers about the mentioned problems. The research was worked out at the turn of the years 2006/2007. 263 officers from the various public administration offices were asked in sum. The public institutions have been different in their sizes. The small and middle ones were the most frequent. Detailed view is shown below.

Graph 5. Size of the enterprise

Size of the enterprise	Count
Small	106
Middle	102
Large	55

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

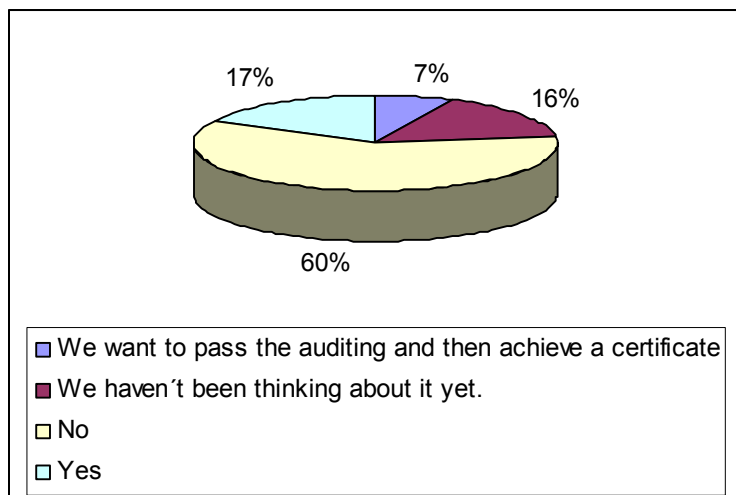


Findings related to how many public authority workplaces want to achieve the quality certificate or are owners of some certificate a award concerned to quality assurance area were also part of the research. Specification of answers is shown in following graphs.

Graf 6. Interest in achieving the quality certificates.

Interest in certificates	Count
We want to pass the auditing and then achieve a certificate	18
We haven´t been thinking about it yet.	43
No	157
Yes	45

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV



Some informants have already been owners of world-important certificates such as ISO 9000 or ISO 14000, some informants have been owners of CAF, ECDL and National quality award.

Chart 4 Certificate count

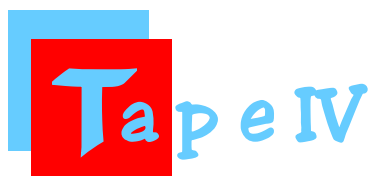
Type of certificate	Count
CAF	8
ECDL	5
ISO 9000 & ISO 14 000	3
ISO 9000	12

The most popular awards were: Award for innovations in public administration authority of MVČR, Award for quality related to territory and public administration authority. Departmental award of MVČR "Organisation of good public service" e.t.c.

Informants were also allowed to tell their own opinions concerned to the rating of public administration quality. They might have chosen even more options if regarded as important. The whole group of answers is shown in the next chart.

Chart 5. Important traits of quality public administration unit

Type of trait	Count
Strategy based on benchmarking	42
Reliable data system	201
Effort in offering quality products and services	213



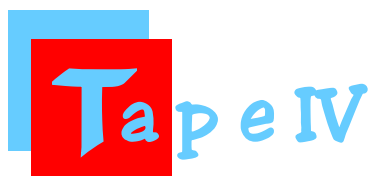
Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

The whole system of customer relationship management	103
Care system for own customers	151
Quality management	31
TQM	25
Certificated system according to ISO (9000)	23
Veneration to external partners	94
Finding of customer satisfaction	103
It is enough to analyze complaints	6
Fair play with all partners and environment	135
Other	18

In the cell called „other“ those answers were shown: adherence to requirements of up-to-date legislature, transparent dealings, acting in accordance with ethics code, accordance with legislature, management of personnel quality with included rating system and education of employees, focus on client – achieving the highest rate of customer satisfaction, full client admittance, system of communication with citizens with included feed-back, internal information system, assurance of working environment quality.

CLOSING

Neither in public administration authorities, nor in the entrepreneurial units the status which would harmonize with the requirements of nowadays era cannot occur. Market and its requirements is getting more and more demanding which many Czech companies found out during their daily activities. Enterprises which nowadays work on domestic and global markets must function in constantly changing environment and have to harmonize their marketing activity with the requirements of the era and assert complex approach to customers. The building of relations with customers must be the objective of the whole company and must be beneficial for both sides either for the enterprise and for the customer, too. CRM is one of the instruments related to competitive advantages. Many of the Czech companies and the Czech public administration offices should realize this fact. Implementing of the codes of customer-relations building is prospective and can be one of the ways which lead to the improving of the ability to compete for many companies and institutions.



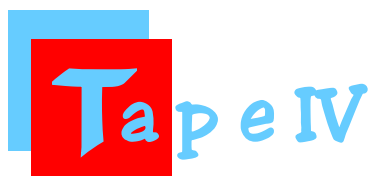
Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

LITERATURE

1. Čierna H. Modely zamerané na identifikáciu pojmu spokojnosť zákazníka, Multidimenzionálne aspekty kvality, UMB Banská Bystrica 2002, ISBN 80-8055-632-6, s.16
2. Rawicz-Mańkowski G., Kornacki M., Skaskiewicz K., Zarządzanie relacjami z klientem – analityczny CRM, [w:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, pr. zbior. pod red. B. Wawrzyniaka. Warszawa: Zarządzanie Wiedzą, 2003, s. 376 – 377.
3. Rządca R. A., CRM – metoda zarządzania wiedzą organizacji, [w:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, pr. zbior. pod red. B. Wawrzyniaka. Warszawa: Zarządzanie Wiedzą, 2003, s. 368-371.
4. Stachowicz –Stanucg A., Stanuch M. CRM Przewodnik dla wdrażających, Placet, Warszawa 2007, ISBN 978-83-7488-117-3

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Dr. Ing. Marie Gabryšová had finished the studies at VŠE in Prague, then she finished specialized studies of commodity knowledge at VŠE in Prague and also private Manager school GOODWILL-GERLICH. Collegiate prefix was achieved during studies at AE in Krakow in Poland. She is a member of various associations such as the Czech quality association or Czech marketing association etc. She was also engaged as a Czech-side coordinator in the international grand called „KEGA“ and is participant in work concerned to MŠ a GAČR grants. Workplace: Silesian university in Opava, Business-entrepreneurial faculty in Karviná, department of marketing, Univerzitní náměstí 1934/3, 733 40 Karviná, e-mail: gabrys_m@opf.slu.cz, tel.: 420 596 398 312.



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

MERANIE GLOBALIZÁCIE

Jozef Gajdoš – Daniela Urbíliková

ABSTRAKT

Príspevok je zameraný na jeden zo súčasných megatrendov – globalizáciu. Autori poukazujú na snahu o štandardizáciu prístupov k chápaniu globalizácie a jej meraniu. Ako príklad je uvedený index globalizácie, jeho východiská, priority, konštrukcia, rebríček krajín a postavenie Slovenskej republiky v tomto rebríčku.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: globalizácia, meranie globalizácie, index globalizácie

JEL klasifikácia: A

ÚVOD

Druhá polovica 20. storočia bolo najturbulentnejším obdobím ľudských dejín. Vesmírne lety, lietadlá, družice, počítače, mikrovlnné rúry, televízia, klimatizácia, fax, umelé orgány, osobné počítače, internet, mobilné telefóny, klonovanie ... novoty, s ktorými sa musí naučiť žiť jedna generácia. Ľudstvo sa dostalo do situácie, keď jeho prežitie si vyžaduje prehodnotenie hodnôt, ktoré uznáva, prehodnotenie potrieb, túžob, správania sa.

Globalizácia je jeden zo súčasných megatrendov, preto je patrí medzi hlavné faktory vyvolávajúce zmeny v sociálnom prostredí. Globalizácia sa týka, priamo alebo nepriamo, väčšiny ľudí vo svete. Pojem globalizácia je logickou konštrukciou završenia integračných tendencií v dejinách. Súčasný svetový obchod, hospodárska politika, technika a výskum sú založené na presvedčení, že globalizácia je evolučná nevyhnutnosť.

Za autora rozvinutej globalizačnej fantázie je možno označiť Issaca Asimova, jedného z najvýznamnejších predstaviteľov vedeckej fantastiky, ktorý rozšíril do vesmírnych rozmerov ideológiu globalizácie. Výraz „globálny“ prestúpil zo science fiction do bežnej slovnej zásoby v roku 1966, keď prvé družicové fotografie ukázali z vesmíru planétu Zem ako jedno miesto (Herec, 2005).

Pojem globalizácia v súčasnom chápaní sa začal používať začiatkom 80-tych rokov, pričom mal označovať a odrážať technologické výdobytky, ktoré umožnili rýchlejšie medzinárodné transakcie, rozširovanie obchodu, umiestňovanie a získavanie finančných zdrojov. Globalizáciu chápeme ako komplexný proces, ktorý má politický, ekonomický, sociálny a environmentálny rozmer (Lisý, Zámečníková, 2005).

Globalizácia je jedným z hlavných objektov záujmu medzinárodných organizácií. Medzinárodný menový fond ju definuje ako „rastúcu ekonomickú interdependenciu krajín vo

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

svete, prostredníctvom rastúceho objemu a rozmanitosti medzinárodných transakcií tovarov a služieb, voľnejší pohyb medzinárodného kapitálu a rýchlejšie šírenie technológií“ (2, 2006).

Význam globalizácie ako trendu dokumentuje aj skutočnosť, že vzniklo špecializované Medzinárodné fórum pre globalizáciu, ktoré ju chápe ako „súčasnú hybnú silu, vedúcu k systému globalizačnej ekonomiky, s dominujúcim obchodom nadnárodných korporácií a bankových inštitúcií, ktoré nepodliehajú demokratickým procesom alebo národným vládam“ (2, 2006).

MERANIE GLOBALIZÁCIE

Rovnako ako vo väčšine oblastí aj v prístupe ku globalizácii sa prejavuje snaha o štandardizáciu, pričom jedným z cieľov je zaviesť algoritmické postupy jej merania, aby bolo možné porovnávať situáciu v jednotlivých krajinách, porovnávať ju, ale aj monitorovať celkový vývoj v čase. Za týmto účelom bol vytvorený index globalizácie.

Index globalizácie predstavuje kvantitatívny prístup na mapovanie intenzity väzieb, ktorými sa krajina zapája do globálneho prostredia. Index zahŕňa 14 premenných, zoskupených do 4 základných oblastí: ekonomika, technológia, politika a personálne kontakty. Index sa počíta ako vážený, teda umožňuje reagovať na zmeny v prioritách. Aby bola odstránená neporovnateľnosť premenných v dôsledku rôznorodej geografickej veľkosti jednotlivých krajín a počtu ich obyvateľov, sú premenné obvykle vyjadrené ako podiel na nominálnom ekonomickom outpute alebo na jedného obyvateľa.

Ekonomickú integráciu index kvantifikuje kombinovaním údajov o zahraničnom obchode, priamych zahraničných investíciách, tokoch portfóliového kapitálu a dôchodkových tokov. Intenzitu personálnych kontaktov index meria prostredníctvom úrovne medzinárodného turizmu a cestovania, hustotou medzinárodných telefonických hovorov a cezhraničnými transfermi, zahŕňajúcimi remitencie. Súčasnou prioritou (váha 2) sú priame zahraničné investície a portfóliové kapitálové toky.

Index globalizácie zahŕňa aj technologickú previazanosť krajín počtom užívateľov internetu a počtom internetových hostiteľov, ako aj počtom zabezpečených serverov, prostredníctvom ktorých sa vedú a realizujú obchodné transakcie. Súčasnou prioritou (váha 2) sú internetové hodnotenia.

Politický rozmer je do indexu globalizácie implementovaný prostredníctvom členstva krajiny v medzinárodných organizáciách a misiách Bezpečnostnej rady OSN, ako aj počtom zahraničných zastupiteľstiev v príslušnej krajine. Premenné vyjadrujúce rozmer globálnej politickej integrity sú spracovávané odlišným spôsobom ako bolo uvedené vyššie (podiel na nominálnom ekonomickom outpute alebo na jedného obyvateľa), napríklad účasť v bezpečnostných misiách OSN sa delí celkovým počtom aktívnych bezpečnostných misií OSN, členstvo medzinárodných organizáciách v indexe zostáva ako absolútna hodnota.

Súhrnne výpočet indexu globalizácie predstavuje hodnoty, ktoré umožňujú štandardné porovnanie krajín na základe pevne stanovených parametrov. Výsledná hodnoty sa porovnávajú tak, že najnižšia hodnota údajov sa rovná nule a najvyššia jednej, pričom ostatným hodnotám sa prideli zodpovedajúci koeficient v intervale nula až jedna. Na základe koeficientov sa zostaví rebríček, z ktorého je možné určiť pozíciu krajiny.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Ostatné aspekty globálnej integrácie nie sú v meraní zahrnuté. Tieto aspekty globalizácie sú ťažko merateľné, respektíve nedajú sa vôbec zmerať. Napríklad štatistiky medzinárodného obchodu poskytujú údaje o obchodných tokoch hudobných nosičov a kníh. Tieto dáta sú ovplyvnené komparatívnou výhodou krajiny pri ich produkcii a výmene v medzinárodnom rozsahu. Neposkytujú však relevantné informácie o tom, do akej miery takéto komodity obsahujú kultúru exportujúcej krajiny a ako ovplyvňujú medzikultúrnu výmenu.

Príklad indexu globalizácie je uvedený v Tabuľke 1. Rebríček krajín je zostavený za rok 2004. Pohľad na rebríček krajín uvedených v Tabuľke 1 by mohol viesť k záveru, že malé otvorené ekonomiky majú tendenciu viesť rebríček krajín sveta podľa indexu globalizácie. Na čelných miestach v rebríčku globalizácie sa ale nachádzajú aj malé aj veľké ekonomiky.

Tabuľka 1 Rebríček krajín podľa indexu globalizácie 2004

Poradie	krajina	poradie	Krajina
1.	Írsko	32.	Južná Kórea
2	Singapur	33.	Filipíny
3.	Švajčiarsko	34.	Argentína
4.	Holandsko	35.	Tunisko
5.	Fínsko	36.	Taiwan
6.	Kanada	37.	Chile
7.	USA	38.	Uganda
8.	Nový Zéland	39.	Rumunsko
9.	Rakúsko	40.	Senegal
10.	Dánsko	41.	Saudská Arábia
11.	Švédsko	42.	Nigéria
12.	Veľká Británia	43.	Ukrajina
13.	Austrália	44.	Ruská federácia
14.	Česká republika	45.	Mexiko
15.	Francúzsko	46.	Pakistan
16.	Portugalsko	47.	Maroko
17.	Nórsko	48.	Thajsko
18.	Nemecko	49.	Južná Afrika
19.	Slovinsko	50.	Kolumbia
20.	Malajzia	51.	Srí Lanka
21.	Slovenská republika	52.	Peru
22.	Izrael	53.	Brazília
23.	Chorvátsko	54.	Keňa
24.	Španielsko	55.	Turecko
25.	Taliano	56.	Bangladéž
26.	Maďarsko	57.	Čína
27.	Panama	58.	Venezuela
28.	Grécko	59.	Indonézia
29.	Japonsko	60.	Egypt
30.	Botswana	61.	India
31.	Poľsko	62.	Irán

Zdroj: <http://globalization.about.com/cs/greatarticles/a/index> zo dňa 22. 5. 2005

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Veľkosť krajiny ako izolovaný parameter je irelevantným faktorom miery, akou sa krajina zúčastňuje v globalizačných procesoch. Ako súčasť komplexnej skupiny parametrov, spolu s úrovňou ekonomického rozvoja (HDP, dôchodky na jedného obyvateľa a pod.) je však možné uvažovať s veľkosťou krajiny ako faktorom globalizácie. Malé otvorené ekonomiky majú tendenciu predstihnúť veľké ekonomiky v miere globálneho prepojenia za predpokladu, ak dosahujú porovnateľnú úroveň ekonomického rozvoja.

Slovenská republika je v rebríčku krajín podľa indexu globalizácie za rok 2004 uvedenom v Tabuľke 1 na 21. mieste. V porovnaní rokov 2004 a 2003 zaznamenala posun v tomto rebríčku o 6 miest hore, čo svedčí o rastúcej globalizácii krajiny. Podrobnejšie informácie o pozícii Slovenskej republiky v globalizácii je možné vidieť z Tabuľky 2.

Tabuľka 2 Pozícia Slovenskej republiky v rebríčku krajín podľa indexu globalizácie 2004

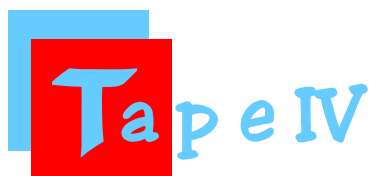
Ekonomický aspekt globalizácie	Interpersonálny aspekt globalizácie	Technologický aspekt globalizácie	Politický aspekt globalizácie
5	38	31	18
Obchod	Telefonické spojenia	Užívatelia internetu	Medzinárodné organizácie
4	30	30	37
Portfóliové investície	Cestovanie	Internetoví hostitelia	Účasť v misiách OSN
36	32	25	8
Priame zahraničné investície	Remitencie a personálne transfery	Internetové servery	Diplomatické zastúpenie
2	26	34	1
Výnosy z investícií			Vládne transfery
47			54

Zdroj: <http://globalization.about.com/cs/greatarticles/a/index> zo dňa 22. 5. 2005

Zaujímavá je popri výbornom umiestnení Slovenskej republiky v premennej „Priame zahraničné investície“, napríklad pozícia v premennej „Diplomatické zastúpenie“.

ZÁVER

Globalizácia je jedným zo súčasných megatrendov. Snaha monitorovať a analyzovať jej vývoj z celosvetového hľadiska, priniesla štandardizáciu postupov pri meraní aspektov globalizácie. Napriek jednoznačnému smerovaniu k exaktnosti a korektnosti, je nutné mať neustále na zreteli akým spôsobom je konštruovaný normovaný ukazovateľ (index globalizácie), ktoré premenné zahŕňa a ako sú určované priority (váhy). Toto uvedenie umožní korigovať niektoré analýzy a závery založené výhradne na tomto jedinom ukazovateli.



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

LITERATÚRA

1. GAO, S.: *Economic Globalization: Trends, Risk and Risk Prevention* [online].
Dostupné z <<http://www.un.org/esa/policy/devplan/cdp00p32.pdf>> 2006
2. *Globalization* [online]. Dostupné z <<http://www.ifg.org/analysis.htm>>
3. *Globalization Index 2004* [online].
Dostupné z <<http://globalization.about.com/cs/greatarticles/a/index>>
4. *Globalization Threat or Opportunity?* [online].
Dostupné z <<http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/041200.htm#l>>
5. HEREC, O.: Globalizácia ako science fiction. In: *Interkom 1-2/2005*.
Dostupné z <<http://interkom.scifi.cz/2005/20050111.htm>>
6. LISÝ, J. – ZÁMEČNÍKOVÁ, Z.: *Úvod do makroekonómie*. Bratislava: SPN, 2005.
ISBN 80-10-00483-9

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Jozef Gajdoš
Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Katedra marketingu a obchodu
Tajovského 13, 041 30 Košice
Odborné zameranie: logistika, obchod
Email: gajdos@euke.sk

Ing. Daniela Urbíliková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Katedra marketingu a obchodu
Tajovského 13, 041 30 Košice
Odborné zameranie: logistika, tovaroznalectvo
Email: urblikova@euke.sk

ZHODNOTENIE FINANČNÉHO STAVU POISŤOVNE KOOPERATIVA, A. S. A POJIŠŤOVNY KOOPERATIVA, A. S.

Ladislav Harvánek

ABSTRAKT

Práca je zameraná na porovnanie finančnej situácie poisťovní Kooperativa, a. s. Slovenska republika a Kooperativa, a. s. Česká republika. Finančná analýza poisťovní je realizovaná pomocou ukazovateľov ratingovej agentúry Standard & Poor's a štandardných ukazovateľov, ktoré sa používajú vo finančnej analýze všetkých podnikateľských subjektov. Porovnanie je realizované za obdobie 2001 až 2006 a odráža hospodárenie poisťovní a vývoj poisťných trhov, ale aj celej ekonomiky v daných krajinách.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: Poistný trh, Poistný kmeň, Finančná analýza, Rentabilita, Solventnosť

JEL klasifikácia: G22

ÚVOD

Dlhodobý charakter poistenia si vyžaduje vysokú mieru vzájomnej dôvery poisťovateľa a poistníka a vysokú mieru istoty, že obidve strany budú počas trvania poistnej zmluvy seriózne plniť svoje záväzky. Finančná analýza v poisťovníctve vystupuje nie len ako nástroj finančného riadenia, ale aj ako jeden z prostriedkov, ktorým poisťovňa svojim klientom deklaruje stabilitu a solventnosť.

VIENNA INSURANCE GROUP

Vienna Insurance Group s predpísaným poistným vo výške cca 6,1 mld. eur je vedúcou rakúskou poisťovacou skupinou v krajinách strednej a východnej Európy a v porovnaní s ostatnými medzinárodnými poisťovacími koncernami má v týchto krajinách vynikajúce druhé miesto. Skupinu Vienna Insurance Group pôsobí na slovenskom poistnom trhu prostredníctvom poisťovne Kooperativa, a.s. a na českom poistnom trhu, ktorý je pre skupinu najvýznamnejším trhom mimo Rakúska, prostredníctvom pojišťovny Kooperativa, a.s. (ďalej len Kooperativa, a. s. SR a Kooperativa, a. s. ČR). Obidve poisťovne pôsobia ako univerzálne poisťovacie spoločnosti, ktoré ponúkajú plný sortiment služieb a všetky štandardné druhy poistenia ako pre fyzické tak aj pre právnické osoby.

Finančná analýza poisťovní

Finančnú analýzu poisťovní Kooperativa, a. s. SR a Kooperativa, a. s. ČR sme realizovali pomocou ukazovateľov ratingovej agentúry Standard & Poor's a štandardných ukazovateľov, ktoré sa používajú vo finančnej analýze všetkých podnikateľských subjektov.

2. FINANČNÁ ANALÝZA KOOOPERATIVY, A. S. SR

Predpísané poistné

Vývoj hrubého predpísaného poistného v Kooperative, a. s. za obdobie 2001 až 2006 zobrazuje tabuľka č. 1 a graf č. 1. V roku 2006 spoločnosť Kooperativa dosiahla k 31. 12. 2006 predpísané poistné vo výške 11 251 952 tis. Sk, čo predstavuje nadpriemerný medziročný nárast vo výške takmer 11 % v netto predpísanom poistnom, zatiaľ čo medziročný nárast celého poistného trhu bol 3,8 %.

tabuľka 1: Vývoj predpísaného poistného v Kooperative, a. s. SR

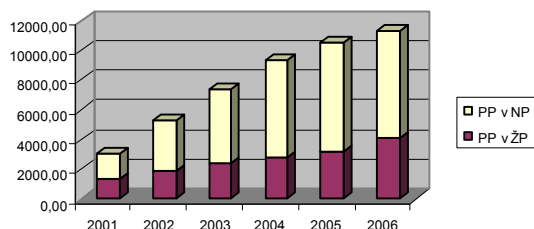
Ukazovateľ	M.j.	2001	2002	2003	2004	2005	2006
PP v ŽP	V mil. Sk	1320	1867,6	2332,6	2760	3231,2	4087,4
PP v NP	v mil. Sk	1750,9	3433,8	5028,3	6609,5	7331,9	7164,6
PP celkom	v mil. Sk	3070,9	5301,5	7360,6	9369,5	10563,1	11252
Ročný nárast PP v ŽP	%	65,9	41,5	25	18	17	26,7
Ročný nárast PP v NP	%	2,3	96	46	31	10,9	3,3
Celkový nárast PP	%	22,5	72,6	38,8	27,3	12,7	10,7
Podiel na trhu		9,56	14,48	17,35	19,48	20,44	21,00

Zdroj: Výročné správy poisťovne Kooperativa, a. s. za roky 2001 až 2006 a vlastné výpočty

Predpísané poistné v neživotnom poistení v roku 2006 dosiahlo výšku 7 164 581 tis. Sk, čím trhový podiel spoločnosti v tomto segmente vzrástol na hodnotu 25,4 %.

V neživotnom poistení dosiahla Kooperativa, a.s. SR medziročný nárast oproti roku 2005 vo výške 3,3 % v netto predpísanom poistnom, pričom trhový podiel sa medziročne zvýšil z 24,6 % na 25,4 %.

Graf. 1 Vývoj predpísaného poistného v Kooperative, a. s., SR (mil. SK)

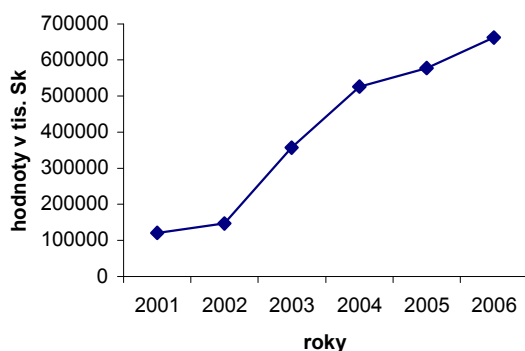


Zdroj: Výročné správy poisťovne Kooperativa, a. s. za roky 2001 až 2006 a vlastné výpočty

Výsledok hospodárenia

Vývoj výsledku hospodárenia v sledovanom období vjadruje graf č. 2.

Graf. 2 Vývoj výsledku hospodárenia v Kooperative, a. s. SR



Zdroj: Výročné správy poisťovne Kooperativa, a. s. za roky 2001 až 2006

V roku 2006 dosiahla spoločnosť zisk po zdanení vo výške 661 945 tis. Sk, čo predstavuje nárast zisku oproti roku 2005 o 8,3 %. Výška zisku má v absolútnom vyjadrení rastúcu tendenciu, tempo rastu zisku sa však každoročne spomaľuje.

Poisťovňa za všetky sledované roky vykázala zisk, čo svedčí o pozitívnom vývoji spoločnosti, dôveru a uspokojenie požiadaviek klientov.

Analýza súvahy a výkazu ziskov a strát

V tejto časti práce sa zameriavame na analýzu niektorých základných ukazovateľov, ktoré bolo možné vypočítať z údajov získaných z výročných správ. Hodnoty týchto ukazovateľov sú porovnané s hodnotami ratingovej agentúry Standard & Poor's. Vypočítané hodnoty a stanovené hodnotiace kritériá sú uvedené v tabuľke č. 2 za roky 2001 až 2006.

tabuľka 2: Ukazovatele súvahy a výkazu ziskov a strát v Kooperative, a. s. SR

Roky	M. j.	2001	2002	2003	2004	2005	2006	S&P
Asset leverage	%	*	166,4	161,2	177,1	182,2	169,33	Čím vyšší
Reserve ratio	%	*	110,3	105,9	118,4	127,1	118,4	100-150%
Solvency ratio	%	*	18,6	29,9	32	34	41,76	30-50%
Technical coverage ratio	%	*	128,9	135,8	150,5	161,1	160,2	>150%
Investovanie aktív	%	73,2	78,6	83,4	84,3	85,8	74,7	neuvádza
Investovanie rezerv	%	150,7	151,2	152,9	147,1	140,3	142,97	>100%
Pomer rezerv TR/VI	%	*	340,2	366,9	371,5	375,1	283,63	<350%

Zdroj: Výročné správy poisťovne Kooperativa, a. s. za roky 2001 až 2006 a vlastné výpočty
V roku 2006 spĺňali všetky sledované ukazovatele odporúčané hodnoty.

Analýza likvidity

Analýza likvidity skúma schopnosť poisťovne splácať svoje záväzky zo svojej poisťovacej a obchodnej činnosti. Finančne stabilná poisťovňa je schopná plniť svoje záväzky, poisťovňa s finančnými ťažkosťami naopak.

Vývoj ukazovateľov likvidity poisťovne Kooperativa, a. s. za obdobie 2001 až 2006 je zobrazený v tabuľke č. 3.

tabuľka 3: Ukazovateľ likvidity v poisťovni Kooperativa, a. s. SR

Roky	M. j.	2001	2002	2003	2004	2005	2006	S&P
TR/likvidné prostriedky	%	187,35	251,14	340,04	445,17	499,38	*	<100%
Záväzky/likvidné prostriedky	%	102,84	134,74	177,88	197,11	164,62	*	čím menší
Solvency ratio	%	*	18,64	29,86	32,04	34,02	41,76	30-50

Zdroj: Výročné správy poisťovne Kooperativa, a. s. za roky 2001 až 2006 a vlastné výpočty

Hodnota ukazovateľa technické rezervy/likvidné prostriedky v sledovaných rokoch prevyšovala dolnú hranicu 100 %. V sledovanom období likvidné prostriedky boli menšie ako objem technických rezerv, teda hodnoty ukazovateľa nevyhovovali stanovenému kritériu. Poisťovňa nemala dostatok likvidných prostriedkov na krytie záväzkov z poisťovacej činnosti.

Ukazovateľ záväzky/likvidné prostriedky vyjadruje schopnosť poisťovne uhrádzať svoje platobné záväzky z likvidných prostriedkov. Vývoj ukazovateľa mal rastúcu tendenciu, teda poisťovňa nemala dostatok prostriedkov na krytie všetkých záväzkov, teda bola nedostatočne likvidná.

Solvency ratio, alebo koeficient solventnosti vyjadruje z hľadiska likvidity schopnosť poisťovne hradiť z vlastných kapitálových zdrojov záväzky z poistných obchodov.

Na základe výsledkov analýzy likvidity možno konštatovať, že poisťovňa mala dostatok vlastných, ale nemala dostatok likvidných prostriedkov, v dôsledku čoho sa nemusí byť schopná plniť svoje záväzky.

Analýza rentability

Vývoj ukazovateľov rentability poisťovne Kooperativa, a. s., za obdobie 2001 až 2006 zobrazuje tabuľka č. 4.

Ukazovateľ ROA predstavuje zhodnotenie aktív poisťovne. V roku 2006 bola rentabilita aktív 3,04 %.

tabuľka 4: Ukazovatele rentability v poisťovni Kooperativa, a. s

Roky	M. j.	2001	2002	2003	2004	2005	2006	S & P
ROA	%	1,9	1,8	3,6	4,1	3,8	3,04	neuvádza
ROE	%	*	11,9	24,2	26,4	23,1	16,5	>5%

Zdroj: Výročné správy poisťovne Kooperativa a. s., za roky 2001 až 2006, vlastné výpočty

Ukazovateľ ROE predstavuje zhodnotenie vlastného kapitálu. Ukazovateľ by mal dosahovať úroveň nad 5 %. V tomto prípade poisťovňa Kooperativa spĺňala stanovené kritérium

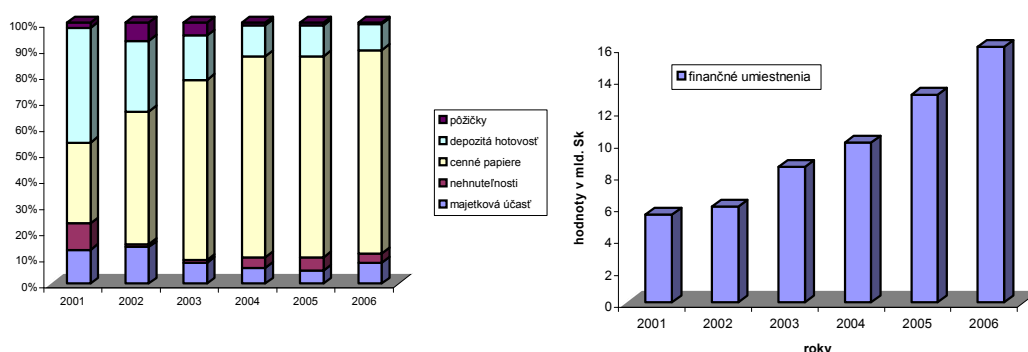
vo všetkých sledovaných rokoch. V roku 2006 dosahuje poisťovňa Kooperativa, a. s. ROE 16,5%.

Analýza investičnej činnosti

V analýze investičnej činnosti sú skúmané konkrétne druhy finančných aktív, do ktorých poisťovňa investuje aby dosiahla čo najväčší výnos. V tejto časti analýzy sledujeme vývoj investičného portfólia za obdobie 2001 až 2006, ktorý zachytáva graf č. 3.

Dynamický rast poisťovne sa prejavil aj vo finančnom umiestnení. Najväčší prírastok zaznamenali cenné papiere. Podiel nehnuteľností, depozitnej hotovosti a pôžičiek sa v portfóliu výrazne nezmenil.

Graf. 3 Štruktúra investičného portfólia a vývoj celkových investícií v poisťovni Kooperativa, a. s. SR



Zdroj: Výročné správy poisťovne Kooperativa, a. s. za roky 2001 až 2006

Finančné umiestnenia v roku 2006 zaznamenali medziročný nárast o takmer 20 % a prekročili hranicu 16 mld. SK. Najvyššie tempo rastu v portfóliu dosiahol podiel cenných papierov o 26 %. Štruktúra finančných umiestnení zostala zachovaná, najväčší podiel (76 %) predstavovali cenné papiere, nasledujú vklady v bankách (10 %) a investície v dcérskych spoločnostiach (8 %).

3. FINANČNÁ ANALÝZA POISŤOVNE KOOPERATIVA, A. S. ČR

Predpísané poistné

Vývoj hrubého predpísaného poistného pojišťovny Kooperativa, a. s., ČR za obdobie rokov 2001 až 2006, zobrazuje tabuľka č. 5.

tabuľka 5: Vývoj predpísaného poistného poisťovny Kooperativa, a. s. ČR.

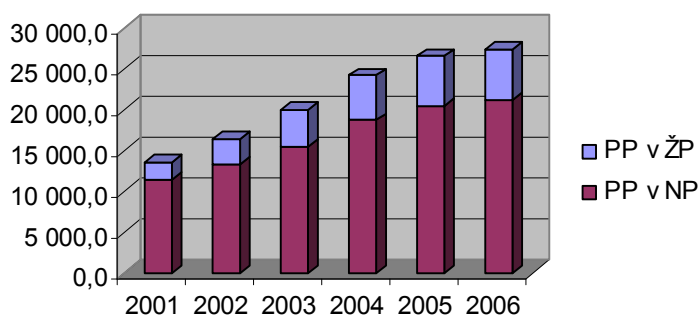
Ukazovateľ	M.j.	2001	2002	2003	2004	2005	2006
PP v ŽP	V mil. Kč	2 085,9	3 055,8	4 505,8	5 461,1	6 036,7	6 272,4
PP v NP	V mil. Kč	11 483,7	13 313,2	15 518,1	18 705,9	20 490,8	21 155,0
PP celkom	V mil. Kč	13 569,6	16 369,0	20 023,8	24 166,9	26 527,6	27 427,4
Ročný nárast PP v ŽP	%	-	46,50	47,45	21,20	10,54	3,90
Ročný nárast PP v NP	%	-	15,93	16,56	20,54	9,54	3,24
Celkový nárast PP	%	-	20,63	22,33	20,69	9,77	3,39
Podiel na trhu		17,10%	18,30%	19,10%	21,70%	22,90%	22,88%

Zdroj: Výročné správy poisťovne Kooperativa, a. s. za roky 2001 až 2006 a vlastné výpočty

V roku 2006 predpísané poistné dosiahlo hodnotu vo výške 27,42 miliardy Kč, čo znamená medziročný nárast o 3,39 % oproti roku 2005. Tento pokles bol dôsledkom pomalšieho rastu celého poistného trhu.

Predpísané poistné v životnom poistení vzrástlo o 3,9 % a medziročný nárast v neživotnom poistení bol 3,24 %.

Graf. 4 Vývoj predpísaného poistného poisťovny Kooperativa, a. s. ČR

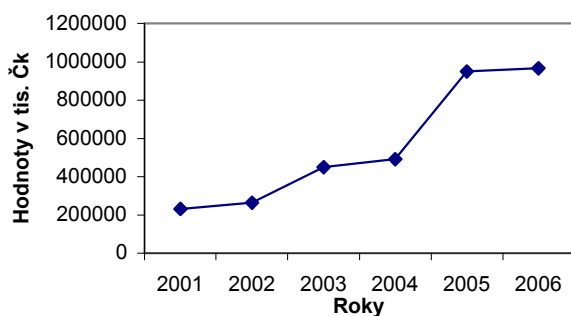


Zdroj: Výročné správy poisťovne Kooperativa, a. s. ČR za roky 2001 až 2006 a vlastné výpočty

Výsledok hospodárenia

V roku 2006 trhu boli výsledky hospodárenia výrazne ovplyvnené celkovou situáciou na trhu, ktorý skôr stagnoval. Poisťovňa dosiahla zisk vo výške 964 374 tisíc Kč, ročný rast zisku bol 1,6 %, čo je najnižšia miera medziročného rastu v sledovanom období.

Graf. 5 Vývoj výsledku hospodárenia poisťovny Kooperativa, a. s. ČR



Zdroj: Výročné správy poisťovne Kooperativa, a. s. za roky 2001 až 2006 a vlastné výpočty

Analýza súvahy a výkazu ziskov a strát

Vývoj ukazovateľov vypočítaných z údajov súvahy a výkazu ziskov a strát uvedených vo výročných správach je znázornený v tabuľke č. 6. za obdobie 2001 až 2006. Hodnoty ukazovateľov sú porovnávané s hodnotami ratingovej agentúry Standard & Poor's.

tabuľka 6: Ukazovatele súvahy a výkazu ziskov a strát poisťovny Kooperativa, a. s. ČR

Roky	Mj.	2001	2002	2003	2004	2005	2006	S&P
Asset leverage	%	*	91,89	96,34	100,85	132,37	156,14	čím vyšší
Reserve ratio	%	*	84,25	87,72	90,44	110,83	127,16	100-150%
Solvency ratio	%	*	19,99	17,50	18,14	27,47	34,75	30-50%
Technical coverage ratio	%	*	104,25	105,21	108,59	138,30	161,92	150%
Investovanie aktív								
Investície/aktíva	%	64,61	72,27	63,67	76,96	82,49	84,20	neuvádza
Investovanie rezerv I/TR	%	101,24	114,57	106,36	115,04	122,97	122,61	>100%
Pomer rezerv TR/VI	%	377,30	459,14	537,55	474,83	359,82	371,47	<350%

Zdroj: Výročné správy poisťovne Kooperativa, a. s. za roky 2001 až 2006 a vlastné výpočty

V roku 2006 všetky sledované ukazovatele spĺňali odporúčané hodnoty ratingovej agentúry Standard & Poor's.

Analýza likvidity

Výsledné hodnoty ukazovateľov likvidity poisťovny Kooperativa, a.s. sú zhrnuté v tabuľke č. 7. Výsledky ukazovateľov likvidity vypovedajú o tom, že schopnosť poisťovne splácať svoje nečakané platobné záväzky je nízka.

tabuľka 7: Ukazovatele likvidity pojišťovny Kooperativa, a. s. ČR

Roky	Mj.	2001	2002	2003	2004	2005	2006	S&P
Solvency ratio	%	*	19,99	17,50	18,14	27,47	34,75	30-50%
TR/likvidné prostriedky	%	184,28	257,55	176,63	476,98	596,67	-	<100%
Závazky/likvidné prostriedky	%	126,49	47,85	62,45	83,53	73,03	-	čím menší

Zdroj: Výročné správy poisťovne Kooperativa, a. s. za roky 2001 až 2006 a vlastné výpočty

Pomer technických rezerv/likvidné prostriedky vykazoval vyššie hodnoty ako štandard ratingovej agentúry Standard & Poor´s. Hodnoty tohto ukazovateľa nevyhovovali stanovenému kritériu, čo hovorí o tom, že likvidné prostriedky neprevyšujú objem technických rezerv.

Podľa pomeru záväzky/likvidné prostriedky poisťovňa má dostatok likvidných prostriedkov na krytie svojich záväzkov, okrem roku 2001, keď záväzky boli vyššie ako objem likvidných prostriedkov. V roku 2001 ukazovateľ dosiahol hodnotu 126,49 %. V roku 2002 už hodnota tohto ukazovateľa zaznamenala pokles 62 % oproti predchádzajúcemu roku.

Hodnota ukazovateľa solvency ratio v roku 2006 splnila odporúčaný interval.

Analýza rentability

Výsledok analýzy rentability pojišťovny Kooperativa, a. s. za obdobie 2001 až 2006 je zobrazený v tabuľke č. 8.

Vývoj ukazovateľov rentability za sledované obdobie bol priaznivý. Keďže výsledok hospodárenia bol zisk, teda aj ukazovateľ rentability ROA mal kladné hodnoty, čo vypovedá o efektívnosti využívania aktív.

tabuľka 8: Ukazovatele rentability pojišťovny Kooperativa, a. s., ČR

Roky	Mj.	2001	2002	2003	2004	2005	2006	S&P
ROA celkové aktíva	%	2,03	1,61	1,91	1,60	2,50	2,28	neuvádza
ROE vlastné imanie	%	12,02	11,73	17,16	11,36	13,42	12,32	>5%

Zdroj: Výročné správy poisťovne Kooperativa, a. s. za roky 2001 až 2006 a vlastné výpočty

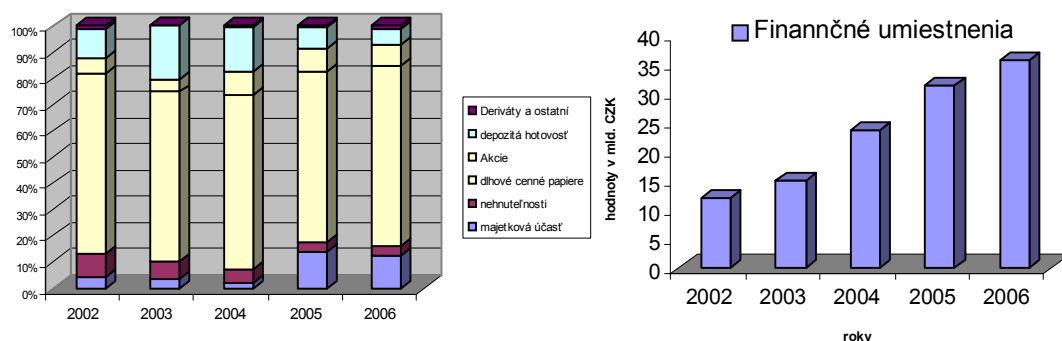
V roku 2006 ukazovateľ ROA dosiahol hodnotu nad 2 %, čo svedčí o tom, že na 1 Kč aktív pripadlo 2,28 haliera čistého zisku. V ostatných sledovaných rokoch boli hodnoty tohto ukazovateľa menšie.

Ukazovateľ ROE dosiahol v roku 2001 hodnotu 12,02 %, v roku 2002 11,73 %, v roku 2003 17,16 %, v roku 2004 11,36 % a v roku 2005 dosiahol najvyššiu hodnotu 13,42 %, čo potvrdzuje efektívne zhodnotenie vlastného imania. V roku 2006 nasledoval mierny pokles spôsobený stagnáciou trhu a výskytom viacerých živelných katastrof. Jeho hodnota by podľa ratingovej agentúry Standard & Poor´s nemala klesnúť pod 5 %. V sledovaných rokoch hodnoty ukazovateľa zodpovedali štandardu ratingovej agentúry.

Analýza investičnej činnosti

Štruktúra investícií v pojišťovni Kooperativa, a. s., ČR je uvedená v grafe č. 6. Objemovo najvýznamnejšiu skupinu prostriedkov tvoria dlhové cenné papiere (69,1 %). Spoločne s akciami a ostatnými cennými papiermi potom podiely zabezpečujú dostatočne veľkú likviditu portfólia aktív. Ďalšie formy aktív sú bankové vklady a investície do nehnuteľností.

Graf. 6 Štruktúra investičného portfólia a vývoj finančného umiestnenia pojišťovny Kooperativa, a. s. ČR



Zdroj: Výročné správy poisťovne Kooperativa, a. s. za roky 2001 až 2006 a vlastné výpočty

Finančné umiestnenia v roku 2006 dosiahli hodnotu 36 mld. Kč. Investičná stratégia spoločnosti bola vždy orientovaná na investície do bezpečných finančných inštrumentov peňažného a kapitálového trhu, s dobrou bonitou emitenta.

ZÁVER

Na základe výsledkov analýzy vybraných ukazovateľov možno skonštatovať, že poisťovňa Kooperativa SR spĺňa odporúčané hodnoty pri väčšine ukazovateľov. V sledovanom období sa pohybujú ukazovatele likvidity poisťovne mimo odporúčaných hodnôt. Poisťovňa nemá dostatok likvidných prostriedkov k objemu technických rezerv a záväzkov. Napriek tejto skutočnosti možno konštatovať, že poisťovňa Kooperativa, a. s. patrí k stabilným poisťovniam na slovenskom poisťovnom trhu.

Rovnaké závery platia aj pre pojišťovnu Kooperativa, a.s. ČR ktorá dosahuje v hodnotách niektorých ukazovateľov mierne lepšie výsledky. Z výsledkov viacerých ukazovateľov možno konštatovať, že rast poisťovného trhu v Českej republike sa mierne spomalil. Obidve poisťovne majú takmer identický vývoj a štruktúru investičného portfólia. Zo získaných

výsledkov vyplýva, že objem technických rezerv je vo vzťahu k aktuálnemu portfóliu poistných zmlúv vyšší, taktiež je adekvátne zvážiť zvýšenie vlastného kapitálu. Hodnoty viacerých ukazovateľov môže pozitívne ovplyvniť nárast hrubého predpísaného poistného, preto je dôležité prispôsobiť obchodnú politiku poisťovní.

LITERATÚRA

1. BOBÁKOVÁ, V. a kol.: *Finančné rozhodovanie podniku*. Bratislava : Ekonóm, 2006. 336 s. ISBN 80-225-2167-1
2. CZILLINGOVÁ, J.: *Zabezpečenie likvidity podniku* In: *Acta Oeconomica Cassoviensia*, 2004, N o 8, - Košice : EU PHF - s. 25-31. ISBN 80-225-1844-1
3. HORINKOVÁ, Libuša - KAFKOVÁ, Eva. *K finančnej situácii poisťovne Allianz Suisse Versicherungs-Gesellschaft*. In *Slovenská ekonomika : mýty a fakty o realite [SEMAFOR]* [[elektronický zdroj]]. Košice : Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, 2006.
4. KOLESÁROVÁ, Zuzana: *Zhodnotenie finančnej situácie poisťovní Kooperativa a Generali vo vybraných krajinách*. Košice, 2007. 87 s. Diplomová práca na Podnikovohospodárskej fakulte v Košiciach Ekonomickej univerzity v Bratislave. Vedúci diplomovej práce: Eva Kafková
5. KRAČINOVSKÝ, Martin – KAFKOVÁ, Eva. *Zhodnotenie finančnej situácie vybraných bánk skupiny Intesa Sanpaolo v Srbsku, Chorvátsku a na Slovensku*. In *BIATEC*, 2007, roč. 15, č. 9, s. 24-30. ISSN 1335 - 0900
6. PASTORÁKOVÁ, E.: *Finančná analýza v poisťovniach*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2006. 272 s. ISBN 80-225-2214-7
7. ZALAI, K. a kol.: *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 2. vyd. Bratislava : Sprint, 1998. 337 s. ISBN 80-88848-18-0
8. NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA: *Správa o stave a vývoji finančného trhu za rok 2006* [online] [citované 16.09.2007]. Dostupné z <http://www.nrsr.sk/appbin/NRCPT.ASP?WCI=NRCPT_Workitem&WCE=OpenDoc&WCU=265795>
9. Výročné správy poisťovne Kooperativa a. s. za roky 2001 až 2006
10. Výročné správy poisťovny Kooperativa a. s. za roky 2001 až 2006

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Bc. Ladislav Harvánek
Topoľovka 166
067 45 Topoľovka
Tel.: +0421(0)915 65 65 97
E-mail: ladislavharvanek@orangemail.sk

NIEKTORÉ POMEROVÉ UKAZOVATELE – PRIEMERNÁ MZDA

Miloš Haščic – Ján Štefánik

ABSTRAKT

Výpovedná schopnosť pomerového ukazovateľa priemernej mzdy je pomerne jednostranná a značne obmedzená. Význam tohto ukazovateľa narastá pri jeho argumentácii v kontexte s inými makroekonomickými ukazovateľmi, ako je hrubý národný produkt, inflácia, zamestnanosť, resp. v jeho porovnaní s paritou kúpnej sily, alebo mediánu s porovnávanými krajinami.

Kľúčové slová: priemerná mzda, percentuálna analýza, medián, parita kúpnej sily, mzdové pásma, hrubý domáci produkt

JEL klasifikácia: B41

V rétorike našich politikov, pri argumentácii ako je slovenskému ľudu dobre, je azda najfrekvencovanejším slovíčkom popri hrubom domácom produkte aj slovko priemerná mzda. Politici nám neustále pripomínajú, že medzročný rast HDP je vyšší, ako u Ázijských tigrov a že spolu s krajinami triády a Írskom sme v tomto ukazovateli na poprednom mieste vo svete. Opomínajú pri tom povedať, že THK (tvorba hrubého kapitálu) je tvorená z cudzích - zahraničných zdrojov firiem, ktoré na Slovensko prišli podnikať vďaka lukratívnym stimulom, daňovej politike, lacnej a kvalifikovanej sile.

Táto lacná a kvalifikovaná pracovná sila dostáva za svoju prácu mzdu, ktorá je omnoho nižšia ako mzda zamestnancov firiem v ich materských krajinách. Ako to môžeme vedieť? Porovnáme si priemernú mzdu vyplácanú na Slovensku s priemernou mzdou vyplácanou v materskej krajine sídla firmy, resp. si porovnáme priemernú mzdu vyplácanú v danom odvetví, alebo profesii u nás a porovnáme ju ukazovateľom priemernej mzdy danej krajiny v zahraničí. Jedná sa o tzv. percentuálnu analýzu, ktorá nám povie koľko percent tvorí nami vyplácaná mzda zo mzdy zamestnanca porovnávaného subjektu.

Táto percentuálna analýza v prejavoch našich politikoch až tak nerezonuje. Prečo? Lebo by boli nútení priznať, že pri zrovnateľných kritériách (výkon, vzdelanie, prax) dostávajú naši zamestnanci ďaleko nižšiu mzdu, ktorá tvorí 42,4% priemernej mzdy Európskej únie (EÚ). Priemernú mzdu krajín Európskej únie (EÚ), cca 1192 EUR, dosiahnu naši zamestnanci pri predpokladanom 8 % medzročnom tempe rastu mzdy o 11,3 roka a aj to za predpokladu, že priemerná mzda EÚ nebude rásť.

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Tab. č. 1: Priemerná mzda v členských štátoch Európskej únie

Štát	SKK	EUR	Štát	SKK	EUR
Veľká Británia	67 500	1 969	Grécko	50 800	1 482
Írska republika	66 200	1 931	Cyprus	26 440	771
Luxembursko	57 000	1 662	Maďarsko	21 800	636
Španielsko	44 000	1 283	Česko	24 400	712
Belgicko	43 500	1 269	Poľsko	24 850	725
Francúzsko	55 000	1 604	Litva	14 900	435
Holandsko	50 000	1 458	Estónsko	22 200	647
Rakúsko	58 200	1 697	Taliansko	40 000	1 167
Malta	35 000	1 021	Portugalsko	39 800	1 161
Švédsko	80 000	2 333	Slovensko	17 300	505
Fínsko	74 600	2 176	Bulharsko	5 750	168
Lotyšsko	17 280	504	Rumunsko	7 050	206
Dánsko	70 000	2 041	Slovinsko	20 000	583
Nemecko	70 000	2 041	Priem. mzda EÚ	40 870	1 192

Zdroj: Nový čas 6.6.2007 str. 22-23/zdroj www.eures.sk

Česko z ČSU 24 389 SKK prepočítané na fyzické osoby, 25 159 SKK na prepočítané počty Bulharsko a Rumunsko je odhadnutá na základe údajov z roku 2002 a ďalšieho vývoja
Kurz NBS 1 EUR = 35,289 SKK z 8.6.2007

Pozornosť si zasluhujú dve skutočnosti:

- európske krajiny s najvyššou priemernou mzdou nie sú členmi Európskej únie.

Tab. č. 2

Štát	SKK	EUR
Švajčiarsko	110 000	3 208
Lichtenštajnsko	100 000	2 916
Nórsko	85 000	2 479

- novu prístupujúce krajiny EÚ patria ku krajinám s najnižšou priemernou mzdou v Európe.

Znamená to, že porovnanie priemernej mzdy Slovenska s krajinami bývalej 15-ky EÚ by bolo ešte nepriaznivejšie.

Čo je priemerná mzda?

Priemerná mzda je však predovšetkým pomerový ukazovateľ ktorý môžeme vyjadriť

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

$$\text{priemerná mzda (ročná, mesačná)} = \frac{\text{hrubý príjem}}{\text{priemerný evidenčný počet zamestnancov}}$$

Priemerná mesačná nominálna mzda zahrňuje všetky pracovné príjmy (základné mzdy a platy, príplatky a doplatky ku mzde alebo platu, prémie a odmeny, náhrady miezd a platov, odmeny za pracovnú pohotovosť a iné zložky mzdy alebo platu), ktoré boli v danom období zamestnancom zúčtované k výplate a predstavuje podiel pripadajúci na jedného zamestnanca za mesiac. Jedná sa o hrubé mzdy, tzn. pred znížením o poistné na všeobecné zdravotné poistenie a sociálne zabezpečenie, zálohové splátky dane z príjmov fyzických osôb a ďalšie zákonné alebo so zamestnancom dohodnuté zrážky.

Rast (pokles) priemernej nominálnej mzdy vyjadruje, o koľko percent sa zvýšila (poklesla) táto mzda v danom období v porovnaní s iným obdobím (spravidla s rovnakým obdobím predchádzajúceho roka).

Údaj o raste (poklese) priemernej reálnej mzdy je stanovený ako rast (pokles) podielu indexu priemernej nominálnej mzdy a indexu spotrebiteľských cien za zhodné obdobie. Ide teda o údaj očistený o vplyv inflácie.

Vždy, keď sa zverejní údaj o priemernej mzde, mnohí občania neveriacky krútia hlavou, ba sa aj rozčúlia, lebo svoje príjmy považujú za podpriemerné a ich známi a priatelia tiež zarábajú menej. Naposledy prebehla diskusia na výšku priemernej mzdy a o tom či priemerná mzda je naozaj taká ako ju vykazujeme v denníku Nový čas, kde bola oslovenými respondentmi spochybnená. To svedčí o nepochopení toho, o čom priemerná mzda vypovedá. Je to rovnaké, ako keď učiteľka v škole na konci školského roka musí rozhodnúť, akú známku napíše na vysvedčenie – urobí aritmetický priemer. Sčíta všetky známky a vydolí to ich počtom. Môže sa ľahko stať, že žiakovi priemer „pokaží“ jediná zlá známka. Žiak sa síce môže hnevať, že väčšinu známok mal lepších, ale priemerná známka je len jedna.

Aj u priemernej mzdy sa stáva, že mzda malej skupinky zamestnancov s veľmi vysokými platmi priemer „pokaží“, teda podstatne zvýši oproti mzdám väčšiny zamestnancov.

Priemerná mzda nie je ukazovateľom, ktorý by mal vypovedať o väčšine zamestnancov. Priemerná mzda má vypovedať o celkovej mzdovej úrovni, používa sa najmä v časovom porovnaní (vývoj oproti predchádzajúcemu obdobiu), resp. v medzinárodnom porovnaní po prepočtoch na rovnakú menu, či už kurzom, či cez parity kúpnej sily.

Bolo už povedané, že priemernú mzdu „nadhodnocujú“ ľudia s vysokými platmi. Nie je ich síce veľa, ale výška ich platov posunie celkovú hodnotu ukazovateľa vyššie. Pre názornosť malý príklad: Predstavme si továreň, kde pracuje 99 robotníkov za 10 000 Kč a riaditeľ s platom 100 000 Kč. Objem zúčtovaných miezd v našom hypotetickom podniku potom bude $99 \times 10\,000 + 100\,000 = 1\,090\,000$. Ak to vydolíme počtom všetkých zamestnancov (robotníkov plus riaditeľa, teda stom), dostaneme priemernú mzdu, ktorá sa potom rovná 10 900 SKK. Ak sa zamestnanci napokon dozvedia, aká je priemerná mzda v podniku, bude ich 99 % reptať, že berú menej, než je priemer.

Aký ukazovateľ by bol najvypovednejší pri vykazovaní mzdovej úrovne?

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Jozef Bodnár vo svojom článku uvádza, že kedykoľvek sa má vyjadriť mzdová úroveň na Slovensku, použije sa aritmetický priemer miezd. Napriek tomu, že túto úroveň dosahuje čím ďalej tým menej ľudí. Podľa najnovších údajov, len niečo cez 30 % zamestnaných. To znamená, že priemerná mzda nereprezentuje priemerného zamestnanca, ale slušne nadpriemerného - patriaceho medzi horných cca 30 %.

Aký je rozdiel medzi priemernou mzdou a mzdou priemerného (stredného) zamestnanca (medián), ako zohľadnenie tohto rozdielu mení situáciu na Slovensku a aké dôsledky možno z toho vyvodzovať?

Pomer medzi mediánom a priemerom podľa Treximy je 80,0 %. Mzda priemerného zamestnanca, t.j. takého od ktorého má 50 % zamestnancov v SR nižší príjem a 50 % vyšší, tak približne môže byť 80 % deklarovanej priemernej mzdy.

V našom prípade je medián 13 840,- SKK. To je už trochu výpovednejší údaj len ako samotná priemerná mzda, ale aj tak stále neúplný. Pri analýze mediánu dospejeme k ďalším faktom.

Zistíme, že ľudia majúci mzdu nižšiu ako medián vôbec neprofitujú z rastu celkovej priemernej mzdy, práve naopak - znamená to pre nich, že popri zvýšení ich absolútnej chudoby, sa ešte výraznejšie zvýšila ich relatívna chudoba (tiež veľmi dôležitý ukazovateľ najmä z psychického hľadiska).

Zodpovední by mali byť preto veľmi opatrní pri prezentovaní pozitívneho vývoja priemernej mzdy na Slovensku. Väčšina ľudí totiž pociťuje na vlastnej koži už nemalý počet rokov presne opačnú tendenciu. Ich presvedčanie o opaku môže vyvolať s najväčšou pravdepodobnosťou len hnev a ešte väčší odpor. Účinnejšie by asi bolo sa radovým občanom za vývoj miezd ospravedlniť. (2)

Ako povedať ľuďom o mzdovej úrovni pravdu?

Pravda o mzdovej úrovni sa dá ľuďom povedať prostredníctvom priemernej mzdy avšak za použitia ABC analýzy. Prostredníctvom nej môžeme vyjadriť koľko percent zamestnancov poberá priemernú mzdu v rozsahu jednotlivých mzdových pásiem (10 000, 15 000, 20 000 atď. SKK) resp. ju môžeme doplniť o OKEČ - odvetvovú klasifikáciu ekonomických činností (priemysel, poľnohospodárstvo, zákonodarcovia, zdravotníctvo, školstvo, atď.). Prostredníctvom týchto údajov si bežný Slovák môže urobiť obraz o priemernej mzde a aj o tých 30 % ktorí nám kazia priemer.

Údaje uvedené v tabuľke. č. 3 sú spracované na základe podkladov Trexima a.s. (3) a sú za rok 2006.

Teoretické aspekty prierezných ekonomík IV

Tab. č. 3

Mzdy/platy	% poberateľov
nad 35-tisíc Sk	6,9
od 30 001 do 35 000 Sk	4,3
od 27 001 do 30 000 Sk	5,3
od 23 001 do 27 000 Sk	7,8
od 20 001 do 23 000 Sk	9,0
od 18 001 do 20 000 Sk	8,3
od 16 001 do 18 000 Sk	10,4
od 14 001 do 16 000 Sk	11,7
od 12 001 do 14 000 Sk	11,8
od 10 001 do 12 000 Sk	10,7
do 10 000 Sk	13,6
Spolu	99,8

Ďalším dôležitým faktorom pri porovnávaní priemerných miezd je aj parita kúpnej sily.

Parita kúpnej sily umožňuje prepočet peňazí z meny jednej krajiny do meny inej krajiny pri odstránení rozdielov v cenovej úrovni medzi krajinami.(4)

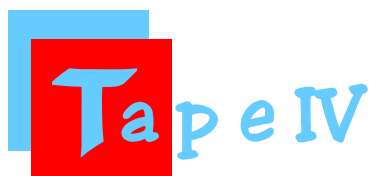
Podľa parity kúpnej sily (PKS) majú Česi druhé najvyššie mzdy v strednej Európe. Pokiaľ sa použije kurz vychádzajúci z parity kúpnej sily, potom vlani dostávali mesačne v priemere 1 210 EUR, v prepočte 41 027,4 SKK, len Slováci berú asi o 500 EUR viac.

Česká mzda vypočítaná s ohľadom na rozdielne ceny v jednotlivých krajinách tak odpovedá zhruba polovici rakúskej. Iba o niečo menej ako Česi dostávajú Poliaci a Maďari, Slováci zarábajú okolo 900 EUR, uvádza Viedenský ústav pre medzinárodné hospodárske porovnávanie.(5)

Na Slovensku je zatiaľ veľmi nízka parita kúpnej sily v porovnaní s krajinami eurozóny. Spotrebiteľské ceny sú len mierne pod priemerom EÚ, ale rozdiel v cene práce je veľmi výrazný. Je to určite spôsobené aj pre pracovníka zatiaľ nevýhodným kurzom. Dá sa očakávať, že prijatím eura sa výrazne zvýši parita kúpnej sily? Občania budú dostávať odmenu za prácu v eurách, odpadne kurzový faktor a malo by to vyvolať zvýšený tlak na rýchlejšie približovanie sa slovenských miezd k európskemu priemeru.(6)

Podľa nášho názoru sa však dá očakávať, že najskôr sa európskemu priemeru dynamicky prispôbia ceny, kým prispôbovanie sa priemerných miezd bude otázkou dlhej budúcnosti, i keď od roku 2009 budeme používať jednotnú menu EURO.

Na záver možno konštatovať, že keď priemernú mzdu ako pomerový ukazovateľ požívame pre ďalšie porovnávanie, musíme ju pre zlepšenie jej výpovednej schopnosti nutne



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

používať v kontexte i inými nástrojmi ekonomickej analýzy, akými sú ABC analýza, PKS, poprípade medián.

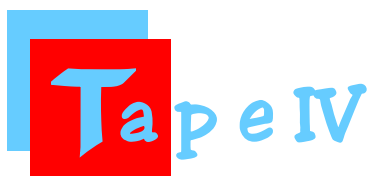
LITERATÚRA

1. <http://www.finance.sk/hospodarstvo/radce/abc2/>
2. <http://jozefbodnar.blog.sme.sk/c/31958/Priemerna-mzda-na-Slovensku-vs-mzda-priemerneho-Slovaka.html>. Jozef Bodnár, 11. januára 2006
3. http://www.tvojepeeniase.sk/sk_pkariera.asp?y=sk_pkariera/platy_do_10.htm
4. <http://www.infostat.sk/ELIS/ekon/slovník.html>
5. <http://www.bleskovky.sk/cl/11116/159958/Priemerna-mzda-v-CR-je-20-399-Kc-ale-len-malokto-ju-dosiahne> 05.06.2007
6. <http://www.nbs.sk/MEDIA/ABOUT/M140405.HTM>, Interview guvernéra NBS Ivana Šramka pre časopis Eurobiznis : Slovenská koruna zomrie silná.

Článok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA 1/4601/07.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Miloš Haščic
Fakulta priemyselných technológií TnUAD
Katedra riadenia priemyselných systémov
I. Krasku 491/30, 020 01 Púchov
hascic@fpt.tnuni.sk www.fpt.tnuni.sk



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

FINANČNÁ ANALÝZA PODNIKU – NIEKTORÉ POMEROVÉ UKAZOVATELE

Miloš Haščic – Ján Štefánik

ABSTRAKT

Práca predkladá návrh na modifikáciu pomerového ukazovateľa obratu stálych aktív a obratu celkových aktív o koeficient stupňa opotrebovania.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: Obrat stálych aktív, obrat celkových aktív, koeficient stupňa opotrebovania stálych aktív

JEL klasifikácia: B41

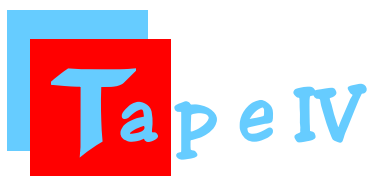
Finančná analýza podniku nám slúži nielen na interný, ale aj externý benchmarking. Na základe jeho výsledkov si môžeme urobiť poriadok vo firme a to hlavne v oblasti výkonnosti, kvality a prosperity.

Pri finančnej analýze podniku sa okrem iných ukazovateľov používa aj pomerový ukazovateľ

obrat stálych aktív (Fixed Assets Turnover)	$= \frac{\textit{tržby}}{\textit{stále aktíva v zostatkových cenách}}$
--	--

Meria ako efektívne podnik využíva budovy, stroje, zariadenia a a iné stále aktíva. Udáva, koľkokrát sa stále aktíva obrátia za rok. Je dôležitý pri úvahách o nových investíciách (jeho nízka hodnota v porovnaní s odvetvovým priemerom obvykle svedčí o nízkom využívaní výrobnéj kapacity). Pri medzipodnikovom porovnávaní je nutné dať pozor na vek stálych aktív (značne odpísané stále aktíva zvyšujú hodnotu ukazovateľa), na rozdiely dané metódou odpisovania, popr. Počítať so súčasnými hodnotami (reprodukčnými cenami) stálych aktív. HIGGINS [4] uvádza hodnotu 5,1.

$$\text{obrat celkových aktív} = \frac{\textit{tržby}}{\textit{celkové aktíva}}$$



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Má obdobný význam ako predchádzajúci ukazovateľ. Jeho nízka hodnota v porovnaní s odvetvovým priemerom svedčí o tom, že podnikateľská aktivita podniku je nízka a že je treba ju zvýšiť (zvýšiť tržby), zbaviť sa častí majetku, alebo kombinovať obidva spôsoby. (1)

Navrhované riešenie:

obrat stálych aktív (Fixed Assets Turnover)	$= \frac{\text{tržby}}{\text{stále aktíva v zostatkových cenách} : (1 - \text{koef. SO})}$
--	--

koeficient stupňa opotrebovania	$= \frac{\text{skutočný vek stálych aktív (SA) v rokoch}}{\text{normovaná doba životnosti SA v rokoch}}$
---------------------------------	--

koeficient stupňa opotrebovania SA	$= \frac{\text{obstarávacia cena SA} - \text{zostatková cena SA}}{\text{obstarávacia cena SA}}$
------------------------------------	---

Tab. č. 1

	Alt. 1 v mil. Sk	Alt. 2 v mil. Sk	Alt. 3 v mil. Sk
Obstarávacia cena SA	488	488	488
Oprávky	138	188	238
Zostatková cena SA	350	300	250
Tržby	565	565	565

V alt. 1 sú použité údaje z tab. 2.2 zo str. 56 rok 2000 (1), údaje v alt. 2 a 3 sú hypotetické. Tržby sú použité z tab. 9.6. zo str. 354 rok 2001 pre všetky alternatívy. (1)

Obrat stálych aktív podľa prof. Syneka:

Alt. 1	$565/350 = 1,61$
Alt. 2	$565/300 = 1,88$
Alt. 3	$565/250 = 2,26$

Výpočet koeficientu stupňa opotrebovania stálych aktív

Alt. 1	koeficient stupňa opotrebovania SA	$138/488 = 0,283$
Alt. 2	koeficient stupňa opotrebovania SA	$188/488 = 0,385$
Alt. 3	koeficient stupňa opotrebovania SA	$238/488 = 0,488$

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

potom výpočet obratu stálych aktív podľa autorov článku

$$\text{Alt. 1} = \frac{565}{350:(1-0,283)} = 1,16$$

$$\text{Alt. 2} = \frac{565}{300:(1-0,385)} = 1,16$$

$$\text{Alt. 3} = \frac{565}{250:(1-0,488)} = 1,16$$

Pokiaľ nedochádza k zmene tržieb a obstarávacej ceny stálych aktív je hodnota ukazovateľa SA v čase konštantná a dá sa použiť vzťah

$$\text{obrat SA} = \frac{\text{tržby}}{\text{SA v obstarávacích cenách}}$$

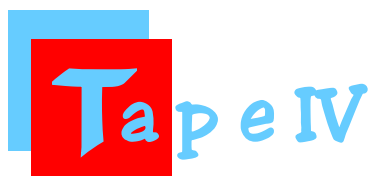
Nakoľko premenné (tržby a obstarávacie ceny SA) sa v čase menia, je potrebné modifikovať pôvodný výpočet koeficientom stupňa opotrebovania stálych aktív. Len v tom prípade môžeme bezproblémovo porovnávať uvedený ukazovateľ s inými vykazujúcimi subjektami.

Podľa prof. Syneka

$$\text{obrat celkových aktív} = \frac{\text{tržby}}{\text{celkové aktíva}}$$

Podľa autorov článku

$$\text{obrat celkových aktív} = \frac{\text{tržby}}{\text{obežné aktíva} + [\text{SA v zost. cene} : (1 - \text{koef. SO})]}$$



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

LITERATÚRA

(1) Synek, M. a kol.: Manažérska ekonomika, 3. prepracované a aktualizované vydání, Grada Publishing a.s., Praha, 2003, ISBN 80-247-0515-X, str. 358.

Použité skratky:

SA – stále aktíva

koef. SO – koeficient stupňa opotrebovania

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Miloš Haščic

Fakulta priemyselných technológií TnUAD

Katedra riadenia priemyselných systémov

I. Krasku 491/30, 020 01 Púchov

hascic@fpt.tnuni.sk www.fpt.tnuni.sk

Článok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA 1/4601/07.

NÁVRH PROCESU VZDELÁVANIA TECHNICKO–HOSPODÁRSKÝCH ZAMESTNANCOV LESOV S. R. S ANALÝZOU FINANČNEJ NÁVRATNOSTI

Miloš Hitka – Marek Potkány

ABSTRAKT

V práci sa zaoberáme návrhom plánu vzdelávania technicko–hospodárskych zamestnancov na základe identifikovaných potrieb, ktoré pozostávajú z počtu vzdelávaných osôb podľa úrovne riadenia a ich umiestnenie v čase. Následne sme vypočítali náklady na vzdelávanie THZ vo vybranom období, pomocou ktorých sme zhodnotili návratnosť investícií do ľudského faktora. Využili sme dynamické metódy hodnotenia a Cash Flow. Použitie návrhu plánu v podniku umožňuje zaviesť systematické vzdelávanie THZ s možnosťou neustáleho skvalitňovania celého procesu. Úspešné zavedenie návrhu plánu vzdelávania do praxe zabezpečí zvyšovanie konkurencieschopnosti podniku.

Kľúčové slová: Vzdelávanie zamestnancov, návratnosť investícií do vzdelávania, plán vzdelávania.

ABSTRACT

In this article we present plan of the educational program of the technical and economic employers. This plan is methodically forming by the needs of education persons in the position of managing and their location in the time. By the total calculate cost of educational program and dynamic method of evaluation and cash flow we estimated economic return of education. Our projection of educational program for technical and economic employers can be a very important tool for increasing of competitive strategy.

Key words: Educational program of employers, economic return of education, plan of education.

JEL klasifikácia: M12, O15

1 ÚVOD

Jedným z charakteristických znakov prostredia, v ktorom dnes existuje každá organizácia je dynamika. Táto skutočnosť zabezpečuje zmeny v manažmente organizácií, no prvoradý ostáva fakt, že správne alokovanie a využívanie podnikových zdrojov zabezpečí nielen prežitie podniku, ale aj rozmnožovanie jej imania. Materiálne a finančné zdroje môžu byť porovnateľné v jednotlivých podnikoch. Prvoradým zdrojom každého podniku a inštitúcie by sa mal stať človek. Jeho hodnota je vyššia ako hodnota peňazí, majetku, technológie. Ľudia majú tú schopnosť, že dokážu využiť a zdokonaľiť ostatné zdroje a pritom rozvíjať aj seba. Nevhodní a neschopní zamestnanci prijatí na pracovné miesta neprispievajú k rozvoju podniku ani seba. V práci sú nespokojní, ich výkon je minimálny, následkom čoho vznikajú pracovné a osobné problémy, často vyúsťujúce v stres a sklamanie.

Vzdelávanie možno definovať ako súhrn všeobecných, odborných, teoretických a praktických vedomostí, ktoré človek cieľavedome získava v priebehu vzdelávacieho procesu v školskom systéme alebo v iných vzdelávacích zariadeniach. Vzdelanie ako produkt vzdelávania nevystupuje nikdy samostatne, ale vždy v spojitosti s nositeľom vzdelania – človekom (Ferjenčík, Bosáková, 1999).

2 MATERIÁL A METÓDY

2.1 Podnikové vzdelávanie zamestnancov a jeho postavenie v systéme personálnej práce

Požiadavky na vedomosti a zručnosti človeka sa v modernej spoločnosti neustále menia, a aby človek mohol fungovať ako pracovná sila, musí nutne neustále prehĺbovať a rozširovať svoje vedomosti a zručnosti. S tým, čo sa človek naučil behom prípravy na povolanie už nevystačí, a tak sa vzdelávanie a formovanie pracovných schopností v modernej spoločnosti stáva celoživotným procesom, v ktorom stále väčšiu úlohu zohráva podnik a ním organizované aktivity. Základným zákonom podnikania súčasnosti je flexibilita a pripravenosť na zmeny. Flexibilná a pripravená na zmeny musí byť v prvom rade podniková pracovná sila. Je potrebné zabezpečiť, aby dynamika a štruktúra rozvoja pracovných schopností bola neustále s určitým predstihom v súlade s dynamikou a štruktúrou rozvoja techniky využívanej alebo využiteľnej v podniku, a aby pracovná sila bola schopná pružne reagovať na požiadavky a potenciálne možnosti trhu. Tak sa starostlivosť o formovanie pracovných schopností zamestnancov stáva jednou z najdôležitejších úloh podnikovej personálnej práce.

Vzhľadom na to, že jedným zo základných predpokladov úspešnosti a efektívnej výkonnosti ľudí v pracovnom procese je aj vzdelávanie, je možné v podniku dosiahnuť, že práca už nie je iba nevyhnutným prostriedkom uspokojovania potrieb, ale sama sa stáva životným obsahom uspokojujúcim potreby. Schopnosť podniku vzdelávať zamestnancov sa považuje za jednu z najdôležitejších zručností, od ktorej závisí jeho úspešnosť. Cieľom našej práce je vytvoriť návrh plánu cieleného rozvoja a vzdelávania technicko–hospodárskych zamestnancov (THZ). Na základe analýzy súčasného stavu vzdelávania v podniku Lesy Slovenskej republiky, š.p., Odštepny závod Kriváň a požiadaviek získaných identifikáciou potrieb zamestnancov

a zákazníkov sa navrhne plán vzdelávania v podniku, pričom bude zhodnotená aj návratnosť investícií vzdelávania zamestnancov.

Medzi hlavné úlohy podnikového vzdelávania patrí prispôsobovanie pracovných schopností zamestnancov meniacim sa požiadavkám pracovného miesta, t. j. prehľbovanie pracovných schopností a zvyšovanie použiteľnosti zamestnancov tak, aby aspoň čiastočne zvládali vedomosti a zručnosti potrebné k vykonávaniu ďalších, iných pracovných miest, t. j. rozširovanie pracovných schopností (Koubek, 2001). Formovanie pracovných schopností v moderných systémoch personálnej práce nezahŕňa iba kvalifikáciu, ale i formovanie sociálnych vlastností, formovanie osobnosti zamestnanca, teda orientáciu na medzil'udské vzťahy, čo zvyšuje spokojnosť zamestnancov a ich väzbu na podnik.

Najefektívnejším podnikovým vzdelávaním zamestnancov je teda dobre organizované systematické vzdelávanie. Je to nepretržité sa opakujúci proces rozpoznávania potreby vzdelávania – identifikácia potreby vzdelávania, plánovania vzdelávania (návrh vzdelávacieho programu), realizácie vzdelávacieho procesu (realizácia a priebežná kontrola vzdelávacieho programu) a vyhodnocovania výsledkov vzdelávania a účinnosti vzdelávacieho programu. Vychádza z podnikovej politiky a stratégie vzdelávania zamestnancov a opiera sa o špeciálne vytvorené organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania (Koubek, 2003).

2.2 Rámcová kvantifikácia ekonomickej návratnosti investícií do ľudského faktora

Problematicku kvantifikácie ekonomickej návratnosti investícií do ľudského faktora je možné považovať za veľmi zložitú a to najmä z dôvodov náročnej kvantifikácie merateľného prínosu pre podnik. Kvantifikácia nákladov na vzdelávanie je jasná a dá sa pomerne presne stanoviť. Avšak kvantifikácia prínosov (ekonomických a neekonomických), a najmä ich výška a adresnosť nie je jednoznačná.

Preto je potrebné aspoň rámcovo kvantifikovať prínos a to prínos do zisku. Prečo prínos do zisku? Ide o komplexné zhodnotenie čiastkových prínosov. Ako teda merať návratnosť? Pri hodnotení investícií – vecných a reálnych sa meria výnos investovania, t. j. výnos, ktorý generuje príslušná investícia za dobu ekonomickej životnosti. Z daného teda vyplýva, že je možné aj pre investície do ľudského faktora použiť danú metodiku a to, že za prínos budeme považovať prírastok zisku vplyvom investície do ľudského faktora. Kvantifikáciu čiastkových prínosov zisku vidíme:

- v prínose z rastu tržieb – nový zamestnanec po zaškolení je aktívny vo výrobnom procese a tým prispieva k zvyšovaniu tržieb a zisku,
- v prínose zo zníženia nákladov – na mzdu pre tútora, nový zamestnanec neprodukuje toľko nepodarkov a neplytvá materiálom, zníženie nákladov na energiu a ostatné náklady. Znížením nákladov sa zvýši zisk,
- v prínose z rastu produktivity (rast tržieb) – po určitom čase rastie produktivita práce nového zamestnanca,
- v prínose z úspory zamestnancov – tútor po adaptačnom procese je na svojom pracovnom mieste a vykonáva svoje pracovné úlohy,
- v prínose z uvoľnenia veľkosti investovaného kapitálu, resp. zníženia viazanosti prevádzkového kapitálu, úspora úrokov z viazanosti kapitálu,

- v iných kvantifikovateľných prínosoch – motivácia zamestnancov (Drábek, Merková, Hitka, 2006).

Na základe analýzy jednotlivých prístupov hodnotenia ekonomickej efektívnosti, ich vypovedacej schopnosti, resp. ich schopnosti dynamicky a v celej šírke podchytiť kapitálové výdaje a očakávané výnosy investičného projektu, ako aj zhodnotenia vplyvu realizácie projektu na hospodárenie podniku, rozvoj podniku, sa odporúčajú používať pri hodnotení investičného projektu nasledujúce metódy (Drábek, 2001):

Čistá súčasná hodnota (ČSH) – táto metóda sa v modernom manažmente považuje za najpresnejšiu, najspolahlivejšiu, ako aj prvotnú, základnú metódu hodnotenie projektov. Definujeme ju ako rozdiel medzi diskontovanými peňažnými príjmami z investície (výnos investovania) a kapitálovým výdajom. Výnosom z investovania teda rozumieme očakávanú hodnotu cash flow (t. j. čistý zisk + odpisy) .

$$\text{ČSH} = \text{SHCF} - \text{IK} \quad [1]$$

SHCF – súčasná hodnota toku peňazí,

IK – investovaný kapitál.

ČSH ≥ 0 – investovať (projekt je prijateľný, zvyšuje trhovú hodnotu firmy),

ČSH ≤ 0 – neinvestovať (projekt je neprijateľný, nezaistíuje požadovanú mieru výnosu),

ČSH = 0 – investíciu nemožno doporučiť ani zamietnuť.

Dosiahnuté výsledky hodnotenia projektov metódou ČSH sú závislé od dvoch faktorov:

- od vypočítaných peňažných tokov – cash flow,
- od úrokovej miery aktualizácie – diskontnej sadzby.

Súčasná hodnota cash flow (SHCF) – vypočítame tak, že diskontujeme očakávané budúce výnosy projektu výnosovou mierou, ktorú ponúkajú porovnateľné investičné alternatívy. Táto výnosová miera (k) sa označuje aj ako diskontná sadzba alebo alternatívny náklad kapitálu.

$$\text{SHCF} = \text{CF}/(1+k)^1 + \dots + \text{CF}/(1+k)^n \quad [2]$$

CF – ročné výnosy z investovania za dobu ekonomickej životnosti projektu,

n – doba životnosti projektu.

Vnútné výnosové percento (VVP) – táto metóda je založená na koncepcii súčasnej hodnoty, t. j. rešpektuje časovú hodnotu peňazí. Podstata metódy spočíva v hľadaní diskontnej miery, pri ktorej súčasná hodnota očakávaných výnosov z investície sa rovná súčasnej hodnote výdajov na investíciu. Je to trhovú úrokovú mieru, pri ktorej sa ČSH rovná nule.

$$\text{VVP} = d_1 + [\text{ČSH}_1 / (\text{ČSH}_1 - \text{ČSH}_2)] * (d_2 - d_1) \quad [3]$$

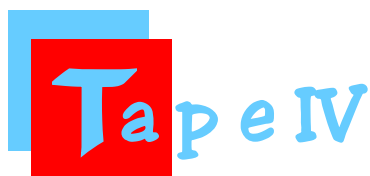
d₁ – diskontná sadzba, pri ktorej je ČSH ≥ 0

d₂ – diskontná sadzba, pri ktorej je ČSH ≤ 0

ČSH₁ – kladná ČSH, pri diskontnej sadzbe d₁

ČSH₂ – záporná ČSH, pri diskontnej sadzbe d₂

k – diskontná sadzba firmy.



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

$VVP \geq k$ – investovať,
 $VVP \leq k$ – neinvestovať.

Index rentability (IR) – alebo aj pomer peňažných príjmov ku kapitálovým výdajom stanovíme ako pomer súčasnej hodnoty prognózovaných budúcich tokov hotovosti (SHCF) a investovaného kapitálu.

$$IR = SHCF / IK \quad [4]$$

$IR \geq 1$ – investovať,
 $IR \leq 1$ – neinvestovať,
 $IR = 1$ – investíciu nemožno odporučiť ani zamietnuť.

Diskontovaná doba splatnosti (DDS) – metóda nám dáva odpoveď na otázku, koľko období minimálne musí byť investičný projekt životaschopný, t. j. koľko období musí produkovať výnosy, aby bol z hľadiska čistej súčasnej hodnoty prijateľný. Čím kratšia je doba splatnosti vo vzťahu k ekonomickej životnosti, tým je projekt pre nás prijateľnejší.

$$\begin{aligned} & DDS \\ & DDS / \sum_{i=1} CF_i / (1+k)^i = IK \quad [5] \\ & i=1 \end{aligned}$$

$i = 1, 2, 3, \dots, DDS$
 $DDS \geq T$ – investovať,
 $DDS \leq T$ – neinvestovať.

2.3 Súčasný systém vzdelávania zamestnancov v podniku

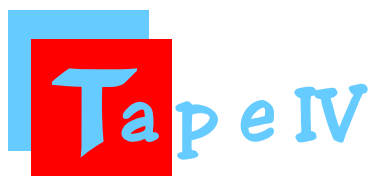
Hlavnou úlohou Štátneho podniku lesy Slovenskej republiky, Odštepny závod Kriváň so sídlom v Kriváni, je spravovanie lesného a iného majetku vo vlastníctve Slovenskej republiky.

Celkový proces vzdelávania prebieha v podniku v nasledovných etapách:

1. Analýza potrieb vzdelávania – vychádza zo znalostí cieľov našej organizácie, zo súčasnej úrovne znalostí našich zamestnancov a z hodnotenia dosiahnutého stavu. Potreby vzdelávania sa identifikujú monitoringom kompetenčnej odbornej a nadodbornej úrovne zamestnancov formou využitia výsledkov personálneho auditu, výsledkov hodnotenia zamestnancov, formou zisťovacích dotazníkov a komunikácie s riadiacimi, ale aj s ostatnými zamestnancami, za účelom zistenia potrieb vzdelávacích aktivít, tak do ich množstva, ale hlavne podľa ich tematického zamerania.

2. Vytvorenie plánu vzdelávania – je v súlade s organizačnou štruktúrou Lesov SR, š. p. podľa množstva a odborného zamerania jednotlivých funkčných úrovní so skupinovými vzdelávacími aktivitami, ale aj s aktivitami zameranými na jednotlivcov podľa ich potrieb, v súlade s potrebami organizácie.

3. Realizácia vzdelávania – prebieha prostredníctvom objednávaní a zadávania vzdelávacích aktivít vzdelávacím inštitúciám, ktoré sú držiteľmi príslušných akreditácií. Využívajú sa ich štandardné vzdelávacie moduly, ale zároveň zabezpečujeme tvorbu špeciálnych vzdelávacích modulov, ktorých náplň plne zodpovedá požiadavkám na znalosti očakávané od



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

konkrétnych cieľových skupín. V samotnej realizácii je požadované použitie rôznych metód – podľa ich vhodnosti pre konkrétne časti vzdelávacích modulov.

4. Zhodnotenie procesu vzdelávania – pri vyhodnocovaní efektov zo vzdelávania sa využívajú kontrolné dotazníky.

Zámerom vzdelávania zamestnancov podniku je dosiahnutie trvalých zmien, najmä v znalostiach, zručnostiach a postojoch, ktoré podporujú a zvyšujú výkon zamestnanca pri plnení jeho úloh a cieľov vyplývajúcich zo stratégie a potrieb podniku.

Potrebu vzdelávacích aktivít podnik rozdeľuje do štyroch hlavných oblastí:

A – Odborné vzdelávanie

Jedná sa o všetky školiace aktivity, ktoré sa zaoberajú zvyšovaním kvalifikačnej úrovne zamestnancov od lesníckej problematiky, cez marketing, ekonomiku, financie, daňovníctvo a legislatívu. Školiace aktivity sú zabezpečované hromadne podľa jednotlivých cieľových skupín, ale aj individuálne – tam, kde sa jedná o špecifické vzdelávanie jednotlivých odborných zamestnancov.

B – Nadodborné vzdelávanie

Zahŕňa všetky vzdelávacie aktivity, ktoré presahujú rámec odborného vzdelávania. Jedná sa predovšetkým o manažérske vedomosti a zručnosti, ako sú napr. prezentácia, komunikácia, vedenie tímov, riešenie konfliktov, asertivita. Do uvedenej oblasti sa zaraďujú aj vedomosti a zručnosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov a personálneho manažmentu.

C – Jazykové vzdelávanie

Zahŕňa vzdelávanie najmä v jazyku anglickom, ktorý je komunikačným jazykom Európskej únie a využíva sa pri štúdiu odbornej literatúry v oblasti marketingu, manažmentu a ľudských zdrojov. Ďalším jazykom je jazyk nemecký, ktorý je prednostne užívaný v oblasti stredoeurópskeho lesníctva a v oblasti poľovníctva.

D – Vzdelávanie v informačných technológiách (IT)

Trvalým záujmom podniku je zvyšovať úroveň práce s IT. Keďže v podmienkach podniku nie je možné objektívne zisťovať a preukazovať stupeň znalostí pre ovládanie osobných počítačov pre efektívne využívanie informačných technológií, je nevyhnutné pristúpiť k použitiu systému ECDL. ECDL je program, ktorým sa overuje počítačová gramotnosť pomocou medzinárodne uznávanej štandardizovanej metodiky. Študenta programu ECDL sprevádza medzinárodne uznávaný doklad – Index ECDL. Schopnosť efektívne využívať základné informačné technológie sa preukazuje úspešným absolvovaním série štandardizovaných testov a potvrdzuje sa vydaním certifikátu ECDL, ktorý má časovo neobmedzenú platnosť. Za jeho lokalizáciu zodpovedá národný garant, Slovenská informačná spoločnosť. Po úspešnom absolvovaní všetkých 7 skúšok v priebehu 3 rokov vzniká nárok na vydanie certifikátu ECDL, pri absolvovaní 4 skúšok môže absolvent požiadať Slovenskú informačnú spoločnosť o vydanie osvedčenia ECDL Štart. Lesy SR š. p., majú záujem na zvyšovaní spôsobilosti svojich zamestnancov v IT systéme absolvovania predpísaných skúšok, k čomu bude vzdelávacie aktivity podporovať tak, aby aspoň 30 % zamestnancov s prideleným osobným počítačom vykonalo skúšky pre vydanie osvedčenia ECDL Štart.

3 VÝSLEDKY

3.1 Návrh priebehu vzdelávania

Vzdelávanie v podniku Štátne lesy Slovenskej republiky, Odštepný závod Kriváň so sídlom v Kriváni, navrhujeme uskutočňovať v nasledovných krokoch:

- a) Vyhodenie podkladov pre zber informácií.
- b) Vyhodnotenie prieskumu, identifikácia potrieb vo vzdelávaní a zostavenie plánu vzdelávania pre obdobie n.
- c) Hľadanie a podpora potrebných zdrojov vzdelávania.
- d) Návratnosť investícií z uskutočneného vzdelávania.
- e) Opatrenia a príprava formulácie potrieb pre nasledujúce obdobie.

a) Vyhodenie podkladov pre zber informácií

Identifikácia potrieb s orientáciou na zákazníka je dôležitá, pretože v súčasnom svete konkurencie spokojnosť zákazníka a trvalá prosperita podniku spolu veľmi súvisia. Vo svete voľnej ekonomickej súťaže môže podnik stabilne prosperovať len vtedy, ak neodvráti pozornosť od svojho najzákladnejšieho podnikateľského poslania – slúžiť svojim zákazníkom. Dobré slúžiť svojim zákazníkom znamená pochopiť ich názory. Ak súčasne dokáže dlhodobo poskytovať lepšie služby ako jeho konkurencia, bude prosperovať. Zákazník sa považuje za najdôležitejší faktor celého procesu a je prvým v poradí dôležitosti.

Ak sa podnik chce presadiť v konkurenčnom prostredí, potom musí dôsledne dbať na svoju orientáciu na zákazníka a prikladať dôraz na jej vonkajšie vzťahy. To znamená, že zákazník je klientom, ktorého potreby je nutné riešiť a pristupovať k nim zodpovedne a nie ich ignorovať. Pri úzkej špecializácii produktového portfólia to platí dvojnásobne.

Určením strategických cieľov v oblasti vzdelávania vedenie podniku definuje smerovanie aj v oblasti marketingového pôsobenia organizácie na zákazníka. Vzhľadom na nutnosť realizácie vzdelávania pomocou systematických krokov je potrebné definovať základné smerovanie marketingovej činnosti.

Model riadenia marketingovej činnosti zahŕňa dôležité procesy, ktoré nie je možné vynechať pri systematickom budovaní marketingového povedomia zamestnancov ako i pri budovaní marketingovo orientovanej organizácie. Zabezpečenie týchto cieľov je možné len tak, že vzdelávanie zamestnancov bude prebiehať systematicky a ich príprava bude úzko súvisieť so základným smerovaním podniku, ktorým je kvalita.

Informácie o súčasných potrebách zamestnancov podniku získame z podkladov interného prieskumu marketingového oddelenia. Na základe tohto prieskumu vedúci jednotlivých organizačných útvarov určujú vzdelávacie požiadavky vzhľadom na vedením definované ciele v podniku. Systematické zisťovanie potrieb a ich plánovanie musí byť realizované na základe konkrétnych postupov.

b) Vyhodnotenie prieskumu, identifikácia potrieb vo vzdelávaní a zostavenie plánu vzdelávania pre obdobie n

Na základe rozhodnutia vedenia podniku o postavení stratégie na princípoch marketingovo orientovaného podniku sa definujú základné oblasti, v ktorých bude nutné realizovať vzdelávanie na zabezpečenie želaného vývoja.

- a) Pochopenie a prijatie princípov fungovania marketingovo orientovaného podniku
- b) Zlepšenie a profesionalizácia komunikácie (obchodnej, vnútropodnikovej)
- c) Zvyšovanie efektívnosti (výroby, riadenia)
- d) Zvyšovanie odbytu, presadzovanie sa na trhu

c) Hľadanie a podpora potrebných zdrojov vzdelávania

Pri hľadaní a podpore potrebných zdrojov na zabezpečenie vzdelávania je potrebné brať do úvahy hlavne nákladovú náročnosť. Z hľadiska uspokojivého pokrytia vzdelávacích potrieb v požadovanom množstve, ako aj z hľadiska úspory nákladov je pre podnik výhodné zabezpečenie nižšieho počtu kurzov, požadovanej kvality z hľadiska obsahovej stránky, spolu s následným interným doškolením zamestnancov. Navrhované riešenie zaručí zabezpečenie pokrytia identifikovaných potrieb v takej miere, aby bol dosiahnutý cieľ vzdelávania THZ v podniku.

d) Návratnosť investícií z uskutočneného vzdelávania

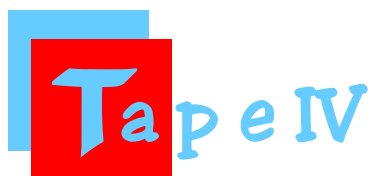
Na finančné zhodnotenie návrhu použijeme výpočet Cash Flow a dynamické metódy hodnotenia. Pre finančné zhodnotenie návrhu plánu vzdelávania máme k dispozícii plán prínosov a vstupných údajov na dobu ekonomickej životnosti projektu. Výsledky podporia kvalitu rozhodovania pre investovanie do ľudského faktora a skvalitňujú priebeh a hodnotenie navrhovaného projektu vzdelávania.

e) Opatrenia a príprava formulácie potrieb pre nasledujúce obdobie

Ak podnik v priebehu vzdelávania zistí nedostatky, resp. vzdelávanie neplní očakávané prínosy zo vzdelávacích aktivít, je potrebné navrhnúť opatrenia, ktorých je nutné sa v budúcnosti vyvarovať, tak aby vzdelávanie prinieslo požadovaný efekt v podniku. Efekt predstavuje zvýšenie produktivity práce, rastu zisku, trhového podielu podniku, rastu konkurencieschopnosti a neposlednom rade uspokojenie svojich zamestnancov a zákazníkov. Na základe výsledkov z plánu vzdelávania THZ v podniku zo sledovaného obdobia, sa zostaví plán vzdelávania zamestnancov na nasledujúce obdobie, ktorý obsahuje nápravné opatrenia.

3.2 Návrh plánu vzdelávania

Z uvedených oblastí v návrhu priebehu vzdelávania a na základe identifikovaných počtov konkrétnych kategorizovaných potrieb navrhujeme plán vzdelávania. Úplné pokrytie identifikovaných potrieb, ktoré umožní pokrytie cieľových oblastí vzdelávania pre všetkých THZ, je možné zabezpečiť v prípade ideálnych finančných podmienok.



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Plán vzdelávania určuje, kedy je potrebné realizovať zabezpečenie vzdelávacej aktivity. Ďalej špecifikuje úroveň riadenia, pre ktorú je potrebné vzdelávanie realizovať a navrhuje konkrétnu podobu vzdelávacieho plánu. Riadky plánu zobrazujú identifikovanú potrebu.

Za tohto predpokladu navrhujeme konkrétnu podobu plánu vzdelávania pre THZ na nasledujúce 3 kvartály roka 2007 z pohľadu najpriaznivejšieho cenového hľadiska a zabezpečenia identifikovaných potrieb, je uvedený na obrázku 1. Určenie a časové zaradenie jednotlivých kurzov ako foriem zabezpečovania identifikovaných potrieb realizujeme na základe logickej nadväznosti jednotlivých potrieb s cieľom zabezpečenia zásady odbornej marketingovej komunikácie tých úrovní riadenia, ktoré túto formu komunikácie vyžadujú vzhľadom na technológiu, riadenie dokumentácie a organizačnú sústavu podniku.

Definovanie jednotlivých kurzov pre zabezpečenie konkrétnej potreby je aj na základe realizovaných vzdelávacích aktivít v minulosti. V súvislosti so zistenými potrebami, ktoré určujú obsah kurzu, zostavíme zoznam kurzov na základe aktuálnej ponuky na trhu a tiež porovnania cenového hľadiska. Z tohto zoznamu následne realizujeme aj výber konkrétnych riešení pre identifikované potreby.

Zoznam organizácií zabezpečujúcich daný kurz, obsah kurzu spolu s cenovým hľadiskom za všetky kurzy vykonané jednou organizáciou pre rok 2007 situácia A, je uvedený v tabuľke 1.

Potreba		Úroveň riadenia	Apríl					Máj					Jún					Júl					August					September				Október					November					December					
			14	15	16	17	18	18	19	20	21	22	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	44	45	46	47	48	49	50	51			
P1	Riadenie kvality	U1															1																														
P2	Plánovacie metódy	U1, U2, U3	1															2																													
P3	Vedenie ľudí	U1, U2																										1																			1
P4	Znalosti lesníctva	U1, U2										1											2																								
P5	PC Komunikácia	U1, U2, U3																		1					1																						
P6	Vedenie rokovaní	U1					1		2																																						
P7	Logistika	U2, U3														2																															
P8	Jazykové vzdelávanie	U1, U2, U3																						2																							4
P9	Kalkulácie, náklady	U2, U3																																													
P10	Organizácia času	U2																																													1
P11	Distribučné kanály	U2	1																																												
P12	Analýza trh. prostredia	U2, U3							1					2																																	
P13	Marketingový výskum	U3																																													
P14	Zlepšovanie MTZ	U2, U3				1																																									
P15	Predajné zručnosti	U1, U2																																													

Obrázok 1 – Návrh plánu vzdelávania na rok 2007 situácia A

U 1 – riaditeľ závodu, riaditelia jednotlivých úsekov

U 2 – vedúci

U 3 – referenti

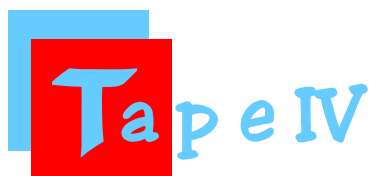
U1, U2 – riaditelia, vedúci

U2, U3 – vedúci, referenti

U1, U3 – riaditelia, referenti

Tabuľka 1 – Zoznam kurzov pre rok 2007 situácia A

	Spoločnosť	Názov	Obsah kurzu	Cena
P1	SGS SLOVAKIA	Interný audit SRK	Cieľom kurzu je oboznámiť účastníkov s normou ISO 9001:2000, systémy manažérstva kvality založené na procesnom prístupe, audit za účelom trvalého zlepšovania.	3 300 Sk
P2	MENTIS, s.r.o.	Plánovanie, rozpočtovanie a kontrola	Stanovenie cieľov, plánovanie, delegovanie úloh. Kurz je zameraný na praktickú prípravu plánu firmy, na kalkulácie potrebné pri príprave plánu a na rozbor hospodárskych výsledkov.	11 400 Sk
P3	A.M. Consulting	Riadenie a vedenie ľudí	Cieľom je získať nové vedomosti v riadení a vedení tímu, efektívne a asertívne zvládanie konfliktu, zvýšenie manažérskych kompetencií, motivácia, štýly riadenia, základné techniky vedenia ľudí a tímu.	2 900 Sk
P4	OZ Lesnej techniky, Banská Bystrica	Lesné hospodárstvo	Odborne pripraviť účastníkov kurzu na zvládnutie znalostí lesníctva a výkonu funkcie odborného lesného hospodára. Poskytnúť účastníkom kurzu aktuálne a nové poznatky a informácie z kľúčových oblastí lesného hospodárstva.	6 600 Sk
P5	IPEX IT, s. r. o.	Windows pre mierne pokročilých	Kurz je určený pre mierne pokročilých používateľov osobných počítačov v prostredí MS Windows XP / 2000 / 98 / ME, ktorí chcú prehĺbiť svoje znalosti o tomto systéme a prakticky si precvičiť efektívne pracovné postupy pri využívaní jeho služieb.	2 300 Sk
P6	Trenkwalder s.r.o.	Vyjednávacie zručnosti	Pomôcť účastníkom osvojiť si taktiku vyjednávania, správnym prístupom dosahovať lepšie výsledky v obchode.	2 650 Sk
P7	Európsky vzdelávací inštitút, n.o.	Manažér logistiky	Seminár a workshop je zameraný na získanie konkrétnych vedomostí a zručností z jednotlivých oblastí logistiky.	3 100 Sk
P8	InSYS, s. r. o.	Jazykové kurzy	Praktické používanie cudzieho jazyka. Komunikatívny prístup zaručí, že budete získavať všetky jazykové zručnosti, ktoré potrebujete. V lekciách bude rovnomerne zastúpená konverzácia, čítanie, počúvanie, písanie, gramatika.	8 700 Sk
P9	MENTIS, s.r.o.	Moderné riadenie nákladovosti a ziskovosti	Cieľom kurzu je poskytnúť ekonómom, controllerom, manažérom, vedúcim stredísk a ostatným osobám, ktoré sa podieľajú na plánovaní, organizovaní a kontrole činnosti firmy, najnovšie poznatky z oblasti controllingu a jeho využiti v podnikovej praxi.	7 600 Sk
P10	FBE Bratislava, s.r.o.	Časový manažment	Cieľom je identifikovať rezervy vo využívaní času a zvládnuť techniky plánovania času, ktoré účastníkom pomôžu dosiahnuť vyšší výkon, naučiť sa určovať priority a spracovať týždenný plán, efektívne zvládnuť proces delegovania.	3 300 Sk
P11	Agentúra Tempo	Majster ako manažér	Komunikácia, rozhodovanie, kultúra a kvalita, motivácia, projektovanie prác	2 800 Sk



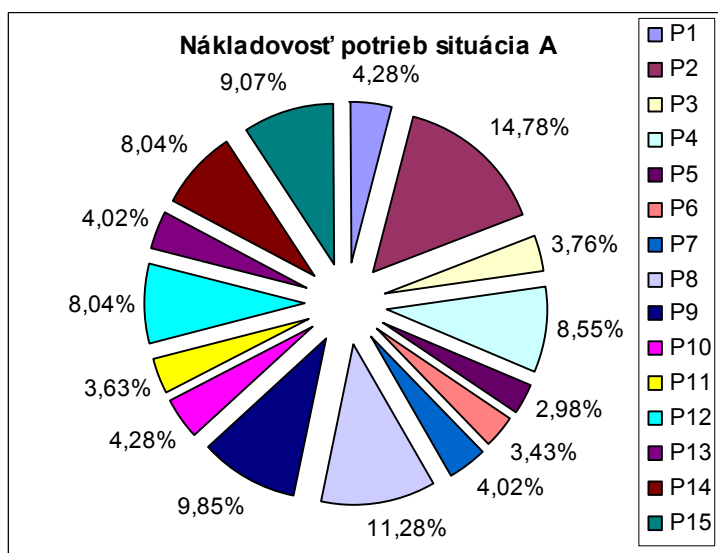
Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

P12	Európsky vzdelávací inštitút, n.o.	Úspešný marketing	Cieľom kurzu je ozrejmienie pojmov , ako produkt, trh, zákazník, konkurencia atď., cez marketingový prieskum, koncept marketingových stratégií, budovania korporátnej kultúry, identity a imidžu organizácie, komunikáciu, reklamu, budovanie vzťahov so zákazníkmi, ...	6 200 Sk
P13	Európsky vzdelávací inštitút, n.o.	Marketingový výskum trhu	Princípy a úlohy monitorovania trhového prostredia, zákazníka, dopytu, konkurencie.	3 100 Sk
P14	Európsky vzdelávací inštitút, n.o.	Medzinárodný marketing	Orientácia na medzinárodné trhy, vplyv kultúry, tradícií.	6 200 Sk
P15	TOP CONSULT GROUP, s.r.o.	Obchodné zručnosti	Cieľom kurzu je naučiť účastníkov, ako komunikovať s klientom, ako viesť obchodný rozhovor a ako získať klienta pre svoj cieľ. Účastníci si osvoja techniky ako zvýšiť svoju obchodnícku efektivitu a dosiahnuť u zákazníka úspech.	7 000 Sk

4 DISKUSIA A ZÁVER

4.1 Ekonomické zhodnotenie návrhu

Na základe návrhu plánu, náklady na zabezpečenie vzdelávania THZ v podniku dosiahnu výšku 77.150,- Sk, sú uvedené v tabuľke 1. Celkový počet kurzov je 25, niektorá potreba zabezpečuje 2 kurzy, podľa potrieb úrovne riadenia. Uvedené náklady je možné členiť podľa jednotlivých potrieb P1 – P15. Graf 1 poukazuje na podiel jednotlivých vzdelávacích potrieb na celkových nákladoch na vzdelávanie THZ. Ako je zrejmé, podstatnú časť nákladov tvoria potreby P2, P4, P8, P9, P15, ktoré činia spolu 53,53 % nákladov. Vzhľadom na túto skutočnosť sa pri snahe znižovania nákladov zameriame najmä na túto časť potrieb.



Graf 1 – Nákladovosť potrieb situácia A

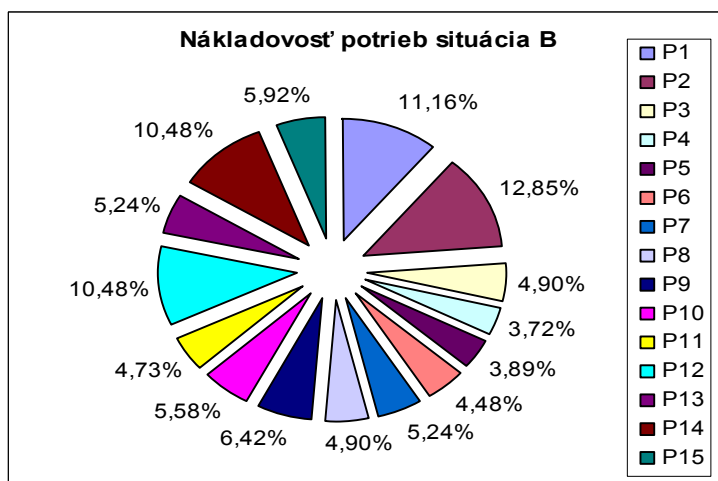
4.2 Úprava návrhu plánu z pohľadu finančnej náročnosti

S ohľadom na náklady na zabezpečenie vzdelávacích potrieb a na základe zistenia vyplývajúceho z grafu 1, v pláne vzdelávania THZ navrhujeme určité zmeny. Na dosiahnutie celkového cieľa vzdelávania je nutné udržať vzdelávanie v každej oblasti a tým aj zabezpečenie každej potreby aspoň v minimálnej miere. Graf 1 určuje potreby, ktoré svojím vplyvom na náklady do vzdelávania THZ tvoria 53,53 % a tie, ktoré aj napriek relatívne vysokému počtu tvoria 46,47 % podiel.

Práve tieto potreby svojím vplyvom na náklady nie sú také významné a vzhľadom na ich počet a celoplošnú pôsobnosť v oblasti vzdelávania je nanajvýš vhodné ponechať ich v pôvodnom nezmenenom stave. Pri potrebách P2, P4, P8, P9, P15 je možné dosiahnuť značnú úsporu nákladov. Úpravu zabezpečovania týchto vybraných potrieb riešime individuálne a to nasledovnými spôsobmi. Potreba P2 zaznamenáva výskyt na úrovniach riadenia U1, U2, U3. Je potrebné zabezpečiť, aby na každej z úrovní bol v tejto problematike vzdelaný aspoň 1 zamestnanec. Zostávajúci zamestnanci môžu byť doškoloňovaní v neskoršom období, alebo v nasledujúcom roku, a to podľa finančných možností spoločnosti. Pričom v tomto období je možné zabezpečiť doškoloňovanie aj pomocou interných zdrojov, vzhľadom na fakt, že v danej oblasti sú už vzdelaní zamestnanci, ktorých je možné využiť ako interných školiteľov. Potreba P4 sa vyskytuje na úrovni riadenia U1 a U2. Vzhľadom na charakter potreby a systém organizácie distribučného systému v rámci organizačnej štruktúry boli identifikované potreby len na týchto úrovniach. Tu preto zabezpečujeme možnosť priamej komunikácie zamestnancov U1 a U2. To znamená, že vzdeláme 1 zamestnanca z každej úrovne. Potreba P8 zasahuje úrovne riadenia U1, U2, U3. Priama komunikácia zamestnancov týchto troch úrovní je nevyhnutná, a preto je nutné

vzdelat' aspoň jednu osobu z každej úrovne riadenia. Z časového hľadiska by bolo možné externe vzdelat' všetkých zamestnancov z úrovne U1. S ohľadom na možnú úsporu prostriedkov môžeme 3 zamestnancov z tejto úrovne doškoliť interným spôsobom. K porušeniu možnosti komunikácie oboch úrovní riadenia v tomto prípade nedôjde. Zabezpečenie potreby P9 zasahuje úrovne U2, U3, je možné realizovať spôsobom z každej úrovne jeden zamestnanec. Poslednou nákladovo významnou a zároveň modifikovateľnou potrebou je potreba P15. Výskyt tejto potreby je opäť na úrovniach U1 a U2. Zabezpečenie vzdelania v tejto oblasti je možné realizovať spôsobom 1+1, pričom prvého vzdeláme riaditeľa. Vzhľadom na kapacity a čas realizácie kurzov je tento spôsob výhodný najmä z časového hľadiska. Konkrétne riešenie upraveného návrhu plánu vzdelávania z pohľadu finančnej náročnosti je zobrazené na obrázku 2.

Finančne upravený plán vzdelávania THZ v podniku na rok 2007 situácia B obsahuje tie isté potreby. Zníženie nákladov dosiahneme znížením počtu kurzov na 19. Celkové náklady na zabezpečenie vzdelávania THZ v podniku dosiahnu výšku 59.150,- Sk. Celkový počet kurzov je 19, niektorá potreba zabezpečuje 2 kurzy, podľa potrieb úrovne riadenia. Uvedené náklady je možné členiť podľa jednotlivých potrieb P1 – P15. Graf 2 poukazuje na podiel jednotlivých vzdelávacích potrieb na celkových nákladoch na vzdelávanie THZ. Potreby P2, P4, P8, P9, P15 tvoria spolu 33,81 % nákladov a sú oproti plánu vzdelávania 2007 situácia A znížené o 19,72 %.



Graf 2 – Nákladovosť potrieb situácia B

Potreba		Úroveň riadenia	Apríl					Máj					Jún					Júl					August					September					Október					November					December																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
			1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3</

Obrázok 2 – Návrh plánu vzdelávania na rok 2007 situácia B (najpriaznivejšia situácia z hľadiska zabezpečenia potrieb)

U 1 – riaditeľ závodu, riaditelia jednotlivých úsekov

U 2 – vedúci

U 3 – referenti

U1, U2 – riaditelia, vedúci

U2, U3 – vedúci, referenti

U1,U3 – riaditelia, referenti

U1, U2, U3 – riaditelia, vedúci, referenti

4.3 Porovnanie návrhov pre rok 2007 situácia A a situácia B

Pôvodné náklady na zabezpečenie vzdelávania THZ boli 77.150 ,– Sk (situácia A). Realizáciou upraveného návrhu z pohľadu nákladov na zabezpečenie kurzov a vzdelávania THZ v podniku dosiahnu výšku 59.150,– Sk (situácia B).

Úspora tohto návrhu predstavuje 21.300,– Sk. Konkrétna úspora vyplýva najmä z návrhu využitia interného vzdelávania pomocou interných školiťel'ov, ktorí boli vzdelaní v konkrétnej oblasti vzdelávacou inštitúciou. V nasledujúcej tabuľke 2 uvádzame porovnanie finančnej náročnosti jednotlivých návrhov.

Tabuľka 2 – Porovnanie finančnej náročnosti návrhov

Počet potrieb	Cena kurzu	Situácia A		Situácia B		Úspora
		Počet kurzov	Spolu	Počet kurzov	Spolu	
P1	3 300 Sk	1	3 300 Sk	2	6 600 Sk	0
P2	3 800 Sk	3	11 400 Sk	2	7 600 Sk	3 800 Sk
P3	2 900 Sk	1	2 900 Sk	1	2 900 Sk	0
P4	2 200 Sk	3	6 600 Sk	1	2 200 Sk	4 400 Sk
P5	2 300 Sk	1	2 300 Sk	1	2 300 Sk	0
P6	2 650 Sk	1	2 650 Sk	1	2 650 Sk	0
P7	3 100 Sk	1	3 100 Sk	1	3 100 Sk	0
P8	2 900 Sk	3	8 700 Sk	1	2 900 Sk	5 800 Sk
P9	3 800 Sk	2	7 600 Sk	1	3 800 Sk	3 800 Sk
P10	3 300 Sk	1	3 300 Sk	1	3 300 Sk	0
P11	2 800 Sk	1	2 800 Sk	1	2 800 Sk	0
P12	3 100 Sk	2	6 200 Sk	2	6 200 Sk	0
P13	3 100 Sk	1	3 100 Sk	1	3 100 Sk	0
P14	3 100 Sk	2	6 200 Sk	2	6 200 Sk	0
P15	3 500 Sk	2	7 000 Sk	1	3 500 Sk	3 500 Sk
Spolu	45 850 Sk	25	77 150 Sk	19	59 150 Sk	21 300 Sk

4.4 Finančné zhodnotenie návrhu vzdelávania – návratnosť investícií

Na finančné zhodnotenie návrhu použijeme výpočet *Cash Flow* a *dynamické metódy hodnotenia*. Aby bolo možné finančne zhodnotiť návrh vzdelávania je potrebné mať k dispozícii *plán prínosov a vstupných údajov* na dobu ekonomickej životnosti projektu. V našom prípade ide o roky 2007, 2008, 2009, 2010.

Cash Flow predstavuje tok peňažných prostriedkov, je kľúčovou kategóriou pri rozhodovaní o otázkach platobnej schopnosti a likvidity podniku a pri všetkých druhoch investičných rozhodnutí.

Dynamické metódy hodnotenia zohľadňujú pôsobenie činiteľa času. Tento pôsobí veľmi výrazne, spôsobuje zmenu hodnoty peňazí. Pri hodnotení ekonomickej efektívnosti, vypovedacej schopnosti jednotlivých metód, ich schopnosti dynamicky a v celej výške podchytiť kapitálové výdaje na vzdelávanie a očakávané prínosy, ako aj zhodnotenia vplyvu realizácie projektu na hospodárenie podniku, rozvoj podniku, sme použili nasledovné metódy:

- a. čistú súčasnú hodnotu – ČSH
- b. vnútorné výnosové percento – VVP
- c. index rentability – IR
- d. diskontovanú dobu splatnosti – DDS

Čistá súčasná hodnota – ČSH

Ide o najpresnejšiu, najspoľahlivejšiu, ale hlavne základnú metódu hodnotenia projektov. Vypočítali sme ju pomocou vzorca (1), t. j. rozdiel medzi diskontovanými peňažnými príjmami z investície (výnos investovania) a kapitálovým výdajom. Výsledok je uvedený v tabuľke 3. Pravidlom pre potvrdenie prijatia projektu je: ČSH > 0 – investovať.

V našom prípade je toto pravidlo prijatia projektu splnené – ČSH = 60 389,- Sk, t. j. ČSH dosahuje kladnú hodnotu. Investovaním do vzdelávania THZ v podniku zvýšime trhovú hodnotu podniku a je zaručená aj požadovaná miera výnosu, ktorá je vyjadrená diskontnou sadzbou.

Vnútorné výnosové percento – VVP

Podstatou tejto metódy je hľadanie diskontnej miery, pri ktorej súčasná hodnota očakávaných výnosov z investície (Cash Flow) sa rovná súčasnej hodnote výdajov na investíciu, t. j. trhovú úrokovú mieru (sadzba), pri ktorej sa ČSH rovná nule. Vypočítali sme ho pomocou vzorca (2). Výsledok je uvedený v tabuľke 3. Pravidlom pre potvrdenie akceptovania projektu je: VVP > k – investovať.

V našom návrhu je toto pravidlo prijatia projektu tiež splnené – VVP = 28,56 %, t. j. VVP dosahuje vyššiu hodnotu ako je diskontná sadzba (15 %). Z uvedených výpočtov a porovnaní môžeme podniku odporučiť, že investovanie do vzdelávania je akceptovateľné, pretože VVP je vyššie ako požadovaná minimálna výnosnosť (15 %).

Index rentability – IR

Index rentability (ziskovosti) je v úzkom vzťahu s metódou ČSH, a vedie k rovnakému rozhodnutiu ako pravidlo ČSH. Vypočítali sme ho pomocou vzorca (3). Výsledok je uvedený v tabuľke 3. Pravidlom pre potvrdenie, že projekt je realizovateľný je: IR > 1 – investovať.

V našom prípade je toto pravidlo prijatia projektu splnené – IR = 1,24 %, t. j. IR vyššiu hodnotu ako 1. Z daného vyplýva, že navrhovaný projekt, t. j. investovanie do vzdelávania THZ je realizovateľné.

Diskontovaná doba splatnosti – DDS

Ide o často používanú metódu hodnotenia projektov, najmä z pohľadu investora, napr. banky. Metóda nám dáva odpoveď, koľko období minimálne musí byť investičný projekt životaschopný, t. j. koľko období musí produkovať výnosy, aby bol z hľadiska ČSH prijateľný. Vypočítali sme ho pomocou vzorca (4). Výsledok je uvedený v tabuľke 3. Pravidlom pre potvrdenie, že projekt je životaschopný je: $DDS < T$ – investovať, pričom T = doba ekonomickej životnosti projektu. V našom prípade $T = 4$ roky.

Na základe výpočtov nám vyplýva, že aj toto pravidlo prijatia projektu je splnené – $DDS < T$, t. j. 1,95 roka < 4 roky, preto doporučujeme tento projekt k realizácii.

Tabuľka 3 – Cash flow

Ukazovateľ	Rok 2007 B	Rok 2008	Rok 2009	Rok 2010
Výnosy	187 450	106 400	100 150	108 600
Odpisy	12 002	10 669	11 002	11 669
Zisk pred zdanením	175 448	95 731	89 148	96 931
Daň (19 %)	33 335	18 189	16 938	18 417
Čistý zisk	142 113	77 542	72 210	78 514
+ Odpisy	12 002	10 669	11 002	11 669
CASH FLOW	154 115	88 211	83 212	90 183
Diskont (15 %)	0,86957	0,75614	0,65752	0,57175
SHCF	134 013	66 700	54 713	51 562
SHCF celkom	306 989			
ČSH	60 389			
VVP (%)		28,56		
IR			1,24	
DDS (roky)				1,95

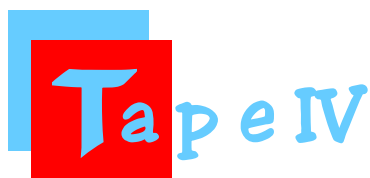
Ako dokumentuje tabuľka 3, všetky metódy spĺňajú stanovené kritériá. Investovaný kapitál do realizácie vzdelávania THZ jednoznačne možno hodnotiť pozitívne. Spoločným, ale najmä adresne zameraným vzdelávaním všetkých THZ môžu byť dosiahnuté takéto pozitívne prínosy. Tieto metódy nám podporia kvalitu rozhodovania pre investovanie do ľudského faktora, skvalitnili proces prípravy a hodnotenia navrhovaného projektu.

Plán prínosov a vstupné údaje pre rok 2007

Podnik tým, že investuje do vzdelávania THZ, získa úsporu vo forme peňažných prostriedkov najmä z týchto oblastí: úspora palív, energie, materiálu; úspora mzdových nákladov, zníženie úrazovosti; zvýšenie využitia výrobných kapacít; efekt uvoľnenia prevádzkového kapitálu; zvýšenie produktivity práce. Pre aplikáciu dynamických metód je potrebné mať k dispozícii nasledovné vstupné údaje:

Investovaný kapitál – súčet technického zhodnotenia a sumu všetkých naplánovaných kurzov za daný rok.

Výnosy investovania – súčet prínosov za daný rok.



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Technické zhodnotenie – úpravy strojov, zariadení, technológií, majetku, a pod.
Odpisy súvisiace s investíciou – súčet jednotlivých odpisov, ktoré vznikli technickým zhodnotením.

V tabuľke 4 sú uvedené prínosy, ktoré sú vo výške 187 450 Sk a vstupné údaje pre rok 2007, ktoré sú vo výške 518 052 Sk.

Tabuľka 4 – Prínosy a vstupné údaje pre rok 2007

Prínosy 2007	Hodnota	Vstupné údaje 2007	Hodnota
Úspora palív, energie, materiálu	25 500 Sk	Investovaný kapitál	246 600 Sk
Úspora mzdových nákladov, zníženie úrazovosti	59 800 Sk	Výnosy investovania – ročné	187 450 Sk
Zvýšenie využitia výrobných kapacít	34 250 Sk	Technické zhodnotenie	72 000 Sk
Efekt uvoľnenia prevádzkového kapitálu	24 350 Sk	Odpisy súvisiace s investíciou	12 002 Sk
Zvýšenie produktivity práce	43 550 Sk		

Plán prínosov a vstupné údaje pre rok 2008

V tabuľke 5 sú uvedené prínosy pre rok 2008, ktoré sú vo výške 106 400 Sk a vstupné údaje pre rok 2008, ktoré sú vo výške 354 519 Sk.

Tabuľka 5 – Prínosy a vstupné údaje pre rok 2008

Prínosy 2008	Hodnota	Vstupné údaje 2008	Hodnota
Úspora palív, energie, materiálu	17 600 Sk	Investovaný kapitál	173 450 Sk
Úspora mzdových nákladov, zníženie úrazovosti	23 400 Sk	Výnosy investovania – ročné	106 400 Sk
Zvýšenie využitia výrobných kapacít	25 100 Sk	Technické zhodnotenie	64 000 Sk
Efekt uvoľnenia prevádzkového kapitálu	17 200 Sk	Odpisy súvisiace s investíciou	10 669 Sk
Zvýšenie produktivity práce	23 100 Sk		

Plán prínosov a vstupné údaje pre rok 2009

V tabuľke 6 sú uvedené prínosy pre rok 2009, ktoré sú vo výške 100 150 Sk a vstupné údaje pre rok 2009, ktoré sú vo výške 304 602 Sk.

Tabuľka 6 – Prínosy a vstupné údaje pre rok 2008

Prínosy 2008	Hodnota	Vstupné údaje 2008	Hodnota
Úspora palív, energie, materiálu	19 200 Sk	Investovaný kapitál	127 450 Sk
Úspora mzdových nákladov, zníženie úrazovosti	25 200 Sk	Výnosy investovania – ročné	100 150 Sk
Zvýšenie využitia výrobných kapacít	18 350 Sk	Technické zhodnotenie	66 000 Sk
Efekt uvoľnenia prevádzkového kapitálu	14 500 Sk	Odpisy súvisiace s investíciou	11 002 Sk
Zvýšenie produktivity práce	22 900 Sk		

Plán prínosov a vstupné údaje pre rok 2010

V tabuľke 7 sú uvedené prínosy pre rok 2010, ktoré sú vo výške 108 600 Sk vstupné údaje pre rok 2010, ktoré sú vo výške 322 969 Sk.

Tabuľka 7 – Prínosy a vstupné údaje pre rok 2008

Prínosy 2008	Hodnota	Vstupné údaje 2008	Hodnota
Úspora palív, energie, materiálu	15 200 Sk	Investovaný kapitál	132 700 Sk
Úspora mzdových nákladov, zníženie úrazovosti	26 800 Sk	Výnosy investovania – ročné	108 600 Sk
Zvýšenie využitia výrobných kapacít	30 600 Sk	Technické zhodnotenie	70 000 Sk
Efekt uvoľnenia prevádzkového kapitálu	16 800 Sk	Odpisy súvisiace s investíciou	11 669 Sk
Zvýšenie produktivity práce	19 200 Sk		

5 ZÁVER

Vzdelávanie je dôležitou zložkou riadenia ľudských zdrojov, pretože prosperita a výkonnosť podniku sa odvíja práve od ľudí, t. j. schopných a spokojných zamestnancov. Každý podnik v trhovej ekonomike vie, že ak chce prežiť, musí dosahovať lepšie výsledky ako jeho konkurencia. To však nie je možné bez vysoko výkonných, lojálnych, ale predovšetkým vzdelaných zamestnancov. Je úplne prirodzeným javom, že u zamestnancov, ktorí nepociťujú, že sú za svoje výkony odmeňovaní a oceňovaní v dostatočnej miere, klesá ich zánietenosť a chuť pracovať, čo má vplyv na celkovú výkonnosť.

Vybudovanie komplexného systému vzdelávania organizácie je dlhodobý proces, počas ktorého musíme do vzdelávania neustále zahrňovať všetky oblasti, ktoré sú v súlade so strategickým smerovaním spoločnosti definovaným pomocou sústavy cieľov.

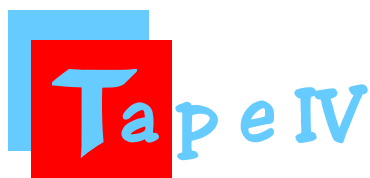
Návrh plánu vzdelávania THZ LESOV S. R. a jeho implementácia do existujúceho systému vzdelávania v podniku zabezpečí zvýšenie jeho konkurencieschopnosti, lojality zamestnancov a umožní dosahovať stanovené strategické ciele. Výsledný plán identifikovaných potrieb je výsledkom kompromisu medzi maximálnym zabezpečením pokrytia všetkých identifikovaných potrieb na všetkých úrovniach riadenia s ohľadom na finančnú náročnosť. Identifikácia vzdelávacích potrieb marketingovým oddelením v tejto oblasti sa pomocou zavedenej kategorizácie stáva prehľadnejšou, čo v konečnom dôsledku zlepšuje dynamiku celého priebehu vzdelávania. Takto môže podnik zistiť potreby svojich zamestnancov a zákazníkov, čo umožní plánovať všetky činnosti na vybrané obdobie.

Kvantifikácia ekonomickej návratnosti investícií do ľudského faktora sa považuje za veľmi zložitú a to najmä z dôvodov náročnej kvantifikácie merateľného prínosu pre podnik. Za veľmi vhodnú metodiku na meranie prínosu do vzdelávania zamestnancov sa používa Cash Flow spolu s dynamickými metódami hodnotenia návratnosti investícií. Za prínos je považovaný prírastok zisku vplyvom investície do ľudského faktora. Aplikáciou tohto projektu v praxi s ohľadom na definovaný časový horizont by mala priniesť podniku Lesy Slovenskej republiky, š. p., Odštepny závod Kriváň, schopnosť vystupovať ako marketingovo orientovaná organizácia. V budúcnosti je možné zavedenú kategorizáciu využiť pri návrhu metodológie evidencie identifikovaných potrieb a spôsobov ich zabezpečovania, pri ktorej je možné využiť prostriedky výpočtovej techniky.

Je skutočne veľmi dôležité uvedomiť si, že zavedenie účinného a ekonomicky efektívneho plánu vzdelávania by malo byť prvoradou úlohou. Samozrejme, treba ho maximálne prispôbiť na konkrétne podmienky podniku, pretože zle zavedený plán vzdelávania môže mať presne opačný efekt, ako očakávame. Musíme zdôrazniť potrebu priebežnej aktualizácie plánu vzdelávania vzhľadom na vývoj hodnôt a postojov zamestnancov a možné zmeny pracovných podmienok vyplývajúcich z činnosti a pôsobenia vonkajšieho prostredia.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. DRÁBEK, J.: Podnikové investície. LSDV, Zvolen 2001. ISBN 80–89029–18–3
2. DRÁBEK, J., MERKOVÁ, M., HITKA, M.: Návrh návratnosti investícií do ľudských zdrojov – vzdelávanie zamestnancov. MVK Manažment ľudského potenciálu v podniku. TU Zvolen, Zvolen 2006, ISBN 80–228–1585–3
3. FERJENČÍK, J., BOSÁKOVÁ, M.: Riadenie ľudských zdrojov. Vydavateľstvo Ekonóm 1999, ISBN 80–225–1141–2
4. KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Management Press, 2001, ISBN 80–7261–033–3
5. KOUBEK, J.: Personální práce v malých podnicích. Praha, Grada, 2003, ISBN 80–247–0602–4



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

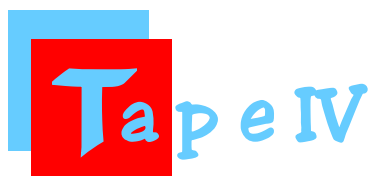
Adresa autorov:

Ing. Miloš Hitka, PhD.
Katedra podnikového hospodárstva
Drevárska fakulta
Technická univerzita Zvolen
T. G. Masaryka 24
960 53 Zvolen
Tel. /fax: 00421-45-5206433
e-mail: hitka@vsld.tuzvo.sk
www.miloshitka.szm.sk

Ing. Marek POTKÁNY, PhD.
Katedra podnikového hospodárstva
Drevárska fakulta,
Technická univerzita Zvolen
Masarykova 24
960 53 Zvolen
Tel. /fax: 00421-45-5206491
potkany@vsld.tuzvo.sk

Ing. Miloš HITKA, PhD. pôsobil po skončení vysokej školy od r. 1988 na Výskumnom ústave DSP. Od roku 1995 pôsobí ako odborný asistent na Katedre podnikového hospodárstva na Drevárskej fakulte vo Zvolene. Je garantom predmetov náuka o práci, pracovné metódy a techniky, metódy personálnej práce, ergonómia a rozbor riadenia výrobných systémov. V rámci pedagogickej a vedecko-výskumnej činnosti sa zameriava na oblasť riadenia ľudských zdrojov. Je autorom troch monografií, viacerých vysokoškolských skrípt a mnohých vedeckých prác v domácich a zahraničných časopisoch a zborníkoch.

Ing. Marek POTKÁNY, PhD. pracuje ako odborný asistent na Katedre podnikového hospodárstva na Drevárskej fakulte vo Zvolene pre oblasti podnikového hospodárstva, podnikového a manažérskeho účtovníctva, kalkulácií a rozpočtov v ktorých sa angažuje aj v oblasti vedy a výskumu. Je autorom jednej monografie a niekoľkých domácich a zahraničných vedeckých a odborných príspevkov. Angažuje sa v oblasti implementácie e-learningu v procese vzdelávania dennej formy štúdia.



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

EFEKTÍVNE MANAŽÉRSKE RIADENIE KRÍZOVÝCH SITUÁCIÍ V PODNIKOKH

Alica Hutníková - Andrea Seňová

ABSTRAKT

Vznik krízových javov nedokážeme vylúčiť tak v spoločnosti, v prírode i vo výrobných procesoch. Práve krízové javy sa negatívne odrážajú na existencii ľudstva i na jeho rozvoji. Hlavne z dôvodu, že krízové javy nedokážeme vylúčiť z každodenného života, musíme nachádzať také cesty a postupy, ktoré v konečnom dôsledku dokážu minimalizovať vzniknuté škody, prípadne zabrániť stratám na životoch i na majetku.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: kríza, krízový jav, podnik, riziko, hospodárske prostredie

JEL klasifikácia: O12, M19, P47

ÚVOD

Každé hospodárske prostredie, predovšetkým však prostredie trhovej ekonomiky, súčasťou ktorého je ekonomika Slovenska, sa vyznačuje určitou mierou rizika. Iba v ojedinelých prípadoch sa v hospodárskom dianí stretávame so situáciou bez výskytu akéhokoľvek rizika, t.j. s prostredím, v ktorom prebiehajú javy a procesy s možnosťou ich bezpečného očakávania.

Záťažou manažmentu podniku, ale aj podnikateľských subjektov ako celku, je akékoľvek narušenie rovnovážneho stavu podniku. V dôsledku toho je potrebné uvažovať nielen so zabezpečením nepretržitého plnenia podnikových úloh, ale zároveň s odstránením dôsledkov podnikových kríz, zabezpečením ekonomickej stability a dosiahnutím trvalej obnoviteľnosti zdrojov, lepšej ochrany majetku a dosiahnutím vyššieho stupňa hospodárskej mobilizácie.

HOSPODÁRSKE RIZIKÁ

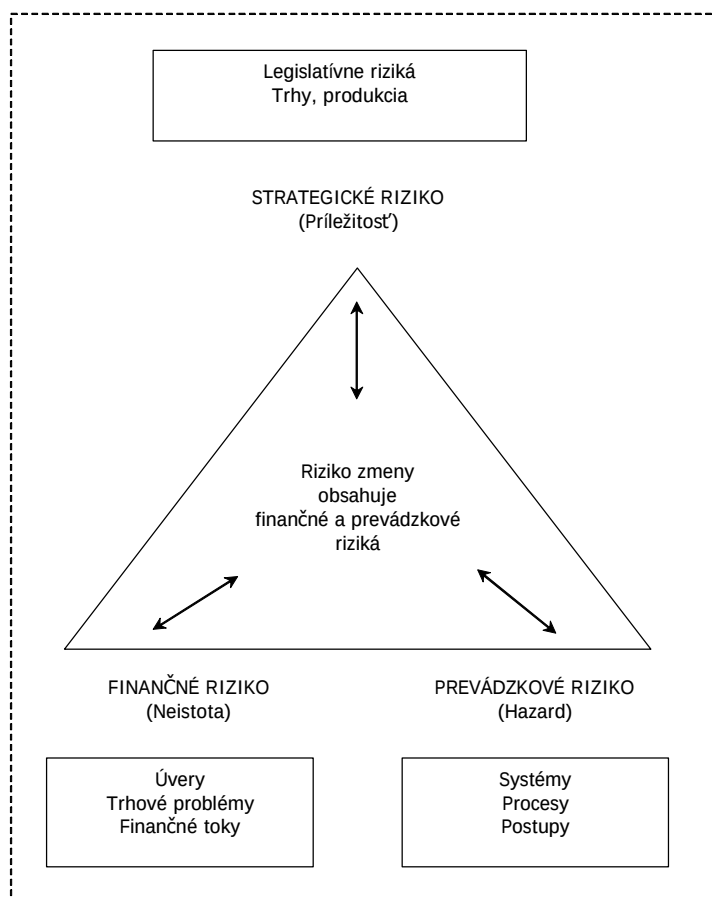
Každé hospodárske riziko súvisí na jednej strane so stratami z možných, ale očakávaných hospodárskych výsledkov, na strane druhej s pravdepodobnosťou možného výskytu takejto straty. Ako uvádza L. Šimák (2004), veľkosť rizika je daná rozdielom medzi očakávanými a dosiahnuteľnými, resp. dosiahnutými hospodárskym výsledkom. Mierou rizika je teda podiel straty (t.j. nedosiahnuteľného výnosu) na plánovanom výnose.

V súčasnosti je dôležité zdôrazňovať nutnosť koordinácie prístupu k riadeniu hospodárskych rizík a poukazovať na väzby medzi finančnými, strategickými a prevádzkovými

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

rizikami. Kým strategické a finančné riziká sú akceptovateľné výrobcami a zároveň formálne riadené, prevádzkovým rizikám nevenujú podniky a ich manažment dostatočnú pozornosť.

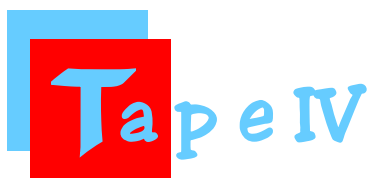
Šimák navrhol model rizík hospodárskeho prostredia zobrazený na Obr. 1, ktorý jednoznačne poukazuje na skutočnosť, že zanedbanie ktoréhokoľvek z uvedených rizík oslabuje celý systém. Ich pôsobenie na príslušnú organizáciu má teda synergický efekt.



Obr. 1 Model rizík v hospodárskom prostredí

Zdroj: Šimák, L.: *Krízový manažment vo verejnej správe*, str. 199 [3]

Riziko je možné z pohľadu variability rizikových zdrojov rozdeliť do dvoch zdrojových úrovní, a to konkrétne na makroekonomickú a mikroekonomickú úroveň. Makroekonomická úroveň, t.j. národná a nadnárodná ekonomika vytvára základné, všeobecné hospodárske



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

východiská, kým mikroekonomická predstavuje podnikovú, výkonnú ekonomiku. V rámci definovania podnikovej ekonomiky je možné konštatovať, že vychádza z makroekonomických predpokladov, ale zároveň má individuálnu nezávislosť.

Z uvedených skutočností vznikajú v konkrétnej ekonomike im zodpovedajúce riziká. Tak, ako existuje vnútroštátna diferencovanosť ekonomiky, tak existuje aj tejto diferencovanosti zodpovedajúca diferencovanosť rizík.

PODNIKOVÉ KRÍZY

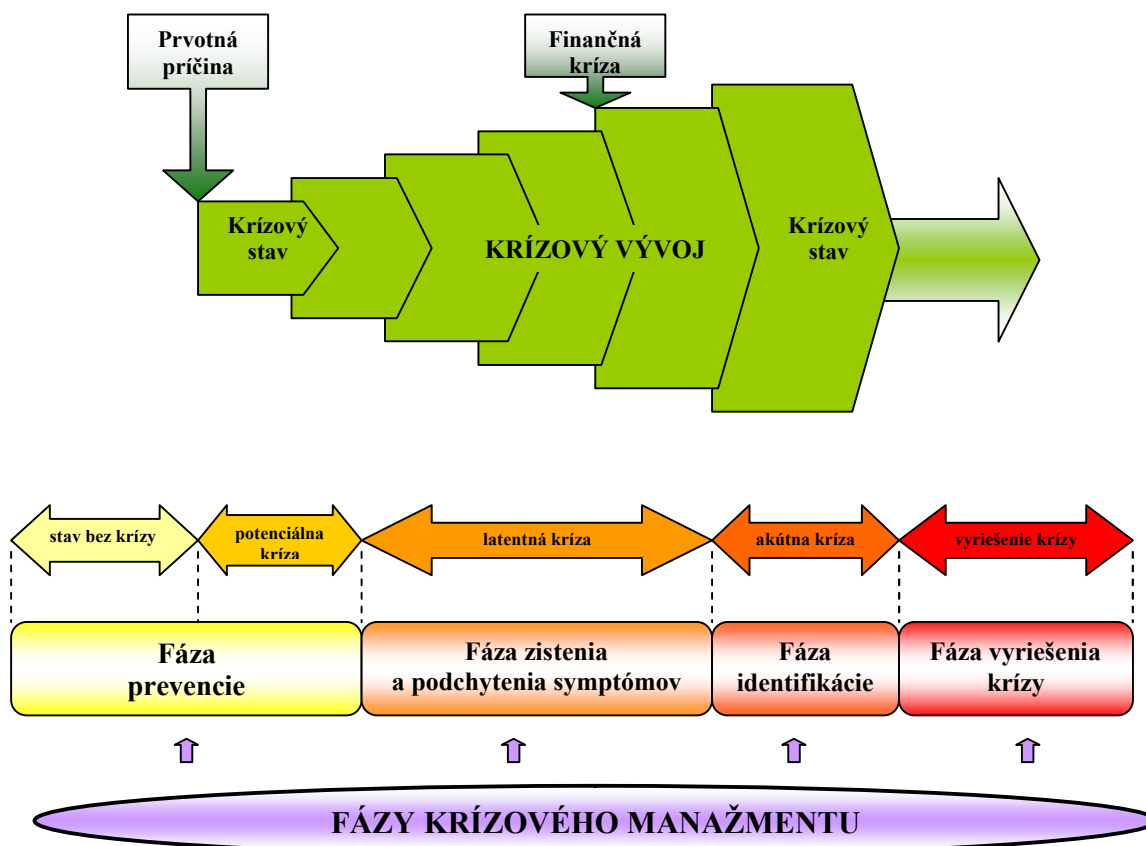
Každý podnikateľský subjekt prechádza počas svojej existencie celým radom etáp, v rámci ktorých sa prejavuje rast i úpadok. Jednoducho je možné povedať, že podnik prechádza viacerými časovými fázami, ktoré signalizujú viaceré odchýlky od rovnovážneho ekonomického stavu. Takéto odchýlky sú spôsobené celým radom externých a interných činiteľov s rozdielnou intenzitou a dopadom na ekonomiku podnikov.

Nesprávnymi rozhodnutiami a ich dôsledkami a taktikami manažmentu podniku, ako aj negatívneho vplyvu prírodných činiteľov vznikajú stavy, ktoré vo všeobecnosti nazývame krízami.

Ako uvádza Mihok a Vidová (2006), je možné všeobecne definovať krízu nasledovným spôsobom.

Kríza predstavuje rozhodujúci okamih alebo časový úsek, po ktorom môže nasledovať zásadná zmena vo vývoji činnosti podniku. Je to zložitý, ťažko prekonateľný a nebezpečný stav, alebo priebeh dejov v živote podniku.

Krízový vývoj možno charakterizovať ako určitý časový rad jednotlivých krízových stavov. Priebeh krízového stavu zobrazuje Obr. 2.



Obr. 2 Kauzálny krízový reťazec

Zdroj: Mihok, J. – Vidová, J.: Riadenie podniku v kríze [2]

Pri pohľade na podnik ako celok môžeme podnikovú krízu definovať ako vrcholný stav či najvyššie štádium činností, ktorá zhoršuje celkový vývoj podniku. (Mihok - Vidová, 2006)

Včasné zistenie zárodkov podnikových kríz a ich správna analýza sú dôležitým predpokladom na úspešné zvládnutie krízy. Jedným z ďalších predpokladov je pripravený podnikový manažment, ktorý na prípadné príznaky krízy dokáže flexibilne reagovať a tak dokáže krízu riadiť. (Gozora, 2000)

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

RIADENIE PODNIKOVÝCH KRÍZ

Proces riadenia podnikových kríz predstavuje aktívny prístup vrcholového manažmentu podniku k analýze symptómov budúcej krízy a prijímania postupných krokov na ich odstraňovanie. Týmto spôsobom je možné vyhnúť sa akútnemu štádiu krízy, prípadne znížiť jej negatívne dopady, ak už kríza prepukla.

Aby bolo možné krízy riadiť, je potrebné uskutočniť nasledovné kroky:

1. *predvídať možnosť vzniku krízy a pripraviť sa na jej konkrétne riešenie*, a to hlavne prostredníctvom piatich krokov. Ide hlavne o identifikáciu krízy, proces klasifikácie krízy, prípravu krízového plánu, prípravu krízového štábu, preverenie základných opatrení a krokov pri riešení danej krízy,
2. *uskutočniť zásahy v priebehu krízy* a to hlavne aktivovaním krízového štábu, plnením krízových opatrení a monitorovaním priebehu krízovej situácie,
3. *využiť proces riešenia krízy cez pochopenie kríz*, čo je východiskom pre úspešný krízový manažment. V neposlednom rade sem patrí aj trvalé odhaľovanie obdobných príčin kríz,
4. *likvidovať následky krízy* prostredníctvom modifikovania podnikateľských plánov, vyhodnocovania priebehu krízy a využívania získaných skúseností.

RIEŠENIE PODNIKOVÝCH KRÍZ

Rozhodujúcu úlohu pri prekonávaní podnikových kríz zohráva vrcholový manažment. Práve manažment je nositeľom strategických rozhodnutí, podnikových koncepcií a taktík podniku, ale v neposlednom rade nositeľom krízového manažmentu. Na to, aby bolo možné dôsledne eliminovať determinanty krízových stavov a zmierniť účinky kríz, mal by manažment podniku realizovať tieto úlohy:

1. *Pravidelné rozborovanie hospodárskej situácie podniku*, obsahom ktorého sú systematické analýzy faktorov vonkajšieho a vnútorného prostredia. Získané rozboru umožnia manažmentu porovnať ekonomickú i finančnú situáciu podniku s cieľovými ukazovateľmi strategických a taktických plánov podnikateľského subjektu a indikátormi rovnovážneho stavu podniku.
2. *Strategické a taktické plánovanie* zaoberajúce sa tvorbou strategických a taktických plánov činnosti, tvorbou efektívnych podnikových koncepcií a taktík na udržanie ekonomickej stability a dosahovaním trvale udržateľného rozvoja podniku.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

3. *Efektívne organizačné vedenie* založené na usporiadaní a ovplyvňovaní organizačných jednotiek, pracovných skupín a funkčných miest v podniku. Zámerom je zavedenie efektívneho vnútropodnikového manažmentu.
4. *Komplexný informačný systém manažmentu* so zámerom uplatnenia informačného systému v prevádzkovej činnosti poskytujúceho komplexné informácie pre potreby manažmentu v každej oblasti riadenia.
5. *Efektívny kontrolný systém* založený na účinnom controllingu prevádzkových činností a analyzovaní rovnovážneho stavu a prípadných odchýlok.
6. *Účinný krízový manažment* zameraný na uplatnenie systému krízového manažmentu v podnikateľskom subjekte. Dôležité je delegovanie úloh, právomocí a zodpovedností krízových manažérov.

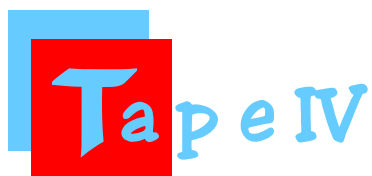
ZÁVER

Proces riadenia a riešenia podnikových kríz musí vychádzať z ich podstaty a zároveň rešpektovať optimálne technologické postupy. Zároveň je dôležité, aby boli zohľadňované špecificky. Jedným z rozhodujúcich výkonných prvkov určených na riešenie krízových situácií by mal byť aj primeraný integrovaný záchranný, čiže krízový systém. Vďaka tomuto krízovému systému je manažment schopný včas predvídať i riešiť možné determinanty vzniku krízy a zároveň ich vhodným spôsobom eliminovať.

Článok je čiastkovým riešením doktorandskej dizertačnej práce Ing. Alici Hutníkovej na tému: Predchádzanie finančným rizikám reštrukturalizáciou podnikových procesov.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] Gozora, V.: Krízový manažment. Garmond, Nitra, 2000. ISBN 80-7137-802-X
- [2] Mihok, J.- Vidová, J.: Riadenie podniku v kríze. MULTIPRINT s.r.o., Košice, 2006. ISBN 80-8073-533-6
- [3] Šimák, L.: Krízový manažment vo verejnej správe. Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta špeciálneho inžinierstva, Detašované pracovisko Košice, Žilina, 2004. ISBN 80-88829-13-5



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

INFORMÁCIE O AUTOROCH

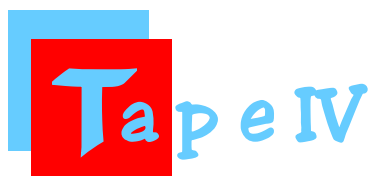
Ing. Alica HUTNÍKOVÁ pôsobí na Ústave podnikania a manažmentu, Fakulty BERG TU v Košiciach od roku 2006 ako interná študentka doktorandského štúdia v študijnom odbore Ekonomika zemských zdrojov. V rámci riešenia dizertačnej práce sa zaoberá problematikou finančných rizík, krízou podniku a následnou reštrukturalizáciou. Je autorkou vedeckých prác v časopisoch a zborníkoch.

Ing. Andrea SEŇOVÁ, PhD. pôsobí na Ústave podnikania a manažmentu, Fakulty BERG TU v Košiciach od r. 1999 ako odborný asistent. V rámci pedagogickej a vedecko-výskumnej činnosti sa zameriava na oblasť obchodno-finančných vzťahov podnikov k inštitúciám finančného trhu, tvorbu podnikateľských plánov, manažment podnikateľských rizík apod. Je autorkou viacerých vysokoškolských skrípt, vedeckých a odborných prác v domácich a zahraničných časopisoch a zborníkoch. Je vedúcou grantového projektu zameraného na aplikáciu manažmentu rizík v slovenských výrobných podnikoch a tiež spoluriešiteľkou niekoľkých ďalších grantových projektov.

Adresa autorov

Ing. Alica Hutníková (interný doktorand)
Technická univerzita v Košiciach
Fakulta BERG
Ústav podnikania a manažmentu
Park Komenského 19
040 01 Košice
alica.hutnikova@tuke.sk

Ing. Andrea Seňová, PhD.
Technická univerzita v Košiciach
Fakulta BERG
Ústav podnikania a manažmentu
Park Komenského 19
040 01 Košice
andrea.senova@tuke.sk



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

RIADENIE ORGANIZÁCIÍ V GLOBÁLNO M PROSTREDÍ

Daniela Chorváthová

ABSTRAKT

V globálnom prostredí nie je možné sa spoliehať na to, že sa uskutoční radikálna zmena v štýle reengineeringu a tým sa v organizácii udrží prosperita. Pre mnohé organizácie dnešný alebo včeraší úspech môže znamenať zajtrašie problémy. Preto je lepšie meniť to, čo ešte funguje, než robiť zmeny vo chvíli, keď už nefunguje nič. Na rozdiel od radikálneho reengineeringu, sa v budúcnosti očakávajú zmeny menej radikálne, ale zato častejšie a nekončiace sa, založené na neustálej premene – metamorphingu. Metamorphing nie je revolúcia, ale každodenným nastavovaním optimálnych parametrov, je súčasťou všedného života organizácie.

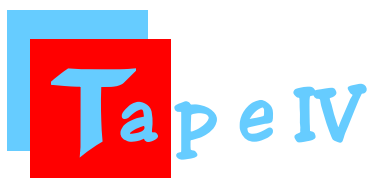
Kľúčové slová: otvorená organizácia, jednoduchá organizačná štruktúra, decentralizované rozhodovanie, tímová atmosféra, vlastníci zmien, tím zmien.

ÚVOD

Základom nového pohľadu na organizáciu práce sa stáva procesné riadenie. Je to najúčinnější nástroj podnikových zmien. Zmeny vo vedomí ľudí sa týkajú predovšetkým vo vytvorení novej atmosféry, povzbudzujúcej k vyššiemu výkonu. Ak chceme zmeniť prístupy, musíme hľadať nové motivačné nástroje. Poznaním nových metód organizácie práce a vedenia ľudí, je prípravou k osvojeniu si zásad metamorphingu a jeho zavedenia do praxe. Metamorphing je založený na presvedčení, že zmeny nielen nemôžu, ale nesmú prestať. Každá zmena totiž vyvoláva potrebu ďalších zmien.

Žiť a podnikať v dobe, ktorá stratila istotu vyžaduje iné prístupy a iné myslenie. Na rozdiel od priemyselnej éry sa už zmeny neodohrávajú v oblasti technológií alebo ekonomiky, ale vo vedomí a v postojoch ľudí. Zmeny si nemožno predstaviť bez ľudí. V procese zmien získava veľkú váhu atmosféra v organizácii a k jej budovaniu prispieva subjektívny spôsob riadenia. Do popredia vystupuje vodcovská rola manažéra, zatiaľ čo funkcia riadiaca je delegovaná smerom dolu.

Zmeny môžeme chápať ako hrozbu, alebo ich vidieť ako príležitosť. Sú mnohé spoločnosti, ktorých hroziaci krach prinútil k zvýšeniu aktivity, ale je mnoho organizácií, ktoré si zakladajú svoju prosperitu na vyhľadávaní príležitostí. Istota je síce príjemná, ale zamlčuje pohľad do budúcnosti. Éra zmien je tu, a záleží na každom, ako sa k nej postaví.



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Cieľom príspevku je informovať o novej metóde pri realizácii zmien - metamorphingu. Metamorphing znamená nový prístup k zmenám v myslení ľudí a v pracovných procesoch. Ide o neustále zmeny a premeny organizácie.

Príspevok je súčasťou výskumu realizovaného v rámci riešenia grantového projektu VEGA Č. G 156/05 „Adaptačné a rozvojové procesy v slovenských priemyselných podnikoch po vstupe do Európskej únie.“

1. PREČO NENECHAŤ TO, ČO FUNGUJE

V prvom rade je potrebné vidieť, že trhy nie sú tie, ktoré bývali. Dnešné zmeny a turbulentná ekonomika nie sú dočasné javy, ale ide o stav, ktorý nás bude sprevádzať neustále. Stačí zmena nálady zákazníkov a z prosperity vzniká pád. Trh nasýtil svoje požiadavky na množstvo, cenu a kvalitu tovaru, ktoré tým pádom prestávajú byť konkurenčnou výhodou.

K zmenám je možné sa postaviť dvomi spôsobmi:

- je možné ich chápať ako nutné zlo a pristupovať k nim až vtedy, ak sú nevyhnutné, alebo
- ich môžeme chápať ako príležitosť a venovať sa im neustále.

Druhú možnosť, keď zmeny robíme neustále, nazývame metamorphing. Dnes nestačí uskutočniť jednu radikálnu zmenu v podobe reengineeringu. Organizáciu je potrebné meniť neustále, aby bola schopná optimálne reagovať na meniace sa potreby zákazníkov. Jedinou istotou sa stáva zmena.

Na začiatku je potrebné si uvedomiť, že žiadny vrcholový manažment nemôže sám riadiť všetky tieto zmeny, nie je to v jeho silách. Organizácia sa musí meniť sama. Tak ako sa počas vývoja lepšie prispôbobi zmenám organizmy, ktoré neboli zložité, tak aj pre organizáciu platí, že ak chce dosiahnuť, aby sa rýchle zmenila podľa potreby, **musí mať jednoduchú organizačnú štruktúru a decentralizované rozhodovanie.**

Na prvý pohľad to možno nevyzerá dobre – pohybovať sa neustále v neistote. Metamorphing pracuje s predstihom a jedna zmena nadväzuje na druhú, takže ani nie je poznať, že sa neustále niečo mení, ale výsledky by malo byť vidno.

2. VŠEOBECNE O METAMORPHINGU

Od manažérov možno počuť, ako ich radikálne zmeny, od ktorých si veľa sľubovali, vrátili tam, odkiaľ pôvodne vyšli. Pre metamorphing je charakteristické, že jeho úlohou nie je urobiť jednu alebo viac zmien, ale vytvoriť pre ne odpovedajúcu atmosféru. Zmena prostredia alebo atmosféry, v ktorej ľudia pracujú, je predovšetkým zmenou vo vedomí týchto ľudí. Od manažérov sa očakáva, že takú zmenu nielen vyvolajú, ale aj presadia až po konkrétnych zamestnancov.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Metamorphing je novým pohľadom na svet práce. Na prvý pohľad sa môže zdať, že sa vracia späť, to že znova majú všetci robiť všetko. Vývoj však neuzatvára kruh, ale stúpa po špirále. Zamestnanec dostáva väčšie právomoci, pretože nie je možné na jednej strane chcieť, aby sám na svojej úrovni vyvolával a realizoval potrebné zmeny, a na strane druhej mu k tomu nevytvoriť priestor so zodpovedajúcimi kompetenciami.

Súčasne dochádza k zmene klasickej kontroly. Ak pripustíme, že k zmene môže viesť viac ciest, potom je ťažké kontrolovať priebeh takého postupu. Kontrola sa teda viac musí sústrediť na vstupy a výstupy. Samostatnosť zamestnanca urýchľujú aj jednotlivé procesy, a to jednak vo vnútri organizácie, tak aj navonok, vo vzťahu k zákazníkovi. Napríklad ak v malej prevádzke reklamujeme zle vyčistený kabát, a obsluha nám povie, že to môže vyriešiť len vedúci a ten je momentálne preč, preto máme prísť zajtra. Pracovníčka s dostatočnými právomocami, by našu sťažnosť vyriešila behom piatich minút rovnako, ako by to zajtra urobil jej vedúci. Vedenie organizácií sa takému slobodnému rozhodovaniu bráni. Obavy, že zamestnanci svoje právomoci zneužijú, im nedovoľuje upustiť od kontrol. Preto je dobré, nebáť sa poskytnúť potrebné rozhodovacie kompetencie, ale treba preverovať, komu ich dávame a súčasne je potrebné kontrolovať, ako sú využívané.

Metamorphing sa pozerá novým spôsobom na prácu ľudí, najmä na prácu ľudí v tímoch. Vychádza z poznatku, že nové veci vznikajú z protikladov a konfliktov. Cieľom organizácie teda nie je zabrániť konfliktom, ale využiť ich na tvorivú prácu. To samozrejme kladie vyššie nároky na komunikáciu, predovšetkým na emočnú stránku a zručnosti. Zvládané konflikty tak utužujú vzťahy a vytvárajú nové šance. Dochádza tak k zaujímavému paradoxu – čím viac sú posilňované vzťahové stránky a oslabovaná rola tradičných kvalifikačných parametrov, tým viac rastú odborné výkony.

Zameranie na oblasť emočnej inteligencie má ešte jednu výhodu, zatiaľ čo technické alebo organizačné riešenia môže konkurencia okopírovať, vzťahy sa len tak ľahko napodobniť nedajú. Organizácie, ktoré sa pokúsili mechanicky prevziať z inej organizácie odpozorovaný systém, obvykle stroskotali.

Nutnou podmienkou metamorphingu je neobmedzený tok informácií. Bez otvorenej komunikácie nie je možné účinne delegovať právomoci, ani vhodne kontrolovať účinnosť systému. Vhodnou platformou pre efektívne využívanie komunikácie je koncepcia otvorenej organizácie, založená na troch pilieroch: na dialógu so zákazníkom, na dialógu zamestnancov v organizácii a na dialógu s okolím. Vo všetkých troch prípadoch sa nejedná o jednostranné informovanie alebo vydávanie príkazov, ale o skutočne plnohodnotný dialóg. Otvorená organizácia je súčasťou širšej spoločnosti a jej informačná politika by sa dala vyjadriť sloganom: „Nemáme čo skrývať“.

K obmedzovaniu komunikácie nedochádza iba zadržiavaním informácií, ale aj redukciou jej foriem. Elektronická pošta a telefón sú pohodlné a rýchle spôsoby ako sa s niekým dohovoriť, ale to neznamená, že sú jediné. Tendencie vo svete podnikania sú opačné. Rastom spoločenského charakteru práce a vzdáľovaním sa ľudí od fyzickej práce k práci tímovej sa stáva osobná komunikácia viac potrebná. V organizácii je nutné využívať všetky dostupné formy komunikácie.

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

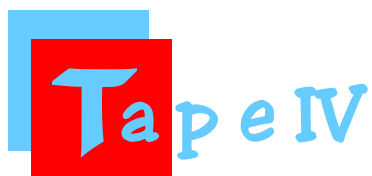
Pri zisťovaní ako sa v organizácií komunikuje, je potrebné hľadať odpovede na dané otázky:

- či neprebíha pracovná komunikácia len v úzkej formálnej rovine (príkaz, kontrola, vyhodnotenie, atď.). Prílišná formálnosť obmedzuje komunikáciu len na pracovné záležitosti, nevzniká pocit súdržnosti medzi zamestnancami. Komunikácia sa nesústreďuje na cieľ, ale na udržanie hierarchie.
- či nebránia používané formy komunikácie tímovej spolupráci, a či vytvárajú pocit spoluzodpovednosti za dianie v organizácií. Formálna komunikácia narušuje tímovú spoluprácu. Správna komunikácia musí obsahovať jednak zložku pracovnú, tak i osobnú. Bez stmeleného kolektívu nemožno očakávať, že zamestnanci budú pociťovať zodpovednosť za celok.
- či nie sú niektoré skupiny alebo jednotlivci z komunikácie vylučovaní, alebo či nie je komunikácia s nimi obmedzovaná. V organizáciách sú tendencie podceňovať niektoré skupiny zamestnancov ako účastníkov komunikácie. Pokiaľ však niekto bude vylúčený z komunikácie, potom nemožno očakávať, že sa bude cítiť ako súčasť organizácie nad rámec príkazov nadriadených.
- či nie je komunikácia obmedzovaná s cieľom plošne zabrániť konfliktom. Pretože zvládnuté konflikty majú pozitívne účinky na rozvoj tvorivosti v organizácií.

V metamorphingu ide o to, aby sa zaktivizovala celá organizácia a v tomto stave sa aj udržiavala. V organizácií je potrebné vytvoriť tvorivú tímovú atmosféru, dať ľuďom právomoci, aby mohli meniť, je potrebné sa postarať, aby tempo zmien neochabovalo.

3. ČÍM ZAČAŤ

Zmena by mala začať zhora. Prvý krok by mala byť voľba lídra zmien. Potom nasleduje príprava tímu zmien. Tím by mal mať približne päť až desať členov, nakoľko väčší počet členov sa už len ťažko na niečom zhodne a z tímu vzniká debatný krúžok. Obvyklá predstava je, že tím by mal tvoriť vrcholový manažment, lebo predovšetkým jeho sa to týka a on musí aj riadiť zmeny. Ale pokiaľ budú v tíme len manažéri z danej organizácie, nič sa tým nezmení a bude sa aj naďalej schádzať rovnaká skupina ľudí. Preto je potrebné prijať niekoho zvonku, pričom externí členovia tímu by mali byť ľudia, ktorí sa už so zmenami stretli. Nemal by však chýbať aj odborník, pretože je dobré, aby v tíme bol niekto, kto skutočne vie, ako sa to má robiť. Odborníci majú zvyčajne skúsenosti z viac organizácií rôznej veľkosti a zamerania.



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Prvé kroky by mali vyzeráť takto:

Najskôr je potrebné mať „**lídra**“ – **vodcovskú osobnosť**, ktorý schvaľuje a motivuje celé úsilie. Môže (ale nemusí) to byť riaditeľ. Mal by to však byť ten, kto si najviac uvedomuje nutnosť zmien, a tiež ich v predchádzajúcom období najviac presadzoval.



Nasleduje vytvorenie **tímu zmien** - počet členov medzi päť až desať. Tím by mal mať:



interných členov, ktorí
poznajú organizáciu

poradcov, ktorí
zabezpečujú odbornú podporu

externých členov

Takto pripravená organizačná štruktúra by sa mala riadiť týmito zásadami:

- nie je vhodné začať skôr, než bude k dispozícii dostatok informácií o súčasnom stave a možnostiach organizácie. Hoci účtovné výkazy nie sú na zahodenie, ale komplexné podklady to nie sú,
- nie je dobré zahájiť zmeny tak, že sa budeme zaoberať najaktuálnejším problémom. Základ zmien je v myšliach ľudí. Treba začať od posilňovania súdržnosti zamestnancov s organizáciou.

Je potrebné vyzdvihovať úspechy, ale nezatajovať problémy. Otvorená informačná politika je pri metamorphingu samozrejmosťou. V organizácii žiadny neúspech nie je možné utajiť. Čím je menej oficiálnych informácií, tým viac funguje tichá pošta. Netreba si nechať ujsť žiadnu príležitosť na zverejnenie a zdôraznenie úspechu zmien. Nečakať na koniec. Čiastočné úspechy slúžia ako záchytné body, aby zamestnanci vedeli, že sa darí. Nič tak nepovzbudí, ako úspech v ťažkých časoch. Ak sa objaví problém, netreba cúvať a zastavovať sa, ale treba problém riešiť. V prípade, že sa dlhú dobu žiaden problém neobjaví, nesmie sa to chápať ako signál na oddych.

Netreba sa uspokojiť s prvým úspechom. Každá zmena vyvoláva potrebu ďalších zmien a zastaviť sa po prvej etape, znamená nedokončiť celé dielo. Netreba sa sústreďovať na úspory. V okamihu, keď nie sú žiadne peniaze, treba zistiť ako sa dajú zarobiť. Mnohí manažéri nerešpektujú toto pravidlo preto, že považujú ekonomický pohľad za najlepší, alebo dokonca jediný možný. Hľadať ich však treba v jedinečnej stratégii a v prepracovanom marketingu.

Je potrebné dať najavo, že všetci v organizácii sú na jednej lodi. Nič nelikviduje lojalitu zamestnancov tak spoľahlivo ako búchanie zátok zo šampanského na kapitánskom mostíku v dobe, keď sa do podpalubia valí voda. Pokiaľ sa taká atmosféra v organizácii nepodarí zmeniť,

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

budú zamestnanci presvedčení, že vrcholový manažment si niečo vymyslel pre svoju slávu a oni budú trpieť. Ako tomu čeliť? Jednoducho – treba ísť príkladom a slová sa musia zhodovať s činmi. Nie je možné vyhlásiť boj zbytočným nákladom, zrušiť príspevok na obedy a súčasne si zaobstaráť nového firemného jaguára.

Manažér musí zamestnancov viesť. Úspech zmien nezávisí na zmene budov, strojov a pod. Podstatné je získať zamestnancov na svoju stranu a presvedčiť ich, že sa stávajú vlastníkami zmien. Slovo „vlastník“ je veľmi dôležité. Zamestnanci môžu byť sympatizanti zmien, ale nič nie je také silné, ako väzba na vlastníctvo. Majetok vyžaduje zodpovednosť, a to platí aj pre zmeny, i keď sú nehmotného charakteru. Sympatizanti sa môžu vytratiť, ale od vlastníctva sa tak ľahko nedá odísť.

V prvom rade by tím mal vypracovať svoju víziu na základe celopodnikovej „veľkej“ vízie. Treba nechať zamestnancov, aby si ju vytvorili sami. Zasiahnuť by sa malo len v prípade, že sa táto vízia odchyľuje od celopodnikových hodnôt, alebo pôjde proti záujmom organizácie. Vyjadrením vízie alebo zmeny sú symboly, nie však firemné. Symboly si musí vymyslieť nový tím, podľa toho, ako to cítia. Už samotná tvorba je procesom, ktorý posilňuje vlastnicke pocity. Symboly môžu byť obrazové, zvukové (slogan, zvučka), alebo v podobe priestorových objektov. Možno pri ich realizácii pomôcť, ale netreba diktovať, ako by mali vyzeráť. Požadovať, aby boli v súlade s grafickým manuálom organizácie, je nezmysel.

Pokiaľ sme sa pre zmeny rozhodli, netreba sa nechať odradiť ľuďmi, ktorí opatrnosť považujú za najlepšiu hodnotu. Dôvodom ku zmenám je treba byť úspešný v podnikaní. Možno to dosiahnuť predovšetkým tým, že budeme iný. To tiež znamená, že sa nebudeme obzerať, čo iní považujú za „primerané“, „vhodné“ a čo naopak za „bláznivé“. V súvislosti so zmenami sú za bláznivé považované napríklad tieto rozhodnutia:

- robiť vôbec nejaké zmeny,
- snažiť sa získať pre zmeny všetkých zamestnancov,
- rušiť zabehané organizačné štruktúry a hierarchie,
- dávať zamestnancom väčšie právomoci.

4. POSTUP PRI METAMORPHINGU

Kedykoľvek sa budeme na začiatku, alebo v priebehu zmien zamýšľať nad ďalšími krokmi treba mať na pamäti slová klasika manažmentu Petra Druckera, že podnik je tu preto, aby produkoval tovary a služby. Dosiaľ sme postupovali podľa funkčnej logiky, teraz premeníme poznatky na proces:

Príprava

Najskôr je myšlienka zmeny len v hlave. Aby ju bolo možné ďalej šíriť, je potrebné ju formulovať. Potom treba začať hľadať spojencov.

1. Vybudovanie organizačnej štruktúry zmien

Je nutné uvedomiť si potrebu zmien a presvedčiť o tom ostatných, nájsť lídra a zostaviť tím zmien. Ujasniť si, čo kto bude mať na starosti a ako sa v tíme bude rozhodovať. Netreba sa báť

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

oponentov, vo fáze posudzovania sú potrební. Čím lepších oponentov prekonáme, tým cennejší bude úspech. Treba sa naučiť argumentovať v prospech svojich predstáv.

2. V tíme je potrebné odpovedať na tri základné otázky

Týmto tromi otázkami sú: Kto sme?, Čím chceme byť? a Ako to dosiahnuť? Inými slovami – tím zmien sa musí z nového uhla pohľadu pozrieť na identitu organizácie, nájsť zrozumiteľnú víziu a pripraviť jedinečnú stratégiu. To je veľa práce. Nie je potrebné čakať, že stratégia sa zrodí cez noc, a nesnažiť sa prísť s víziou v dobe, keď ešte nevieme ako ju naplníme. Podrobnosti sa môžu vypracovať za pochodu, ale musí byť aspoň základná predstava, kedy a kam ten pochod povedie.

3. Je potrebné oboznámiť zamestnancov s víziou a zmenami

To, čo sa navrhlo v úzkom kruhu, sa musí stať vlastníctvom všetkých zamestnancov v organizácii. Počítať treba s tým, že zo začiatku vysvetľovanie zaberie veľa času. Je to práca predovšetkým pre lídra. Netreba zostať len pri opise vízie, ale odpovedať zamestnancom pravdu, čo im zmeny prinesú a čo ich čaká.

4. Poznať a zmapovať procesy

Bez poznania, ale tiež nápravy procesov sa nedá dostať ďalej. Snaha operatívne zasahovať tam, kde práve horí, žiadne skutočné zmeny neprinesie. Naopak je možné čakať, že podmienky sa ešte zhoršia. A ešte k tomu si zamestnanci každý taký neúspešný zásah dobre a dlho pamätajú. Je potrebné zapojiť do sledovania procesov všetkých zamestnancov, urobiť z toho celopodnikovú kampaň. Potom je nielen istota, že žiadny proces neunikne, ale povzbudí sa aj záujem zamestnancov o fungovanie organizácie. Pokiaľ sme ich skutočne zaujali spozná sa to mimo iného aj na množstve zlepšovacích návrhov.

5. Previesť zmeny v organizačnej štruktúre

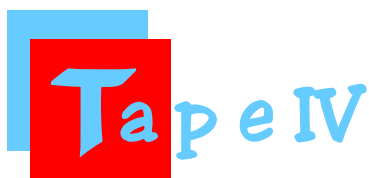
Teraz, keď je prehľad o procesoch, môže sa začať meniť organizácia riadenia. Na to, ako optimálne usporiadať organizačnú štruktúru a dosiahnuť jej zoštíhlenie, žiadny návod neexistuje, podobne ako neexistuje žiadna nádej, že táto zmena vydrží navždy. Netreba sa báť zapojiť radových zamestnancov do diskusie, ako má byť organizácia riadená.

6. Nájsť miesta rozhodovania

Náprava a zmena organizačnej štruktúry umožní lepšie sa pozrieť na kompetencie a zodpovednosti. Funkčné riadenie pri akomkoľvek pohybe vyvoláva reakcie na oboch stranách – tí, ktorí o časť právomocí prichádzajú, si ju budú brániť, zatiaľ čo ľudia, ktorí by ju mali dostať, ju odmietajú kvôli zvýšenej zodpovednosti.

7. Presunúť rozhodovanie tam, kde vzniká jeho potreba

V novej organizačnej štruktúre, ktorá sa viac približuje k procesnému riadeniu, sa nebudú právomoci presúvať dolu bez problémov. Zamestnanci musia vedieť, čo z toho budú mať, ale predovšetkým chcú byť uistení, že budú podržaní, keď na začiatku budú robiť chyby. A tiež potrebujú vedieť za akých podmienok podpora platí. Treba si pamätať, že v metamorphingu nejde o jednorazový krok. Je potrebné, aby ľudia svoje kompetencie využívali nielen staticky, ale



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

aby v ich rámci robili i ďalšie zmeny, a to samostatne a na vlastnú zodpovednosť. Najlepším spôsobom, ako to dosiahnuť, je dať im zmeny do vlastníctva.

8. Použitie počítačovej techniky

Moderné počítačové a komunikačné technológie sú veľkým spojencom. Veľa zmien možno urobiť práve preto, že taká technika je k dispozícii. Technika je dobrým sluhom, ale zlým pánom. Netreba sa snažiť prispôbovať procesy počítačom, ale požadovať od techniky, aby pracovala podľa našich predstáv.

9. Zistiť, ktorá práca, pracovné miesta a funkcie sa stali zbytočnými

Dôsledná realizácia predchádzajúcich krokov privedie ku zisteniu, že niektoré činnosti nie je potrebné vykonávať. Tak dôjde k tomu, že niektorí ľudia prídu o prácu. Dobré si treba premyslieť prepustenie konkrétneho človeka. Často nie je najlepším riešením zbaviť sa práve toho, kto prišiel o svoju náplň práce.

10. Vyhodnotiť všetky zmeny a ich prínosy

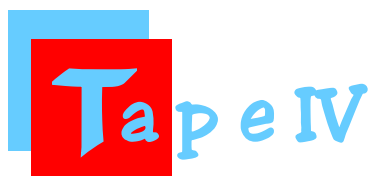
Zhodnotiť doterajšie skúsenosti s tímom zmien a s prebiehajúcim zmenami. Jedna dôležitá etapa je síce za nami, ale je to len začiatok. Zatiaľ sme sa pohybovali na povrchu zmien. Tie sa vykonávali i v nižších častiach, ale stále len na výsledný pokyn a za starostlivého dozoru. Teraz je treba zostúpiť hlbšie a podnietiť i tam samostatné riadenie a šírenie zmien.

ZÁVER

Zatiaľ, čo pre minulé storočie boli charakteristické dramatické zmeny a na jeho sklonku si najviac pozornosti podnikateľského sveta získavali princípy reengineeringu, v novom storočí sa očakávajú zmeny menej radikálne, zato však častejšie a nekončiace sa. Namiesto reengineeringu, nastupuje metamorphing. Metamorphing znamená nový prístup k zmenám v myslení ľudí a v pracovných procesoch, lebo

- je lepšie meniť to, čo ešte funguje, ako robiť zmeny vtedy, keď už nič nefunguje,
- nemožno urobiť zmeny v organizácii, ak neurobíme najskôr zmeny v myslení zamestnancov.

Hlavnou podmienkou metamorphingu je presun kompetencií smerom dolu. Metamorphing je buď vecou všetkých, alebo potom vôbec neexistuje. Zamestnanci prestávajú byť iba vykonávateľmi, ale stávajú sa i hybnými silami zmien. Tým sa dostávame k motivácii – pozitívny vzťah k zmenám nemá ten, kto ich vykonáva, ale ten, kto ich vyvoláva a ovláda. Zamestnanci sa teda stávajú vlastníckmi zmien. Metamorphing vychádza z troch krokov: vytvoriť v organizácii tvorivú tímovú atmosféru, dať zamestnancom právomoci, aby mohli meniť a dať im zmeny do vlastníctva.



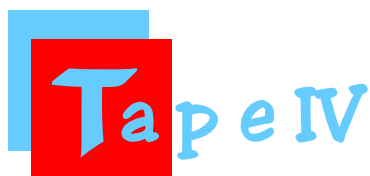
Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ADAIR, J. *Efektivní inovace*. 1. vydanie. Praha: Alfa publishing, 2004. 240 s. ISBN 80- 86851-04-4.
2. CHARVÁT, J. *Firemí strategie pro praxi*. 1.vydanie. Praha: Grada Publishing, 2006. 200s. ISBN 80-247-1389-6.
3. KIERNAN, M. J. *Inovuj, nebo nepřežiješ! Zásady strategického řízení pro 21. století*. 1.vydanie. Praha: Management Press, 1998. 256s. ISBN 80-85943-56-5.
4. HUSSEY, D. E. *Jak reorganizovat firmu*. 1. vydanie. Praha: Computer Press, 2000. 114 s. ISBN 80-7226-351-X.
5. DRUCKER, P. F. *Fungující společnost*. 1. vydanie. Praha: Management Press, 2004. 248s. ISBN 80-7261-098-8.
6. ČERMÁK, J. *Motivace v procesu realizace změn*. Moderní řízení 3/2002.
7. HEIFETZ, R. A., LINSKY, M. *A Survival Guide for Leaders*. Harward Business Review, 6/2002.
8. JIRÁSEK, J.A. *Řízení v proudu času a změn*. Moderní řízení 2/2003.
9. MAGRETTA, J. *Why Business Models Matter*. Harward Business Review, 5/2002.
10. KOTTER, J. P., COHEN, D. S. *Srdce změny*. 1.vydanie. Management Press, 2003. 200s. ISBN 80-7261-095-3.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Daniela Chorváthová
Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity
Dolnozemska cesta 1
853 35 Bratislava
tel.: 421/2/67295 632, e-mail: chorvath@euba.sk



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

VYUŽITIE BENCHLEARNINGU PRI MANAŽÉRSKÝCH TRÉNINGOCH LÍDROV

Peter Jamnický - Daniela Chorváthová

ABSTRAKT

Každý líder potrebuje využívať určitý spôsob komunikácie, ktorý zodpovedá jeho voľbe štýlu riadenia. Dokonca v niektorých organizáciách nerozpoznané a neriešené kultúrne a štrukturálne problémy môžu viesť k pracovnej atmosfére neistoty a strate pocitu bezpečia, čo má za následok stratu motivácie a z toho vyplývajúcich dôsledkov. Organizácie sa navzájom odlišujú svojou organizačnou kultúrou, spôsobom práce, svojou výkonnosťou a ďalšími charakteristikami, pričom všetky tieto charakteristiky sú ovplyvňované históriou, tradíciami, súčasnou situáciou v podniku, technológiou a pod. Pri rozvoji tímu v súčasnosti sa začína využívať benchlearningová metóda.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: benchlearning, líder, tím, tímový duch, rozvoj tímu

JEL klasifikácia: M53

ÚVOD

Ľudia v pracovnom procese tvoria rôzne sociálne skupiny. Formálne, ktoré zodpovedajú organizačnej štruktúre podniku alebo neformálne, ktoré vznikajú spontánne a združujú pracovníkov s určitými záujmami. Vzájomné vzťahy v pracovných skupinách vytvárajú pracovnú atmosféru, ktorá určuje pracovnú pohodu, spokojnosť s pracovným prostredím a klúd pre prácu. Pracovná atmosféra na pracovisku môže podstatne zvýšiť alebo znížiť záujem zamestnanca o prácu, ovplyvňuje jeho pracovnú obetavosť a iniciatívu. Vzhľadom na to, že pracovný výkon je okrem iného úmerný i pocitu uspokojenia a uznania z práce je potrebné venovať pozornosť systematickému rozvoju lídrov, aby vedeli vytvoriť a udržať tímovú spoluprácu pri rôznych pracovných podmienkach.

1. PREDPOKLADY PRE BUDOVANIE TÍMOVÉHO DUCHA V ORGANIZÁCI I

Vhodná komunikácia pri budovaní tímu je dôležitá, nakoľko prostredníctvom nej sa realizuje vedenie a motivovanie zamestnancov. Komunikáciu je potrebné chápať komplexne a v kontexte. Počas komunikačného procesu líder by mal zistiť, spoločenské, kultúrne a

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

geografické rozdiely u zamestnancov, osobnostné dispozície a charakterové vlastnosti, aktuálnu situáciu, aktuálny psychický stav človeka, resp. existenčný stres.

Každý líder potrebuje využívať určitý spôsob komunikácie, ktorý zodpovedá jeho voľbe štýlu riadenia. Napríklad líder musí predpokladať, že ak si zvolí nevhodný, resp. nejasný spôsob komunikácie má to za následok poruchy v komunikačnom kanáli vo forme šumu a selekcie informácií, čo znižuje účinnosť interpersonálnej komunikácie, a tým aj vedenie ľudí. Komunikácia prebieha vždy v určitom kontexte a v prostredí, ktoré môže v niektorých prípadoch spôsobiť zabrzdenie, dokonca aj zlyhanie komunikačného procesu.

V prípade vzniku konfliktu v tíme je potrebné pochopiť zmysel a podstatu konfliktu, je potrebné si uvedomiť, že rozdiely vo vnútri tímu sú nevyhnutné a oprávnené. Je ich však potrebné riadiť takým spôsobom, aby nenarušovali prácu tímu. Na druhej strane snaha vyniknúť a nepružnosť myslenia u lídra zabraňujú, aby sa líder stal efektívnym lídrom. Líder sa má snažiť aj o ovplyvňovanie mocenských vzťahov v organizácii, a to: otvorenou komunikáciou, jasnými cieľmi, participatívnym riadením, spoluprácou medzi skupinami a ich integráciou a prevenciou pred negatívnymi dôsledkami mocenských bojov v organizácii.

Dokonca v niektorých organizáciách nerozpoznané a neriešené kultúrne a štrukturálne problémy môžu viesť k pracovnej atmosfére neistoty a strate pocitu bezpečia, čo má za následok stratu motivácie a z toho vyplývajúcich dôsledkov. Len ak vieme zistiť príčinu problému, môžeme zvoliť vhodnú stratégiu, aby sme ho vyriešili. G. Hofstede¹ vyslovil názor, že skupinová dynamika môže byť dôležitou časťou pochopenia kultúrnych noriem. Riadenie zamestnancov pochádzajúcich z rôznych kultúr je výzvou pre vrcholové manažmenty organizácií a hlavne sa stáva jednou zo silných stránok organizácií.

Mnoho profesijných, organizačných a mocenských rozdielov môže viesť k etnocentrizmu, ktorý narušujú vzťahy a komunikáciu v pracovných tímoch. Potom je veľmi pravdepodobné, že takéto pocity preniknú do spolupráce v rámci tímu i medzi tímami, čo sa prejaví v znížení efektívnosti práce a konfliktmi. Niektoré kultúry sú prístupné akceptovať nové myšlienky a inovácie, zatiaľ čo u iných existuje rezistencia voči zmene a inováciám. Sú kultúry, z ktorých jednotlivci považujú konkurenciu medzi zamestnancami za prirodzenú a žiadúcu, a sú kultúry, ktoré považujú konkurenciu za neprimeranú a škodlivú. Organizačné dôsledky kultúrnych rozdielov sú aj v tom, že v organizáciách je široké alebo úzke rozpätie kontroly. Vyplýva to z tej skutočnosti, že sú zamestnanci, ktorí uprednostňujú malú alebo veľkú mocenskú vzdialenosť.

Dynamika skupiny sa prejavuje v schopnosti akceptovať a podieľať sa na tvorbe nápadov, konštruktívne kritizovať zo všetkých hľadísk, podporovať a stimulovať predstavivosť a včas sa rozhodnúť pre správne riešenia. Zároveň od všetkých členov tímu sa vyžaduje tolerantný a asertívny prístup. Tímový líder má podporovať systémové myslenie u ľudí, ktorých vedie. Systémové myslenie je nadstavbou tradičného myslenia, ktoré uprednostňuje jednosmerný pohľad. Na rozdiel od lineárneho myslenia integruje viacero pohľadov na jeden problém a snaží sa hľadať prepojenia, ktoré medzi nimi existujú. Vzájomná interakcia pomáha lepšie pochopiť skutočné príčiny vzniku problémov a ich riešení.

¹ HOFSTEDE, G.: Cultures and Organizations, Software of the Mind, McGraw-Hill, New York 1997.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Podľa Š. Marsinu² uplatňovanie len tradičných metód manažmentu pri riešení závažných a komplexných úloh v podnikoch je dôvodom kolapsu nejednej dobrej myšlienky alebo zámeru. Príčinu treba hľadať v komunikovaní v smere vertikálnom i horizontálnom. Nesprávny štýl riadenia vytvára konflikty v komunikovaní v smere vertikálnom. Profesijná "zahľadenosť do seba" odborných útvarov na jednej úrovni riadenia spôsobuje problémy v komunikovaní v smere horizontálnom. Všeobecne sú problémy v komunikovaní výsledkom porúch v informačných tokoch, prehlbovania "komunikačných medzier" a výrazného oddelenia "komunikačných ostrovčekov" tak, ako je to modelovo znázornené na obr.1.

Obr. 1 Komunikačná izolovanosť a funkčná segregácia v trojstupňovom riadiacom modeli využívajúci tradičné prístupy pri riešení interdisciplinárnych úloh



Zdroj: MARSINA, Š.: Manažérska komunikácia na projekte realizovanom v prostredí podniku. In: *Zborník z medzinárodnej konferencie VNÚTROPODNIKOVÉ KOMUNIKAČNÉ TOKY A NÁSTROJE V SYSTÉME RIADENIA PODNIKU (Projekt VEGA č. 1/8189/01 Vnútropodnikové komunikačné toky a nástroje v systéme riadenia podniku 01.2001 – 12.2003)*. Bratislava: FPM EU v Bratislave, 2003. 7 s.

Výsledkom klasického prístupu je vznik komunikačných ostrovčekov, ktoré zabraňujú účinnejšiemu fungovaniu tímu. Pri riešení zložitých projektových úloh interdisciplinárneho charakteru je nutné „komunikačné medzery“ preklenúť, aby tieto nebránili spolupráci špecialistov, ktorí sú pri riešení svojich čiastkových úloh často odkázaní jeden na druhého.

² MARSINA, Š.: Manažérska komunikácia na projekte realizovanom v prostredí podniku. In: *Zborník z medzinárodnej konferencie VNÚTROPODNIKOVÉ KOMUNIKAČNÉ TOKY A NÁSTROJE V SYSTÉME RIADENIA PODNIKU (Projekt VEGA č. 1/8189/01 Vnútropodnikové komunikačné toky a nástroje v systéme riadenia podniku 01.2001 – 12.2003)*. Bratislava: FPM EU v Bratislave, 2003. 3 s.

2. SCHOPNOSŤ DELEGOVAŤ PRÁVOMOCÍ LÍDRA

Pri primeranej komunikácii líder vzbudí u ostatných pocit zodpovednosti a dôvery, a tak jednotliví členovia tímu budú celkom prirodzene motivovaní na plnení pracovných povinností a budú chcieť budovať a udržiavať pracovný tím. Líder by mal byť schopný delegovať právomoci na podriadených – jednotlivých členov tímu. Súčasne sa u nich predpokladá schopnosť spoluúčasti na rozhodovaní.

V manažérskej praxi sa okrem stabilných tímov vyskytujú aj odborné pracovné tímy. Tie sú osobitnou skupinou pracovných skupín, ktoré sa vyznačujú tým, že sú zložené z odborníkov - špecialistov rôznych profesií a rôzneho kvalifikačného a osobnostného profilu. Vytvoriť dobrý odborný tím patrí k náročným úlohám lídra. Mnohé výskumy ukazujú, že uznávaní odborníci vôbec neuspeli v riadiacej funkcii. Nezískali si autoritu ako líderské osobnosti. Je zrejmé, že osobnosť lídra má podstatný vplyv na atmosféru, ktorá v tíme panuje.

Prvou podmienkou úspechu tímu je výber správnych ľudí za členov tímu. Ak berieme do úvahy požiadavky na vysokú výkonnosť tímov, potom pri výbere musíme mať na mysli:

- odbornú alebo profesionálnu zdatnosť,
- schopnosť pracovať ako člen tímu,
- požadované osobnostné vlastnosti.

Tímový líder by mal mať právomoci pri výbere zamestnancov, ak to tak nie je, mal by mať aspoň právo vstupovať do procesu vyhľadávania a výberu zamestnancov. Okrem toho vedúci tímu by v každom prípade mal hľadať spôsoby ako zlepšiť zručnosti, znalosti a postoje pracovníkov potrebné na účinné a bezpečné vykonávanie práce.

Existujú aj finančne menej náročné spôsoby rozvoja tímu - rotácia pracovných činností, rotácia pracovných miest, plánované pracovné programy, prax na iných oddeleniach, špeciálne úlohy resp. projekty, prax pod dohľadom alebo pod vedením inej osoby, názorné príklady, diskusné skupiny, učenie sa pod dohľadom na pracovisku. Tieto spôsoby sú často mnohokrát efektívnejšie ako finančne náročné tréningy mimo pracoviska.

3. BENCHLEARNING A TÍMOVÉ VEDENIE ĽUDÍ

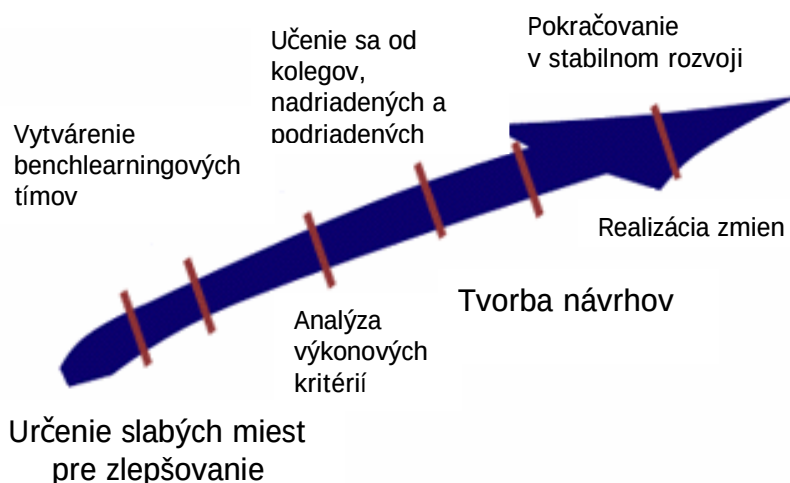
Organizácie sa navzájom odlišujú svojou organizačnou kultúrou, spôsobom práce, svojou výkonnosťou a ďalšími charakteristikami, pričom všetky tieto charakteristiky sú ovplyvňované históriou, tradíciami, súčasnou situáciou v podniku, technológiou a pod. Pri rozvoji tímu v súčasnosti sa začína využívať benchlearningová metóda. Vo všeobecnosti *benchlearning* je proces osvojovania si myšlienok na základe *benchmarkingu*. Jeho cieľom je vytvorenie organizácie vytvárajúcej nové poznatky. Pomocou tejto metódy sa dá realizovať cieľ personálneho oddelenia o integrovaní vzdelávania, riadenia a organizačnej dynamiky so súčasným uskutočňovaním aktuálnych činností, pričom sa zefektívňuje práca z hľadiska kvality a produktivity (Karlof, Ostblom, 1993). To vedie k zmene firemnej kultúry smerom k procesu osvojovania si nových poznatkov, zvyšovania pracovných zručností, kvalifikácie a efektívnosti, čo

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

má potom za následok trvalý proces rozvoja. Táto metóda v podstatnej miere ovplyvňuje správanie sa, hodnoty, uplatňované metódy a ciele organizácie.

Bengt Karlöf, zakladateľ metódy benchlearning, vytvoril systematický prístup ako pomôcku pri procese zlepšovania výkonu organizácie, organizačné vzdelávanie a vytváranie nových možností pre rozvoj zamestnancov. Predpokladá sa, že táto metóda má pred sebou ešte dlhý životný cyklus, nakoľko pomáha s adaptáciou na vonkajšie a vnútorné zmeny v organizácii. Benchlearning prináša k rozvoju schopností vytváraním nových poznatkov na základe pracovného procesu na pracovisku, resp. vlastnej organizácie. Schopnosť učiť sa zamestnancov sú stimulované. Súčasťou benchlearningu je aj vytváranie tímov, aby sa podporovali konkrétne pracovné zručnosť ako aj vzdelávací proces. Tento obsahuje vytváranie zdieľaných hodnôt pre tím a vytváranie dôvery a kultúry vzdelávania v organizácii (vid'. obr. 2).

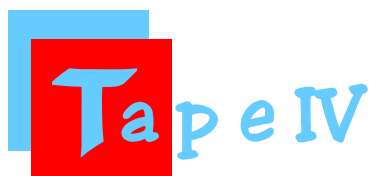
Obr. 2 Postup krokov metódy benchlearning



Zdroj: The Benchlearning method [online]. 2006, posledná aktualizácia 30.7.2006 [cit. 2007-04-02]. Dostupné z: <http://: http://www.benchlearning.com/11899.htm>.

Jedným z účinných nástrojov ako dosiahnuť u manažérov väčšie „majstrovstvo“ vo vedení podriadených je koncepcia rozvoja ľudských zdrojov zameraná na tréningy na podporu rozvíjania lídrovských schopností nielen riadiacich pracovníkov, ale aj ostatných zamestnancov využitím benchlearningovej metódy.

Každý tréning zameraný na rozvoj líderských schopností má byť súčasťou programov manažérskej prípravy a aj stratégie zvyšovania kvalifikácie vrcholového manažmentu. Benchlearningovú metódu možno využiť aj zvyšovaní kvalifikácie zamestnancov so stredným vzdelaním, ktorí majú úzku profesijnú špecializáciu, ktoré im môžu pomôcť pri voľbe vhodného



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

štýlu vedenia podriadených. Súčasťou tohto vzdelávania lídrov je aj sebvzdelávanie. Umožňuje zdokonaľovať líderské zručnosti v čase a na mieste, ktoré najlepšie vyhovuje možnostiam a motivácii jednotlivcov. Tento spôsob vzdelávania vyžaduje väčšiu mieru osobnej systematickosti koncentrácie a pevný časový rozvrh. Ďalším spôsob ako rozvíjať líderské schopnosti zamestnancov je aj založenie centra potencionálnych lídrov v organizácii.

ZÁVER

Zamestnanci potrebujú poznať svoje miesto v organizácii. Motivácia však nemusí byť len finančnej povahy. Ide skôr o psychologickú a emotívnu stránku veci. Vyškolenie efektívneho podnikového lídra je viac náročnejšie ako vyškolenie efektívneho podnikového manažéra. Vyplýva to z požiadaviek účinného výkonu roly lídra, ktorý má efektívne zasahovať do procesu riadenia skupiny a organizácie. Efektívnosť jeho práce sa posudzuje podľa schopnosti formulovať a dosahovať skupinové ciele.

LITERATÚRA

1. ADAIR, J.: Vytváření efektivních týmu. Management Press, Praha 1994. 199 s. ISBN 80-85603-70-5.
2. COLLINS, J.: Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston 2001, roč. 79, č. 1, s 68 - 76. ISSN 0017-8012.
3. CRAINER, S.: Moderní manažment: Základní myšlenkové směry. Management Press, Praha 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
4. MARSINA, Š.: Príspevok k rozvoju teórie a metodológie projektového manažmentu a ich uplatnenia v hospodárskej praxi, PhD. dizertačná práca, FPM EU Bratislava, 1999.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Peter Jamnický Ing., asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Dolnozemska cesta 1/b, SK-852 35 Bratislava, tel.: +421 267 295 620, e-mail: jamnicky@euba.sk.

UPLATŇOVANIE PRINCÍPOV MANAŽÉRSKEJ EKONOMIKY V OZBROJENÝCH SILÁCH SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Soňa Jirásková - Viera Frianová

ABSTRAKT

Článok sa zaoberá stručnou charakteristikou osobitostí verejného sektora a vymedzením obrany ako verejného statku. Pre efektívne fungovanie rezortu obrany je potrebné ekonomicky riadiť všetky procesy realizované v rámci ozbrojených síl, uplatňovať nové prístupy ako je „New Public Management“ a rešpektovať zásady a princípy manažérskej ekonomiky v každodennej riadiacej praxi.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: verejný sektor, manažérska ekonomika, efektívnosť, „New Public Management“

JEL klasifikácia: H41

ÚVOD

V mnohých vyspelých trhových ekonomikách výdavky spojené s činnosťou verejného sektora, ktorého neodmysliteľnou súčasťou je aj rezort obrany, presahujú únosnú mieru podielu na HDP. Z toho vyplýva, že vytvárajú tlak na rozpočtové deficity, čo ohrozuje stabilitu cenového a menového vývoja, a tým aj stabilitu celkového ekonomického rozvoja. Preto je potrebné hľadať cesty, ktoré by viedli k rastu efektívnosti všetkých sektorov ekonomiky. Jednou z možností je ekonomické riadenie subjektov verejného sektora založené na uplatňovaní ekonomických princípov a využívaní ekonomických nástrojov riadenia, ktoré sa úspešne uplatňujú za tým istým účelom v trhovom sektore.

1. UPLATŇOVANIE PRINCÍPOV MANAŽÉRSKEJ EKONOMIKY VO VEREJNOM SEKTORE

1.1 Vymedzenie verejného sektora, verejných statkov a obrany ako verejného statku

Verejný sektor je tá časť národného hospodárstva, v ktorej sa vo verejnom záujme realizujú verejné služby, je financovaná prevažne z verejných rozpočtov, je riadená a spravovaná verejnou správou, rozhoduje sa v nej verejnou voľbou a podlieha verejnej kontrole (Rektořík, 2002). Podľa iných autorov (Benčo, Lašček, 2002) možno verejný sektor definovať

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

ako súhrn vzťahov a organizačných foriem, ktorými inštitúcie štátnej správy a lokálnej a regionálnej samosprávy napomáhajú realizácii verejných záujmov spojených s optimálnym uspokojovaním verejných potrieb. Týmto spôsobom harmonicky dopĺňujú, modifikujú a podnecujú súkromný sektor, s ktorým tvoria spoločnú trhovú ekonomiku.

Verejný sektor je neoddeliteľnou súčasťou ekonomiky a vedľa súkromného sektora zohráva významnú úlohu v zabezpečení fungovania a existencie štátu. Verejný sektor spoločnosti poskytuje verejné statky. Verejné statky sú tie, ktorých úžitok sa nedeliteľne rozptýli po celej spoločnosti bez ohľadu na to, či si jednotlivci želajú verejný statok kúpiť, alebo nie (Samuelson, Nordhaus, 2000). Existencia verejných statkov je označovaná za zlyhanie trhu, pričom efektívne zabezpečovanie verejných statkov si vyžaduje činnosť vlády. Vlády poskytujú verejné statky a robia rozhodnutia o ich množstve na základe analýz nákladov a prínosov. Príkladom verejného statku je i zabezpečenie národnej obrany. Nič nie je pre spoločnosť dôležitejšie, ako jej bezpečnosť. Prevláda všeobecne uznávaný názor, že tento statok nemôže byť poskytovaný slobodným trhom. Predstava, že by sa obrana realizovala na slobodnom trhu bez existencie štátnej moci, je nereálna. Museli by ju poskytovať osoby alebo firmy, ktoré by získavali svoje príjmy dobrovoľne (nie zdanením ako štát) a neosobovali by si právo na štátny monopol obrany (tak ako štát). Firmy poskytujúce obranu by si museli navzájom konkurovať. Iba za týchto okolností by sa dalo hovoriť o poskytovaní obrany na slobodnom trhu, čo nie je v praxi možné (Sivák, 2007). Uspokojovanie potreby ochrany územia, na ktorom žijú občania štátu zabezpečujú špecifické inštitúcie verejného sektora, ktoré patria do rezortu obrany. Armáda, v prípade Slovenskej republiky ozbrojené sily, sú takto súčasťou verejného sektora. Pre charakteristiku obrany štátu ako čistého verejného statku platí, že sa jedná o statok nerivalitný, nedeliteľný a nevylúčiteľný v zmysle jeho spotreby (Ochrana, 2000).

Na zabezpečenie optimálneho chodu verejného sektora je potrebné dostatočné množstvo finančných prostriedkov, od ktorých potom závisí rozsah a kvalita poskytovaných verejných statkov a služieb. Mechanizmus financovania verejného sektora predstavujú verejné financie, ktoré sú vyjadrením jeho finančnej stránky.

V organizáciách verejného sektora objektívne pôsobia i tendencie vedúce k neefektívnosti, čo však ešte neznamená, že samotný verejný sektor musí byť sám o sebe neefektívny. Tento fakt je ovplyvnený tým, že vo verejnom sektore systémovo nepôsobí kategória zisku, pretože produkty verejného sektora sa väčšinou nepredávajú za trhovú cenu, zatiaľ čo vstupy sa získavajú za tržobné ceny. Efektívnosťou sa rozumie také využitie verejných prostriedkov, ktorými sa dosiahne najvyšší možný rozsah, kvalita a prínos plnených úloh v porovnaní s objemom prostriedkov vynaložených na ich plnenie. Efektívnosť verejného sektora ovplyvňujú vonkajšie a vnútorné faktory.

Medzi vonkajšie faktory podľa Rektoříka (2002) patria:

- politické usporiadanie spoločnosti a s tým súvisiace pôsobenie verejnej voľby a verejnej kontroly,
- fungovanie trhového sektora,
- konkurenčné prostredie vo vnútri verejného sektora,
- financovanie odvetví verejného sektora podľa výkonov a úžitkov.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Za vnútorné faktory efektívnosti považuje:

- využívanie poznatkov vedy a techniky (najmä z oblastí verejnej ekonomiky, manažmentu, informačných systémov, štatistiky a pod.),
- štruktúru všetkých činností v jednotlivých odvetviach verejného sektora (primárne, sekundárne a riadiace funkcie),
- uplatňovanie všetkých foriem deľby práce,
- kvalifikáciu pracovníkov,
- iniciatívu pracovníkov,
- systém riadenia ako kardinálny faktor efektívnosti verejného sektora.

Príčinou javov vedúcich k neefektívnosti v organizáciách verejného sektora obvykle býva (Kunc, 2007):

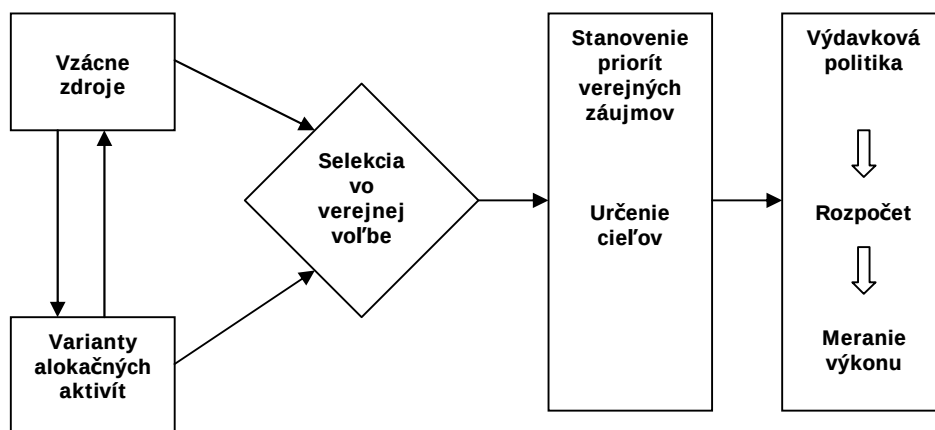
- nemožnosť uplatnenia kategórie zisku ako hlavného kritéria posudzovania úspešnosti vykonávanej činnosti,
- neexistencia predaja služieb verejného sektora za trhovú cenu,
- úžitok v trhovej ekonomike určuje zákazník, vo verejnom sektore úžitok určuje „producent“ – poskytovateľ verejných statkov,
- nie je zrejmá okamžitá priama závislosť medzi nákladom a úžitkom (sprostredkovanosť je vyvolaná okamihom platenia daní a okamihom spotreby zdrojov),
- v istých oblastiach (napr. školstvo, zdravotníctvo) si spotrebiteľ môže obstarat' službu aj mimo verejného sektora, v iných oblastiach (armáda, bezpečnostné zložky) neexistuje konkurenčné prostredie, čo má za následok vznik tendencií k monopolnému správaniu sa subjektov.

1.2 Aplikácia „New Public Management“ v oblasti verejných výdavkov

V súčasnosti sú v celosvetovom meradle hľadané spôsoby, ako efektívne riadiť organizácie verejného sektora a zabezpečiť efektívnu alokáciu verejných zdrojov. Pre tento proces sa používa pojem „New Public Management (NPM)“ a znamená spôsob transformácie verejného sektora s dopadom na oblasť alokácie zdrojov. Podstatou tohto spôsobu riadenia je aplikácia prvkov teórie riadenia firmy, ako sú TQM, benchmarking, Balanced Scorecard, controlling a pod., do prostredia verejného sektora. Spôsob riadenia verejných výdavkov je uvedený na Obr. 1.

Teoretické aspekty prierezných ekonomík IV

Obrázok 1 „New Public Management“ v oblasti riadenia verejných výdavkov



Zdroj: Ochrana, 2003.

„New Public Management“ je založený na nasledovných princípoch (Vereš, Balážová, 2006):

1. prenášanie kompetencií,
2. výkonovo orientované rozpočtovanie, personálny manažment – flexibilita v odmeňovaní zamestnancov,
3. zavádzanie mechanizmov preberaných z trhového prostredia do prostredia verejného sektora (oceňovanie, konkurencia, Balanced Scorecard, benchmarking, Best Practice, controlling, reporting a pod.).

Hlavným princípom nového spôsobu riadenia je, že v príslušnej organizácii je zamestnanec či manažér priamo zodpovedný za konkrétny výkon. Nový prístup sa opiera hlavne o výkonové rozpočtovanie. Hodnotenie výkonu je chápané ako nástroj na zvyšovanie motivácie a zvyšovania pracovného výkonu zamestnancov. V pracovnej zmluve sú zahrnuté výkonnostné ciele i odmeny za ich dosiahnutie (prípadne postihy za ich nedosiahnutie). Tento spôsob riadenia zdrojov bol skúmaný v časti pozemných síl USA.

Riadenie verejných výdavkov je napojené na sledovanie výsledkov (úžitkov), kedy výdavková politika rieši strategický problém: „čo je treba realizovať, aké potreby, verejné záujmy uspokojovať“. V nadväznosti na to, je potom rozpočtovanie nástrojom na určenie „akými spôsobmi, akou formou budú uvedené potreby rozpočtované a akou formou bude sledovaný a hodnotený dosiahnutý výkon“ (Ochrana, 2003).

Pri rozhodovaní o verejných výdavkoch, projektoch či programoch a pri posudzovaní ich efektívnosti je nutné klásť si otázky v nasledovnom poradí (Kunc, 2007):

1. ktorý výdavok, projekt alebo program bude najlepšie spĺňať stanovený cieľ (otázka účinnosti),
2. ktorý z nich je možné realizovať (otázka účelnosti),
3. ktorý z nich je najlacnejší (otázka hospodárnosti).

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Nový prístup k riadeniu výdavkov je charakterizovaný nasledovnými rysmi: dôraz sa kladie na výsledky, sleduje sa ekonomická racionalita alokácie zdrojov, je sledovaná efektívnosť alokácie zdrojov s ohľadom na stanovenie a plnenie jednotlivých priorít v rámci rozpočtu.

Pri vnútroorganizačnom riadení sa vykonáva výkonnostný audit (ako jeden z typov vnútorného auditu) jednotlivých nákladových stredísk. Vnútorný audit je zdrojom spoľahlivých a relevantných informácií o skutočnom stave všetkých aktivít auditovaného subjektu, ktoré získava vlastnými metódami a metodickými postupmi v reálnom čase. Auditom výkonnosti sa hodnotí miera hospodárnosti, efektívnosti a účinnosti pri využívaní materiálnych, finančných a ľudských zdrojov v rámci plnenia úloh auditovaného subjektu. Metódou porovnávania sa zisťuje nakoľko je dané nákladové stredisko (auditovaný subjekt) konkurencieschopné oproti iným nákladovým strediskám, ktoré produkujú rovnaký, prípadne podobný produkt. Následne sa preveruje, či na úrovni nákladového strediska existujú nástroje ku skvalitneniu efektívnosti alokovaných zdrojov. V hodnotiacej správe sa posudzujú očakávané a skutočné výsledky a pozitívne a negatívne faktory, ktoré ovplyvnili dosiahnutie stanovených cieľov.

2. UPLATŇOVANIE MANAŽÉRSKEJ EKONOMIKY V OZBROJENÝCH SILÁCH SR

2. 1 Vymedzenie úloh ozbrojených síl

Ako už bolo uvedené, obrana štátu je produkovaná špecifickými inštitúciami verejného sektora, ktoré patria do rezortu obrany. Rezort Ministerstva obrany SR je jedným zo subjektov verejného sektora, pričom Ozbrojené sily SR predstavujú rozhodujúci výkonný prvok v systéme obrany republiky. Ich úlohou je zaručovať obranu SR a bezpečnosť štátu pred vonkajším napadnutím a cudzou mocou, plnenie záväzkov vyplývajúcich z medzinárodných zmlúv, podieľať sa na zachovávaní verejného poriadku a bezpečnosti štátu a zachovávaní zvrchovanosti, územnej celistvosti a nedotknuteľnosti hraníc SR. Uvedené úlohy ozbrojené sily zabezpečujú zo zdrojov získavaných zo štátneho rozpočtu. Hospodárenie s týmito zdrojmi je upravené i zákonom č. 502/2001 Z. z. o finančnej kontrole a vnútornom audite. Tento zákon ustanovuje zodpovednosť vedúceho orgánu verejnej správy za vytvorenie, zachovávanie a rozvíjanie systému finančného riadenia. Finančným riadením sa podľa tohto zákona rozumie súhrn postupov orgánu verejnej správy pri zodpovednom a prehľadnom plánovaní, rozpočtovaní, účtovaní, výkazníctve a finančnej kontrole verejných prostriedkov a vlastných prostriedkov, s cieľom ich hospodárneho, efektívneho a účinného využívania.

2.2 Pravidlá ekonomického riadenia rezortu MO SR

Za najvýznamnejší vnútorný faktor, ktorý ovplyvňuje efektívnosť využívania zdrojov je považovaný systém riadenia. Ak organizácia pristúpi k zmenám v oblasti riadenia, je tento prístup považovaný za najlacnejší, pričom preukázateľne prináša najvyššie efekty. Ak je riadenie výsledkom znalosti, akceptovania a každodenného implementovania ekonomických princípov v praxi, možno ho označiť prívlastkom ekonomické. Všeobecne sa ekonomické riadenie chápe

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

ako sústava vzťahov, ktoré sprostredkujú fungovanie a reprodukciu ekonomických vzťahov medzi hospodárskym centrom (štátom) a podnikmi (organizáciami), medzi jednotlivými podnikmi (organizáciami) a ich vnútropodnikovými jednotkami.

Hlavným cieľom ekonomického riadenia rezortu Ministerstva obrany SR je zabezpečiť efektívne, účelné a hospodárne vynakladanie rozpočtových prostriedkov rezortu. Z uvedeného cieľa následne vyplýva:

1. potreba definovať základné pravidlá a princípy ekonomického riadenia v špecifických podmienkach rozpočtovej kapitoly MO SR, ktoré by umožnili príslušným manažérom s delegovanými právomocami rozhodovať o použití zdrojov na splnenie cieľov a úloh v rámci stanovených limitov;
2. potreba definovať samostatné základné procesy a subjekty ekonomického riadenia.

S ohľadom na uvedené potreby prijala a implementovalo MO SR dokument „Ekonomické pravidlá riadenia rezortu Ministerstva obrany SR“, ktorých cieľom je definovať základné princípy ekonomického riadenia v podmienkach rozpočtovej kapitoly Ministerstva obrany SR práve za účelom zabezpečenia efektívneho, účelného a hospodárneho vynakladania rozpočtových prostriedkov rezortu. V jednotlivých častiach uvedeného dokumentu sú popísané základné procesy ekonomického riadenia, subjekty, ktoré sa na ňom podieľajú, ich kompetencie a vzájomné väzby. Garantom uplatňovania ekonomických pravidiel je Sekcia ekonomiky a finančného manažmentu. Ekonomické pravidlá sú bližšie rozpracované v samostatných interných riadiacich aktoch.

V zmysle záverov projektu „Audit organizačných štruktúr MO SR“ sú základnými východiskami ekonomických pravidiel riadenia rezortu tieto princípy:

1. všetky vzťahy, ktoré je možné riešiť formou interných dodávateľsko-odberateľských vzťahov budú takto organizačne a ekonomiky usporiadané;
2. každý manažér s delegovanými právomocami v oblasti plánovania nákladov a výdavkov ako aj v oblasti čerpania výdavkov zo štátneho rozpočtu bude priamo rozhodovať o plánovaní a čerpaní všetkých prostriedkov súvisiacich s činnosťou ním riadeného subjektu ekonomického riadenia;
3. systémom odmeňovania v rezorte motivovať všetkých manažérov k efektívnemu, účelnému a hospodárnemu vynakladaniu rozpočtových prostriedkov.

Za základné subjekty ekonomického riadenia rezortu možno v zmysle tohto dokumentu považovať: rozpočtovú organizáciu Ministerstva obrany (nákladové a výkonové stredisko) a rozpočtovú organizáciu v zriaďovateľskej pôsobnosti MO SR. V rámci ekonomických pravidiel riadenia rezortu sú vymedzené nasledovné pojmy: náklady, interné výkony, výdavky, rozvoj, prevádzka, programový plán, finančný štandard, finančné stredisko, účelový prvok, rozpočtový disponent. Dokument za základné procesy ekonomického riadenia rezortu považuje: dlhodobé plánovanie, strednodobé plánovanie prevádzky a rozvoja, návrh viacročného rozpočtu, ostatné krátkodobé implementačné plány, rozpis viacročného a ročného rozpočtu, realizácia rozpočtu, financovanie, účtovníctvo a výkazníctvo, monitorovanie a hodnotenie, kontrola a vnútorný audit.

2. 3 Uplatňovanie princípov manažérskej ekonomiky v Ozbroyených silách SR

Jednou z možných ciest na zvýšenie efektívnosti ozbrojených síl sa v súčasnosti javí využívanie metód a nástrojov manažérskej ekonomiky. To znamená, že manažér na každom stupni riadenia ozbrojených síl by si mal neustále zvyšovať a zdokonaľovať nielen svoje manažérske schopnosti, ale aj znalosti z oblasti ekonomickej teórie. Predpokladom dobrého rozhodovania je bezpochyby nielen znalosť ekonomickej teórie, ale aj rôznych matematických, štatistických a iných metód a postupov (Žák, Jirásková, Friánová, 2006).

Manažérska ekonomika (Managerial Economics) aplikuje ekonomickú teóriu a metódy do podnikateľských a riadiacich rozhodnutí. Spája tradičnú ekonómiu (predovšetkým mikroekonómiu) s vedami o rozhodovaní, s metódami a nástrojmi kvantitatívnej analýzy a optimalizácie, a poskytuje tak manažérom dôležité nástroje pre ich každodennú prácu (Synek, 2003). Princípy manažérskej ekonomiky sa však striktne neuplatňujú iba v podnikateľských subjektoch súkromného sektora. Aj v organizáciách verejného sektora existujú dôvody, ktoré poukazujú na nutnosť uplatňovania jednotlivých princípov manažérskej ekonomiky. Teoretickým základom vnútropodnikovej ekonomiky je mikroekonomická teória a z nej predovšetkým teória nákladov. Predmetom záujmu je skúmanie vzťahu medzi hmotným a hodnotovým obrazom vnútropodnikových (vnútroorganizačných) javov. Implementácia princípov podnikovej ekonomiky do ekonomického riadenia organizácií verejného sektora je založená na predpoklade, že medzi súkromným sektorom a spôsobom jeho hospodárenia zobrazeným v teórii podnikovej ekonomiky a verejným sektorom možno hľadať analógiu v spôsobe hospodárenia, a to v nasledujúcich súvislostiach (Ochrana, 2003):

1. Náklady ako v súkromnom sektore, tak i v sektore verejnom súvisia s konkrétnym účelom a s konkrétnym výkonom. Zdroje sú v oboch prípadoch transformované v produkčnom systéme, vstupy sa menia na výstupy, pričom úroveň transformácie je možné vyjadriť prostredníctvom produkčnej funkcie.
2. Náklady účelovo súvisia s konkrétnym výkonom, majú teda účelový charakter. Pretože účel je vyjadrený v cieľoch, náklady sú vzťahované a dávané do pomeru k alokačným cieľom.
3. I organizácie verejného sektora sa správajú ekonomicky racionálne, to znamená, že sa rozhodujú s ohľadom na to, že všetky zdroje sú vzácne. Pri rozhodovaní sa o výbere jednotlivých variantov by sa mali vybrať alokačné varianty, ktoré najviac spĺňajú očakávania, rešpektujú dané priority a zodpovedajú racionálnemu vynakladaniu zdrojov.
4. Pri účtovaní nákladov je nutné jednoznačne určiť miesto ich vzniku (nákladové stredisko, kalkulačnú jednotku) a príčiny vzniku (účel, na ktorý sú vynakladané).
5. V organizáciách verejného sektora sa posudzuje, či hodnota poskytovaných výstupov prevyšuje náklady na ich realizáciu. Súčasne by sa mal hľadať ekonomicky najprínosnejší variant s ohľadom na zvolené alokačné kritérium.
6. Výkony sa merajú a hodnotia ako na úrovni nákladového strediska, tak i na externej úrovni, a to realizáciou verejnej kontroly formou výkonnostného auditu.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

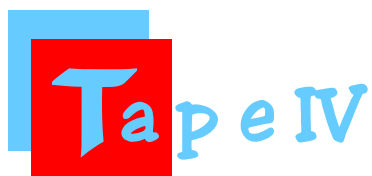
Uvedené vymedzenie je možné považovať za základné princípy, na ktorých je založené riadenie orientované na výsledok, na sledovanie nákladov a výkonov, a preto by tieto princípy mali byť rešpektované aj pri ekonomickom riadení všetkých subjektov ozbrojených síl. Náklady ako kritériálny objemový ukazovateľ účelného a účelového vynakladania zdrojov sú sprostredkovaným odrazom hospodárenia, a teda i úrovne racionálneho ekonomického správania sa každého hospodáriaceho subjektu (Kunc, 2006). Podľa interných materiálov rezortu náklady predstavujú hodnotové vyjadrenie účelného vynaloženia zdrojov, ktoré znižuje ekonomické úžitky rezortu ministerstva obrany. Interné výkony predstavujú výstupy výkonových stredísk voči ostatným subjektom ekonomického riadenia rezortu, ktoré zvyšujú interné ekonomické úžitky a hodnotovo vyjadrujú účelné vynaloženie zdrojov na interný výkon. Interné výkony sú procesne orientované a pre ich jednotlivé druhy sa sleduje nákladovosť a následne sa vyhodnocuje ich efektívnosť. Výkony môžu byť vymedzené množstvom, časom alebo iným spôsobom. Proces predstavuje súbor vzájomne závislých aktivít, ktoré podporujú základné funkcie rezortu, vyžadujú si vstupy a tvoria výstup vzťahujúci sa k nákladovému alebo výkonovému stredisku. Členíme ich na: riadiace, hlavné a podporné. Jednotlivé druhy interných výkonov predstavujú merateľné výstupy hlavných procesov, prípadne podprocesov vykonávaných výkonovými strediskami. Na jednotku interného výkonu sa kvantifikujú účelne vynaložené finančné, ľudské a vecné zdroje spojené s poskytovaním daného interného výkonu. Za vyhodnocovanie efektívnosti a hospodárnosti výkonového strediska je zodpovedný manažér výkonového strediska. Vyhodnocovanie sa uskutočňuje pravidelne analyzovaním kľúčových indikátorov výkonnosti.

ZÁVER

Manažéri bez dobrých teoretických základov nemôžu mať jasnú predstavu kam sa uberať, prečo robiť určité veci alebo čo nimi možno dosiahnuť. Keďže cieľom všetkých subjektov ozbrojených síl je nielen merať náklady a efektívnosť, je potrebné konštituovať systém ekonomického riadenia, ktorý bude mať ambície trvale zabezpečovať ekonomickú racionalitu t. j. hospodárnosť, efektívnosť a účelnosť všetkých procesov, činností a aktivít ozbrojených síl. Aplikácia moderných manažérskych metód riadenia môže zabezpečiť dlhodobú vnútornú stabilitu rezortu a jeho vyvážený dlhodobý rozvoj.

LITERATÚRA

1. BENČO, J. – LAŠČEK, L.: Verejný sektor. Liptovský Mikuláš: Vojenská akadémia, 2002. ISBN 80-8040-172-1
2. KUNC, S.: Manažerská ekonomika v podmínkách Armády České republiky. Brno: Univerzita obrany, 2007. ISBN 80-7231-168-9
3. OCHRANA, F.: Vybrané problémy financování a ekonomika obrany. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2000. ISBN 80-7079-142-X



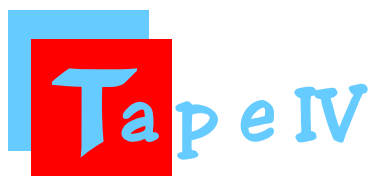
Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

4. OCHRANA, F.: Veřejná volba a řízení veřejných výdajů. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-71-8
5. SAMUELSON, P. A. – NORDHAUS, W.D.: Ekonomia. 16. vyd. Bratislava: Elita, 2000. ISBN 80-8044-059-X
6. SIVÁK, R. a kol.: Verejné financie. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2007. ISBN 978-80-8078-094-4
7. SYNEK, M. a kol.: Manažerská ekonomika. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0515-X
8. REKTOŘÍK, J. a kol.: Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru. Praha: Ekopress, 2002. ISBN 80-86119-60-2
9. VEREŠ, M. – BALÁŽOVÁ, E.: Nové prístupy k riadeniu miestnej samosprávy. Dostupné na: <http://avs-rvc.sk>
10. ŽÁK, M. – JIRÁSKOVÁ, S. – FRIANOVÁ, V.: Manažérske rozhodovanie a ekonomické nástroje v praxi manažéra. Liptovský Mikuláš: AOS GMRŠ, 2006, ISBN 80-8040-287-6

INFORMÁCIE O AUTORKÁCH

Obidve autorky pracujú ako asistentky na Katedre manažmentu Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši. Ing. Soňa Jirásková sa venuje problematike podnikových financií, účtovníctva a využívaniu ekonomických nástrojov riadenia v podnikateľskej sfére a v rezorte obrany. Ing. Viera Frianová sa venuje problematike makroekonómie, hospodárskej politiky a marketingovej komunikácie.

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika
Katedra manažmentu
Demänová 393
031 01 Liptovský Mikuláš
jiraskova@aoslm.sk, frianova@aoslm.sk, č. t. 0960 423525



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

MOVEMENT OF NATURAL PERSONS WITHIN THE GATS AND EU¹ LAW: A COMPARATIVE STUDY

Kateřina Joklová

ABSTRACT

Since the 1970s, intensification of FDI flows has stimulated negotiations on the liberalization of trade in services. Besides the liberalization of setting-up activities, negotiations have focused also on liberalization of temporary movement of natural persons providing services. Companies setting up a commercial presence abroad preferred to post their homeland staff in the new business unit, for example, in order to pass on their experience to newly employed local staff without corresponding experience.

At multilateral level, provisions liberalizing temporary movement of service suppliers have been included in the General Agreement on Trade in Services (GATS), under the so called mode 4 of service supply.

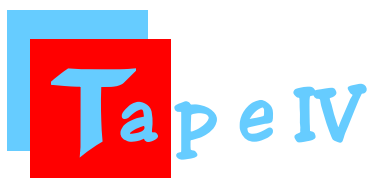
At regional level, each more important regional trade agreement (RTA) provides for provisions constructing the framework for temporary movement of natural persons. Nevertheless, extent of liberalization differs significantly. When searching for the most progressive provisions, the Treaty establishing the European Community should be consulted. Furthermore, similar scope of mode 4 liberalization can be found in the treaties extending the freedom to provide services beyond the EU borders, above all in the European Economic Area Agreement and bilateral agreements between the EC and Switzerland. It should be emphasized, however, that undertakings leading to at least partial liberalization of the most important mode 4 movements such as intra-corporate movement of key personnel are included also in all Association Agreements between the EC and third countries and further treaties not targeted primarily at establishment of free trade areas or customs unions.

This paper focuses on analysis of architecture of both multilateral and regional treaties regarded through the optics of temporary movement of service providers. It should further allow for a comparison of agreements' scopes and for clarification of their interconnectivity.

KEYWORDS: *GATS, regional trade agreements, temporary movement of natural persons, trade in services.*

GRANT PROJECT: *GACR 402/07/0521*

¹ As the EU does not have a legal personality, it would be more appropriate to refer to the law of European Communities. Nevertheless, the EU law is a routinely used expression.



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Introduction: Specific features of services and temporary movement of providers

In many aspects, trade in services differs from trade in goods. Regarding services, the first problem occurs already in case of their definition. What is a service and how does it differ from goods? In contrast to goods, services are often defined as intangible, invisible and perishable. Such a definition is obviously a very simplified one. For example, a musical performance can be visible and a program on CD can be storable and tangible. The latter example furthers the relevance of the argument that the production of services proceeds characteristically with their consumption (more on this issue for example Mattoo, 2000).

Given the difficulties in the definition of a service, international agreements do usually contain just a list of activities within their scope².

However, there is no doubt that service production mostly requires a very close interaction between producer and consumer.

Classification of the General Agreement on Trade in Services provides for 4 ways (modes) of the international supply of services:

- § The supply without simultaneous movement neither of provider nor of consumer;
- § the supply accompanied by simultaneous movement of the consumer;
- § the supply via commercial presence of provider in the country of the consumer;
- § the supply through temporary presence of provider – a natural person – in the territory of the consumer.³

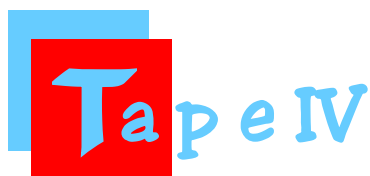
With the exception of the first mode, the provision of services cannot be separated from the movement of physical persons. A hairdresser could not deliver services to his customer at a distance or, similarly, a construction firm would hardly erect a building on the customer's site without physical presence of its workers. This phenomenon causes controversies about the liberalizing the trade in services, especially in case of the fourth mode that is abbreviated as the 'Presence of natural persons' or the 'Temporary movement of service providers'.

In general, both developed and developing countries are very cautious when defining their commitments on liberalizing the temporary movement of service suppliers. Developing countries are concerned about the brain drain of their specialists and require the full liberalization across the sectors; developed economies are, conversely, not ready to guarantee market access to low-skilled providers. Even though the positive impact of mode 4 liberalization on world GDP is not questioned⁴, the side effects of such a step provoke the concerns of politicians. As the wages of the temporary migrant would be typically higher than that in his homeland and lower than the usual relevant sectoral wage in the host country, the inflow of a significant number of foreign providers could lead to pressure on decrease in wages in host country in the affected sector.

² See Article 50 of Treaty establishing the European Community.

³ General Agreement on Trade in Services, Article I.2.

⁴ Nowadays, the mode 4 trade in services accounts only for 1.4% of total services trade (Karsenty, 2000). Winters (2002) calculates with additional 150 billion USD in case the quotas are raised up to 3% of total labor force.



Teoretické aspekty prierezočných ekonomík IV

That is a politically very sensitive topic. Therefore, significant barriers to temporary movement of service providers remain reality even in the most integrated world's regions such as the European Union. Whilst analyzing the countries' commitments within the GATS, most limitations imposed by developed states fall also within mode 4.

The specific nature of services makes impossible the usage of a number of classical trade barriers (tariffs). Simultaneously, it stresses the need of services regulation in order to ensure their quality. It should be, however, clearly indicated which regulatory measures should be treated as discriminatory ones. Among the most commonly implied regulatory measures figure qualification requirements. Criteria that should be met by foreign suppliers intending to provide, in another country, regulated activities, increase the supplier's costs. Correspondingly to the above mentioned facts, Mattoo (2000) proposes that qualification requirements should be decomposed into two parts:

- § the regulatory burden which is necessary to guarantee the desired quality of service,
- § the excessive burden.

Although educational systems can differ in various countries, the basic 'universal' part of training should be present in every course. Is it necessary to approve again also this part? Probably not. Conversely, a provider should prove that he is competent in the issues included in the 'country specific component'. The latter part outweighs the former one typically in sectors such as accountancy or legal services.

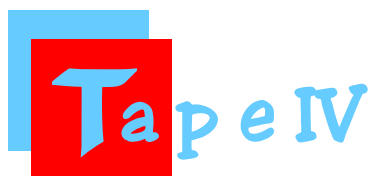
If a host country does not codify the procedure of recognition of qualifications, a supplier intending to provide services in its territory has to pay for both the universal and variable parts of the qualification. Yet, the requested sum may be higher than what the customer pays for the provision of the service. In such a case, the provider will be prevented from supplying the service.

If the customer's resident country introduces the procedure of recognition of qualifications and recognizes the universal component of qualifications automatically, the provider's costs decrease and would be probably lower than revenues from the transaction.

Assuming that:

- § a service provider is a resident of country X,
- § a consumer is a resident of country Y,
- § a service can be provided only through simultaneous movement of provider to the place of customer's residence,

u_y is the universal part of qualification
 v_y is the variable part of qualification
 $c(u_y+v_y)$ are costs of qualification in host country Y
 r_y is revenue from transaction in host country



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

We can further conclude: *If $c(u_y + v_y) > r_y$ and simultaneously $cv_y < r_y$, providers from country X would not be willing to deliver services to country Y unless the country Y launches the procedure of recognition of qualification of universal part u.*⁵

In spite of necessary simplification (omitting other costs and further provision of services in country Y), this figure proves how important the procedures of recognition of qualifications are. As an example, we should enlist the directives 89/48/EC, 92/51/EC and 99/42/EC on recognition of qualifications valid in the European economic area⁶. Herewith, we can sum up that reasonable recognition procedures have trade creating effects. In the state of their absence, any transaction in the regulated sector would be impossible to realize.

Presence of natural persons under the GATS: Architecture of multilateral arrangements

Although a need for liberalization of trade in services emerged already in 1970, the multilateral negotiations were not launched until the Uruguay Round of the GATT. The principles of mutual liberalization were finally designated in the General Agreement on Trade in Services, which formed one part of the Marrakech package.

The GATS contains 3 parts:

- § Text of framework agreement listing the general provisions common for all 4 modes of supply (cross-border supply, consumption abroad, commercial presence and presence of natural persons),
- § Annexes on exemptions from the principle of the Most Favoured Nation, movement of natural persons supplying services under the agreement, on air transport services, two annexes on financial services, annex on negotiations on maritime transport services, annex on telecommunications and annex on negotiations on basic telecommunications,⁷
- § Schedules of specific commitments of WTO members.

Among general obligations set in the GATS, following principles deserve closer analysis:

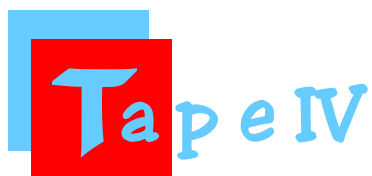
General principles applicable to all sectors

- Most-Favoured-Nation Treatment (MFN) under the Article II
- Transparency (Article III)
- Economic Integration (Article V)

⁵ In contradiction to Mattoo (2000) we do not include the universal and variable cost necessary for obtaining the qualification in country of origin. We suppose that such costs do not have a close relation to the decision of a provider whether or not to provide services in abroad.

⁶ In addition, directives on recognition of professional qualifications of doctors, nurses, dentists, veterinary surgeons, midwives, pharmacists and architects should be mentioned. Both sectoral and general directives will be replaced by directive 2005/36/EC that should be transposed into the national legislations until October 2007.

⁷ For needs of this study Annex on article II (MFN) exemptions and Annex on movement of natural persons supplying services will be crucial.



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

- Domestic Regulation (Article VI)
- Recognition (Article VII)

Specific principles applicable to schedules of commitments

- Market Access (Article XVI)
- National Treatment (Article XVII)

The framework agreement covers all services except for services provided to public in excise of government authority and air transport.

Analogically to the GATT, the MFN treatment⁸ anticipates equal treatment of providers from all other member states. Nevertheless, it does not require the achievement of a certain degree of market openness. Any member can additionally maintain a measure inconsistent with this principle provided that such a measure is inscribed in a corresponding list of the MFN exemptions.

The transparency requirement under the Article III mandates the publication of measures affecting the principles under the GATS; above all the agreements on regional integration.

Given the number of WTO members, multilateral negotiations on liberalization of trade in services are sometimes rather complicated. Article V of the GATS therefore grants members' right to become a party of a regional agreement liberalizing trade in services. Such an agreement should, however, have a substantial sectoral coverage and should provide for elimination of existing discriminatory measures among the parties.

Table 1: Regional Trade Agreements Notified to the WTO under Article V of GATS Selected agreements where the EC is one party.		
Agreement	Date of entry into force	Type of Agreement
EU Enlargement (25)	May 2004	Accession to services agreements
EC Accession of Austria, Finland and Sweden	January 1995	Accession to services agreements
EC-Chile	March 2005	Services agreement
EC-Mexico	March 2001	Services agreement
EEA	January 1995	Services agreement
EC – Treaty of Rome	January 1958	Services agreement
Source: WTO, 2007. http://www.wto.org/english/tratop_e/region_e/provision_e.xls		

⁸ Applicable to both scheduled and non-scheduled services.

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Therefore, Article V is crucial for understanding the relation among the GATS and regional trade agreements (RTAs). It identifies the RTAs that are basically in conflict with the MFN principle, and that are simultaneously viewed as beneficial for the liberalization of services flows. **Through Article V, the WTO admits that deeper liberalization in certain sectors can be reached easily via regional integration. The outcomes of successful RTAs could be further extended within the world economy.**

Based on Article VI, every member is required to ensure that all measures affecting trade in services are reasonable, objective and of an impartial nature (Article VI). This requirement is applicable especially to qualification requirements. The Council for Trade in Services shall further develop the necessary disciplines providing for abolishment of unnecessary barriers to trade in services.

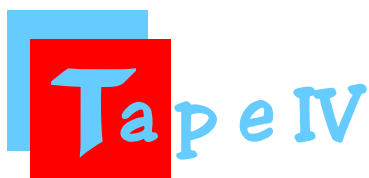
The principle of recognition of qualifications – whose importance has been stressed in the introductory part of this study – is granted under Article VII. However, the Agreement uses a rather vague language which does not lay down any strict requirements on the introduction of recognition procedures.

Box 1:
Selected provisions of Article VII GATS

1. *For the purposes of the fulfillment, in whole or in part, of its standards or criteria for the authorization, licensing or certification of services suppliers, and subject to the requirements of paragraph 3, a Member may recognize the education or experience obtained, requirements met, or licenses or certifications granted in a particular country. Such recognition, which may be achieved through harmonization or otherwise, may be based upon an agreement or arrangement with the country concerned or may be accorded unanimously.*
- ...
4. *A Member shall not accord recognition in a manner which would constitute a means of discrimination between countries in the application of its standards or criteria for the authorization, licensing or certification of services suppliers, or a disguised restriction on trade in services.*

Source: GATS, 2007

Each WTO member should present a list of specific commitments. Such a schedule serves as an undertaking to provide market access (Article XVI) and national treatment for the service activity. In other words, if the member formulates its specific commitments in a certain sector, it



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

should ensure other members market access no less favourable than that according to terms agreed in its schedule of commitments.

Article XVI on Market Access also defines six restricting measures that can be employed only in case they are inscribed in the country's schedule:

- § limitations on the number of service suppliers,
- § limitations on the total value of service transactions or assets,
- § limitations on the total number of service operations or on the total quantity of service output,
- § limitations on the total number of natural persons that may be employed in a particular service sector or that a service supplier may employ and who are necessary for, and directly related to, the supply of a specific service,
- § limitations on the participation of foreign capital.

If a member defines its specific commitment in certain sector, i.e. if it declares its will to liberalize trade in services in this particular sector, it can also set limits on the liberalization within the framework of each particular mode. Nevertheless, such limitations have to be written in country's schedule.

In the listed sectors, the member shall furnish the foreign providers with treatment no less favourable than that to its own suppliers. Again, the limitations of the National Treatment Principle (Article XVII) are allowed, but only if they are written in the schedule.

Due to the above mentioned facts; we can stipulate that each WTO member can to a great extent influence its openness towards the foreign providers. First, it can select the sectors in which it is ready to keep specific commitments. Second, it can opt for significant limits to market access and national treatment. Third, the annex on exemptions from the MFN treatment provides for different treatment of foreign suppliers.

For example, the list of Article II Exemptions of European Community⁹ and its member states assures the preferential treatment for citizens of former Portuguese, French or British colonies. Citizens of Portuguese-speaking countries are not subject of nationality requirements for the exercise of certain activities and professions by natural persons supplying services from the designated countries, the francophone African countries can profit from simplified access to the service market in France or citizens of the Commonwealth with a grandparent born in the EU do not need a work permit in all service sectors. Further exemptions from the MFN principle are based on measures providing for movement of all categories of natural persons supplying services inscribed in bilateral agreements with Switzerland, or on measures providing for waiving the requirements of work permits for natural persons supplying services negotiated within

⁹ Available online at: http://www.wto.org/English/tratop_e/serv_e/serv_commitments_e.htm#commit_exempt

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

existing or future bilateral agreements with San Marino, Monaco, Andorra and Vatican City State.¹⁰

The above listed exemptions from the MFN principle aim to facilitate trade in services between the EC and its trading partners. As the Annex on movement of natural persons¹¹ excludes from the scope of GATS measures affecting access to employment markets or permanent residence, we can sum up that the exemptions from the MFN principle account for mode 3 and 4 of trade in services.

Schedules of commitments of the EC and its members¹²

It was already mentioned that every WTO member can select sectors in which it specifies its commitments. Such commitments are either horizontal or sector-specific. Horizontal measures are valid for all sectors included in schedule, sector-specific commitments relate only to one particular sector. Both horizontal and sector-specific commitments can be reduced by inscribed limitations on market access and national treatment. The European Community submitted one schedule for whole EC and its members. However, member states can stipulate their own limitations.¹³

Not surprisingly, horizontal limitations regulate above all a commercial presence (mode 3) and a temporary movement of natural persons (mode 4).

Table 2: Selected horizontal commitments of the EC-25 and its members, mode 4		
Sector or sub-sector	Limitations on market access	Limitations on national treatment
<i>All sectors included in the schedule</i>	<i>(4) All Member States (MS): Unbound except for measures concerning the entry into and temporary stay within a Member State of the following categories of natural persons providing services: (i) <u>Intra-corporate transferees (ICT)</u>: - The natural person concerned must work within a juridical person other</i>	<i>Unbound except as indicated below: <u>ICT</u>: All MS unbound except for measures concerning the categories of natural</i>

¹⁰ Further, we should also mention measures guaranteeing Italian work permits for seasonal workers from the Mediterranean Area and South-Eastern Europe or guarantee of EC work permits for purposes of temporary contract work in construction sectors, hotels and catering services.

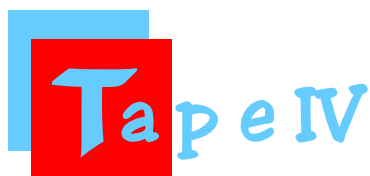
¹¹ Available online at: http://www.wto.org/English/tratop_e/serv_e/8-anmvnt_e.htm

¹² More precisely, WTO refers to "European Communities and their member states". However, such a difference is not crucial for the purpose of this study.

¹³ Besides the states, WTO membership can be granted also to custom unions. Hence, the European Community is a full WTO member. In areas where the EC member countries conclude an accord, the EC votes on behalf of all member states. In case no accord is reached the states vote according to their attitudes.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

	than a non-profit making organization, established in the territory of a WTO Member and have been employed by it for at least the year immediately preceding the date of admission. - The natural person is temporarily transferred in the context of the provision of a services through commercial presence in the territory of the Community MS concerned. - The natural person concerned must belong to key personnel. (ii) <u>Business Visitors (BV)</u>: temporary presence of firms negotiators (service sellers except of direct sales to the general public and persons supplying services themselves), persons responsible for setting-up (establishment of commercial presence) (iii) <u>Contractual Service Suppliers (CSS)</u>: temporary presence of natural persons engaged in the supply of service on a temporary basis as employees of juridical persons with no commercial presence in any EC state (AT, BE, DE, DK, ES, EE, FR, FI, EL, IT, IE, LU, LV, NL, PT, SE, UK). - The juridical person has obtained a service contract for a period not exceeding 3 months. - The natural person seeking access should be offering such services as an employee of the juridical person supplying the services for at least the year immediately preceding such movement. - The temporary entry and stay within the MS concerned shall be for a period of not more 3 months in any 12-month period. - The natural person possesses the	persons referred to in the Market Access column. <u>BV</u>: All MS unbound except for measures concerning the categories of natural persons referred to in the Market Access column. <u>CSS</u>: AT, BE, DE, DK, ES, DD, FI, FR, EL, IE, IT, LV, LU, NL, PT, SE, UK: Unbound except for measures concerning the categories of natural persons referred to in the Market Access column. CY, CZ, HU, MT, LT, PL, SK, SI: Unbound
--	--	---



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

	<i>necessary academic qualification and professional experience.</i> CY, CZ, HU, MT, LT, PL, SK, SI: <i>Unbound</i>	
Source: WTO Services Database, 2007, Simplified table		

Note: The sub-sectors covered by EC schedule in case of mode 4, movement of CSS are as follows: legal services, accounting services, taxation advisory services, architectural services, urban planning and landscape architectural services, engineering services, integrated engineering services, computer and related services, research and development services, advertising, market management consulting services, services related to management consulting, technical testing and analysis services, related scientific and consulting services, translation services, construction services, site investigation work, higher education services, travel agencies and tour operator services, entertainment services, news agency services, services related to the sale of equipment or to the assignments of a patent.

The column of limitations of market access encompasses the expression 'unbound'. **It means that member states have reserved the right to introduce or maintain measures inconsistent with Market Access treatment.**¹⁴ On the other hand, a relatively smooth realization of trade in services via mode 4 should be guaranteed in cases under paragraphs (i)–(iii). The market access is – under further conditions specified in table 2 – therefore granted for 3 groups of mode 4 trade: intra-corporate transferees, business visitors not supplying directly services and **skilled contractual service providers¹⁵ under the contracts of duration not exceeding 3 months within 12-month**. Obviously, the mode 4 supply is often authorized only if there is a correspondent provision on market access under the mode 3 (intra-corporate transferees etc.).

Table 2 is simplified due to the lack of space in this study. The complete version of the schedule contains further limitations to market access via mode 4 imposed by member states. Limitations mostly modify the duration of temporary stay. In case of ICT, Estonia has reserved the right to limit the entry and stay of service providers to a 3-year period, Latvia to 5 years or Sweden to a 2-year period. Analogical modifications are to be found also under movement of business visitors and contractual service providers.

Concurrently with the restrictions on market access, the limitations of national treatment also figure on the list. Since the expression 'unbound' appears in the column, the parties can implement measures inconsistent with national treatment under the article XVII GATS.

Table 3 helps us understand how the sector-specific commitments work. Stress should be put on the fact that even in case of the absence of sector-specific commitments; the horizontal

¹⁴ Such as residence requirement, nationality condition or a commercial presence (For further information see Guidelines for the scheduling of specific commitments under the GATS. Adopted by the Council for Trade in Services on 23 March 2001)

¹⁵ Note, that there is a minimum prior employment requirement of one, resp. two years.

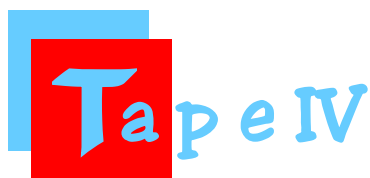
Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

commitments are still applicable. Since the list of sectors with limitations on mode 4 flows is rather extensive, we select the Management and Consulting Services.¹⁶

Table 3: Selected sector-specific commitments of the EC-25 and its members, mode 4		
Sector or sub-sector	Limitations on market access	Limitations on national treatment
Management consulting services	- No limitations for modes 1-3, CY, MT: Unbound (4) <u>ICT and BV</u>: All MS except CY, MT: Unbound except as indicated in the horizontal section - CY, MT: Unbound <u>CSS</u>: All MS except BE, DE, DK, EE, IT, LU, LV, SE, UK: Unbound BE, DE, DK, EE, IT, LU, LV, SE, UK: Unbound except as indicated in the horizontal section and subject to the following specific limitations: - BE, DE, DK, IT, SE, UK: Unbound except for managers and senior consultants where: university degree and three year's professional experience. - EE, LV: Must be providing services as a professional (university degree) with at least 5-year experience in a related field. - IT, UK: compliance with an economic needs test is required.	- No limitations for modes 1-3, CY, MT: Unbound (4) <u>ICT and BV</u>: All MS except CY, FI, LV, MT, PL: Unbound except as indicated in the horizontal section - FI, LV, PL: None - CY, MT: Unbound <u>CSS</u>: All MS except CY, CZ, HU, LT, LV, MT, PL, SK, SI: Unbound except as indicated in the horizontal section. - CY, CZ, HU, LT, MT, PL, SK, SI: Unbound - LV: None
Source: WTO Services Database, 2007.		

In agreement with horizontal commitments, EU member states limit access to their markets especially via qualification requirements. **The access is mostly granted to skilled professionals with qualification certificates and certain number of years of experience.**

¹⁶ The complete list is available at: http://www.wto.org/English/tratop_e/serv_e/serv_commitments_e.htm



Teoretické aspekty prierezočných ekonomík IV

To conclude this chapter, the GATS system provides for different degrees of liberalization of access to local markets.

Regional trade agreements: European Community, its trading partners and temporary movement of service providers

Regional Trade Agreements (RTAs) do not generally coincide with the MFN treatment defined under Article II of the GATS. However, as already mentioned in the previous text, exceptions from the MFN rule are enabled by Article V on Economic Integration.

The world economy witnesses an increasing number of RTAs encompassing also provisions on the liberalization of trade in services via mode 4. The following part of this study will be devoted to the European Community, European Economic Area, bilateral treaties between the EC, its member states and Switzerland, association treaties of the EC and further agreements providing for future liberalization of the temporary movement of service providers.

EU, EEA and EU-Switzerland agreements

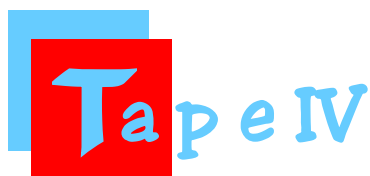
Not surprisingly, the **European Union¹⁷ and its Internal Market**, guaranteeing the four freedoms of movement, figure at the top of the integration pyramid. The architecture of the Internal Market enables a full liberalization of service movement including temporary movement of service providers. Article 50 of Treaty establishing the European Community (EC Treaty) allows for the freedom of service provider to move temporarily into another member state. Such movement should be realized without discrimination. In other words, article 50 obliges the EU member states to imply the national treatment principle towards the other EU providers. **Unlike the provisions of the GATS, the general validity of temporary movement of services providers is not limited to sectors where specific commitments have been made.** On the other hand, some controversial sectors such as transport, financial services, banking services or services of general interest have been treated separately.

Regarding the posting of workers, temporary movement depends on the worker's skills. **In contrast to the GATS, the member states cannot choose whether they limit access to their markets to intra-corporate transferees or key personnel with specific skills (compare with specific commitments of the EC within GATS).** Additionally, **the citizens of the EU¹⁸ cannot be required to obtain a work permit or a visa in a host country, which goes much further than article 4 of the GATS Annex on movement of natural persons.**

In the EC law, two exceptions from this rule should be distinguished. First one relates to service provision by citizens of 3rd countries with permanent residency in one EU member state;

¹⁷ The European Union does not have a legal personality; it is therefore more accurate to refer to the European Community.

¹⁸ The situation however differs in case of citizens of third countries – permanent residents in one of the EU countries – considering providing their services temporarily in another EU state.



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

the second one applies to transition measures imposed by Germany, Austria on the ten new EU members¹⁹ and reciprocally by Poland on service providers from Austria and Germany. The duration of these transition measures is restricted to 7 years. Moreover, transition measures consist of limits to posting of workers in selected sectors only.²⁰

Despite the transition measures, the EU (resp. the EC) should be viewed as an example of RTA with fully liberalized mode 4 transactions. However, the full liberalization permits the incorporation of system of safeguard provisions that prevents the labour markets of host countries from negative impact of unlimited numbers of service providers from countries with lower wage levels. Corresponding measures setting the obligation to respect a minimum wage in the host country (under certain circumstances) are inscribed in article III of the Directive on the posting of workers 96/71/EC.²¹

General provisions enabling EU member states to introduce measures preventing the provision of services via mode 4 under the freedom to provide services are described in the article 16 of the Directive on services in the Internal Market 2006/123/EC²² that should be adopted into national legislations before the end of 2009. Paragraph 16 b) launches the necessity criterion justifying the requirements limiting the mode 4 service provision due to reasons of public policy, public security, public health or protection of the environment. Simultaneously, such provisions have to fulfill further conditions such as non-discrimination principle, proportionality etc.

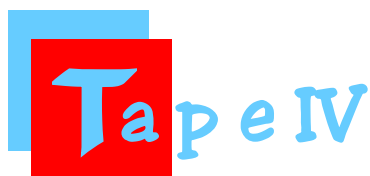
Compared to EC law, the GATS grants members a much broader scope of exceptions. In addition to the mechanism of specific commitments, the GATS indicates further possibilities of restrictions under Articles X (Emergency safeguard measures), XII (Restrictions to safeguard the balance of payments) or XIV (General exceptions). **As constitutors of the GATS were inspired also by Treaty establishing the EC, Article XIV reserves the right for members to adopt measures necessary to protect public morals or maintain public order, to protect human, animal or plant life or health, to guarantee safety or to prevent deceptive and fraudulent practices etc.** Importantly, the members are also forced to maintain measures inconsistent with the MFN treatment, if different treatment is a result of an agreement on the avoidance of double taxation (Article XIV (e)). Direct taxation, which creates the most important part of the agreements on the avoidance of double taxation, is retained both by the GATS and EC Treaty in the competence of its members.

¹⁹ New member states that entered the EU in 2004, respectively 2007 except for Malta and Cyprus.

²⁰ Transitional period encompasses sectors such as construction where the posting of workers from the NMS is subject to work permits. Interestingly, the approach of Germany and Austria differs. Based on bilateral treaties between Germany and CEE countries, companies from selected NMS can apply for paid work permits within the so-called contingents. Austrian Act on Employment of Foreigners conversely prohibits granting of work permits to posted workers from the NMS in construction services, except for Malta and Cyprus (§ 18 of Ausländerbeschäftigungsgesetz). Another transitional period has been imposed vice versa by both old and new member states on so called cabotage (intra-national transport services).

²¹ Obviously, member states have tried to protect their markets through measures that are not in correspondence with EC law. For example, the Austrian authorities required a submission of the notification documents identifying posted workers from the NMS at least 6 weeks prior to posting. More cases of such discriminating behavior can be found in the ECJ jurisdiction.

²² According to Eurlex, the Services Directive should be addressed to EU member states only.



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Due to the necessity of monitoring the flows, national treatment can be, under EC law further qualified by procedures such as a notification procedure both for posted workers and self-employed persons²³, by requirement of prior authorization from competent authorities in case of certain activities or by the requirement to submit without delay social documents (European Commission, 2006). Nevertheless, such measures have to be proportionate.

We should note that EC law covers also the field of social security. The GATS contains the corresponding provision for this area only in Article V [b]; concerning Labour market integration agreements; stipulating that the GATS should not prevent the members from becoming a party to an agreement establishing the full integration of labour markets.

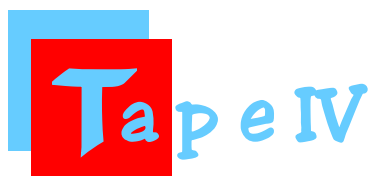
Concerning the temporary movement of self-employed providers in regulated professions, EU providers can profit from the harmonized system based on EC directives. In October 2007, the current system of directives will be replaced by the new one which will be established by one general directive 2005/36/EC replacing all former norms (compare with the box 2). Herewith, **provisions included in the EC law are much more detailed and transparent than those of the GATS, Article VII.**

To conclude, EC law establishing the Internal Market goes far beyond the GATS provisions. Although some provisions not in accordance with the MFT treatment, the EC Treaty has been recognized by WTO as a RTA negotiated in accordance with Article V of the GATS (it covers a substantial number of sectors and provides for the absence of discrimination). We can therefore postulate that the EC is an example of RTA that provides for deeper integration in services sector than it would be possible to reach on basis of multilateral negotiations.

The rules stipulated by the EC Treaty and corresponding acts of EC secondary legislation are not applicable exclusively in the EU. Thanks to the establishment of the **European Economic Area (EEA)**, the four fundamental freedoms have been extended to three countries of European Free Trade Agreement (EFTA), namely, to Norway, Iceland and Liechtenstein. **The EEA Treaty is thereafter another example of full liberalization of mode 4 service supply.** Any discrimination based on nationality is strictly forbidden, the reasons for restrictions are the same as those in EC law. General validity of selected acts of secondary EC law such as Directive on posting of workers 96/71/EC or directives on recognition of qualification remains unchanged. That is why the posting of workers or provision of services by self-employed persons should be realized under identical conditions as in case of transactions between providers and consumer from EU countries. **Similarly to the Internal Market of the EU, the temporary service providers can profit from national treatment.**

Box 2:
Freedom to provide services in the EEA Agreement

²³ ECJ judgement C-58/98 Corsten



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Article 36

Within the framework of the provisions of this Agreement, there shall be no restrictions on freedom to provide services within the territory of the Contracting Parties in respect of nationals of EC Member States and EFTA States who are established in an EC Member State or an EFTA State other than that of the person for whom the services are intended.

Source: EFTA Surveillance Authority, 2007

Further agreements

Provisions on the liberalization of the temporary movement of service providers have been inscribed also in the Association Agreements between the EC, its member states and main trading partners. In economic terms, the Association Agreements mostly aim at the establishment of a free trade area between the parties.

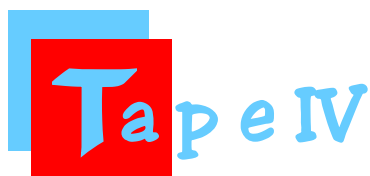
Articles on the gradual liberalization of temporary movement of service providers such as self-employed persons and key personnel of companies created the important part of European Agreements. The gradual incorporation of associated countries into the Internal Market was obviously necessary because of the Agreements' target – the full membership of Central and East European Countries in the EU. For example, Article 56 of the Europe Agreement between the EC, its member states and the Czech Republic binds the Parties “to undertake necessary steps towards gradual liberalization of provision of services by companies and nationals of the Czech Republic or EC ... in accordance with liberalization process ... the Parties allow the temporary movement of natural persons providing services or which are employed by a service provider as key personnel...”²⁴. **Nevertheless, it should be stressed that the Europe Agreements did not provide for full liberalization of mode 4 transactions, as the flow of workers was limited to employees from the firm's management or employees with specific skills (key personnel).**

Due to the limited range of this study, we will analyze only selected agreements concluded by the EC and its members.

The next part of the study will therefore fold in following treaties:

- § Association Agreement with Chile;
- § Global Agreement with Mexico;
- § Euro-Mediterranean Agreements;
- § Trade, Development and Cooperation Agreement with South Africa;
- § Stabilization and Association Agreements with the Western Balkans;
- § Further agreements in the framework of European Neighbourhood Policy and EU–Russia Common Space.

²⁴ Czech version available online at: <http://www.euroskop.cz/files/10/EC078FE7-58B7-4481-B5BF-B8B35EB0246D.pdf>



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

The **Association Agreement with Chile**²⁵ is an example of an agreement with Free Trade Agreement Provisions. As it was concluded in 2003, it contains many references to the GATS. **The trade chapter of the Agreement provides for the most far-reaching liberalization of trade in services in all the EU regional agreements with the exception of the EEA Agreement and bilateral agreements with Switzerland.** As usual, sectors such as telecommunications and financial services are treated separately. Title III of the Agreement establishes the liberalization of trade in services in accordance with Article V of the GATS. It defines the four modes of supply (Article 95) and describes as the most important principles of the GATS such as market access and national treatment, domestic regulation and mutual recognition (Articles 97–103). Moreover, Annex II **lists** the specific commitments of each Party under the market access and national treatment plus its limitations. **In general, the Agreement repeats the basic principles of the GATS with the aim to promote the development of Chilean Services Sector. The Association Agreement with Chile therefore establishes a favourable background for liberalization not only of the mode 4 transactions, but also for remaining three modes of service supply.**

Economic Partnership, Political Coordination and Cooperation Agreement with Mexico (Global Agreement)²⁶ itself does not **list** detailed conditions for liberalization of trade in services. Basic principles are set in Article 6. Again, the most important part is the reference to WTO rules. **Detailed arrangements have been formulated in the Decision of the EU-Mexico Joint Council 2/2001**²⁷. The content of the decision, especially its articles 4–7, refers to the GATS principles. The extent of the liberalization is therefore much broader than just that of mode 4 and basically equals to the liberalization process agreed in the EC–Chile Agreement. **Importantly, both agreements provide for the periodic control of the situation and replacement of remaining barriers to trade in services.**

In the framework of the European Neighbourhood Policy, the European Community signed also Association Agreements with countries from the Mediterranean Area. Similarly to previous cases, the Euromed agreements focus on establishment of a free trade area. Regarding the trade in services via mode 4, the up-to-now signed agreements use different phraseology in dependence on the year of the conclusion and (non)membership of the country in the WTO.

The most advanced provisions are included in agreements with Jordan and Algeria. The former contain provisions for the liberalization of movement of intra-corporate transferees (key personnel within one organization) and the progressive liberalization of the cross-border supply of services (articles 34 and 38)²⁸. **The latter – with Algeria as a country which is not a full member of the WTO yet – enables the intra-corporate transfers of the key personnel (Article 33).** Additionally, Article 30 constitutes rules for reciprocal commitments and provides for the MFN treatment. **Therefore,**

²⁵ Available online at: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:352:0003:1439:EN:PDF>

²⁶ Available online at: http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2004/june/tradoc_117711.pdf

²⁷ Available online at: http://www.sice.oas.org/TPD/MEX_EU/Implementation/JointCouncil/DEC02_2001_e.pdf

²⁸ Available online at: <http://europa.eu/scadplus/leg/en/lvb/r14104.htm>

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

this agreement could be viewed as an extension of the GATS rules. Article 31 grants the MFN treatment for the EC providers in Algeria.

Other Euromed Agreements contain more vague provisions. In Title III, they mostly refer to Articles II and V of the GATS and leave the liberalization of supply of services to the consideration of parties (Egypt)²⁹ or declare that the scope of the agreement should be widened in order to cover the right of establishment and liberalization of provision of services by one party's firms to consumer of services in the other (Morocco, Israel, Tunisia)³⁰. The Agreement with the Palestinian Authority does not provide for any detailed arrangements on the provision of services.

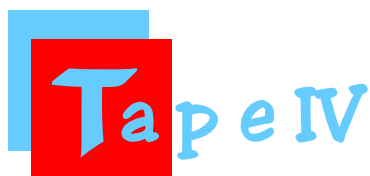
In case of Lebanon³¹, the future liberalization of trade in services depends on the membership of the country in the WTO.

Table 4: Euro-Mediterranean agreements		
Country	Title of the Agreement	Status
Algeria	<i>Euro-Mediterranean Association Agreement</i>	<i>Signed 2002</i>
Egypt	<i>Euro-Mediterranean Association Agreement</i>	<i>Signed 2001 Process of ratification</i>
Israel	<i>Euro-Mediterranean Association Agreement</i>	<i>Signed 1995 In force</i>
Jordan	<i>Euro-Mediterranean Association Agreement</i>	<i>Signed 1997 In force</i>
Lebanon	<i>Euro-Mediterranean Association Agreement Interim Agreement for Early Implementation of Trade Measures</i>	<i>Signed 2002 In force</i>
Morocco	<i>Euro-Mediterranean Association Agreement</i>	<i>Signed 1996 In force</i>
Palestinian Authority	<i>Interim Association Agreement, awaiting a Euro-Mediterranean Association Agreement</i>	<i>Signed 1997 In force</i>
Syria	<i>Euro-Mediterranean Association Agreement</i>	<i>Negotiations concluded</i>
Tunisia	<i>Euro-Mediterranean Association Agreement</i>	<i>Signed 1995 In force</i>
Turkey	<i>Agreement Establishing the Definite Phase of the Customs Union</i>	<i>Signed 1995 In force</i>
Source: DG External Relations, 2007. http://ec.europa.eu/external_relations/euromed/med_ass_agreements.htm		

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid.

³¹ Ibid.



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Turkey, nowadays belonging to the group of candidate countries, concluded the Accession Agreement with former EEC already in 1963. Due to the date of the signature and the aim of the establishment of a customs union, the **Ankara Agreement**³² includes different arrangements. **Article 14 binds the parties to be guided by corresponding provisions of the Treaty establishing the European Economic Community abolishing restrictions on the freedom to provide services.**³³

To conclude, the scope of the Association Agreements with the Mediterranean Area differs. However, almost all of them do, like most modern RTAs, provide for **conditioned liberalization of mode 4 transactions**. The parties recognized the importance of trade in services and therefore officially opened the Euro-Mediterranean negotiations on liberalization of services and the right of establishment. Negotiations launched in March 2006 should be guided by the Istanbul Framework Protocol on liberalization of trade in services agreed in 2004. In particular, they should respect WTO rules, regional integration and the development dimension (Euromed, 2006).

The scope of Trade Development and Cooperation Agreement between the EC and South Africa³⁴ is basically similar to that of the Euromed Agreements. Nevertheless, it is less ambitious and does not provide for a time frame for the liberalization. The final decision on further liberalization of the four modes of service supply is left to the Cooperation Council. Regarding the GATS, the parties put stress on the strict observance of the MFN treatment and reaffirm their respective commitments. By virtue of the above mentioned facts, the Agreement could enable a future significant degree of liberalization.

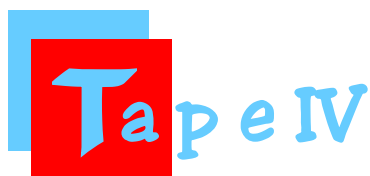
Besides the European Neighbourhood Policy, the EC also conducts the **Stabilization and Association (SAA) Process in the Western Balkans**. In this group, there figure two current candidate countries – Croatia and the Former Yugoslavian Republic of Macedonia. Analogically to recent cases, the key provisions for the mode 4 liberalization are listed in the part III of agreements.

Table 5: Stabilization and Association Agreements with countries of Western Balkans		
Country	Date of Signature	Status
Croatia	2000	<i>Ratified</i>
Macedonia	2001	<i>Ratified</i>
Albania	2006	<i>Ratified</i>
Montenegro	2007	<i>Ratification process</i>
Bosnia and Herzegovina	Foreseen 2007	

³² Available online at: <http://www.deltur.cec.eu.int/kitap/e-ankara.rtf>

³³ However, due to the 22-year long transitional period, the customs union was established in 1995.

³⁴ Available online at: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:1999:311:SOM:EN:HTML>



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

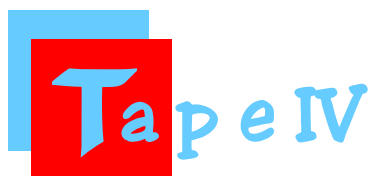
Serbia	Foreseen 2007
Source: DG External Relations, 2007. http://ec.europa.eu/enlargement/countries/index_en.htm	

In general, all SAAs embody similar characteristics as the European Agreements. The parties are obliged to “*undertake the necessary steps to allow progressively the supply of services*”. They shall permit the temporary movement of key personnel and furthermore business visitors (for example Article 55 of SAA with Macedonia, Article 56 of SAA with Croatia or Article 57 of SAA with Albania).³⁵ In other words, the SAAs launch the process of gradual liberalization of mode 4 services supply. **However, such liberalization is limited to key personnel and business visitors not selling directly products their company.**

Finally, it should be underlined that provisions on the liberalization of the temporary movement of service suppliers are also included in further cooperation treaties. Namely, the **Partnership and Cooperation Agreements (PCAs) with post-Soviet republics** and Mongolia etc. focus on the promotion of the development of local service sector (compare with the Association Agreement with Chile). Again, the countries should “*undertake the necessary steps to allow progressively the supply of services*”. Nevertheless, further definition of the groups that should be in the future granted access to the parties' markets is mostly missing. **Special attention is devoted to access to the international maritime market and traffic on a commercial basis.** The ships of the parties should benefit from national treatment. **Importantly, as many states of this group do not figure on the list of WTO full members, treaties refer to the GATS only briefly (see General Provisions under Chapter IV of PCAs).** Limited liberalization of movement of intra-corporate transferees reduced to key personnel employed with the firm for at least one year prior to the transfer is guaranteed within the provision of second chapter named Conditions affecting the establishment and operation of companies.

Table 6: Partnership and Cooperation Agreements		
Country	Date of entry in force	WTO status
Armenia	1999	Full membership
Azerbaijan	1999	Observer
Belarus	Not yet in force	Observer
Georgia	1999	Full membership
Kazakhstan	1999	Observer
Kyrgyz Republic	1999	Full membership
Moldova	1998	Full membership
Mongolia	A Trade and Cooperation Agreement entered into force	Full membership

³⁵ Consult the list of references.



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

	<i>in 1993.</i>	
Russia	<i>1997</i>	<i>Observer</i>
Turkmenistan	<i>Not yet in force</i>	<i>Observer</i>
Ukraine	<i>1998</i>	<i>Observer</i>
Uzbekistan	<i>1999</i>	<i>Observer</i>
Source: DG External Relations, 2007. http://ec.europa.eu/external_relations/ceeca/pca/index.htm WTO, 2007.		

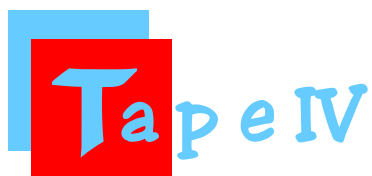
The most detailed provisions on liberalization of mode 4 within the whole group are included in the Chapter III of PCA with Russia.³⁶ Besides the assurance of the MFN treatment, the parties are requested to permit the temporary movement of business visitors (Article 37). Each party is nevertheless guaranteed the right to regulate the conditions of the cross border supply of services in a reasonable way (Article 38). In case the new regulations render access to the provision of cross-border services, the second party to the agreement has the right to request the other party to enter into consultations.

Obviously, the PCAs have also certain potential to contribute to the liberalization of mode 4 trade; however, their scope is significantly restricted to movement of intra-corporate transferees. The PCA with Russia provides further for movement of business visitors. It gives the parties more space for the regulation of services flows, though.

Conclusions

The temporary movement of service suppliers is approached at both multilateral and regional level. Multilateral agreements involve more parties and can provide for extensive liberalization of service flows between developed and developing countries. Engagement of countries recording different levels of economic development, however, leads to significant problems in the negotiation process. That is also why outcomes reached under the General Agreement on Trade in Services remain far from the potential; which could be observed especially in case of the temporary movement of service providers. Developing countries require better access to markets of developed economies for all suppliers, but developed economies mostly imply a prudent policy and prescribe specific commitments almost exclusively for skilled providers. The European Community and its member states grant limited market access to intra-corporate transferees, business visitors and to contractual service suppliers, whose stay in the EC does not exceed 3 months within a 12-month period. Nevertheless, each EU member state has at its disposal various measures how to further regulate market access as is clear from the EC schedule.

³⁶ Available online at: http://ec.europa.eu/external_relations/ceeca/pca/pca_russia.pdf



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Despite the fact that most regional agreements are not in accordance with the MFN rule, the WTO admitted their importance through the incorporation of Article V on economic integration into the GATS. Up to now, the Treaty establishing the European Community, European Economic Area Agreement and Association Agreements between the EC and Chile, respectively Mexico, have been agreed to meet criteria set in Article V of the GATS³⁷, because they provide for deeper integration than multilateral arrangements. The EU Internal Market, based on the EC Treaty and further acts of EC secondary legislation, is the most integrated region also in terms of mode 4 transactions. Given the advanced level of integration, the EU members have at their disposal only a limited scale of legal measures restricting such movement. In every case, the measures taken should be non-discriminating and proportionate.

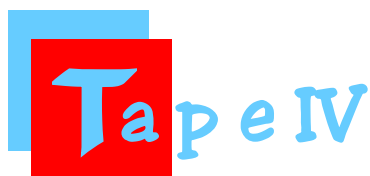
The EU system including schemes on recognition of qualifications proved its vitality. That is also why its principles have been extended to states outside the EU. The EEA Agreement adopted the crucial provisions setting four freedoms of movement and broadened them to Norway, Liechtenstein and Iceland. Hence, the EEA Agreement also grants the full liberalization of mode 4 (Analogically to the EC Treaty, it goes, actually, much further). Similar degree of liberalization records the Agreement on the free movement of persons between the EU and Switzerland; however, the duration of unrestricted postings is limited to 3 months. Very high degree of trade in services via mode 4 liberalization record further Association Agreements aiming at the establishment of FTAs: the EC-Chile Agreement (anticipating liberalization of all 4 modes), EC-Mexico Agreement and Euromed agreements. As they were predominantly signed after conclusion of the GATS, they refer to the main principles of the GATS and confirm specific commitments of parties. More precisely, the agreements with the Euromed group record significant differences. The most progressive arrangements on the movement of key personnel are set down in agreements with Jordan and Algeria, whereas the country has not been accepted as a full member of WTO yet. This agreement could be, therefore, viewed as an extension of GATS rules. Other Euromed agreements contain more vague provisions, except for Agreement with Palestinian Authorities which does not refer to mode 4 at all.

The scope of the Trade Development and Cooperation Agreement between the EC and South Africa is basically similar to that of Euromed Agreements. Nevertheless, the TDCA is less ambitious and does not provide for a time frame for liberalization.

Another significant group of agreements is composed of Association Agreements with former, current and potential EU candidate countries.

European Agreements delivered analogical language to the language of Stabilization and Association Agreements with countries of the Western Balkans. Provided liberalizations is, however, limited to key personnel and business visitors not selling directly products of their company.

³⁷ Detailed list of treaties approved under Article V of the GATS is available online at: http://www.wto.org/english/tratop_e/region_e/provision_e.xls. This paper refers exclusively to agreements concluded by the European Communities.



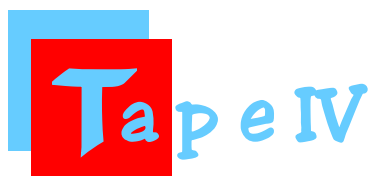
Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Due to their economic importance, arrangements on the liberalization of mode 4 supply appeared in each significant trade agreement, which has been recently concluded. This is also the case of Partnership and Cooperation Agreements among the EC, its member states and post-Soviet countries. Despite only a brief reference to the GATS, the PCAs assure limited liberalization of the movement of intra-corporate transferees. Interestingly, the PCA with Russia allows further for movement of business visitors.

As is obvious from the above mentioned list of agreements replacing, at least partially, barriers to the movement of service providers, RTAs constitute an important tool for proceeding in the liberalization of mode 4. The already witnessed intra- and interregional success stories can further lead to the simplification of negotiations at multilateral level.

References

1. Footer, M. E. (1994). Global and Regional Approaches to the Regulation of Trade in Services. *The International and Comparative Law Quarterly*, Oxford University Press, Vol. 43, No. 3 (July), pp. 661–678.
2. Hoekman, B., Mattoo, A. (2006). *Services, economic development and the Doha Round: Exploiting the comparative advantage of the WTO*. London: Centre for Economic Policy Research. ISSN 0265-8003. Available online at: <http://www.cepr.org/pubs/dps/DP5628.asp>
3. Karsenty, G. (2000). Assessing trade in services by mode of supply. In: P. Sauvé, R. Stern (eds.). *GATS 2000: New Directions in Services Trade Liberalization*. Washington DC: Brookings Institution, pp. 33–56.
4. Kinnman, S., Lodefalk, M. (2006). *Economic implications of the Doha Round. Report 2006-07-10*. Stockholm: Kommerskollegium. Available online at: <https://www.gtap.agecon.purdue.edu/resources/download/2756.pdf>
5. Kox, H., Nordas, H. K. (2006). *Services trade and domestic regulation*. OECD Trade Policy Working Paper No. 49. Paris: Working party of the Trade Committee. Available online at: [http://www.ois.oecd.org/olis/2006doc.nsf/3dce6d82b533cf6ec125685d005300b4/4e6fece4616ae431c125728200408b67/\\$FILE/JT03221792.DOC](http://www.ois.oecd.org/olis/2006doc.nsf/3dce6d82b533cf6ec125685d005300b4/4e6fece4616ae431c125728200408b67/$FILE/JT03221792.DOC)
6. Kubišta, V. (s.d.). *Služby v mezinárodním obchodě*. Hronov: Grafické závody Hronov, s.r.o. ISBN 80-239-0250-4
7. Mattoo, A. (2000). *Trade in Services. Economics and Law*. World Bank. Available online at: <http://www.heisummer.ch/pdf/GATS/intro%20trade%20services.pdf>
8. Mattoo, A., Fink, C. (2000). *Regional Agreements and Trade in Services. Policy Issues*. World Bank. Available online at: <http://ideas.repec.org/p/wbk/wbrwps/2852.html>
9. Nielson, J. (2002). *Current regimes for temporary movement of service provides. Labour mobility in regional trade agreements. Joint WTO-World Bank symposium on movement of natural persons (Mode 4)*. Geneva: WTO. Available online at: http://www.wto.org/English/tratop_e/serv_e/symp_apr_02_nielson1_e.doc
10. OECD (2002a). *Service providers on the move: The economic impact of mode 4*. Paris: Working party of the Trade Committee. Available online at: http://www.oecd.org/LongAbstract/0,2546,en_2649_36344374_33617202_119666_1_1_1,00.html



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

11. OECD (2002b). *Service providers on the move: Mutual recognition agreements*. Paris: Working party of the Trade Committee. Available online at: [http://www.ois.oecd.org/ois/2002doc.nsf/LinkTo/td-tc-wp\(2002\)48-final](http://www.ois.oecd.org/ois/2002doc.nsf/LinkTo/td-tc-wp(2002)48-final)
12. OECD (2002c). *The relationship between regional trade agreements and the multilateral trading system. Services*. Paris: Working party of the Trade Committee. Available online at: [http://www.ois.oecd.org/ois/2002doc.nsf/LinkTo/td-tc-wp\(2002\)27-final](http://www.ois.oecd.org/ois/2002doc.nsf/LinkTo/td-tc-wp(2002)27-final)
13. Self, R., Zutshi, B. K. (2002). *Movement of natural persons (mode 4) under the GATS. Joint WTO-World Bank symposium on movement of natural persons (Mode 4)*. Geneva: WTO. Available online at: http://www.wto.org/English/tratop_e/serv_e/symp_apr_02_zutshi_self_e.doc
14. Ulrich, H. (2005). *Comparing EU free trade agreements: Services*. Maastricht: ECDPM. Available online at: http://www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Navigation.nsf/index2?readform&http://www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Content.nsf/7732def81dddf a7ac1256c240034fe65/5eec2f714800b082c1256eed002c6980?OpenDocument
15. Winters, A. (2002). *The Economic Implications of Liberalizing the Mode 4 Trade*. Sussex: University of Sussex. Available online at: http://www.wto.org/English/tratop_e/serv_e/symp_apr_02_winters_e.doc

EU documents

Database of regulated professions at europa.eu. Available online at: http://ec.europa.eu/internal_market/qualifications/regprof/regprofs/dsp_bycountry.cfm

Directive 96/71/EC on Posting of workers. Available online at: <http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31996L0071:EN:HTML>

Directive 2006/123/EC on Services in the Internal Market. Available online at: <http://www.bmwi.de/English/Redaktion/Pdf/directive-of-the-european-parliament-and-council,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=en,rwb=true.pdf>

Treaty establishing the European Community (1957). Available online at: http://europa.eu.int/eur-lex/en/treaties/dat/EC_consol.html

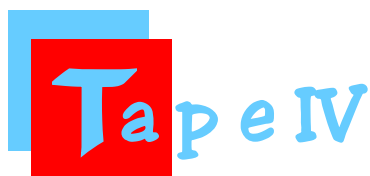
European Commission (2006). *Commission Staff Working Document SEC (2006) 439*. Brussels: DG Employment and Social Affairs. Available online at: http://ec.europa.eu/employment_social/labour_law/docs/sec_2006_439_en.pdf

Judgement of the European Court of Justice in case Josef Corsten C-58/98. Available online at: <http://curia.europa.eu/juris/cgi-bin/form.pl?lang=en&newform=newform&Submit=Submit&alljur=alljur&jurcdj=jurcdj&jurtpi=jurtpi&jurtfp=jurtfp&alldocrec=alldocrec&docj=docj&docor=docor&docop=docop&docav=docav&docsom=docsom&docinf=docinf&alldocnorec=alldocnorec&d>

Partnership and cooperation agreements

DG External Relations (2006). *Partnership and Cooperation Agreements*. Brussels: DG External Relations. Available online at: http://ec.europa.eu/external_relations/ceeca/pca/index.htm

Partnership and cooperation agreement EC-Armenia (1999). Available online at: http://ec.europa.eu/external_relations/ceeca/pca/pca_armenia.pdf



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Partnership and cooperation agreement EC–Azerbaijan (1999).

Available online at: http://ec.europa.eu/external_relations/ceeca/pca/pca_azerbaijan.pdf

Partnership and cooperation agreement EC–Georgia (1999).

Available online at: http://ec.europa.eu/external_relations/ceeca/pca/pca_russia.pdf

Partnership and cooperation agreement EC–Kazakhstan (1999).

Available online at: http://ec.europa.eu/external_relations/ceeca/pca/pca_kazakhstan.pdf

Partnership and cooperation agreement EC–Kyrgyz Republic (1999).

Available online at: http://ec.europa.eu/external_relations/ceeca/pca/pca_kyrgyzstan.pdf

Partnership and cooperation agreement EC–Moldova (1998).

Available online at: http://ec.europa.eu/external_relations/ceeca/pca/pca_moldova.pdf

Partnership and cooperation agreement EC–Russia (1997).

Available online at: http://ec.europa.eu/external_relations/ceeca/pca/pca_russia.pdf

Partnership and cooperation agreement EC–Ukraine (1998).

Available online at: http://ec.europa.eu/external_relations/ceeca/pca/pca_ukraine.pdf

Partnership and cooperation agreement EC–Uzbekistan (1999).

Available online at: http://ec.europa.eu/external_relations/ceeca/pca/pca_uzbekistan.pdf

Stabilisation and Accession Agreements

Stabilisation and Accession Agreement EC–Albania (2006).

Available online at: http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/albania/st08164.06_en.pdf

Stabilisation and Accession Agreement EC–Croatia (2000). Available online at: <http://eur-lex.europa.eu/JOHtml.do?textfield2=26&year=2005&Submit=Search&serie=L>

Stabilisation and Accession Agreement EC–Macedonia (2001). Available online at:

http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/the_former_yugoslav_republic_of_macedonia/saa03_01_en.pdf

Further agreements concluded between the European Community, its member states and main trading partners

Agreement establishing an association between the European Community and its Member States, of the one part, and the Republic of Chile, of the other part – Final act 2002.

Available online at: [http://eur-](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:352:0003:1439:EN:PDF)

[lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:352:0003:1439:EN:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:352:0003:1439:EN:PDF)

Agreement on Free movement of persons EC–Switzerland (2002). Available online at:

http://europa.eu.int/eur-lex/pri/en/oj/dat/2002/l_114/l_11420020430en00060063.pdf

Ankara Agreement (1963). Available online at: <http://www.deltur.cec.eu.int/kitap/e-ankara.rtf>

Association Agreements with Mediterranean Area.

Available online at: <http://europa.eu/scadplus/leg/en/lvb/r14104.htm>

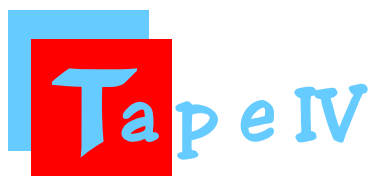
Global Agreement EC–Mexico (2000).

Available online at: http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2004/june/tradoc_117711.pdf

EEA Agreement (1994). Available online at: [http://secretariat.efta.int/Web/EuropeanEconomicAr](http://secretariat.efta.int/Web/EuropeanEconomicArea/EEAAgreement/EEAAgreement)

[ea/EEAAgreement/EEAAgreement](http://secretariat.efta.int/Web/EuropeanEconomicArea/EEAAgreement/EEAAgreement)

EU-Mexico Joint Council of [27 February 2001, Decision 2/2001 implementing Articles 6, 9, 12\(2\)\(b\) and 50 of the Economic Partnership, Political Coordination and](#)



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Cooperation Agreement.

Available online at: http://www.sice.oas.org/TPD/MEX_EU/Implementation/JointCouncil/DEC02_2001_e.pdf

Euromed Ministerial Conference (2006). *Ministerial Meeting on the Launch of Euro-Mediterranean negotiations on the liberalization of trade in services and the right of establishment: Ministerial Declaration*. Brussels: European Commission. Available online at: http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/october/tradoc_128951.pdf

Trade, Development and Cooperation Agreement EC, its member states and South Africa (1999). Available online at: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:1999:311:SOM:EN:HTML>

WTO documents

Jansen., M., Permartini, R. (2004). *The Impact of Mode 4 on Trade in Goods and Services*. Geneva: Economic Research and Statistics Division. Available online at: World Trade Organisation Service Database. <http://tsdb.wto.org/wto/WTOHomepublic.htm>
World Trade Organisation Services Gateway.

http://www.wto.org/English/tratop_e/serv_e/serv_e.htm

WTO (1995). *General Agreement on Trade in Services*. Geneva: WTO. Available online at: http://www.wto.org/English/docs_e/legal_e/26-gats.pdf

WTO (1998). *Presence of natural persons (mode 4). Background Note by the Secretariat*. Geneva: Council for Trade in Services.

Available online at: http://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/w75.doc

WTO (2001). *Guidelines for the scheduling of specific commitments under the GATS*. Geneva: Council for Trade in Services.

Available online at: <http://tsdb.wto.org/wto/guidelines.html>

WTO (2006). *GATS – Facts and Fiction*. Geneva: WTO.

Available online at: http://www.wto.org/English/tratop_e/serv_e/gatsfacts1004_e.pdf

WTO (2007). *Guide to reading the GATS schedules of specific commitments and the list of article II (MFN) exemptions*.

Available online at: http://www.wto.org/English/tratop_e/serv_e/guide1_e.htm

Note: List of electronic resources does not reflect any changes after May 8, 2007.

AUTHOR

Ing. Kateřina Joklová
Department of World Economy
University of Economics, Prague
Náměstí Winstona Churchilla 4
130 67 Praha 3
Česká republika

HODNOTENIE EFEKTÍVNOSTI PODNIKATEĽSKEJ ČINNOSTI

Jaroslava Kádárová

ABSTRACT

Article deals with effectiveness of the entrepreneur members. The emphasis is put on total effectiveness as one of the effectiveness criterions. Total effectiveness is a synthetic criterion that can be divided into strategic and operational effectiveness. Strategic effectiveness consists of the international and national effectiveness. The result of effectiveness analysis is influenced with the choice of effectiveness criterions.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: effectiveness, total effectiveness, strategic effectiveness, operational effectiveness, effectiveness criterions

ÚVOD

V posledných rokoch došlo k výraznej zmene podnikateľského prostredia na celom svete. V niektorých oblastiach je tento vývoj oveľa rýchlejší a výraznejší ako v ostatných častiach sveta. Zmena podmienok podnikania ovplyvňuje podniky vo všetkých oblastiach. Hlavné príčiny premeny podnikateľského prostredia podľa Younga a O'Byrneho je možné hľadať v:

- § globalizácii a deregulácii kapitálových trhov,
- § konci kontroly kapitálu a jeho pohybu,
- § pokroku informačných technológií,
- § existencii viac likvidných kapitálových trhoch,
- § generáčnej zmene v postoji voči úsporám a investovaní,
- § expanzii inštitucionálneho investovania.

K uvedeným príčinám zmeny podnikateľského prostredia je možné doplniť aj ďalšie príčiny:

- § svet ovláda fenomén globalizácie,
- § znalosti sa rozširujú a zdokonaľujú, čo má vplyv na hodnotenie úspešnosti a efektívnosti podniku,
- § presadzuje sa koncept „shareholder value,“ ktorý postavil na prvé miesto vlastníkov kapitálu.

Vplyvom zmien v podnikateľskom prostredí dochádza neustále k zmenám pohľadu na efektívnosť podniku. Objavujú sa nové prístupy, ktoré predstavujú reakciu na súčasne prístupy merania a riadenia podnikovej efektívnosti a výkonnosti. Každý prístup merania efektívnosti a výkonnosti podniku má svoje kladné, ale aj záporné stránky, ktoré oslabujú ich použitie v podnikateľskej praxi.

1 KRITÉRIA EFEKTÍVNOSTI PODNIKATEĽSKEJ ČINNOSTI

Merateľnosť efektívnosti podnikateľskej činnosti si vyžaduje jasne definovať kritériá efektívnosti. Ďalšou požiadavkou je kvantifikácia kritérií efektívnosti. Voľba kritérií je mimoriadne dôležitá a predstavuje predmet rozsiahlej diskusie, keďže od vyriešenia tohto problému do značnej miery závisí výsledok merania a hodnotenia. Táto otázka vystupuje do popredia aj pri konkrétnej aplikácii modelov podnikovej efektívnosti. Mnohodomenzionálny charakter efektívnosti však spôsobuje, že popri merateľných a objektívnych kritériách významnú úlohu zohrávajú aj prvky subjektívne, ktoré nemôžu byť primerane kvantifikované a väčšinou sa od nich abstrahuje. Ich vplyv na konečný výsledok sa však prejavuje v premenlivosti získaných výsledkov v rôznom čase a priestore.

Základné požiadavky na ukazovatele efektívnosti sú nasledovné:

q Aplikovať len také ukazovatele, ktoré umožnia zvýšiť efektívnosti podniku. Nové ukazovatele musia správne hodnotiť situáciu v podniku a správne interpretovať skutočný stav efektívnosti podniku. To je ich základná funkcia. Ďalej je nevyhnutné, aby ukazovatele prispievali k zvýšeniu efektívnosti podniku. Pre zvýšenie efektívnosti nestačí len merať efektívnosť, ale je nevyhnutné umožniť operatívne riadenie podľa čiastkových cieľov. Je nevyhnutné prejsť od monitorovania minulosti k ovplyvňovaniu budúcnosti. Hammer uvádza: „**Chápte meranie efektívnosti ako súčasť riadenia, nie účtovníctva.**“

q Aplikovať len také ukazovatele efektívnosti podniku, ktoré naplnia stratégiu podniku. Nesmie existovať rozpor medzi ukazovateľmi efektívnosti a vlastnou stratégiou podniku. Inak by dochádzalo k protichodným tlakom vo vnútri podniku.

q Aplikovať len také ukazovatele, ktoré akceptujú špecifické podmienky podniku. Každý ukazovateľ má svoje výhody a nevýhody, ktoré určujú jeho použiteľnosť v praxi. Každý podnik má svoje špecifické podmienky, ktoré musí vhodný ukazovateľ efektívnosti plne akceptovať. V opačnom prípade, by mohol ukazovateľ prispieť k prijatiu chybných rozhodnutí a v konečnom dôsledku k poklesu celkovej efektívnosti.

V záujme objektivizácie výsledkov je potrebné mať na zreteli niektoré charakteristiky kritérií:

- ♦ jednoznačnosť kritérií,
- ♦ merateľnosť kritérií,
- ♦ vypovedaciu schopnosť,
- ♦ významnosť kritérií,
- ♦ vzájomnú závislosť kritérií.

Z uvedených dôvodov sa na vyjadrenie určitého kritéria hodnotenia efektívnosti podniku používajú najčastejšie ukazovatele v naturálnom alebo hodnotovom vyjadrení, absolútne a relatívne ukazovatele a ukazovatele nákladového alebo výnosového typu, prípadne kombinované. V poslednom období teória zaznamenala značný pokrok v rozpracovaní rôznorodých ucelených sústav finančno-ekonomických ukazovateľov efektívnosti podnikateľskej činnosti.

2 CELKOVÁ EFEKTÍVNOSŤ PODNIKU

Model celkovej efektívnosti, ako prvý predstavil E. Bueno. Tento prístup podobne ako mnohé ostatné je tiež založený na postupnom rozklade syntetického ukazovateľa. Najvýznamnejšou odlišujúcou črtou oproti iným prístupom je to, že sa vo väčšej miere zdôrazňuje prepojenosť vnútorných a vonkajších faktorov efektívnosti. Východiskom je definovanie efektívnosti, ako miery prispôsobenia sa podniku trhovým podmienkam v zmysle jeho konkurenčnej schopnosti.

Kritérium konkurenčnej schopnosti je vyjadrené porovnaním podnikovej skutočnosti s najlepším výsledkom, ktorý dosiahol iný podnik v jeho konkurenčnom prostredí. Kritérium konkurenčnej schopnosti optimálne spája obe definované stránky efektívnosti, t. j. externú a internú efektívnosť. Podľa tohto prístupu možno merať **celkovú efektívnosť podniku** na základe tohto vzťahu:

$$E_c = \frac{V_a}{V^x} \quad (1)$$

kde: E_c - celková efektívnosť
 V_a - aktuálny výsledok, ktorý podnik dosiahol
 V^x - výsledok dosiahnutý konkurentom

Ukazovateľom aktuálneho výsledku, ktorý skúmaný podnik dosiahol, môže byť ktorákoľvek premenná vyjadrujúca tvorbu hodnoty, napr. tržby, pridaná hodnota, cash-flow, zisk.

Výsledok dosiahnutý konkurentom je buď ekvivalentný ukazovateľ výsledku podniku - vodcu v odvetví, alebo výsledok priemerný, resp. štandardne dosahovaný v danom odvetví.

Vzhľadom na odlišné charakteristiky jednotlivých, navzájom si konkurujúcich podnikov je vhodné používať uvedené ukazovatele v relatívnej podobe, napr. v pomere k počtu zamestnancov, k jednotke technického vybavenia, k celkovej hodnote aktíva a podobne.

Na prvom stupni rozkladu ukazovateľa celkovej efektívnosti podľa kritéria konkurenčnej schopnosti existujú dve úrovne efektívnosti:

- ♦ **strategická efektívnosť**,
- ♦ **operatívna efektívnosť**.

Logicky je ich vzťah takýto:

$$E_c = E_s * E_o = \frac{V_a}{V^x} = \frac{V_p}{V^x} * \frac{V_a}{V_p} \quad (2)$$

Kde: E_s - strategická efektívnosť
 E_o - operatívna efektívnosť
 V_p - potenciálny, maximálne možný výsledok, ktorý podnik môže dosiahnuť

Strategická efektívnosť vyjadruje schopnosť podniku dosahovať najlepšie výsledky. Ukazovateľ operatívnej efektívnosti zodpovedá porovnaniu schopnosti a skutočného výsledku. Použitie týchto ukazovateľov si vyžaduje mať k dispozícii informácie predikčného a analytického charakteru, ktoré možno získať v systéme rozpočtovania a nákladového účtovníctva podľa aktivít.

2.1 Strategická efektívnosť

Pri strategickej efektívnosti sa na druhom a treťom stupni rozkladu ukazovateľa celkovej efektívnosti vychádza z rôznych úrovní konkurenčného prostredia, na ktorých podnik môže pôsobiť. Rozoznávajú sa pritom tieto úroveň:

- ♦ **medzinárodná**, v rámci ktorej existuje úroveň:
 - § **globálna** - svetová konkurencia,
 - § **medzištátna** - konkurencia v rámci viacerých krajín,
- ♦ **národná**, ktorú možno rozdeliť na úroveň:
 - § **odvetvový** - konkurencia vnútri krajiny v odvetví s danými produktmi,
 - § **lokálna** - konkurencia v rámci odvetvia na lokálnom trhu.

Schematicky možno vzťahy medzi jednotlivými úrovňami efektívnosti znázorniť nasledovne:

Obrázok 1 Úroveň strategickej efektívnosti podľa konkurenčnej schopnosti [3]



Druhý stupeň rozkladu ukazovateľa celkovej efektívnosti prostredníctvom ukazovateľa strategickej efektívnosti má takúto podobu:

$$E_s = \frac{V_p}{V_m^x} = \frac{V_n^x}{V_m^x} * \frac{V_p}{V_n^x} \quad (3)$$

kde: V_n^x - výsledok najúspešnejšieho konkurenta v krajine na národnej úrovni
 V_m^x - výsledok najúspešnejšieho konkurenta na medzinárodnej úrovni

Tretí stupeň rozkladu ukazovateľa celkovej efektívnosti cez ukazovateľ strategickej efektívnosti a medzinárodnú úroveň konkurencie vyzerá takto:

$$\frac{V_n^x}{V_m^x} = \frac{V_z^x}{V_m^x} * \frac{V_n^x}{V_z^x} \quad (4)$$

kde: V_z^x - výsledok najlepšieho konkurenta na medzištátnej úrovni

Ukazovateľ strategickej efektívnosti na medzinárodnej úrovni konkurencie sa vypočíta vynásobením pomeru výsledku najlepších konkurentov na medzištátnej a medzinárodnej úrovni, t.j. ukazovateľ komparatívnej výhody a pomeru výsledku najlepších konkurentov na národnej a medzištátnej úrovni, t.j. ukazovateľ národnej konkurenčnej pozície.

Analogicky, rozklad ukazovateľa celkovej efektívnosti prostredníctvom ukazovateľa strategickej efektívnosti a národnú úroveň konkurencie má tento tvar:

$$\frac{V_p}{V_n^x} = \frac{V_s^x}{V_n^x} * \frac{V_p}{V_s^x} \quad (5)$$

kde: V_s^x - výsledok najlepšieho konkurenta v odvetví v rámci strategickej konkurenčnej skupiny, t. j. skupiny podnikov konkurujúcich si na lokálnom trhu.

Ukazovateľ strategickej efektívnosti podniku na národnej úrovni pozostáva z násobku ukazovateľa konkurenčnej pozície v odvetví celkovo a ukazovateľa konkurenčnej pozície podniku vo vzťahu k lokálnym konkurentom.

V súhrne miera strategickej efektívnosti podniku podľa konkurenčnej schopnosti pozostáva zo štyroch základných ukazovateľov:

$$E_s = \frac{V_p}{V_m^x} = \frac{V_z^x}{V_m^x} * \frac{V_n^x}{V_z^x} = \frac{V_s^x}{V_n^x} * \frac{V_p}{V_s^x} \quad (6)$$

2.2 Operatívna efektívnosť

Pri druhom stupni rozkladu ukazovateľa celkovej efektívnosti vo vetve ukazovateľa operatívnej efektívnosti (E_o), možno postupovať podľa jedného z nasledujúcich postupov:

I. Operatívna efektívnosť v ekonomicko-finančnom vyjadrení, t. j. v jednotkách množstva a peňažných jednotkách.

Vzhľadom na ekonomicko-finančný aspekt, ukazovateľ operatívnej efektívnosti je konštruovaný na základe vzťahu medzi ukazovateľmi vyjadrenými v hmotných a peňažných jednotkách:

$$E_o = E_h = E_f = \frac{V_a}{V_p} = \frac{Q_a}{Q_p} * \frac{H_a}{H_p} \quad (7)$$

kde: Q_a, Q_p - aktuálne a potenciálne (možné) množstvá
 H_a, H_p - aktuálne a potenciálne peňažné hodnoty

II. Operatívna efektívnosť z aspektu manažmentu

Podľa aspektu manažmentu možno ukazovateľ operatívnej efektívnosti charakterizovať pomocou ukazovateľa súladu medzi stanovenými cieľmi a možnosťami (U_s) a ukazovateľa efektívnosti riadenia vyjadreného mierou splnenia stanovených cieľov (E_r):

$$E_o = U_s * E_r = \frac{V_a}{V_p} = \frac{V_c}{V_p} * \frac{V_a}{V_c} \quad (8)$$

Kde: V_c - výsledok očakávaný, plánovaný, cieľ

III. Operatívna efektívnosť z aspektu organizačno-ekonomického, ktorý predpokladá vyčlenenie podnikateľských jednotiek v rámci podniku podľa produktov, alebo podľa trhov.

Oba predchádzajúce aspekty možno uplatniť aj na úrovni jednotlivých podnikateľských jednotiek v rámci podniku. Napríklad prístup k analýze operatívnej efektívnosti z hľadiska manažmentu pre i-tú podnikateľskú jednotku by mal takúto podobu:

$$E_o^i = \frac{V^i}{V^i_p} = \frac{V^i}{V^i_p} * \frac{V^i}{V^i_c} \quad (9)$$

ZÁVER

Používanie správnych ukazovateľov vedie k správnym rozhodnutiam a to prispieva k zvyšovaniu efektívnosti podniku, a tým k zvyšovaniu jeho konkurencieschopnosti, lebo prináša výhodu vlastníkom, ale aj zákazníkom. Pomocou vhodne stanoveného ukazovateľa je možné naplňať stratégiu podniku.

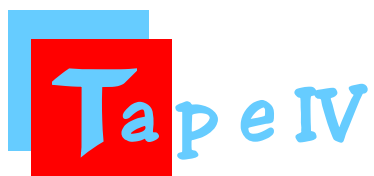
Zvýšená efektívnosť podniku vedie k zlepšeniu konkurenčného postavenia na trhu tovarov ako aj na kapitálovom trhu, čo v konečnom dôsledku vytvára ďalšiu konkurenčnú výhodu. Vlastníci podniku získavajú použitím vhodného ukazovateľa väčšiu kontrolu nad efektívnosťou podniku.

Moderné ukazovatele efektívnosti vznikajú hlavne v USA a v západnej Európe, kde sú odlišné podmienky ako sú u nás. Je nutné špecifikovať rozdiely a ich vplyv na meranie, hodnotenie a riadenie efektívnosti podniku. Ďalej je nevyhnutné vhodne vymedziť kroky pre vlastnú implementáciu.

LITERATÚRA

- [1] LIBERKO, I. – VIDOVÁ, J.: *Ukazovatele hodnotenia ekonomickej efektívnosti podniku*. In: INTERCATHEDRA No. 20., Poznaň, Poľsko 2004, s. 96-100. ISSN 1640-3622.
- [2] MIHOK, J. - VIDOVÁ, J. - JANEKOVÁ, J.: *Modely hodnotenia výkonnosti a efektívnosti podniku*. In: INTERCATHEDRA No. 21., Poznaň, Poľsko 2005, s. 84-88. ISSN 1640-3622.
- [3] STRÁŽOVSKÁ, H. a kol.: *Ekonomika obchodného podniku*. Sprint vŕa, Bratislava 2005, s. 400. ISBN 80-89085-39-3.
- [4] VIDOVÁ, J. – MIHOK, J.: *Vybrané metódy hodnotenia efektívnosti výrobného procesu*. In: 8. medzinárodná vedecká konferencia, Trendy v systémoch riadenia podnikov, Herľany 2005, ISBN 80-8073-358-9, s. 5.
- [5] VIDOVÁ, J.: *Analýza efektívnosti z pohľadu hodnoteného objektu..* In: 16. Medzinárodná vedecká konferencia „Moderné prístupy k manažmentu podniku“ Katedra manažmentu Fakulty chemickej a potravinárskej technológie, STU v Bratislave, Bratislava 2006, ISBN 80-227-2509-9, s. 521-529.
- [6] VIDOVÁ, J.: *Aspekty dosahovania efektívnosti a konkurenčnej schopnosti priemyselných podnikov*. In: Manažment priemyselných podnikov, 3/2005, Zvolen 2005, s. 24-27. ISSN 1336-5592.

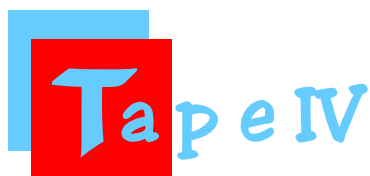
Príspevok bol pripravený v rámci riešenia grantovej úlohy **AV 4/0005/07**: Využitie logistických sietí pri reštrukturalizácii podnikových procesov v malých a stredných priemyselných firmách.



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Jaroslava Kádárová, PhD.
Technická univerzita V Košiciach
Strojnícka fakulta
Katedra manažmentu a ekonomiky
Němcovej 32, 042 00 Košice
e-mail: jaroslava.vidova@tuke.sk



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

MODEL FINANČNEJ ANALÝZY V TEÓRII A PRAXI

Dana Kisel'áková

ABSTRAKT

Cieľom tejto výskumnej štúdie je poukázať na trvalý význam a využitie modelu finančnej analýzy ako štandardnej metódy finančného riadenia v teórii a praxi. Hlavná pozornosť je zameraná na praktickú aplikáciu využitia trendovej analýzy vybraných finančných ukazovateľov na posúdenie ekonomickej a finančnej situácie vybraných firiem vo vybranom sektore priemyslu v SR. Pozornosť je venovaná najmä analýze vybraných ukazovateľov rentability a zhodnoteniu základných relácií ukazovateľov výnosnosti v teórii a praxi. V závere štúdie sú načrtnuté praktické výsledky trendovej analýzy a prínosy finančnej analýzy pre prax v nadväznosti na zistené údaje finančných ukazovateľov v sektore priemyslu v SR.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: finančná analýza, trendová analýza, ukazovatele rentability, rentabilita vlastného kapitálu, rentabilita aktív

JEL klasifikácia: M21

ÚVOD A FORMULÁCIA PROBLÉMU

Model finančnej analýzy ako významnej súčasti komplexu finančného riadenia podniku predstavuje existujúcu štandardnú metódu a východisko finančného rozhodovania vo finančnej teórii a v ekonomickej praxi. Každá finančná analýza pracuje s pomerne rozsiahlym súborom dát z účtovných závierok podnikov, sústavou pomerových ukazovateľov a poskytuje okamžitý obraz o finančnej situácii podniku. Úlohou finančného manažéra je tieto informácie vyhodnocovať, porovnávať a analýza by mala byť doplnená o analýzu v čase na posúdenie dynamiky vývoja. Základné podmienky porovnávania, ktoré by mali byť dodržané, sú: časové, odborové (odvetvové) a legislatívne (metodologické účtovné postupy) porovnávanie.

Cieľom štúdie je analýza finančnej situácie na výberovej vzorke firiem prostredníctvom aplikácie trendovej analýzy finančných ukazovateľov rentability. Materiál na spracovanie výskumu predstavovali informácie o firmách a údaje z Obchodného registra SR ako aj účtovných závierok firiem dostupné na internete z Obchodných vestníkov, ročníky 2003-2006.

Výskumný problém: Je akceptovateľné posúdenie finančnej situácie a finančného zdravia firiem prostredníctvom finančnej analýzy a trendovej analýzy ukazovateľov rentability, založené na účtovnom zisku, v trhovej ekonomike a neustále sa zvyšujúcej konkurencii?

VYUŽITIE FINANČNEJ ANALÝZY V PRAXI

Pre manažérsku finančnú analýzu je dôležitá najmä vypovedacia schopnosť a interpretácia pomerových ukazovateľov s dôrazom na ich analytický a syntetický význam. Z tohto hľadiska sú dôležité základné zdroje údajov (základné účtovné výkazy podnikov) a metodika výpočtu. Závery analýzy v praxi súvisia s existenciou kritériálnych hodnôt ukazovateľov, ktoré platia pri dodržaní určitých podmienok. Môže pritom vzniknúť metodický problém súhrnného ohodnotenia a syntéza výpovede viacerých ukazovateľov. Túto problematiku pomáhajú riešiť napr. **súhrnné indexy, modely hodnotenia finančnej situácie podnikov**. Súhrnné indexy alebo modely hodnotenia majú za cieľ vyjadriť súhrnnú charakteristiku celkovej finančnej situácie pomocou jedného čísla, jedného syntetického ukazovateľa. Tieto súhrnné indexy je možné rozdeliť do dvoch základných skupín:

- na bankrotné modely (napr. Altmanovo Z-skóre, model IN Index dôveryhodnosti)
- bonitné, ratingové modely (napr. Kralickov Quicktest, Tamariho model).

Prístupy k modelu finančnej analýzy a praktické využitie sú rôzne:

- prístup orientovaný pre externých používateľov účtovných informácií,
- prístup orientovaný na potreby medzipodnikovej komparácie ekonomickej výnosnosti,
- prístup a orientácia na bankový sektor a dlhové financovanie,
- orientácia na finančný a kapitálový trh a finančné investovanie,
- vypracovanie odvetvových a sektorových analýz.

Štandardne používaný postup modelu finančnej analýzy v praxi pozostáva z týchto základných, logicky a chronologicky súvisiacich a nadväzujúcich krokov, uvedených v schéme 1:

- úrovňová analýza – výpočet ukazovateľov za daný podnik, výstupy ukazovateľov zo základných účtovných výkazov,
- prierezoá analýza – porovnanie podnikových ukazovateľov s priemernými alebo extrémnymi hodnotami príslušného odboru podnikania,
- vzťahová (pomerová) analýza – vnútorné, logické a vecné vzťahy a súvislosti medzi finančnými pomerovými ukazovateľmi a kľúčové faktory, ktoré ich ovplyvňujú,
- trendová analýza – vývoj a zmeny podnikových ukazovateľov v časových radoch.

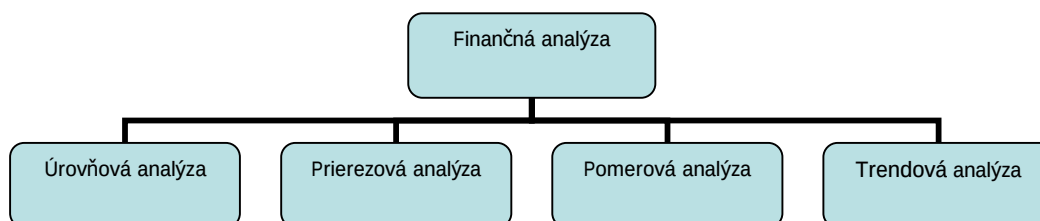


Schéma 1 Základné kroky finančnej analýzy

FINANČNÁ ANALÝZA SO ZAMERANÍM NA UKAZOVATELE RENTABILITY

Základným kritériom hodnotenia rentability (výnosnosti) je rentabilita vloženého kapitálu. Štandardne používané ukazovatele rentability sú založené na účtovnom zisku a slúžia k zhodnoteniu celkovej efektívnosti podnikovej činnosti. **Ukazovatele rentability** vyjadrujú výsledok podnikového úsilia. Sú formou vyjadrenia miery efektívnosti vložených zdrojov, kapitálu, ktorá v trhovej ekonomike slúži ako hlavné kritérium na alokáciu kapitálu. Ukazujú kombinovaný vplyv aktivity, zadlženosti a likvidity na zisk podniku a najviac zaujímajú akcionárov, potenciálnych investorov i manažérov s cieľom dosiahnutia čo najvyššej rentability. K zisťovaniu rentability sú používané v ekonomickej praxi podnikov najviac tieto ukazovatele:

- rentabilita celkových aktív (angl. Return on Assets)- **ROA**,
- rentabilita celkového investovaného kapitálu (Return on Investments)-**ROI**, **ROCE**, (Return on Capital Employed),
- rentabilita vlastného kapitálu, (Return on Equity) - **ROE**, vyjadruje výnosnosť kapitálu vloženého akcionármi, zhodnotenie jeho účtovnej hodnoty.

Pri manažérskej finančnej analýze treba vychádzať z toho, že *rentabilita vlastného kapitálu (ROE)* by mala dosahovať minimálne výšku úrokovej miery bánk za vklady, resp. ukazovateľ ROE by mal byť vyšší ako *úroková miera bezrizikových štátnych cenných papierov*, pretože len vtedy je výhodnejšie podnikať, ako uložiť kapitál do banky. Ide o ukazovateľ, pomocou ktorého môžu investori zistiť, či je ich kapitál reprodukovaný s náležitou intenzitou zodpovedajúcou riziku investície. Rast tohto ukazovateľa môže znamenať zlepšenie výsledku hospodárenia, zmenšenie podielu vlastného kapitálu vo firme, alebo aj pokles úročenia cudzieho kapitálu. Ak je hodnota ukazovateľa trvale nižšia než výnosnosť štátnych cenných papierov, je podnik odsúdený k zániku, pretože investori nebudú do takého podniku vkladať svoje investície. Je možné konštatovať, že všeobecne platí, že tento ukazovateľ má byť vyšší ako úroková miera bezrizikových cenných papierov (dlhopisov).

VÝSLEDKY A DISKUSIA

Praktická aplikácia vybraných ukazovateľov finančnej analýzy

Výskumnú vzorku v tejto štúdii predstavuje 14, resp. 12 vybraných ziskových firiem v sektore textilného a odevného priemyslu (TOP, OKEČ 17 textilný priemysel, OKEČ 18 odevný priemysel). Jedná sa o firmy s domácim aj zahraničným kapitálom a ich vybrané finančné ukazovatele z účtovných závierok firiem za 4 roky. Aj keď tento počet podnikov nepredstavuje reprezentatívnu vzorku, poskytuje určitý pohľad na dynamiku vývoja ekonomickej a finančnej situácie podnikov a trendy vývoja v odvetví.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Tabuľka 1 Vybrané firmy v TOP, zoradenie podľa počtu zamestnancov a podiel zahraničného, resp. slovenského kapitálu v %

P.č.	Firma v TOP	Počet zamest.	Hlavný OKEČ	IČO	Vlastníci, zahranič. kapitál	Podiel zahr. / dom. kap. v %
1.	EGOTEX, s.r.o. Prešov	250	18	36457019	Taliansko, SR	51
2.	STOMEX, s.r.o. Prešov	250	18	31650091	SR	100
3.	I. TRAN., s.r.o. Turzovka	244	17	31396402	SR	100
4.	GEMOR Fashion, s.r.o. Prešov	240	18	31657010	Holandsko, SR	81
5.	MODEX, a.s. Žilina	237	18	31629539	SR	100
6.	Tatraľan, s.r.o. Kežmarok	225	17	35825278	ČR, SR	95
7.	TYTEX Slovakia, s.r.o. Humenné	220	17	36470511	Dánsko	100
8.	TWISTA, s.r.o. Humenné	187	17	36458554	Taliansko, SR	97
9.	TEXIPLAST, a.s. Ivanka/Nitra	150	17	34126023	ČR, SR	95
10.	OZEX, s.r.o. Prešov	94	18	31652239	SR	100
11.	Quiltex Liptovský Mikuláš	66	17	36386448	SR	100
12.	BODYLAND underwear, s.r.o. Lučenec	60	18	36327867	Nemecko	100
13.	BTA SR, s.r.o., Prešov	54	17	31678408	Belgicko	100
14.	JANOLI-výroba odevov Uzovce	50	18	30611172	SR	100

Zdroj: vlastný výskum a spracovanie z Obchodného registra firiem

Trendová analýza so zameraním na ukazovatele rentability vybraných firiem

Vybrané ukazovatele za firmy v TOP na porovnanie dynamiky ich vývoja, premietnuté v nasledujúcich tabuľkách, sú tieto:

- celkové tržby (S - Sales) – tabuľka 2, graf 1
- výsledok hospodárenia čistý zisk/strata – tabuľka 3
- rentabilita tržieb – ROS – tabuľka 4
- vlastný kapitál (E -Equity)- tabuľka 5
- rentabilita vlastného kapitálu – ROE – tabuľka 6

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

- celkové aktíva - tabuľka 7
- rentabilita aktív – ROA – tabuľka 8

Pre základné relácie ukazovateľov výnosnosti platia v ekonomickej teórii tieto vzťahy:

$$\text{ROE} > \text{bezriziková úroková miera výnosu} \\ \text{ROE} > \text{ROA}$$

Bezrizikovú úrokovú mieru (r_f) je možné vykalkulovať ako priemernú úrokovú mieru štátnych dlhopisov za rok 2005 vo výške 3,755 % s využitím údajov zo stránky www.nbs.sk. Súčasná ročná bezriziková úroková miera v SR pre investície v Sk je približne 4 %, ktorú budeme využívať pri porovnávaní relácií ukazovateľov výnosnosti na výskumnej vzorke firiem.

Tabuľka 2 Analýza dynamiky vývoja celkových tržieb v tis. Sk

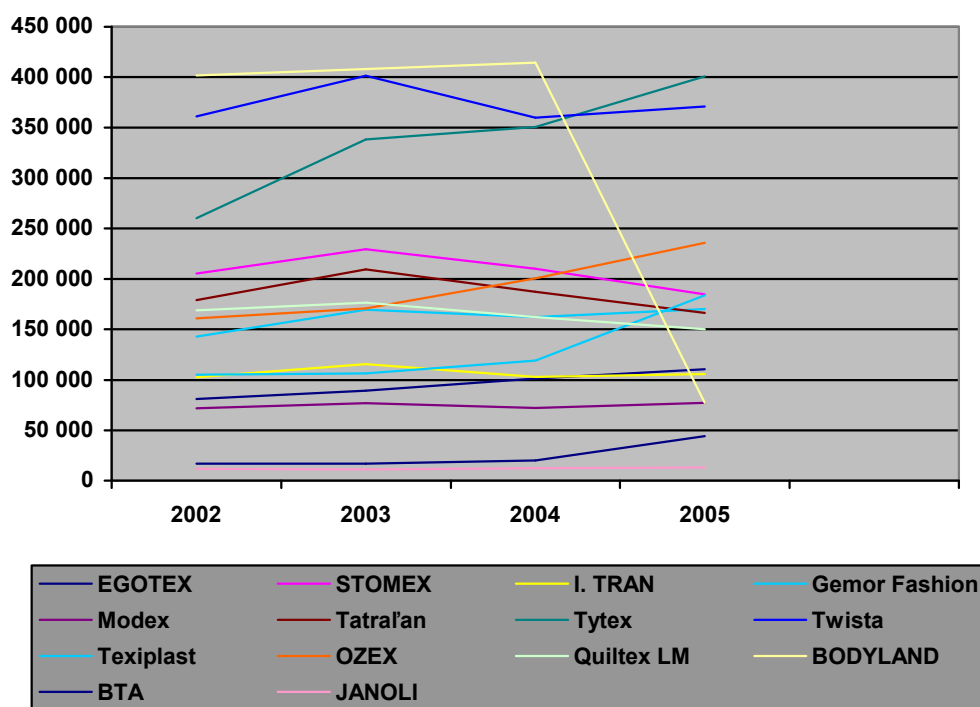
Firma/Rok	2002	2003	2004	2005
1. EGOTEX Prešov	81 105	89 488	101 506	110 773
2. STOMEX, s.r.o.	205 290	229 310	210 229	184 743
3. I. TRAN, s.r.o. Turzovka	102 728	115 493	102 925	105 624
4. GEMOR Fashion	142 893	169 664	162 100	170 288
5. MODEX Žilina	71 665	76 881	72 255	76 907
6. Tatral'an Kežmarok	179 125	209 469	187 551	166 419
7. TYTEX Slovakia H	260 060	338 046	350 680	400 620
8. TWISTA Humenné	361 339	401 397	359 806	370 766
9. TEXIPLAST Ivanka	105 225	106 400	119 094	183 765
10. OZEX Prešov	160 752	170 751	200 718	235 887
11. Quiltex LM	169 000	176 649	162 233	150 210
12. BODYLAND underwear	401 696	408 124	414 185	76 977
13. BTA SR, s.r.o., Prešov	16 981	17 015	19 929	44 063
14. JANOLI Uzovce	12 131	11 049	12 650	13 220

Zdroj: vlastný výskum a spracovanie z Obchodných vestníkov

Interpretácia: Trend vývoja ukazovateľa celkových tržieb v časovom rade by mal byť narastajúci. Ako vyplýva z údajov v tabuľke, väčšina firiem má stabilný vývoj (I. TRAN, GEMOR, MODEX,), alebo mierne rastúci vývoj tržieb (EGOTEX, TYTEX, TWISTA, TEXIPLAST, OZEX). U niektorých domácich firiem bol zaznamenaný mierny pokles hodnoty tržieb v časovom rade (Quiltex, Tatral'an, STOMEX). Najvyšší pokles bol v BODYLANDe s nemeckým vlastníkom z dôvodu zmeny objemu dodávok pre slovenský trh.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Graf 1 Analýza dynamiky vývoja tržieb v tis. Sk



Zdroj: vlastný výskum a spracovanie z Obchodných vestníkov

Tabuľka 3 Analýza dynamiky vývoja ziskovosti – rentability v tis. Sk
výsledok hospodárenia za účtovné obdobie v účtovnej závierke

Firma/Rok	2002	2003	2004	2005
1. EGOTEX, s.r.o. Prešov	8 160	9 614	14 103	12 416
2. STOMEX, s.r.o.	2 125	6 274	- 1 509	2 449
3. I. TRAN., Turzovka	1 138	1 474	497	1 125
4. Tatral'an Kežmarok	- 1 264	- 1 973	1 155	1 000
5. TYTEX Slovakia H	41 109	78 997	78 591	80 677
6. TWISTA Humenné	1 476	-4 430	2 268	591
7. TEXIPLAST Ivanka	1 110	- 24 543	9 483	11 105
8. OZEX Prešov	3 100	3 875	4 919	18 723
9. Quiltex LM	1 051	-39 517	11 679	7 843

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

10. BODYLAND Underwear	1 993	2 174	2 476	5 758
11. BTA SR, s.r.o., Prešov	-1 551	-1 617	3 856	2 526
12. JANOLI	556	232	1 017	1 080

Zdroj: vlastný výskum a spracovanie z Obchodných vestníkov

Interpretácia: Manažment firiem očakáva, že hlavný trend vývoja ukazovateľa rentability by mal byť v časovom rade narastajúci. Ako vyplýva z tabuľky, vývoj v odevných firmách je pomerne stabilný, najviac narastajúci zisk je v spoločnosti OZEX. Vývoj v textilných firmách EGOTEX a TYTEX je veľmi priaznivý, najvyššiu rentabilitu dosahuje TYTEX s dánskym vlastníkom. Niektoré firmy sa nevyhli vykázaniu straty v niektorých rokoch, rok 2005 bol z pohľadu ziskovosti vcelku priaznivý pre všetky firmy.

Tabuľka 4 Analýza rentability tržieb - ROS v %

Firma/Rok	2002	2003	2004	2005
1. EGOTEX PO	10,06	10,74	13,89	11,21
2. STOMEX, s.r.o	1,04	2,74	-0,72	1,33
3. I. TRAN, s.r.o. Tuzovka	1,11	1,28	0,48	1,07
4. Tatral'an Kežmarok	-0,71	-0,94	0,62	0,60
5. Tytex Slovakia H	15,81	23,37	22,41	20,14
6. Twista Humenné	0,41	-1,10	0,63	0,16
7. Texiplast Ivanka	1,05	-23,07	7,96	6,04
8. Ozex Prešov	1,93	2,27	2,45	7,94
9. Quiltex LM	0,62	-22,37	7,20	5,22
10. BODYLAND Underwear	0,50	0,53	0,60	7,48
11. BTA SR, s.r.o., Prešov	-9,13	-9,50	19,35	5,73
12. Janoli Uzovce	4,58	2,10	8,04	8,17

Zdroj: vlastný výpočet a spracovanie z Obchodných vestníkov

Interpretácia: ROS meria zisk k objemu podnikateľskej činnosti. Vypovedá o výške čistého zisku, ktorý pripadá na 1 Sk tržieb, o hospodárnosti výroby a zhodnotení spotrebovaných výrobných činiteľov a časti majetku, ktorá bola použitá na výrobu výrobkov a služieb. Trend vývoja ukazovateľa by mal byť narastajúci v nadväznosti na vývoj tržieb a zisku. Je možné poukázať na priaznivé hodnoty pre EGOTEX a TYTEX, rastúci trend ukazovateľa v OZEXE a JANOLI.

Tabuľka 5 Analýza vývoja finančného ukazovateľa vlastný kapitál - Equity v tis. Sk

Firma/Rok	2002	2003	2004	2005
1. EGOTEX Prešov	37 226	41 331	55 434	60 250
2. STOMEX, s.r.o.	51 122	56 518	66 410	68 859
3. I. TRAN Turzovka	24 378	28 533	35 529	38 834
4. Tatral'an Kež	7 312	8 418	17 014	16 834
5. TYTEX Slovakia	202 215	305 864	399 176	495 116

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

6. TWISTA Humenné	106 441	101 548	103 816	104 407
7. TEXIPLAST Ivanka	31 618	36 215	45 699	86 184
8. OZEX Prešov	32 226	39 125	51 980	74 086
9. Quiltex LM	41 376	49 357	60 675	65 228
10. BODYLAND underwear	35 122	41 372	44 256	50 014
11. BTA SR, s.r.o., Prešov	- 6 905	-7 002	-3 147	-620
12. JANOLI	7 129	6 966	8 453	9 318

Zdroj: vlastný výskum a spracovanie z Obchodných vestníkov

Interpretácia: Trend vývoja ukazovateľa by mal byť v časovom rade rastúci. Ako vyplýva z tabuľky, tento trend je pozitívny takmer vo všetkých firmách. Špecifický vývoj – záporné hodnoty E je zaznamenaný vo firme BTA vo väzbe na vývoj zisku/straty.

Tabuľka 6 Analýza vývoja ukazovateľa ROE v %

Firma/Rok	2002	2003	2004	2005	$r_f > 4,0$ %
1. EGOTEX Prešov	21,92	23,26	25,44	20,61	áno
2. STOMEX, s.r.o.	4,16	11,10	-2,27	3,56	nie
3. I. TRAN Turzovka	4,67	5,17	1,40	2,90	nie
4. Tatral'an Kež	-17,29	-23,44	6,79	5,94	áno
5. TYTEX Slovakia	20,33	25,83	19,69	16,29	áno
6. TWISTA Humenné	1,39	-4,36	2,18	0,57	nie
7. TEXIPLAST Ivanka	3,51	-67,77	20,75	12,89	áno
8. OZEX Prešov	9,62	9,90	9,46	25,27	áno
9. Quiltex LM	2,54	-80,06	19,25	12,02	áno
10. BODYLAND underwear	5,67	5,25	5,59	11,51	áno
11. BTA SR, s.r.o., Prešov	0	0	0	0	nie
12. JANOLI	7,80	3,33	12,03	11,59	áno

Zdroj: vlastný výskum a výpočet a spracovanie z Obchodných vestníkov

Interpretácia: Ukazovateľ ROE by v časovom rade mal mať rastúcu tendenciu. Pozitívny trend vývoja je zaznamenaný vo firmách: OZEX, BODYLAND, JANOLI. Pomerne stabilný trend vo firmách EGOTEX, TYTEX. Vývoj v ostatných firmách vykazuje v jednotlivých obdobiach značné výkyvy. $ROE > r_f$ je pozitívne vo firmách EGOTEX, TYTEX, TEXIPLAST, OZEX, Quiltex, BODYLAND, JANOLI.

Tabuľka 7 Analýza vývoja ukazovateľa celkové aktíva tis. Sk

MSP/Firma	2002	2003	2004	2005
1. EGOTEX PO	52 336	58 387	69 775	71 961
2. STOMEX, s.r.o.	122 101	125 008	127 776	123 626
3. I. TRAN Turzovka	61 124	72 990	62 042	65 100
4. Tatral'an Kež	77 224	81 406	80 668	78 162
5. TYTEX Slovakia H	294 165	330 833	529 604	582 878

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

6. TWISTA Humenné	304 282	361 390	330 198	367 726
7. TEXIPLAST Ivanka	91 654	95 938	147 769	248 069
8. OZEX Prešov	100 224	101 120	156 820	198 174
9. Quiltex LM	131 548	139 131	134 287	135 108
10. BODYLAND underwear	125 181	137 124	144 216	133 030
11. BTA SR, s.r.o., Prešov	19 125	19 269	22 306	26 682
12. JANOLI	7 129	7 043	9 953	10 353

Zdroj: vlastný výskum a spracovanie z Obchodných vestníkov

Interpretácia : Pozitívny je rastúci trend ukazovateľa celkových aktív.

Tabuľka 8 Analýza vývoja finančného ukazovateľa ROA v %

Firma/Rok	2002	2003	2004	2005	ROE>ROA
1. EGOTEX PO	15,59	16,46	20,21	17,25	áno
2. STOMEX, s.r.o.	1,74	5,02	-1,18	1,98	áno
3. I. TRAN Turzovka	1,86	2,02	0,80	1,72	áno
4. Tatralan Kež	-1,64	-0,24	1,43	1,28	áno
5. TYTEX Slovakia H	13,97	23,88	14,84	13,84	áno
6. TWISTA Humenné	0,48	-1,22	0,69	0,16	áno
7. TEXIPLAST Ivanka	1,21	-25,58	6,42	4,47	áno
8. OZEX Prešov	3,09	3,83	3,14	9,45	áno
9. Quiltex LM	0,80	-28,40	8,69	5,80	áno
10. BODYLAND underwear	1,59	1,58	1,72	4,33	áno
11. BTA SR, s.r.o., Prešov	-8,11	-8,39	17,28	9,46	nie
12. JANOLI	7,80	3,29	10,21	10,43	áno

Zdroj: vlastný výskum a výpočet a spracovanie z Obchodných vestníkov

Výsledky v tabuľke 6 a 8 v poslednom stĺpci porovnávajú výsledné relácie ukazovateľov výnosnosti a bezrizikovej úrokovej miery. Ako vyplýva z údajov v tabuľkách, všetky firmy (okrem BTA) vykazujú ROE>ROA, čo potvrdzuje ich pozitívny trend vývoja v sektore. Je treba poznamenať, že na ROE a ROA vplývajú aj ďalšie ukazovatele a faktory, ktoré neboli posudzované v tejto štúdii.

ZÁVER

Výsledky finančnej analýzy poskytujú určitý, akceptovateľný obraz o finančnej situácii a finančnom zdraví firiem. Závery a poznatky finančnej analýzy slúžia nielen pre strategické a taktické rozhodovanie o investíciách a financovaní, ale aj pre reporting vlastníkom, manažérom, veriteľom, odberateľom a ďalším potencionálnym záujemcom. V trhovej ekonomike neustále vzrastá tlak na transparentnosť a relevantnosť informácií, ktoré firmy poskytujú investorskej verejnosti najmä s narastajúcou úlohou finančných a kapitálových trhov.

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Na základe vykonanej trendovej analýzy vybraných ukazovateľov rentability nie je možné jednoznačne určiť a posúdiť dodržanie všeobecných základných relácií ukazovateľov výnosnosti v ekonomickej praxi. V praxi je takmer vylúčené, aby bol podnik mimoriadne dobrý vo všetkých ukazovateľoch. Najčastejšie sa rôznym spôsobom kombinujú dobré a horšie výsledky v rôznych oblastiach. Aj keď analyzovanú vzorku vybraných MSP v TOP nie je možné považovať za reprezentatívnu vzhľadom na nízky počet podnikov, dáva určitý obraz o dynamike vývoja finančných ukazovateľov, finančnej situácii a raste týchto firiem. Zahraničný kapitál vo firmách v TOP mal pozitívny vplyv na kapitálové posilnenie firiem a zabezpečenie odbytu. Trendová analýza ukazovateľov rentability potvrdila pozitívne trendy vývoja vo vybraných firmách vo vybranom odvetví. Analýzou rentability podnikov a finančných ukazovateľov finančnej analýzy sa zaoberajú mnohí autori, aj Závorská (2007).

Výsledky trendovej analýzy poukázali na trvalý význam a využitie modelu finančnej analýzy pre potreby finančného riadenia v praxi v SR. Na základe trendovej analýzy ukazovateľov rentability, ktoré sú založené na účtovnom zisku, je možné posúdiť dlhodobú výnosnosť použitých zdrojov, kapitálu podniku, a sú základným predpokladom úspešnosti podniku na trhu.

V súčasnosti sa dostáva do popredia význam skúmania aktuálnych vývojových trendov finančného riadenia a modely hodnotových ukazovateľov založených na princípe ekonomického zisku po vstupe SR do EÚ, ktoré sa javia viac konkurencieschopné na globálnom trhu. Tieto trendy sú zaznamenávané najmä vo firmách so zahraničným kapitálom.

LITERATÚRA

1. BREALEY, R. A. – MYERS, S. C.: *Teorie a praxe firemních financí*. Praha: Computer Press, 2000. 1064 s. ISBN 80-7226-189-4
2. BRIGHAM, E. F.: *Fundamentals of Financial management*. USA: Prentice Hall, 2001. ISBN 0-130-90533-X
3. DLUHOŠOVÁ, D.: Finanční řízení a rozhodování podniku. Analýza, investování oceňování, riziko, flexibilita. Praha: Ekopress, s.r.o. 2006. 191 strán. ISBN 80-86119-58-0
4. KISLINGEROVÁ, E.: *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9
5. ZALAI, K. a kol.: *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 4. doplnené vydanie. Bratislava: SPRINT v.fra, 2004. 305 s. ISBN 80-88848-89-1
6. ZÁVORSKÁ, Z.: Analýza výkonnosti podnikov pôsobiach na území SR. In: *Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky*. ANNO 2007, FM Prešovskej univerzity v Prešove, máj 2007. ISBN 978-80-8068-657-4
7. <http://www.zbierka.sk/ov-reg.asp>, Obchodné vestníky, ročníky 2003-2006

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Dana Kiseláková, Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu,
kiselakova@unipo.sk

TEORETICKÉ I PRAKTICKÉ ASPEKTY HODNOTENIA SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKA V PROCESE ZLEPŠOVANIA KVALITY

Monika Koreňová

ABSTRAKT

V súčasnej dobe je manažment nútený neprestajne hľadať možnosti zlepšovania efektívnosti a účinnosti procesov organizácie. Je nevyhnutné, aby organizácia mala zavedený proces na identifikáciu a manažérstvo činností zlepšovania. Jednou z účinných metód na identifikáciu oblastí vhodných na zlepšenie systému manažérstva kvality je využitie prieskumov, meraní spokojnosti zákazníkov, príp. ďalších zainteresovaných strán. Príspevok predstavuje zásady postupov, pravidiel zisťovania a vyhodnocovania ako vníma zákazník splnenie svojich požiadaviek produktami organizácie, ktoré môžu byť uplatňované v manažérskej praxi. Dôsledkom procesu sú operatívne, ale hlavne strategické a taktické rozhodnutia vrcholového manažmentu o realizácii projektov zlepšovania kvality, ktoré vedú k zvýšeniu výkonnosti podniku.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: zákazník, zlepšovanie kvality, meranie spokojnosti zákazníka

JEL klasifikácia: L15, M31

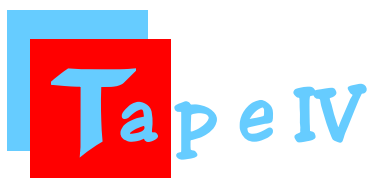
ÚVOD

Moderné chápanie kvality je v súčasnosti založené na spotrebiteľsky orientovaných definíciách, aj keď tento prístup samozrejme nevylučuje zhodu produktov s technickou dokumentáciou, či zabezpečenie rentability výroby ovplyvnením nákladov a ceny.

Orientácia na zákazníka je dnes samozrejmosťou pre všetky progresívne spoločnosti. Zároveň patrí medzi jednu z prioritných zásad uplatňovania manažérstva kvality v organizácii, ktoré sú súčasťou medzinárodnej normy STN EN ISO 9000:2006. Kvalitná zákaznícka orientácia je však dlhodobá záležitosť, ktorá v sebe zahŕňa hľadanie nových postupov a systematické vyhodnocovanie prebiehajúcich procesov.

Jedným zo základných princípov manažérstva kvality v koncepcii ISO je proces neustáleho zlepšovania. Jeho výsledkom má byť dosiahnutie vyššej úrovne kvality, než bolo pôvodne plánované, pretože je nevyhnutným atribútom udržania konkurencieschopnosti organizácie. Úlohou manažmentu je zabezpečiť používanie efektívnych a účinných metód na identifikáciu oblastí vhodných na zlepšenie systému manažérstva kvality. Príklady takýchto metód zahŕňajú:

- meranie spokojnosti zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán,
- interné audity,
- finančné rozbor,
- samohodnotenie.



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Cieľom tohto príspevku je predstaviť zásady postupov, pravidiel zisťovania a vyhodnocovania spokojnosti zákazníkov vychádzajúc z manažérskej praxe uplatňovanej v konkrétnej organizácii.

Nie je účelom predstaviť metodológiu tohto procesu z pohľadu marketingu a riadenia vzťahov so zákazníkmi. Dôraz je kladený na zvýraznenie významu sledovania spokojnosti zákazníkov v systéme manažérstva kvality, predovšetkým vo funkcii zlepšovania kvality.

Na úvod je potrebné ujasniť niektoré pojmy manažérstva kvality týkajúce sa procesov vzťahu organizácie so zákazníkom.

KATEGÓRIA ZÁKAZNÍK A NORMY ISO

Organizácie závisia od svojich zákazníkov, a preto majú chápať ich súčasné a budúce potreby, majú uspokojovať ich požiadavky, majú sa snažiť prekonať ich očakávania.

Norma ISO 9000:2006 Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník vymedzuje pojem **zákazník** ako organizáciu alebo osobu, ktorá prijíma produkt. Táto definícia umožňuje do tejto kategórie zaradiť celú škálu interných a externých zákazníkov.

Pochopenie, kto je pre organizáciu zákazníkom je veľmi dôležitým krokom k tomu, aby bolo možné následne skúmať mieru jeho spokojnosti.

Spokojnosť zákazníka je definovaná ako zákazníkom vnímaná úroveň, do akej sa splnili jeho požiadavky. Z uvedenej definície vyplýva, že spokojnosť zákazníka je vždy spojená s jeho pocitmi.

Organizácia musí plánovať a zaviesť monitorovacie, meracie, analytické a zlepšovacie procesy potrebné na:

- prezentáciu zhody produktu,
- zaistenie zhody systému manažérstva kvality (SMK),
- trvalé zlepšovanie efektívnosti SMK.

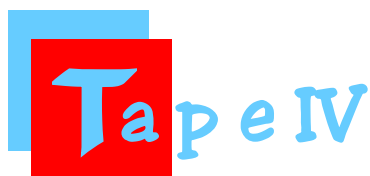
Medzi posledne uvedený proces sa zaraďuje aj činnosť merania spokojnosti zákazníkov. Je všeobecne známe, že rozsah reklamácií, či sťažností nie je v žiadnom prípade dostatočným kritériom spokojnosti zákazníkov. V praxi je potrebné uplatňovať metódy monitoringu spokojnosti zákazníkov, ktoré predstavujú spätnú väzbu účinnosti manažérstva kvality.

Pri zabezpečovaní tzv. spätnej väzby patria postupy merania spokojnosti zákazníkov medzi najefektívnejšie činnosti. Tento princíp patri k základným princípom akéhokoľvek manažmentu a núti organizáciu vytvárať také informačné kanály, ktorými budú sústavne prichádzať informácie o očakávaných potrebách, požiadavkách zákazníkov a o tom, ako sa tieto potreby a očakávania organizáciou uspokojia.

HODNOTENIE SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKOV

Postupy monitorovania a merania spokojnosti zákazníkov (externých, interných) sa rozdeľujú do dvoch základných skupín:

- a) postupy využívajúce tzv. výstupné ukazovatele vnímania kvality zákazníkov,
- b) postupy využívajúce tzv. interné ukazovatele výkonnosti.



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Postupy prvej skupiny pracujú s ukazovateľmi, ktoré bezprostredne vypovedajú o úrovni vnímania jednotlivých produktov rôznymi skupinami zákazníkov. Tieto ukazovatele sú obvykle odvodené od údajov získaných pravidelným prieskumom u externých zákazníkov.

Postupy druhej skupiny sú založené na analýze údajov získaných z interných databáz organizácie, ktorá produkty zákazníkom poskytuje. Tieto ukazovatele neodrážajú názor zákazníka, naopak, sú odrazom efektívnosti prebiehajúcich procesov v organizácii, ktoré priamo alebo nepriamo ovplyvňujú pozitívne či negatívne vnímanie zákazníkov.

Príspevok sa zameriava na prvú skupinu postupov hodnotenia spokojnosti zákazníkov.

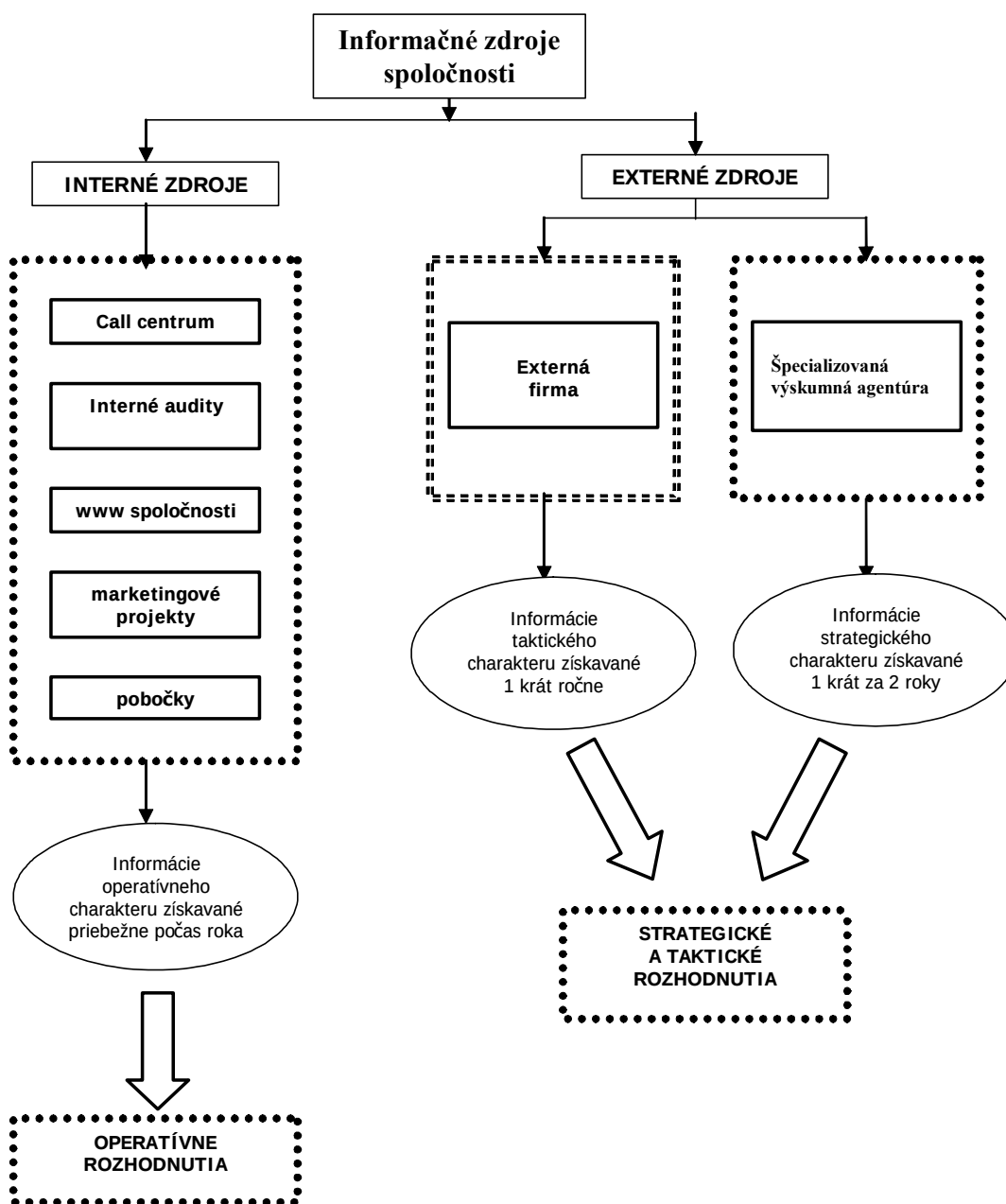
Aj v zmysle normy ISO 9004:2000, meranie a monitorovanie spokojnosti zákazníka vychádza z preskúmania informácií o zákazníkovi. Zber takýchto informácií môže byť aktívny alebo pasívny. Manažment si musí uvedomiť, že jestvuje veľa zdrojov informácií o zákazníkoch a stanoviť efektívne a účinné procesy na ich zber, analýzu a využitie s cieľom zlepšiť výkonnosť organizácie. Je potrebné, aby organizácia identifikovala interné a externé zdroje informácií o zákazníkovi a konečnom používateľovi, či už v písomnej alebo verbálnej forme. Možné informačné zdroje spoločnosti využívané v podnikateľskej praxi **konkrétnej spoločnosti** zobrazuje obrázok č. 1.

Zdroje informácií o spokojnosti zákazníka môžu predstavovať napr:

- sťažnosti zákazníkov,
- podnety z priameho kontaktu so zákazníkmi (call centrum, servisné stredisko, pracoviská prvého kontaktu),
- dotazníky a prehľady,
- zber a analýza objednaných údajov,
- správy od zákazníckych organizácií,
- správy v rozličných médiách,
- odborové a odvetvové štúdie.

Je dôležité, aby organizácia stanovovala a používala zdroje informácií o spokojnosti zákazníka cielene, so zákazníkmi spolupracovala a aby akceptovala ich budúce požiadavky. Plánovanie a určenie týchto procesov predstavuje:

- definovanie a zavedenie metód zberu údajov vrátane informačných zdrojov,
- frekvenciu zberu,
- preskúmanie analýzy údajov,
- prípadné ďalšie štandardné činnosti využívané pri tomto charaktere procesov.



Obr. 1 Možné informačné zdroje spoločnosti pre hodnotenie spokojnosti zákazníkov

Výsledkom merania spokojnosti zákazníkov musia byť rozhodnutia spoločnosti (obr.č.1) – operatívne, taktické, strategické – v závislosti od charakteru riešeného problému. Tieto rozhodnutia by mali naštartovať projekty zabezpečenia, či zlepšenia kvality.

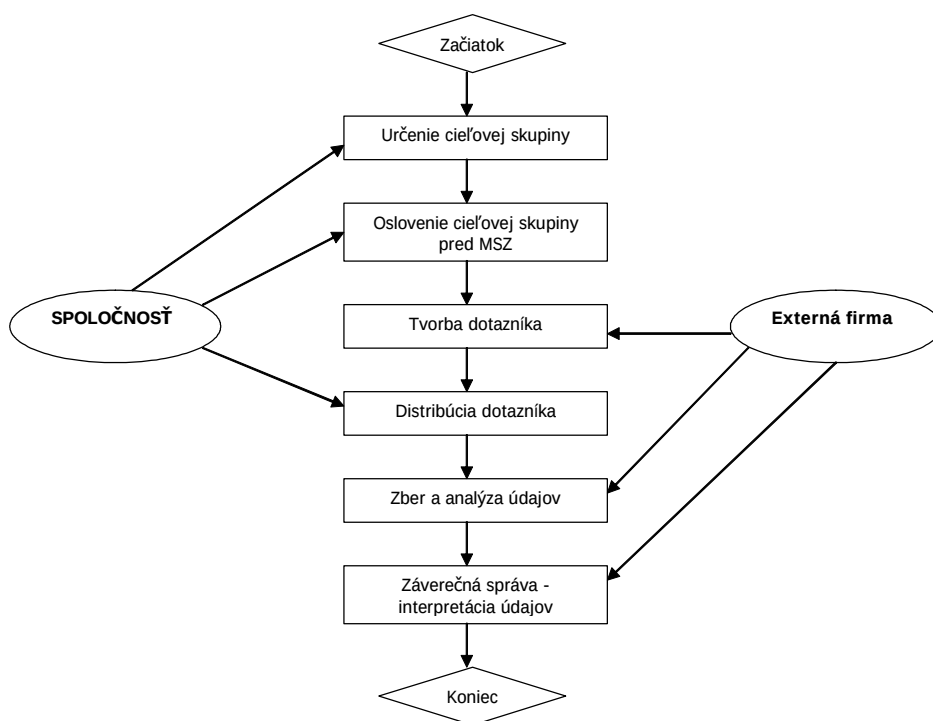
Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Systém manažérstva kvality zabezpečuje, aby sa tieto rozhodnutia zakladali na faktoch, ktoré sú výsledkom analýzy údajov získaných z meraní a informácií zhromaždených počas výskumu.

Aplikovanie zásady „**rozhodovanie založené na faktoch**“ vedie k dôslednému prístupu pre:

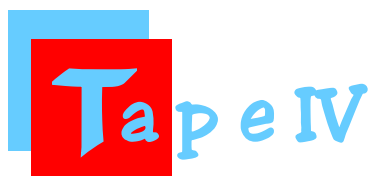
- meranie a zhromažďovanie údajov a informácií pre daný cieľ,
- zabezpečenie údajov a informácií, ktoré sú dostatočne presné, spoľahlivé, prístupné,
- analýzu údajov a informácií pomocou platných metód,
- realizáciu rozhodnutí a prijímanie opatrení na základe výsledkov logických analýz pri súčasnom zohľadnení praktických skúseností a intuícii.

Na obr. č. 1 je znázornená možnosť získavania a vyhodnocovania údajov získaných prostredníctvom spolupráce s externou firmou. Je to väčšinou firma, ktorá má prax v oblasti vedeckých výskumov zameraných na meranie spokojnosti zákazníkov, napr. vysoká škola, výskumná inštitúcia. Obr. č. 2 znázorňuje postup merania spokojnosti zákazníkov (MSZ) pri spolupráci s externou firmou.



Obr.č. 2 Postup MSZ pri spolupráci s externou firmou

V ďalšom texte je stručne opísaný možný obsah jednotlivých etáp tohto procesu:



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Určenie cieľovej skupiny (CS)

Cieľovú skupinu pre systém MSZ predstavujú zákazníci spoločnosti, ktorí boli vopred určení úsekom marketingu, po schválení vrcholovým manažmentom. Zároveň sa schvaľuje štruktúra i kritéria tvorby cieľovej skupiny.

Oslovenie cieľovej skupiny

Pred uskutočnením MSZ osloví úsek marketingu cieľovú skupinu vopred pripraveným informačným listom. List informuje oslovených zákazníkov o pripravovanom systéme MSZ v spoločnosti, ako jedného z ukazovateľov kvality procesov v SMK.

Dotazník

Návrh i tvorbu dotazníka zabezpečuje externá firma (EF) po vzájomnej konzultácii s úsekom marketingu. Štruktúra dotazníka sa môže pri ďalšom MSZ zmeniť.

Distribúcia

Distribúciu dotazníkov zabezpečuje úsek marketingu. Realizácii tejto etapy musí predchádzať proces preverenia aktuálnosti databáz cieľovej skupiny (kontaktná osoba – titul, meno, priezvisko, funkcia, poštová adresa firmy, elektronická adresa kontaktnej osoby, telefónne číslo). Dotazníky sú zasielané vrátane motivačného listu. Distribúcia dotazníkov je uskutočnená poštou a elektronickou poštou.

Zber a analýza údajov

Vyplnené dotazníky sú zasielané zákazníkmi na adresu externej firmy, kde je uskutočňovaný centrálny zber údajov. Počas zberu údajov je potrebné zabezpečiť permanentné oslovovanie zákazníkov s cieľom získania čo najväčšieho počtu vrátených dotazníkov. Analýza údajov a s ňou súvisiace štatistické vyhodnotenie zabezpečuje externá firma.

Záverečná správa – interpretácia údajov

Záverečnú správu z uskutočneného MSZ spoločnosti vypracuje externá firma a sprostredkuje ju príslušným zodpovedným pracovníkom manažmentu. Je vhodné, aby získané údaje boli **zverejnené** vo vnútornom informačnom systéme (VIS) pre potreby riadenia, ale i pre potreby ostatných zamestnancov spoločnosti, s ktorými je vhodné výsledky výskumu prekonzultovať.

Všetky horeuvedené etapy sú v procese dôležité, ale v súvislosti so zameraním tohto príspevku ja možné zdôrazniť etapu analýzy údajov. **Analýza údajov** pomáha stanoviť príčinu existujúcich alebo potenciálnych problémov a tak usmerniť rozhodnutia o následných nápravných a preventívnych činnostiach potrebných na zlepšenie. Zlepšenia pokrývajú rozsah od malých sústavných činností až po strategické prevratné projekty zlepšovania, môžu však vyústiť do zmeny produktu alebo procesov, alebo dokonca do zmeny SMK alebo organizácie.

Výsledky analýzy organizácia využíva na určenie:

- trendov,
- spokojnosti zákazníka,
- zhody s požiadavkami na produkt,
- spokojnosti ďalších zainteresovaných strán,
- efektívnosti a účinnosti procesov a pod.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Organizácia realizuje aj **samohodnotiace činnosti** prevzaté z kritérií **modelu úspešnosti EFQM** (Európsky fond manažérstva kvality), ako praktický nástroj na zistenie medzier v systéme manažérstva kvality. Týka sa to hodnotenia predpokladov i výsledkov organizácie v oblasti kvality.

Kritérium 6 (Výsledky vo vzťahu k zákazníkom) je zamerané na zhodnotenie správnosti politiky a stratégie vo vzťahu k zákazníkom. Odpovedá na otázku „Čo dosahuje organizácia vo vzťahu k svojim externým zákazníkom“ rozdelené do dvoch subkritérií:

a) **meranie vnímania,**

Tieto merania ukazujú, ako zákazník vníma organizáciu. Vyhodnocujú sa výsledky v nasledovných oblastiach:

- *Celkový imidž organizácie:* prístupnosť, komunikácia, flexibilita, proaktívne správanie sa, reagovanie.
- *Výrobky a služby:* kvalita, hodnota, spoľahlivosť, zlepšenia návrhu, dodávka, environmentálny profil.
- *Predajná a popredajná podpora:* schopnosti, správanie pracovníkov, poradenstvo a podpora, literatúra a technická dokumentácia pre zákazníkov, spracovanie sťažností, školenie o výrobkoch, doba odozvy, technická podpora, záručné a garančné ustanovenia.
- *Vernosť:* zámer kupovať znovu, ochota kupovať iné výrobky a služby od organizácie, ochota odporučiť organizáciu.

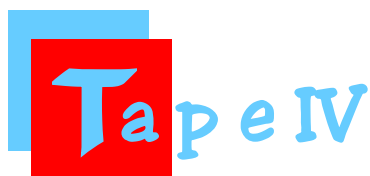
b) **ukazovatele výkonnosti**

Tieto merania sú **interné** a organizácia ich používa za účelom monitorovania, porozumenia, predpovedania a zlepšovania výkonnosti organizácie a na predpovedanie jej vnímania externými zákazníkmi. Vyhodnocujú sa výsledky v nasledovných oblastiach:

- *Celkový imidž:* počet uznaní zákazníkmi a nominácie na udelenie ceny, informácie v médiách.
- *Výrobky a služby:* konkurencieschopnosť, podiel chýb, nedostatkov a zamietnutí, záručné podmienky, sťažnosti, indikátory logistiky, životný cyklus výrobkov, inovácia v navrhovaní, doba uvedenia na trh.
- *Predajná a popredajná podpora:* požiadavky na školenie, spracovanie sťažností, rýchlosť odozvy.
- *Vernosť a lojalita:* trvanie vzťahu, efektívne odporúčenia, frekvencia/hodnota objednávok, trvanie obchodného vzťahu, počet sťažností a pochvál, nové, príp. stratené obchody, udržanie zákazníkov.

Manažment organizácie si je pri svojich rozhodnutiach vedomý, že horeuvedené postupy hodnotenia spokojnosti zákazníkov majú svoje **objektívne obmedzenia**, napr.

- Žiaden postup, metodika pre meranie spokojnosti zákazníkov nespracováva aktuálne údaje, t.j. výskum sa len v minimálnom počte prípadov realizuje bezprostredne pri nákupe produktov (pretože úroveň vnímania je v tomto okamžiku takmer vždy povrchná a nedostatočná). Nakoľko sa zhromažďujú „historické“ údaje, aj meranie spokojnosti už len konštatuje minulé skutočnosti.



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

- Výskum sa realizuje medzi vlastnými zákazníkmi. Len málo v praxi používaných postupov skúma názory a skúsenosti zákazníkov, ktorí využívajú produkty konkurencie. A práve ich postoje môžu iniciovať veľa efektívnych zlepšení u vlastných produktov.
- Meranie spokojnosti zákazníkov je orientované na konkrétne produkty. V praxi potom vzniká situácia, že činnosti zlepšovania kvality sú smerované výhradne k ich zlepšovaniu kvality, pričom sa ignoruje hodnotenie procesov, ktoré viac či menej súvisia s daným produktom.

Z hľadiska rozhodnutí o budúcej prosperite organizácie už štandardné postupy merania zákazníkov v zmysle noriem ISO nepostačujú. Začínajú sa využívať **prepracovanejšie metodiky** umožňujúce analyzovať tzv. **hodnotu pre zákazníka** (obsahuje napr. aj ekonomické charakteristiky produktov) alebo **meranie lojality** – budúceho chovania zákazníka.

ZÁVER

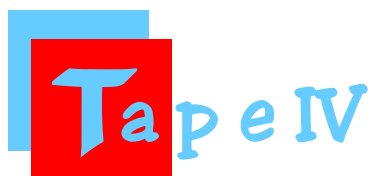
Budovanie, udržovanie, rozvoj systému manažérstva kvality je v súčasnosti považovaný za jednu z najúčinnjších ciest na dlhodobé a úspešné zotrvanie organizácie v silnom konkurenčnom prostredí. Uplatňovanie jeho princípov v manažérstve podniku podporuje nielen zabezpečenie kvality procesov a produktov, ale aj ich nepretržité zlepšovanie a inovácie.

Oblasť hodnotenia spokojnosti zákazníkov, ktorú zachytáva príspevok, je len jednou z mnohých podnikových činností a procesov, ktoré môžu ovplyvniť rozhodnutie o nových projektoch zlepšovania kvality. Medzi ďalšie impulzy zlepšovania patrí: analýza reklamácií, sťažností a nezhod, strata trhu, analýza požiadaviek trhu, výsledky benchmarkingu, výsledky auditu, vývoj nákladov na zabezpečenie kvality, nové definované požiadavky zákazníkov, výsledky samohodnotenia procesov, diskusie so zamestnancami a pod.

Vzhľadom k stanovenému rozsahu predkladaný príspevok nepostihuje problematiku hodnotenia zákazníkov v plnom rozsahu. Detailne neanalyzuje metódy merania, ani odlišnosti v prípade hodnotenia interných zákazníkov (zamestnancov) a pod.

LITERATÚRA

1. FOSTER, T.R.V.: *Jak získať a udržať zákazníka*. Praha, Computer Press, 2002, ISBN 80-7226-663-2.
2. KOTLER, P. – ARMSTRONG, G.: *Marketing*. Praha, Grada Publishing, 2004. 855 s., ISBN 80-247-0513-3.
3. MATEIDES, A. a kolektív: *Manažérstvo kvality*. Bratislava. Ing. Miroslav Mračko, 2006. 751 s., ISBN 80-8057-656-4.
4. NENADÁL, J.-NOSKIEVIČOVÁ, D.-PETŘÍKOVÁ, R.-PLURA, J.-TOŠENOVSKÝ, J.: *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha, Management Press, 2002. 282 s., ISBN 80-7261-071-6.
5. NENADÁL, J.: *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha, Management Press, 2004, 310 s., ISBN 80-7261-110-0.
6. NENADÁL, J.: *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníku*. Ostrava, Edičné stredisko VŠB-TU Ostrava, 2004. 97 s., ISBN 80-02-01672-6.
7. STN EN ISO 9000:2006 Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník.
8. STN EN ISO 9001:2001 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky.

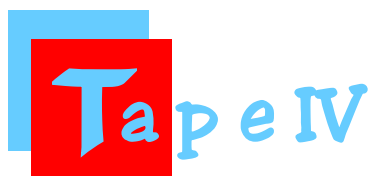


Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

9. SNT EN ISO 9004:2001 Systémy manažérstva kvality. Návod na zlepšovanie výkonnosti.
10. SZABO, Ľ. a kolektív: *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: EKONÓM, 1996. 121s., ISBN 80-225-0728-8
11. URDZIKOVÁ, J.: Spokojný a ložálny zákazník – základný kameň úspechu *podniku*, In: *Kvalita*, roč.XIII, 2005, č.2, str. 24-26. ISSN 1335-9231.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Monika Koreňová pôsobí ako externá doktorandka na Katedre manažmentu podnikovohospodárskej fakulty v Košiciach, Ekonomickej univerzity v Bratislave. Vo svojej vedecko-výskumnej činnosti sa venuje problematike manažérstva kvality a rozhodovacieho procesu. Adresa: INFOPROJEKT, s.r.o., 29. augusta 43, 058 01 Poprad. tel: +421-907-032740, e-mail: mkorenova@infoprojekt.sk.



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

SKUPINOVÉ ZÁUJMY Z POHĽADU SOCIÁLNO-EKONOMICKEJ VEDY

Emília Krajňáková

ABSTRAKT

Príspevok poukazuje na vzájomné väzby medzi individuálnymi a skupinovými záujmami. Spolu s individuálnymi sú skupinové záujmy hnacím motorom spoločenského pokroku. Pokiaľ sa dodržiavajú zaužívané pravidla hry, je presadzovanie skupinových záujmov legitímne. Existencia osobných a skupinových záujmov, ktoré sa nachádzajú v konflikte s celospoločenskými záujmami je príčinou neochoty v niektorých krajinách prijať také ekonomické a sociálne reformy, ktoré by boli v prospech celej spoločnosti. Konflikty skupinových záujmov sú prirodzeným javom, a preto sa hľadajú rozličné mechanizmy ich riešenia.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: skupinové záujmy, individuálne záujmy, blahobyť, konflikt záujmov, ekonomické reformy, spoločenské záujmy, privatizácia, transformácia spoločnosti.

JEL klasifikácia: E 62, H 50, H 60, H 62

ÚVOD

Pojmom záujem sa v socio-ekonomickej vede pomenúva zameranie alebo orientácia jednotlivca alebo sociálnej skupiny, vyrastajúce z individuálnych alebo skupinových nevyhnutností, potrieb, referencií, postojov, cieľov a iných skutočností, na základe ktorého jednotlivci alebo sociálne skupiny individuálne alebo kolektívne /koordinovane alebo nekoordinovane, v spolupráci alebo v súperení a v konfliktoch) konajú tak, aby tieto skutočnosti uspokojili, presadili, respektíve dosiahli. Napriek tomu, že záujem patrí medzi základné pojmy v socio-ekonomickej vede, jej teoretici doposiaľ sa nedopracovali k jeho jednotnému chápaniu a definovaniu. Väčšina z existujúcich definícií pojmu záujme však zdôrazňuje prvky, na ktorých sa zakladá aj uvedená definícia. (Keller, J., 1996).

Sociológovia sa v definíciách ohľadom sociálnych skupín (či už veľkých alebo malých) rozchádzajú. Existujú odlišné názory na to, aké sociálne skupiny existujú v tom alebo inom štáte. Nie vždy sú zreteľné hranice medzi jednotlivými sociálnymi skupinami. Ba aj nie každý príslušník tej istej sociálnej skupiny si uvedomuje svoju príslušnosť k tejto skupine rovnakým spôsobom. Poniectorí ľudia si nechcú príslušnosť k svojej sociálnej skupine priznať, najmä ak táto sociálna skupina nemá rovnoprávne spoločenské postavenie.

Aj napriek svojmu nedostatočnému vymedzeniu a abstraktnosti patrí tento pojem medzi najčastejšie používané kategórie všetkých spoločenských vied. Jednotlivé sociálno-ekonomické paradigmy a teórie pojem záujem využívajú rozlične: tak, konsenzualistické koncepcie spoločnosti zdôrazňujú celospoločenské záujmy vychádzajúce z hodnôt uznávaných väčšinou členov spoločnosti. Iné sociologické smery ako teórie výmeny alebo symbolický interakcionizmus uvažujú iba o individuálnych záujmoch. Naproti tomu, teórie konfliktov spoločnosti vychádzajú

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

z názoru, že rozhodujúcu úlohu v spoločnosti zohrávajú skupinové záujmy, ktoré sú často rôznorodé, až navzájom nezlučiteľné, a preto sa ich nositelia nevyhnutne dostávajú do konfliktov.

Pri vedeckom skúmaní záujmov vzniká množstvo problémov súvisiacich s nutnosťou rozlišovať skutočné a nepravé záujmy, individuálne, skupinové a spoločenské alebo súkromné a verejné záujmy, sociálne, ekonomické, triedne, politické a iné záujmy. Ako problém vyvstáva aj hierarchia záujmov, viazanosť záujmov na konkrétne (a meniace sa) prostredie, čas, podmienky atď.

HISTORICKÝ KONTEXT BÁDANIA ZÁUJMOV SKUPÍN

Problematika spoločenských záujmov a vzájomná spojitosť skupinových a individuálnych želaní v ekonomickej vede bola a je vždy aktuálna. V tomto zmysle ekonomický model Adama Smitha z 18. storočia, v ktorom snahu o spoločenský blahobyť je poverená koordinujúca „neviditeľná ruka“, môžeme považovať za východzí bod pri vzniku individualistickej paradigmy. O sto rokov neskôr princíp metodologického individualizmu, ohraničujúci teoretické úvahy požiadavkou redukcie všetkých spoločenských záujmov k záujmom jednotlivcov, bol nielen kanonizovaný neoklasickou, ale stal sa aj „základným kameňom“ ortodoxnej ekonomickej teórie.

Reakciou na takúto situáciu boli a zostávajú pokusy modifikácie ekonomického modelu Adama Smitha s cieľom „obnovy práv“ záujmov spoločnosti ako takých. Ich história zahrňuje známe bádania pod spoločným názvom „nemecká finančná veda“ (Finanzwissenschaft), dedičstvo „Historickej školy“, keynesyanstvo, predstaviteľov ktorého tiež nemôžeme zaradiť k slepým adeptom individualistických noriem. Pokračuje v tejto tendencii aj celá rada nových vedeckých smerov, pre ktoré sú typické sociálna dominancia a zrieknutie sa absolutizácie metodologického individualizmu. Patrí sem aj koncepcia „ekonomickej sociodynamiky“ jadro, ktorej spočíva v zámene metodologického individualizmu na prijateľnejší princíp komplexnosti individuálnej a sociálnej užitočnosti, ktorý pripúšťa existenciu skupinových záujmov spolu s požiadavkami indivíduí. Jednako „spoločenské záujmy“ – to je večný príbeh, a to, čo skôr bolo očividné, dnes často vyvoláva pochybnosti.

Súhlasiac s tézou o možnosti existencie záujmov spoločnosti ako takých a hľadajúc nové argumenty pre zdôvodnenie kategórie sociálnej užitočnosti, môžeme sústrediť svoju pozornosť na verejnom blahobyte. Z jednej strany, objavený touto teóriou fenomén „čierneho pasažiera“ podmieňuje nulové hodnotenie individuálnej užitočnosti spoločenských tovarov, a týmto aj nulovú spoločenskú hodnotu týchto blah. Pretože, podľa princípu metodologického individualizmu, ak ani jedno indivídium nemá potrebu spoločenského blaha, tak takú potrebu nemá ani spoločnosť celkove. Z druhej strany, verejné blaha, ktoré sú objektom činnosti štátu, nesmú mať nulovú spoločenskú hodnotu. Tu sa aj prejavuje vnútorný protiklad ortodoxnej teórie, ktorú ruský ekonóm (Rubinštejn, 2006) nazval paradoxom verejných blah. Nevyhnutnosť odstránenia tohto protikladu, vlastne, aj núti teoretikov zavádzať dopĺňujúce podmienky alebo zoslabovať niektoré bázové predpoklady.

Rozoberajúc v tomto zmysle klasickú prácu významného amerického ekonóma P. Samuelsona „Čistá teória spoločenských výdavkov“ môžeme objaviť nasledujúci skrytý predpoklad: ak indivídua nedemonštrujú svoj záujem o spoločenské blaho, to ešte neznamená, že posledné neexistuje“. Vychádzajúc z toho autor deklaruje, že vo vlastnom záujme každého človeka je dávať klamlivé signály. Je potrebné kvôli vytvoreniu predstavy o menšej zainteresovanosti v danom objeme kolektívnej spotreby, než tá, ktoré existuje v skutočnosti.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Teda, okrem želaní indivíduí, objavených trhovým mechanizmom, Samuelson vyzdvihuje ešte aj iné ich preferencie, ktoré „existujú v skutočnosti“.

Objavenie takej podmienky ustanovujúcej možnosť dvoch hodnotení užitočnosti spoločenského blaha jedným a tým istým indivíduom nie je ťažké vysvetliť. V akomsi zmysle je to kompromisná podmienka, vynútená a priamo vyplýva z absolutizácie princípu metodologického individualizmu. Ináč by sme museli súhlasiť s nulovou spoločenskou užitočnosťou verejného blaha. S pozícií dvojitosti užitočnosti sa traktuje fenomén „čierneho pasažiera“. V dôsledku toho celkom pochopiteľná snaha prekonať paradox verejných blah rodí druhý protiklad: využívajúc teóriu „subjektívnej užitočnosti“, Samuelson pripúšťa existenciu objektívnych preferencií, obetujúc týmto takú „teoretickú svätosť“, ako suverenitu indivídua.

Vymenované prekážky zanikajú pri výmene metodologického individualizmu sociodynamickým princípom komplexnosti užitočnosti. V tomto prípade súhrn indivíduí, konanie ktorých je racionálne podľa určenia a každé z ktorých je suverénne v svojich preferenciách, doplnia štát, ktorý zabezpečuje realizáciu spoločenských záujmov. Posledné sa nestotožňujú s individuálnymi želaniami. Pri takej modifikácii neoklasického modelu paradox verejných blah sa rieši automaticky, pretože existencia nie nulového hodnotenia sociálnej užitočnosti spoločenského tovaru zdá sa možné dokonca vtedy, ak indivídua neprejavujú žiadnu zainteresovanosť v danom blahu. Motivácia štátu v podobných situáciách nie je podmienená problémom „čierneho pasažiera“, a schopnosťou daného blaha uspokojovať potreby spoločnosti ako takej.

Paul Samuelson, rozoberajúc problematiku sociálneho maxima urobil záver o tom, že pre vyriešenie uvedeného problému „potrebovali by sme mať súbor usporiadaných medzisobnostných noriem alebo funkciu spoločenského blahobytu, opisujúcou odsúhlasený súbor etických želaní spomedzi všetkých možných stavov systému“. (Samuelson, 1954)

Všetky nasledujúce úsilia na výmenu normatívnych riešení samuelsonovského „experta na etiku“ pozitívnymi algoritmami objavenia „pravých želaní“ indivíduí k ničomu neprivedli. Nehľadiac na celú dokonalosť teoretických konštrukcií, v hlavnom tieto výskumy sú však krokom mimo. A teorema o nemožnosti decentralizovaného riešenia zostáva správnou, predstavujúc, podľa všetkého, jednu z fundamentálnych téz ekonomickej teórie.

Vytvorené „kardinálne bludisko“ uskorilo rozvoj ordinalistickej koncepcie užitočnosti. Zároveň s týmto sa posunul aj vektor bádania – od funkcií spoločenského blahobytu k výberu spoločenských želaní. Stredobodom pozornosti tu je „teória spoločenského výberu“. Pritom predložené nositeľom Nobelovej ceny za ekonómiu Errom pravidla spoločenského výberu privedli k druhému fundamentálnemu výsledku, sformovanému vo významnej teoreme „o nemožnosti“. Je treba uviesť, že aj v tomto prípade bolo veľmi veľa pokusov hľadania východiska z teoretického bludiska, zrodeného touto teóriou. Avšak vo väčšine prípadov tieto pokusy boli neúspešné. (Errou, 2005)

Spomínaný vynikajúci ekonóm, podobne ako Samuelson sformulujúc svoje závery o nemožnosti po prvé, decentralizovaného výberu najlepšieho stavu sveta na základe individuálnych želaní a po druhé, sociálneho výberu, uspokojujúceho racionálne pravidlá, nechceli priznať uznať vzniknuté situácie za bezvýchodiskové. Východisko zo vzniknutej situácie a svoje nádeje Samuelson spájal s „matematickou oblasťou sociológie“

PRIVATIZÁCIA AKO SPOSOB PRESADZOVANIA SKUPINOVÝCH ZÁUJMOV

V moderných socio-ekonomických teóriách hospodárstva stredobodom pozornosti sú hlavne sociálna diferenciácia a sociálna štruktúra spoločnosti. Tieto sociálne javy podľa sociológov sú zákonitosťou spoločenského rozvoja v období feudalizmu a kapitalizmu. Len archaická rodová a socialistická spoločnosť vytvárajú relatívne málo diferencovaných, jednoliatu sociálnu štruktúru, avšak za cenu straty demokratických zásad organizácie spoločnosti a individuálnej slobody človeka. V ekonomickej oblasti tiež poskytuje možnosť zvyšovania životnej úrovne pre všetkých obyvateľov, avšak diferenciácia medzi rôznymi sociálnymi skupinami obyvateľstva je nevyhnutným javom rozvoja spoločnosti s trhovým hospodárstvom.

V našej krajine do roku 1989 sa potláčali individuálne a skupinové záujmy, pričom do popredia sa stavali záujmy spoločenské. Po zmene spoločensko-ekonomických pomerov individuálne a skupinové záujmy sa glorifikujú a spoločenské záujmy akoby prestali existovať. Ideologickým základom tohto posunu je prechod od kolektivismu k individualizmu, ktorý je charakteristický pre neoliberalizmus. Práve tento sa stal ideológiou transformačného procesu. V lepšom prípade sa spoločenský záujem zredukoval na tzv. verejný záujem (uspokojuje sa verejnými statkami) respektíve na národnoštátny záujem (realizácia integračných ambícií štátu). Identifikácia spoločenských záujmov bola a je zložitá a používajú sa na ňu viaceré nedokonalé mechanizmy: najčastejšie postačí pravidlo jednoduchej väčšiny. Jozef Gíger Hronský literárne identifikoval jednoduchého človeka ako nositeľa spoločenského záujmu, ako človeka – milión.

V hospodárskej sfére je intenzita skupinových záujmov väčšia ako inde. Počas transformácie sa najviac prejavujú v privatizačnom procese. Pokúšajú sa preniknúť do časti hospodárskej politiky (do dotačnej, cenovej, daňovej atď.) Ak ide výlučne o pokusy – tie nie sú škodlivé. Jav začína byť škodlivý až vtedy, keď skupinové záujmy začínajú diktovať, ovládať a podrobovať si hospodársky život, hospodársku politiku, ak sa im začínajú podriaďovať záujmy spoločnosti alebo veľkých sociálnych skupín. Tento trend predstavuje vážnu hrozbu pre demokraciu. Jeho presadzovanie, ohrozujúce záujmy celku, si totiž čoraz nástojčivejšie vyžaduje aplikovať tvrdé donucovacie prostriedky a cynickú manipuláciu ľudí. Slovenská republika sa uvedeným smerom uberala počas uplynulého obdobia, záujmové skupiny diktovali predchádzajúcim a aj terajšiemu premiérovi. Títo sa stali ich rukojemníkmi, hoci sa nazdávali, že rozkazujú oni. Podnikatelia v rokoch 1994 – 1998 na základe priamych politických rozhodnutí vládnuvich strán do rúk prevažnú časť slovenských podnikov. Napríklad boj rezešovskej a trnavskej skupiny o VÚUB-ku, ktorý sa skončil v neprospech rezešovcov, alebo legendárny boj o Slovenskú poisťovňu, pred bránami ktorej zostali slovenská národná hrdosť. Značná časť privatizérov nechcela s vlastníctvom prevziať zodpovednosť, hoci článok 20 ods. 3 Ústavy Slovenskej republiky hovorí: „vlastníctvo zaväzuje, nemožno ho zneužiť na ujmu práv iných, alebo v rozpore so všeobecnými záujmami chráneným zákonom“. Ich zámery sa rýchlo preukázali: tunelovanie podnikov, v lepšom prípade ich odpredaj zahraničným investorom. Pre slovenskú kapitálovú vrstvu je typické, že nemá kapitál a zahraničný investor je jediným riešením, ktoré má zabrániť pádu podniku.

Zákazky v štátnych podnikoch a akciových spoločnostiach sú lukratívne: štát ich neraz prepláca. Nezáleží na ich charaktere, môžu to byť exkluzívne zmluvy s reklamnými agentúrami, zákazky na rekonštrukciu a nové štátne budovy, na budovanie diaľnic. Ďalšie, nedá sa hovoriť iba v minulom čase. Mnohé transakcie z minulosti, ale aj z dnešných dní by si žiadali vysvetlenie a zdôvodnenie. Organizovanie tendrov by malo zamedziť podozreniu z lukratívnych zákazok. Nepochybne pomôžu, no nie sú uspokojivé a nie sú liekom na všetko. Musí sa vytvoriť

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

spoločenské prostredie, politická vôľa bojovať s korupciou. Také, ktoré nepripustí, aby sa manažérom stal napríklad úspešný „tunelár“ alebo dokonca diskvalifikovaný politik.

Stabilita či nestabilita vládnej koalície nezávisí od delby kompetencií v jej vnútri, ale od toho, či si koalíčné strany dokážu pri rozhodovaní zachovať politickú samostatnosť a nestanú sa rukojemníkmi záujmových skupín. Tie sa, prirodzene, dostávajú do vzájomného konfliktu a prenášajú ho aj na politické strany. Zvláštnosťou je, že záujmové skupiny vo voľbách v roku 1998, ktoré neboli priamo naviazané na predchádzajúcu vládu a robili „rozumnú“ oportunistickú politiku, nielenže poskytli pomoc nastupujúcim vládnym stranám vo volebnej kampani, ale priamo presadzovali svojich zástupcov do Národnej rady Slovenskej republiky a jej orgánov, do vládnych štruktúr, štátnych podnikov, atď. Obdobná situácia prakticky nastáva pri a po každých voľbách.

Na Slovensku bol pokus uskutočniť privatizáciu v záujme viacerých sociálnych skupín spoločnosti. Avšak tento pokus bol márný. Mame na mysli kupónovú privatizáciu. Vlastnícke záujmy vládnucej elity zvíťazili v rozhodovaní spôsobu privatizácie štátneho bohatstva. V konečnom dôsledku vládnuca elita spoločnosti pomocou politickej moci privlastnila ekonomický kapitál. Padla vláda jednej politickej strany, vytvoril sa rámec pre fungovanie inštitútu súkromného vlastníctva; v tých podnikavejších sa začali prebúdzajú podnikateľské bunky a preto dokázali podnikavo privatizovať vo svoj prospech v duchu hesla „Kto nekradne, okráda svoju rodinu“. O tom sa mlčalo, ale dôkazy boli tu a nemo hľadia ešte aj dnes, takmer pätnásť rokov po. Aj v tých najchudobnejších regiónoch našej malebnej krajiny stoja majestátny vily, autá, chaty. V oblasti, v ktorej vyrástla nejaká významnejšia stavba (aj škola, nemocnica, vodné dielo) je uvedený jav ešte zjavnejší či viditeľnejší. Ale tí, ktorí sa podieľali na tejto skrytej privatizácii, za to sami celkom nemôžu. Vinný je systém, ktorý im to umožnil. Rovnaké šance mali všetci. Že ich všetci nevyužili, dokazuje, že každý jedinec – človek – je iný. Jeden je nebojácny, druhý opatrnejší, iný morálny, väčšina vyčkáva a pod. Ale faktom zostáva, že mnohí boli na správnom mieste v pravý čas. Možno niekde tu sa začína novodobý lobizmus novovytváraney skupiny podnikateľov (či pseudopodnikateľov), ktorý prerástol do dnes nečítateľných rozmerov.

V dôsledku takéhoto spôsobu privatizácie razantne sa znížila hospodárska výroba a životná úroveň absolútnej väčšiny obyvateľstva. Namiesto strednej vrstvy spoločnosti, ako sa očakávalo, sa vytvorila malá skupina, ktorá privatizovala štátne bohatstvo a chudobná skupina, ktorá zahŕňa väčšinu obyvateľstva, vrátane predstaviteľov vysokokvalifikovanej intelektuálnej práce. Uskutočnená takýmto spôsobom privatizácia porušila sociálnu rovnováhu spoločnosti, rozdelila ju na dve dominantné skupiny. Ich rozličné sociálne postavenie a ekonomická moc v spoločnosti sa nepočíta za legitímne riešenie a preto môže viesť k sociálnemu napätiu. Sociálna štruktúra slovenskej spoločnosti, vytvorená týmto spôsobom privatizácie, sa skôr podobá sociálnej štruktúre západoeurópskych kapitalistických krajín XVIII. – XIX. storočia. Schematicky napodobňuje pyramídu, spodnú časť ktorej tvorí absolútne väčšia a skoro rovnako chudobná vrstva obyvateľstva, ktorá poberá mzdu za prácu v štátnych a súkromných podnikoch. Špičku pyramídy zasa tvorí veľmi malá a najbohatšia skupina, ktorá už vlastní kapitál alebo topmanažment veľkých firiem a podnikov. Odlišnosť v príjmoch medzi najbohatšou a najchudobnejšou skupinou obyvateľstva na Slovensku je desaťnásobne väčšia v porovnaní s vyspelými západoeurópskymi krajinami.

Podľa viceprezidentky Európskej banky pre obnovu a rozvoj (EBOR) Brigity Schmögnerovej Slovensko patrí spolu s Irakom a Veľkou Britániou medzi štáty Európskej únie (EU) s najväčšími príjmovými nerovnosťami. Nie sme najchudobnejší región Európskej únie, ale patríme medzi najchudobnejšie, povedala na konferencii „Pracovná migrácia, chudoba

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

a možnosti sociálneho začleňovania“ v Košiciach. Podľa nej nejde ani tak o percento chudoby, pretože jej kritéria môžu byť rôzne. „Je však jeden veľmi dôležitý faktor, a to je rast príjmových nerovností. Slovenská republika sa za posledné roky dostala z pozície, keď bola štátom s takmer najnižšími príjmovými nerovnosťami, do pozície, keď patrí v tomto hodnotení medzi prvé tri – štyri štáty Európy, uviedla bývala ministerka financií Slovenskej republiky. (Schmögnerová, 2007). Schmögnerová ďalej informovala o prieskume, ktorý v transformujúcich krajinách Európskej únie urobila EBOR spolu so Svetovou bankou na vzorke 25 000 respondentov, pričom prieskum zahrnul aj Turecko. Vyplynulo z neho, že viac ako 30 percent ľudí hodnotia svoju situáciu v transformačnom procese horšie ako predtým. Zároveň sú však optimistickí pri pohľade do budúcnosti a väčšina sa nazdáva, že ich deti sa budú mať lepšie. Konferenciu o chudobe a migrácii nezorganizovali v Košiciach náhodne. Košickému kraju patrí v tejto oblasti dlhodobo popredná priečka. Podľa štatistik odišlo už zo Slovenska, hlavne jeho východnej časti, do zahraničia 175 000 až 250 000, najmä mladých ľudí. Podľa Schmögnerovej je to značná strata pre hospodársky rast krajiny a riešenie demografickej krízy pri hľadaní optimálneho modelu dôchodkového zabezpečenia.

Sociálna štruktúra moderných vyspelých štátov schematicky napodobňuje skôr kosoštvorec, horná a dolná časť ktorého sú približne úmerné najbohatšej a najchudobnejšej skupine obyvateľstva. Z celkového počtu obyvateľstva každá z nich obsahuje približne 12-15%. V prostriedku tohto kosoštvorca sa nachádza stredná sociálna skupina spoločnosti, čo činí zhruba 60-75%. Vo vyspelých krajinách táto sociálna skupina predstavuje väčšinu obyvateľstva a zároveň je garanciou sociálneho poriadku spoločnosti. (S. Vojtovič, 1998) V demokratických krajinách by malo platiť nasledovné: spoločnosti, ktoré sľubujú rovnosť príležitostí, nemôžu súčasne dopustiť, aby priveľmi narastala nerovnosť podmienok.

Aby bolo možné uskutočniť radikálne reformy, vláda by mala byť svojim spôsobom „izolovaná“ od vplyvu týchto dočasne zvýhodnených skupín, až kým miera spotreby nedosiahne úroveň, vďaka ktorej bude väčšina obyvateľov pociťovať prínos z ich uskutočnenia. Táto teória bola východiskom pre názor, že autoritatívne vlády majú pri zavádzaní radikálnych reforiem výhodu (napr. často citovaný príklad Chile). Ale nedávne skúsenosti z východnej a strednej Európy tomuto konvenčnému pohľadu do veľkej miery protirečia.

Z teoretickej prác mnohých sociológov a ekonómov vyplýva, že skupiny, ktoré sú v krátkodobom horizonte zvýhodnené, môžu mať minimálne rovnaký vplyv na napredovanie reforiem ako skupiny výrazne znevýhodnené. Podľa doterajších skúseností sú to práve demokratické krajiny, ktoré zaviedli najradikálnejšie reformy. Aj keď sa väčšinou vlády, ktoré naštartovali reformy, neudržali príliš dlho pri moci, nasledujúce vládne zostavy vo všeobecnosti reformy neodmietli a v niektorých prípadoch ich dokonca zintenzívnili.

A ako sa tieto záležitosti vyvíjali v našich podmienkach? Mnohé privatizačné prehmaty a defekty, ktoré vyrobili práve vládnuce vládne garnitúry, sa ďalším nastupujúcim mecenášom nepodarilo v krátkom čase a v prospech všetkých občanov odstrániť, pretože nebol dostatočný časový priestor na dobudovanie legislatívnych rámcov. A celý privatizačný proces je presiaknutý javom, ktorý je typický aj pre našu súčasnú spoločnosť, ktorá si pyšne nahovára, že je demokratická, žije korupciou, dennodenne a na všetkých úrovniach verejného života.

Niektorí ekonomickí teoretici a sociológovia poukazujú na skutočnosť, že prekážky reformám najčastejšie nekládli znevýhodnené skupiny, ale skupiny, ktoré z reforiem už na ich začiatku značne benefitovali – bývalá nomenklatúra, noví vlastníci sprivatizovaných podnikov, štátni úradníci, manažéri štátnych bánk a štátnych podnikov. Podľa niektorých zdrojov tu patrili tiež noví majitelia sprivatizovaných podnikov, úzka skupina politikov, stavebné spoločnosti, podieľajúce sa na výstavbe diaľnic, vodných diel a atómových elektrární, manažéri štátnych

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

podnikov a monopolov, retailové banky, poľnohospodárske lobby a majitelia neefektívnych domácich spoločností, ktoré sa bránia zahraničnej konkurencii. Pravdepodobne vysoké zisky z brzdenia a faktického nepokračovania určitých reforiem, koncentrované v rukách príslušníkov týchto skupín, mohli byť jedným z dôležitých vplyvov, ktoré spôsobili zaostávanie reforiem v období 1996-1998.

„Klientelistický kapitalizmus“ spôsobil, že napríklad štátne podniky boli sprivatizované za veľmi nízke ceny len preto, aby boli neskôr vytunelované. Manažéri štátnych podnikov benefitovali z plnej liberalizácie obchodu v tom istom čase, keď sa ešte dotovali ceny domácich výrobkov alebo energií. Štátni úradníci prijímali úplatky, aby zabránili vstupu konkurencie na trh a manažéri štátnych bánk znehodnocovali vklady tým, že dávali úvery spriazneným podnikateľom.

Počiatkové fázy reformy vytvorili nesmierne množstvo podobných príležitostí pre ekonomickú arbitráž, vďaka čomu mohli tieto zvýhodnené skupiny získať koncentrované ekonomické renty. Bolo teda v ich vlastnom, ekonomickom záujme brzdiť ďalšie – veľakrát priam nevyhnutné – kroky reformného procesu, pretože ich realizácia by zapríčinila stratu mimoriadnych výhod a trhových nerovností, na ktorých boli založené ich počiatkové zisky. Preto sa tieto zvýhodnené skupiny intenzívne usilovali udržať čo najdlhšie stav ekonomiky v podobe len čiastočných reforiem. (M. Janek, 2004)

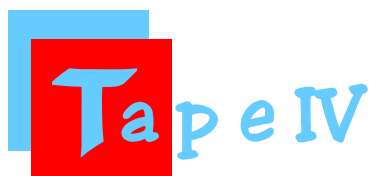
Medzi prirodzené záujmy týchto skupín patrilo napríklad brániť prílevu priamych zahraničných investícií do bánk a priemyselných podnikov, zavádzať najrozličnejšie prekážky voľnému obchodu, udržiavať nedostatočné definovanie majetkových práv. Zo štatistických údajov vyplýva, že k najvyšším spoločenským nákladom vo forme poklesu HDP došlo v tých krajinách, ktoré implementovali len čiastočne reformy, kde boli náklady vyššie ako v krajinách, ktoré postupovali v reformách razantnejšie, ale rovnako aj v tých, ktoré neuskutočnili žiadne reformy.

Skúsenosti manažérskych praktík ukázali nízku efektívnosť formálnych prístupov k riešeniu zložitých sociálno-ekonomických problémov, organizácií a riadeniu práce vo výrobných firmách, motivácii a vplyvu na správanie sa pracovníkov. Skutočný ekonomický rast sa dosahoval spravidla zavedením opatrení, zabezpečujúcich realizáciu nových prístupov k personálnemu riadeniu a na základe zosúladenia záujmov zamestnávateľov a zamestnancov. (Vojtovič, 2006). Inovačné prístupy k riadeniu ľudí napomáhali rast produktivity práce a realizáciu tvorivého potenciálu personálu, určovali perspektívu rozvoja adekvátnych metód riadenia. (Strunz, 2007)

ZÁVER

Požiadavky záujmových združení a skupinových záujmov sa počítajú v miliardách, vláda preto musí tvrdo kalkulovať, čo splniť a čo nie. Podnikatelia by v programovom vyhlásení vlády radi našli prísluby o znížení odvodov, zmeny Zákonníka práce, živnostenského zákona, ale napríklad aj získavania pôdy. Prioritou živnostníkov je zas nižšie zdaňovanie malých a stredných podnikateľov. Poľnohospodári by zase chceli zrušiť zdaňovanie pozemkov. Lepšie podmienky pri zamestnávaní chce zase pre podnikateľov vylobovať Republiková únia zamestnávateľov.

Splnenie všetkých požiadaviek je nad rámec rozpočtu, vláda sa preto musí rozhodnúť, komu vyjde v ústrety a komu nie. Často sú požiadavky záujmových skupín protichodné a nie je možné ich všetky splniť. Pri otázke: aký kabinet by potešil lobistov? – nasleduje odpoveď: štedrý. (Janek, 2004)



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Vzniká zákonite otázka či možno nejakým spôsobom zabrániť opakovaniu takýchto situácií? Jedným zo spôsobov, ako bojovať so skupinami, profitujúcimi z čiastkových a nedokončených reforiem je zvýšiť celkovú rýchlosť reforiem, ohraničiť ich sociálne náklady a zvýšiť verejné povedomie. Dôležitým krokom je aj zavedenie skutočnej konkurencie do politickej arény vhodnou kompenzáciou pre dôležité rozhodovacie posty v štátnej správe a dostatočné financovanie politických strán priamo zo štátneho rozpočtu. Hľadať v privatizácii spravodlivosť sa nedá, ona v sebe takýto atribút nemá. Prečo si stále nahovárane, že privatizácia má pomôcť predovšetkým ekonomike, keď ona slúžila v prvom rade tomu, aby upevnila politickú moc práve vládnucej garnitúre. Po sedemnástich rokoch transformácie môžeme konštatovať, že ani jedna z novodobých vlád, či už federálnych alebo slovenských nedokázala zabezpečiť plynulý a transparentný spôsob rozdelenia národného majetku.

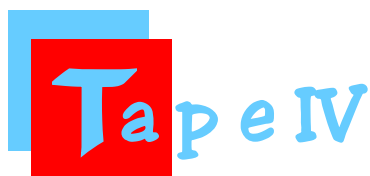
Príspevok bol napísaný v rámci riešenia vedeckej grantovej úlohy: VEGA č. 1/3817/06

LITERATÚRA

1. Errou, K., J.: Všeobecná ekonomická rovnováha: cieľ bádania, metodológia analýzy, kolektívny výber. Nositeľia Nobelovej ceny za ekonómiu. Praha, 2004.
2. Janek, M.: Ekonomické reformy z pohľadu finančného analytika. In.: Eurobiznis, č.1, 2004.
3. Keller, J. : Zájem. In.: Velký sociologický slovník. Praha Carolinum, 1996.
4. Rubinštejn, A.J.: K voprosu razširenija čistoј teoriji obščestvennyh raschodov. Osnovanija smešannoј ekonomikx. Doklad na sekcii ekonomiky RAN. M., 2006
5. Samuelson, P.: The pure theory of public expenditure // Rewiew of Economics and Statistics, 1954. Vol. 36, N. 4. P.
6. Schmögnerova, B.: Slovensko je krajinou príjmových nerovnosti. In.: Sme, 23.11.2007.
7. Strunz, H., Zapotocky K., Pracher, Ch.: Verwaltung innovativ. Linz, 2007
8. Vojtovič, S.: Sociálne inštitúcie spoločnosti. Rod, moc, vlastníctvo. NANU, Inštitut sociologie, Kyjev, 1998.
9. Vojtovič, S.: Personálny manažment. Historické súvislosti vzniku a rozvoja. IRIS, Bratislava, 2006. s. 232.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Doc. Emília Krajňáková, CSc.
Katedra ekonomických teórií
Ekonomická fakulta Technickej univerzity v Košiciach
B. Nemcovej 32
040 01 Košice



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

DEFLÁCIA - MAKROEKONOMICKÝ JAV ALEBO PROBLÉM?

Alžbeta Kucharčíková

ABSTRAKT

Príspevok poukazuje na vznik, priebeh, dôsledky a prípadné riešenia problému deflácie, ktorému sa síce nevenuje príliš veľká pozornosť, ale pri jej dlhodobom pôsobení sa svojimi dôsledkami stáva nebezpečnejším javom ako inflácia. V súvislosti s vynakladaním veľkého úsilia na boj s infláciou, rozvojom nových technológií a zvyšovaním produktivity výrobných faktorov, rozsiahlymi dovozmi lacného tovaru predovšetkým z ázijských krajín, sa v súčasnosti deflácia stáva reálnou hrozbou i pre niektoré európske ekonomiky.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: deflácia, deflačná špirála, deflačná medzera, očakávania

JEL klasifikácia: E 31

ÚVOD

V súvislosti s prípravou Slovenska pre vstup do Európskej menovej únie i v súčasnej vedeckej a odbornej ekonomickej literatúre sa často spomína a analyzuje makroekonomický problém inflácie. Inflácia je pojem, s ktorým sa často, snáď i denne, stretávame v tlači alebo iných masovokomunikačných prostriedkoch. Ani pre deti nie je tento názov neznámy, veď v domácnostiach i na verejnosti je to s obľubou používané slovo, fenomén, či postrach verejnosti. Inflácia sa označuje ako nárast cenovej hladiny v ekonomike za určité časové obdobie. Cenová stabilita, resp. pokles inflácie sa stal jedným z hlavných cieľov hospodárskej politiky vlád v mnohých krajinách.

Menšia pozornosť sa však venuje opačnému javu, poklesu cenovej hladiny, ktorý sa nazýva deflácia, hoci jej účinky bývajú pre ekonomiku a jej jednotlivé subjekty väčším nebezpečenstvom, ako je to v prípade inflácie.

1. PODSTATA DEFLÁCIE

Defláciu charakterizujeme ako **pokles priemernej úrovne cien**, pričom zmena cenovej hladiny sa meria cenovými indexmi. V praxi sa najčastejšie používa index spotrebiteľských cien (Consumer Price Index - CPI) alebo deflátor hrubého domáceho produktu.

Deflácia je charakteristická tým, že pri poklese priemernej cenovej hladiny obyvatelia odkladajú svoje nákupné rozhodnutia do budúcnosti s očakávaním ďalšieho poklesu cien. Takýmto spôsobom sa znižuje agregátny dopyt, na čo reagujú podniky obmedzovaním výroby a ponuky. Začne rásť nezamestnanosť, klesajú mzdy, zníži sa kúpyschopnosť obyvateľstva, čím

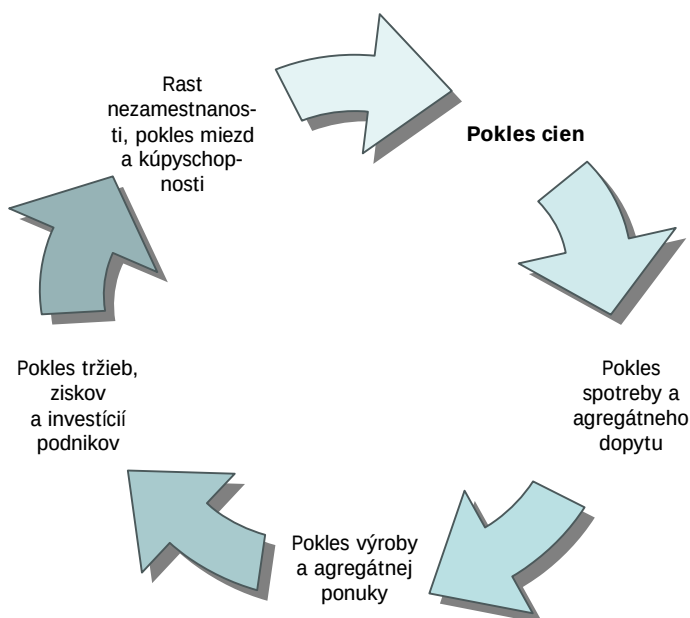
Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

sa ešte viac oslabí agregátny dopyt a poklesnú ceny. Uvedené procesy vedú k poklesu hrubého domáceho produktu. Vzniká tzv. **deflačná špirála**, resp. **pasca**. Deflácia síce zvyšuje kúpyschopnosť obyvateľstva, ale pri dlhodobom pretrvávajú deflácie ľudia v konečnom dôsledku nemajú dostatočný príjem na nákup oklieštenej ponuky tovarov.

Krátkodobá a mierna deflácia nemusí byť pre ekonomiku nebezpečná, avšak dlhotrvajúca deflácia vedie k vzniku pesimistických deflačných očakávaní domácností a predovšetkým podnikov, čím prispieva k dlhodobému hospodárskemu poklesu.

Deflačná špirála je sprevádzaná v domácnostiach a podnikoch pesimizmom, neistotou pri rozhodovaní o nákupoch, o alokácii investícií, o ďalšej výrobe a pod.

Obrázok 1 Deflačná špirála



2. VZNIK DEFLÁCIE

Spúšťačov deflačného procesu v ekonomike môže byť niekoľko, napríklad:

- nárast množstva ponúkaných statkov a služieb bez zvýšenia nominálnych miezd,
- pokles množstva peňazí v obehu bez adekvátneho zníženia agregátnej ponuky,
- pokles cien dovážaných statkov a služieb vedie k tlaku na zníženie cien na domácom trhu, čím vzniká tzv. *dovezená deflácia*,

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

- zavedenie deregulácie v kľúčových odvetviach ekonomiky spôsobí prienik konkurencie do odvetvia a následne pokles cien,
- obmedzenie poskytovania úverov pre podniky v dôsledku nesplácania úverov poskytnutých bankami v minulosti,
- pesimistické očakávania obyvateľstva ohľadom budúcnosti (napríklad počas dlhotrvajúcej recesie) vedú k opatrnosti pri spotrebe,
- preferovanie domácností vytvárať úspory v dôsledku vysokých úrokových mier,
- náhle posilnenie domácej meny.

Vzniku deflácie často predchádzajú príliš optimistické, až prehnané očakávania investorov o budúcej situácii na kapitálových trhoch. Kurzy akcií sú nadhodnotené, vzniká tak špekulačná bublina a po jej „prasknutí“ sa obyčajne kurzy zrúti a ceny akcií prudko poklesnú. Takýmto spôsobom vznikla deflácia počas Veľkej hospodárskej krízy i deflácia v Japonsku na začiatku 90-tych rokov.

3. DÔSLEDKY DEFLÁCIE

Dôsledky deflácie sú opačné ako pri inflácii. Ich sila je ovplyvnená dĺžkou a intenzitou deflačného procesu. Oba javy, inflácia i deflácia vedú k prerozdeľovaniu príjmov a bohatstva medzi obyvateľstvom. Deflácia vedie k tomu, že:

- rastie kúpna sila peňazí,
- pri fixných mzdách alebo dlhodobých pracovných zmluvách rastie reálna hodnota príjmov,
- zvýhodnení sú veritelia, znevýhodnení zasa dlžníci,
- v dôsledku nesplácania poskytnutých úverov krachujú banky,
- získavajú ľudia, ktorí vlastnia hotovosť alebo cenné papiere,
- znevýhodnení sú vlastníci nehnuteľností a rôznych cenných zbierok, umeleckých diel a pod.,
- podniky nemajú záujem o úvery a investovanie,
- klesá dôvera ľudí v štátne inštitúcie,
- v dôsledku poklesu ziskov podnikov klesajú kurzy akcií na burzách, čo môže viesť ku krachu búr,
- nie sú dostatočne využívané výrobné kapacity krajiny.

Deflácia sa niekedy mylne stotožňuje s poklesom výstupu ekonomiky. Môže to byť spôsobené používaním pojmu deflačná medzera, ktorý vysvetlil J. M. Keynes.

4. DEFLAČNÁ MEDZERA

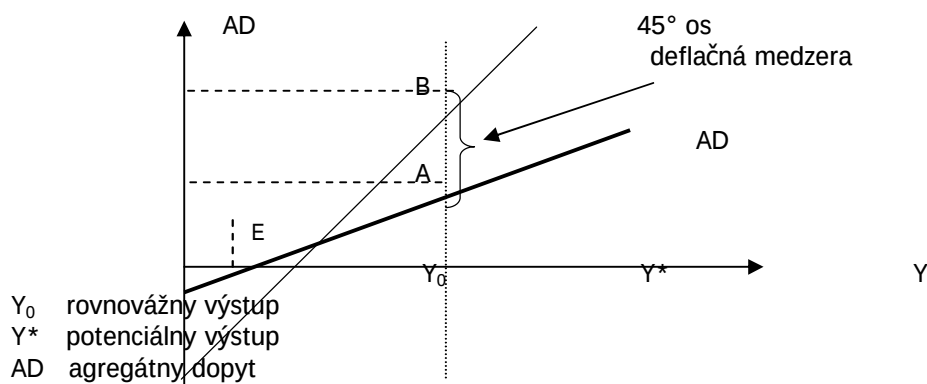
John Maynard KEYNES (1883 - 1946) patrí k významným predstaviteľom ekonomickej teórie. Vo svojom najznámejšom diele *Všeobecná teória zamestnanosti, úroku a peňazí* (*The General Theory of Employment, Interest and Money* - 1936) reagoval na vznik Veľkej depresie a poukázal na nevyhnutnosť štátnych zásahov do vývoja ekonomických vzťahov. Keynes v minulosti charakterizoval vznik inflačnej i deflačnej medzery. Inými slovami, v dôsledku

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

nárastu agregátneho dopytu nad produkčné možnosti krajiny vzniká tlak na nárast cien a pri poklese dopytu pod úrovňou potenciálneho produktu dochádza k vzniku tlaku na pokles cien, ktorý je sprevádzaný poklesom výstupu ekonomiky.

Podľa Keynesa môže byť v *krátkom období* v ekonomike nastolená rovnováha i pod úrovňou potenciálneho výstupu. Bodu rovnováhy E, ktorý leží na priesečníku krivky agregátneho dopytu (AD) a výstupu, resp. dôchodku ekonomiky (Y), zodpovedá rovnovážna úroveň výstupu Y_0 .

Obrázok 2 Vznik deflačnej medzery



V prípade, že je agregátne dopyt nízky, vzniká tlak na pokles cien. Hovoríme o vzniku **deflačnej medzery**, ktorá vyjadruje, o koľko je agregátne dopyt (AD) v situácii dosahovania potenciálneho výstupu (veľkosť AD pri využitých výrobných kapacitách - bod A) menší ako veľkosť potenciálneho výstupu (bod B). Táto situácia následne vedie k rastu tzv. *cyklickej nezamestnanosti*.

Takéto chápanie deflačnej medzery je časovo staršie. Podľa novšieho chápania sa za deflačnú medzeru považuje rozdiel, o ktorý je rovnovážny výstup ekonomiky menší ako potenciálny výstup.

Nedostatočný agregátne dopyt sa dá podľa Keynesa podporiť nástrojmi *expanzívnej fiškálnej politiky*, napríklad rastom vládnych výdavkov, čím sa posunie krivka AD nahor alebo poklesom daní, čo spôsobí pootočenie krivky AD nadol a deflačná medzera výstupu sa tak odstráni. Nová rovnováha vznikne na úrovni potenciálneho výstupu. Taktiež proexportne alebo protekcionisticky orientovaná *zahraničnoobchodná politika* povedie k odstráneniu deflačnej medzery. Okrem fiškálnej a zahraničnoobchodnej politiky možno agregátne dopyt ovplyvňovať i *monetárnou politikou*, a to predovšetkým prostredníctvom vplyvu znížených úrokových mier na veľkosť investícií podnikov a spotreby domácností.

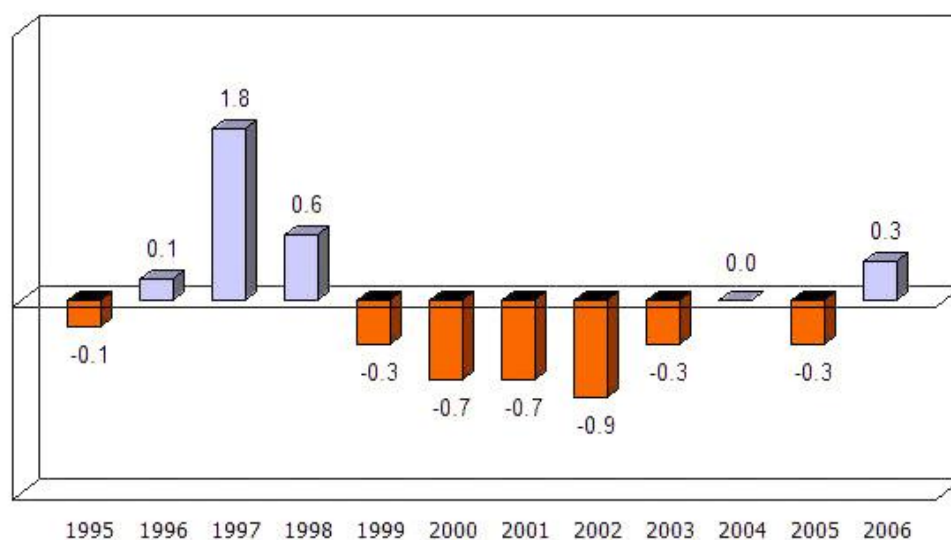
Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

5. MEDZNÍKY DEFLÁCIE

Deflácia ako makroekonomický jav existovala už v 19. storočí, kedy v dôsledku rozmachu železnice a rôznych vedeckých objavov sprevádzala hospodársky rast. Avšak ako skutočný makroekonomický problém sa výrazne prejavila v období Veľkej hospodárskej krízy v rokoch 1929-1933, kedy významným spôsobom ovplyvnila hospodársky vývoj v takých krajinách ako USA, Nemecko, Francúzsko, Veľká Británia, Kanada, Československo. Negatívnym dôsledkom pre ekonomický vývoj v uvedených, ale i iných krajinách bola skutočnosť, že deflácia vyústila do hlbokého hospodárskeho poklesu – depresie. Dlžníci neboli schopní splácať svoje záväzky, zrútil sa finančný trh. V USA Federálny rezervný systém v snahe udržať kurz dolára zvýšil úrokové miery, čím prispel k ešte väčšiemu prepadu agregátneho dopytu a výstupu.

Deflácia sa stala postrachom Japonska od začiatku 90-tych rokov. V tom období banky vo veľkom rozsahu poskytovali rizikové úvery, pretože straty z takýchto transakcií kryl štát, pričom ako záruka sa prijímali nehnuteľnosti. Po výraznom zvýšení úrokových mier centrálnou bankou (Bank of Japan) nastala situácia, kedy došlo k poklesu výstupu ekonomiky, znížili sa ceny nehnuteľností, čím sa dlžníci a následne samotné banky dostali do finančných problémov. Centrálna banka neskôr v snahe oživiť agregátny dopyt znížila úrokové miery až na 0,5%, ani tak sa jej však nepodarilo oživiť spotrebu domácností a investície podnikov. Negatívne očakávania týchto subjektov boli príliš silné.

Obrázok 3 Ročná miera inflácie v Japonsku (%)
(oblasť so zápornými hodnotami predstavuje defláciu)



Zdroj: www.euroekonom.com

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Pokles cenovej hladiny v období 90-tych rokov 20. storočia i po roku 2000 nastal vo viacerých krajinách sveta. Postihol ázijské krajiny obchodujúce alebo susediace s Japonskom (Hongkong, Singapur, Čína, Južná Kórea), objavil sa vo Švajčiarsku (1996-1998, 2005), Luxembursku (1997-1998), Nórsku (1992, 1994, 1998), Írsku (1990), Kanade (1998) hrozbou sa stal i pre Nemecko (2000). Oproti Japonsku však išlo skôr o krátkodobé a výnimočné situácie. Aj napriek tomu sa zdá, že deflácia sa z makroekonomického javu stáva makroekonomickým problémom, ktorý sa môže prehĺbiť v dôsledku očakávanej ešte väčšej expanzie lacného tovaru z ázijských krajín do zvyšku sveta.

Od vzniku Slovenskej republiky sa vo vývoji cien deflácia neprejavila. Doposiaľ sa vcelku úspešne darí znižovať infláciu. Tvorcovia hospodárskej politiky na Slovensku potenciálnemu problému deflácie zatiaľ nevenujú pozornosť. Deflácia však môže vzniknúť aj ako dôsledok významných technických a technologických zmien v ekonomike, prípadne v dôsledku rastu produktivity výrobných faktorov a znižovania výrobných nákladov podnikov. Pripraviť sa aj na alternatívu výskytu tohto javu v ekonomike je preto vhodné a prezieravé.

6. RIEŠENIE PROBLÉMU DEFLÁCIE

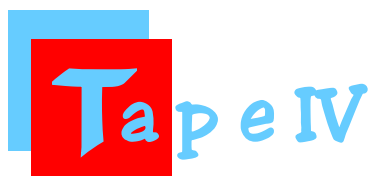
Pokiaľ deflácia predstavuje krátkodobý a prechodný proces, ktorý nevedie k hospodárskemu poklesu, neexistujú veľké obavy. Riziko a hrozba pre hospodársky vývoj v jednotlivých krajinách vzniká vtedy, ak ide o dlhodobý a prehĺbujúci sa proces, sprevádzaný veľkým prepadom výroby a celkového výstupu ekonomiky. Vtedy sa veľmi ťažko hľadajú účinné nástroje a opatrenia na zastavenie alebo zvrátenie deflačnej špirály.

V zásade je pri riešení tohto problému možné uplatniť opačné nástroje, ako pri dezinflácii (znižovaní inflácie). Ide predovšetkým o kombináciu nástrojov expanzívnej fiškálnej a monetárnej politiky orientovaných na podporu rastu agregátneho dopytu.

Existujú názory, že je potrebné oslabiť silný kúpyschopný dopyt stiahnutím peňazí z obehu. To však vedie k rastu úrokových mier, čím sa sťažuje situácia pri investovaní podnikov a obyvateľstvo vedie k zvyšovaniu miery úspor. V prípade, že sa roztočila deflačná špirála, takéto opatrenie môže mať viac negatívne ako pozitívne účinky.

V súvislosti s poučením z obdobia Veľkej hospodárskej krízy iní odborníci odporúčajú znižovať úrokové miery a motivovať tak podniky k investovaniu a zároveň demotivovať domácnosti vytvárať príliš veľké úspory. Pokiaľ ani veľmi nízke úrokové miery (teoreticky 0%) neoslovia podniky, treba využiť nástroje fiškálnej politiky. Tie môžu byť orientované na zvyšovanie výdavkov vlády na statky a služby (sociálne verejné programy a pod.), pričom však hrozí rast deficitu štátneho a verejného rozpočtu a vznik zadlženosti. Protekcionistické opatrenia vo vzťahu k lacným dovážaným produktom by mohli napomôcť riešiť problém deflácie, avšak možné odvetné opatrenia a členstvo krajín v integračných obchodných zoskupeniach okliešťa možnosti použitia uvedeného nástroja.

Zdá sa, že účinnejšie by mohli byť opatrenia vedúce k významným štrukturálnym zmenám v ekonomike, avšak ekonomická teória doposiaľ riešeniu tohto makroekonomického problému nevenovala toľko pozornosti, ako je to v prípade inflácie.



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

ZÁVER

Deflácia je makroekonomický jav, o ktorom sa málo hovorí, o to však nebezpečnejšie sú jej negatívne dopady na ekonomiku v prípade, že sa prejaví ako dlhodobý a prehĺbujúci sa proces. Tento proces je v takomto prípade sprevádzaný hospodárskym poklesom a hlavne pesimistickými očakávaniami z budúceho ekonomického vývoja, prejavujúcimi sa nezaujmom podnikov o investovanie, odkladaním spotreby a nadmernou tvorbou úspor v domácnostiach, čo opäť brzdí akúkoľvek snahu tvorcov hospodárskej politiky o oživenie a naštartovanie hospodárstva.

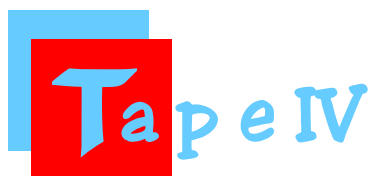
LITERATÚRA

- [1] FRANK, R. H. – BERNAKE, B. S.: *Ekonomie*. GRADA Publishing, Praha 2002, ISBN 80-247-0471-4
- [2] JÍLEK, J.: *Peníze a měnová politika*. GRADA Publishing, Praha 2004, ISBN 80-247-0769-1
- [3] KUCHARČÍKOVÁ, A. – TOKARČÍKOVÁ, E.: *Základy ekonomickej teórie*. EDIS – vydavateľstvo ŽU. Žilina 2006, ISBN 80-8070-298-5
- [4] PARKIN, M.: *Macroeconomics*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1990, ISBN 0-201-09445-2

www.euroekonom.com
www.finance.sk
www.oecd.org

INFORMÁCIE O AUTORKE

Doc. Ing. Alžbeta Kucharčíková, PhD. pracuje ako vysokoškolský pedagóg na Fakulte riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina
e-mail: Alzbeta.Kucharcikova@fri.uniza.sk



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

ANALÝZA DOPADŮ ZAVEDENÍ E-LEARNINGU V PODNIKU

Pavla Lejsková

ABSTRAKT

Príspevok je venovaný e-Learningu a modernému systému podnikového vzdelávania. Zabýva sa systémom e-Learningového vzdelávania obchodní služby ve sledovaném podniku a dále obsahuje vyhodnocení dopadů zavedení e-Learningu na podnik – tyto dopady jsou finančního i nefinančního charakteru.

KLÍČOVÁ SLOVA: e-learning, podnikové vzdělávání, rozvoj lidských zdrojů

JEL klasifikace: M12

ÚVOD

Je určitě možné všeobecně konstatovat bez ohledu na pracovní zařazení, že vzdělávání je velice důležité pro každého jedince. Toto platí i pro společnosti a firmy, pro které je neodmyslitelné průběžné sledování moderních trendů řízení organizace, překotného technického rozvoje i nových, stále efektivnějších pracovních postupů. Proces vzdělávání lze označit jako proces nikdy nekončící. Znalosti, které jsou získávány studiem na škole, nemohou v reálném životě postačovat. Rozvoj potřebných znalostí a vědomostí nedosahuje pochopitelně ve všech oblastech a oborech stejného tempa, jednoznačný pokrok však průběžně nastává ve všech oblastech lidského života.

Vyvstává tak otázka, jakou formou, jakým způsobem je možné optimálně trvale získávat nové vědomosti a poznání. Není reálné, ani časově ani kapacitně, navštěvovat po celý život nějakou „školu“. Je potřeba hovořit o tzv. distančním studiu, s nímž je v posledních letech stále častěji spojován pojem e-Learning. Pojem e-Learning je možno definovat jako „označení různého druhu učení podporovaného počítačem, zpravidla s využitím moderních technologických prostředků“ (Průcha, Valterová, Mareš, 2003). e-Learning může být tedy charakterizován jako vzdělávací proces, který je spojen s počítači, informačními a komunikačními technologiemi a je realizován v určitém vzdělávacím prostředí za účelem dosažení vzdělávacích cílů.

Jednou z oblastí, která není prozatím dostatečným způsobem řešena v rámci systému e-Learningového vzdělávání ve sledovaném podniku a zasluhuje velkou pozornost, je oblast vzdělávání pracovníků obchodní služby. V systému obchodní služby je možno identifikovat několik úrovní a pozic, pro které je nutno zajistit systém permanentního vzdělávání. S ohledem na situaci v daném podniku jde o vytvoření systému vzdělávání prostřednictvím e-Learningu pouze pro interní obchodní síť.

NÁVRH STRUKTURY E-LEARNINGOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Navržení a vytvoření systému vzdělávání zaměstnanců obchodní služby v podobě e-Learningového kurzu není jednoduchou záležitostí. Činnost obchodního zástupce, prodejce služeb a produktů podniku, je vymezena řadou předpisů, u kterých dochází k trvalému vývoji. Tyto skutečnosti vyžadují nejen u obchodních zástupců, ale také u manažerů obchodu, velkou schopnost získávat, udržovat a v praxi využívat nové znalosti a dovednosti.

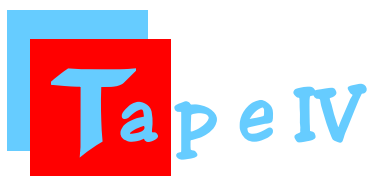
S ohledem na různou vzdělanostní úroveň pracovníků obchodní služby je nutno při přípravě jednotlivých kurzů i systému jako celku dbát zejména na to, aby lekce byly přehledné, názorné a ne příliš rozsáhlé. Dále je potřeba vždy důsledně zdůrazňovat a vyzdvihovat ty skutečnosti, které si má student zapamatovat. Příliš mnoho informací nebo jejich roztříštěnost by totiž mělo za následek snížení schopnosti studenta absorbovat nové znalosti.

Struktura nosné části každého e-Learningového kurzu, jak vyplynulo ze zkušeností, a potvrzují je i osvědčená pedagogická pravidla, bude striktně dodržovat tuto strukturu:

- Osnova.
- Výkladová část.
- Shrnutí.
- Ověření, zda posluchač látku pochopil.

Základní logika všech e-kurzů bude tedy pro studenty jednotná a bude mít tuto podobu:

1. Podmínky pro spuštění kurzu – zde bude uveden výčet všech podmínek, které je nutno splnit, aby bylo možné kurz absolvovat.
2. Přístupový test – jeho úspěšné absolvování je společně se splněním bodu 1) podmínkou spuštění vlastního výukového kurzu.
3. Osnova – úvod má za úkol zdůraznit a vyzdvihnout to nejzákladnější a nejdůležitější. Student se v několika bodech dozví, co bude obsahem daného kurzu (resp. dané studijní hodiny). Student zde bude poprvé konfrontován s tím, co bude následně studovat a co si bude muset z daného kurzu/hodiny zapamatovat.
4. Výkladová část – ve výkladové části bude student podrobně seznámen s problematikou a budou mu vysvětleny nové informace. Nejvíce zde bude dbáno na přehlednost a srozumitelnost. V maximální míře bude používáno názorných příkladů, grafů, tabulek a obrázků. Bude kladen důraz na to, aby nebyl student zahlcen pouze spoustou textu, ale aby studium bylo někdy, třeba i trochu odlehčenou formou, prezentováno v atraktivní podobě.
5. Shrnutí – z prezentované problematiky ve výkladové části budou vybrány vždy ty nejdůležitější informace a budou zde znovu zopakovány. Z pohledu studenta to tak již bude potřetí, co se s problematikou setká. V této části ale není cílem se problematiku znovu učit. Shrnutí by mělo spíše poskytnout zpětnou vazbu a ověření, že student kurz správně pochopil a získal požadované znalosti.
6. Zkušební testy – na závěr každého e-kurzu má student možnost absolvovat ještě před spuštěním certifikačního testu test zkušební.
7. Certifikační test – ukončení každého e-Kurzu je podmíněno úspěšným absolvováním certifikačního testu.



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

8. Diskusní fórum – v rámci diskusního fóra má studující možnost on-line komunikovat se svým přiděleným vyučujícím (trenérem).
9. Přehled zdrojů – obsahuje odkaz na veškerou potřebnou literaturu, včetně možnosti vybrané zdroje stáhnout.
10. Statistiky a reporting – v rámci této nabídky je možnost získat všechny důležité statistické informace a reporty týkající se osoby studenta vztažené k danému kurzu.

ANALÝZA EKONOMICKÝCH DOPADŮ ZAVEDENÍ E-LEARNINGU V PODNIKU

Dopady e-Learningu je potřeba posuzovat v širším kontextu. Existují zde dvě odlišné hodnotící roviny:

- finanční vyhodnocení,
- nefinanční vyhodnocení.

Finanční vyhodnocení obsahuje přímo měřitelné ukazatele, popsatelné konkrétními hodnotami. To prakticky znamená ekonomicky posoudit finanční náklady a přínosy. Nefinanční vyhodnocení pak v sobě zahrnuje takové ukazatele, které není možné přímo finančně ohodnotit. Jedná se zejména o ukazatele kvality.

Finanční aspekty zavedení e-Learningu

Rozhodnutí o využití e-Learningu pro vzdělávání obchodní služby v podniku je nutno vnímat jako problém investičního charakteru.

Sledovaný podnik má v současné době jednu velkou výhodu, kterou je skutečnost, že ve firmě je již téměř 5 let systém e-Learningu částečně používán. Odpadají tak mnohé, zejména počáteční náklady, které obvykle tvoří jednu z nejvyšších investičních položek. V tabulce 1 jsou shrnuty veškeré klíčové finanční dopady pro podnik, pokud by se rozhodl uskutečnit navržený způsob vzdělávání obchodní služby.

Z tabulky 1 je zřejmé, že zavedení systému e-Learningu do vzdělávání obchodní služby si nevyžádá příliš vysoké náklady. Naopak v mnoha oblastech bude docházet k úsporám. Tato skutečnost je však zásadně ovlivněna již uváděnou skutečností, že podnik již určitý systém e-Learningového vzdělávání využívá.

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Tabulka 1: Finanční aspekty zavedení e-Learningu

Skupina nákladů	Druh nákladu	e-Learning	Finanční dopad pro firmu
Obsah kurzů	Kurzy		
	Nákup kurzů	vlastní vývoj	...
	Úpravy existujících kurzů	vlastní vývoj	interní personální náklady 4 500 Kč/den
	Aktualizace kurzů	vlastní vývoj průběžně dle potřeby	interní personální náklady 4 500 Kč/den
	Konzultačně-diskusní fóra	nákup exist. řešení, příp. vlastní vývoj	nákup exist. řešení, příp. vlastní vývoj
	Certifikační testy	vlastní vývoj	interní personální náklady 4 500 Kč/den
	Reporting a statistika	nákup exist. řešení, příp. vlastní vývoj	nákup exist. řešení, příp. vlastní vývoj
Technologie	Software		
	Vývojové nástroje	...	...
	Řídící software	individuální náklady uživatelů	...
	Internetové technologie	individuální náklady uživatelů	...
	Hardware		
	Servery	potřebné doplnění konfigurace s ohledem na zvýšení zátěže	...
	Multimediální zařízení	individuální náklady uživatelů	...
	Síť		
	Investice na potřebné připojení	individuální náklady uživatelů	...
Lidské zdroje			
	Vyučující – on-line lektori	potřeba trenérů	využití stávajících trenérů, snížení potřeby trenérů o 1/2
	Manažeři centrály	úspora času	možnost více se věnovat obchodním aktivitám
	Produktoví garanti	úspora času	možnost více se věnovat produktovým aktivitám
	Aplikační a SW podpora	noví pracovníci	zajištění podpory v režimu 7x24 hodin interní personální náklady 4 500 Kč/den
	Reporting a statistika	nižší pracnost při vyhodnocování	úspora interních nákladů
Provozní náklady			
	Tisky	úspora nákladů	snížení min. o 50 %
	Cestovné	úspora nákladů	snížení min. o 50 %
	Ubytování	úspora nákladů	snížení na minimum
	Stravné	úspora nákladů	snížení na minimum

Zdroj: autor

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Nefinanční aspekty zavedení e-Learningu

Nefinanční aspekty zavedení e-Learningu mají obdobně jako finanční ukazatele dvě rozdílné polohy:

1. Pozitivní aspekty - přínosy.
2. Negativní aspekty - ztráty, rizika.

Aspektů pozitivních i negativních je možné nalézt široké spektrum, uvádím však pouze ty aspekty, které považuji v tomto konkrétním případě za významné.

1. Pozitivní aspekty – přínosy

- Rychlejší zlepšování pracovních výkonů pracovníků - Odbude potřeba častého cestování a vystavování se zbytečnému stresu. Cestování a účast na školení mimo domov znamená čas, kdy není možné podávat obchodní výkony. Na prezenčních školeních se mnozí obchodní zástupci mohou cítit pod dohledem a být tak vystaveni zvýšenému stresu (ostuda, neúspěšné zakončení kurzu aj.). Prezenční školení si také nemohou studenti příliš načasovat a může být tedy naplánováno na nevhodné období z pohledu studenta – příliš brzy či naopak pozdě. Naopak při studiu z domova se výrazně eliminuje stresový faktor, odpadají časové ztráty. Vzdělávání pokračuje přesně dle možností a schopností studenta.
- Efektivnější využívání lidských zdrojů - Větší pracovní flexibilita, neovlivněná pravidelnou účastí na prezenčních školicích akcích, má za následek zvýšení efektivity každého obchodního zástupce.
- Zvýšení spokojenosti zákazníků - Profesionálně vystupující a dobře proškolení zaměstnanci dokážou působit pozitivně na klienty současné i potenciální. Pokud má tedy obchodní zástupce on-line přístup k informačním zdrojům, může se s využitím e-Learningu jednak lépe připravovat na obchodní schůzky s klienty, a také může operativněji reagovat na dotazy klientů.
- Efektivnější a rychlejší vnitropodniková komunikace - Specializovaná produktová konzultačně-diskusní fóra umožní, aby probíhala téměř on-line komunikace obchodní zástupce – trenér. Nebudou vznikat zbytečné časové prodlevy. Navíc v rámci každého diskusního fóra bude postupně vznikat databáze nejčastějších dotazů (FAQ). Obchodní zástupce se tak velmi rychle dokáže dostat k požadovaným informacím.
- Operativnost a aktuálnost školení - V reálném čase bude možno s minimálními časovými ztrátami provádět potřebné aktualizace školení či jednotlivých kurzů. Každé školení bude tedy možno operativně doplnit, upravit, přepracovat aj. Případné chyby jsou rychle odstranitelné.
- Uvolnění kapacit manažerů centrály - Obchodní manažeři centrály a produktoví garanti centrály postupně předají know-how jednotlivým trenérům (vyučujícím) a budou se tak moci věnovat významnějším obchodním aktivitám.

2. Negativní aspekty – ztráty, rizika

- Omezení osobních kontaktů - Vzdělávání z domova znamená ústup z těsnějšího kontaktu mezi obchodními poradci. Výrazně se zmenšuje možnost mimopracovních setkávání, chybí společné zážitky z tréninků a jiných aktivit. Není možné přispívat k budování pevnějších a přátelštějších vztahů. Jedná se o výrazné vzájemné odcizení se.

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

- Chybějící porovnání výkonů a výsledků - Omezením vzdělávání pouze na e-Learning, zanikne možnost přímého srovnávání. Každý obchodní poradce bude odkázán na statistické údaje poskytované e-Learningem. Osobní srovnání bude možné již pouze v rámci jednotlivých agentur nebo regionů.
- Technické zabezpečení - Každý obchodní zástupce se musí vybavit potřebnou technikou a připojením na internet z domova.
- Riziko podvodů a manipulací - Hrozí zde riziko, že obchodní zástupce nechá splnit certifikační testy jinou osobou. Může se tak stát, že takto „nevyškolený“ obchodní zástupce bude z důvodů neznalosti problematiky klamat zákazníky a poškozovat dobré jméno podniku. Toto riziko je však řešitelné např. tím, že certifikační testy vybraných kurzů bude možno realizovat pouze na učebnách podniku, nikoliv z domova. Před započítáním testu by se musel každý účastník řádně identifikovat, aby nedošlo k záměně.
- Časové flexibilita trenérů (vyučujících) - Bude potřeba zabezpečit on-line dostupnost trenérů (vyučujících) pro konzultačně-diskusní fóra v pracovní dny v čase od 6:00 hod do 20:00 hod a navíc také v určitých stanovených časech také během dnů pracovního klidu (vždy cca 4-6 hodin denně).

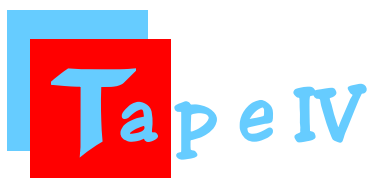
Porovnání nákladů klasického vzdělávání a e-Learningu

Srovnání nákladů a přínosů klasického a e-Learningového vzdělávání je velmi komplikované a bylo námětem na samostatnou diplomovou práci. Ze získaných poznatků je však možné definovat oblasti, kde při klasickém způsobu vzdělávání vznikají pro firmu vyšší náklady na vzdělávání než při využití e-Learningu (viz tabulka 2).

Tabulka 2: Srovnání vybraných nákladů klasického vzdělávání a e-Learningu

Náklady		Klasické vzdělávání	e-Learning
Náklady na vzdělávací program	Náklady na lektory (mzdy, cestovné, ubytování)	úhrada cestovních nákladů	nižší počet lektorů
		ubytování	min.50% úspora
		...	
	Náklady na realizační tým	zajištění tištěných materiálů (materiálové a tiskové náklady)	min.50% úspora
		organizační zajištění školení – lidské zdroje	min.50% úspora
	Náklady na vlastní školící zařízení	nutnost udržovat vlastní zařízení	...
ušlý zisk z pronájmu či prodeje		...	
Náklady na účastníka	Náklady na přepravu, cestovné	úhrada cestovních nákladů na školení	...
	Náklady na ubytování	ubytování ve vlastních či cizích zařízeních	...
	Náklady na stravování (diety, případně zajištění stravování)	u vlastních zaměstnanců náhrada stravného	...

Zdroj: autor



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Každý z obou způsobů vzdělávání má své pozitivní i negativní stránky a oba způsoby se vzájemně doplňují. Není tedy možné jeden systém nahradit druhým. Je potřeba nalézt správnou míru a oblast využití pro daný způsob vzdělávání. Např. nedostatky v časové flexibilitě prezenčního vzdělávání i mnoha dalších oblastech dokáže splnit systém distančního vzdělávání s podporou počítačových technologií e-Learning a naopak.

Důvodů, proč využít pro vzdělávání systém e-Learningu, je tedy celá řada, ale nedokáže pokrýt celou požadovanou oblast.

Systém vzdělávání obchodní služby by proto měl mít následující strukturu:

1. Prezenční vzdělávání - řeší tyto oblasti vzdělávání:

- Trénink praktických prezentačních dovedností - s podmínkou předchozího úspěšného absolvování teoretického kurzu v rámci e-Learningu,
- Realizace Certifikačního testování vybraných kurzů – odborná způsobilost v pojišťovnictví a další vyžadované legislativou - s podmínkou předchozího úspěšného absolvování teoretického kurzu v rámci e-Learningu,
- Kurz „Nováčkem v podniku“ - úvodní povinný kurz každého nového obchodního poradce.

2. e-Learningové vzdělávání - řeší tyto oblasti vzdělávání:

- Odborná způsobilost v pojišťovnictví – teoretický kurz.
- Reprezentace a vystupování, firemní kultura
- Právní minimum obchodního zástupce.
- Prezentační dovednosti – teoretický kurz
- Obchodní komunikace.
- Produktové kurzy.
- Provozně-technické kurzy.
- Jazykové kurzy.
- Další kurzy.

Systém e-Learningového vzdělávání by tedy nově zajišťoval cca 80-90% potřebných školení, zbylých 10-20% pak klasické prezenční vzdělávání.

ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů hraje jednu z klíčových rolí v řízení moderní firmy. Vzdělávání je vnímáno jako významná konkurenční výhoda a má proto své nezastupitelné místo mezi ostatními personálními činnostmi podniku. Cílem bylo proto vypracovat koncepční návrh využití e-Learningu ve vzdělávacím procesu obchodní služby sledovaného podniku a vyhodnotit jeho dopady pro tento podnik. V současné době je systém vzdělávání a rozvoj obchodní služby ve sledovaném podniku na dobré úrovni. Nosná část vzdělávacího systému obchodní služby je však uskutečňována formou prezenčních kurzů, které jsou velmi časově i finančně náročné. Ačkoliv jsou prezenční kurzy doplňovány dalšími kurzy v rámci již existujícího e-Learningového systému, je celkově systém vzdělávání obchodní služby vnímán jako nepříliš pružný a mnohdy i jako málo efektivní. Využití vzdělávání prostřednictvím systému e-Learningu se jeví jako ideální cesta. e-Learning však nedokáže klasický prezenční systém vzdělávání nahradit zcela. A není to ani jeho

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

cílem. Systém vzdělávání obchodní služby musí totiž být vhodnou kombinací obou forem, nosnou roli však bude plnit e-Learning.

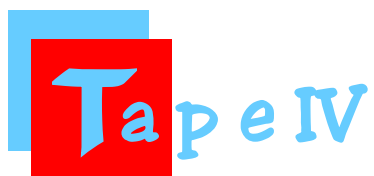
Navržený systém vzdělávání obchodní služby je určitou koncepcí, kterou je potřeba dále hlouběji rozpracovat. Současně bude potřeba celý systém průběžně zdokonalovat tak, jak porostou potřeby podniku, a to jak po stránce obsahu jednotlivých kurzů, tak i podle toho, jakým směrem se bude nadále ubírat systém řízení obchodní služby. Nelze opomenout ani nepředvídatelný vývoj v oblasti legislativy.

LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] FOOT, M., HOOK, C.: *Personalistika*. Praha: Computer Press 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [3] GALAJDOVÁ, V., HITKA, M. *Metódy personálnej práce*. Učebné texty. TU Zvolen, 2003. ISBN 80-228-1242-0.
- [4] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 3 vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- [5] PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 4., akt. vyd. Praha: PORTÁL, 2003. ISBN 80-7178-772-8.
- [6] *Co je e-learning?* [online]. eDOCEO, 2005. [cit. 2007-08-10]. Dostupný na WWW: <<http://www.edoceo.cz/elearning/>>.
- [7] *Co je vlastně e-Learning?* [online]. VirtUniv. [cit. 2007-08-10]. Dostupný na WWW: <<http://www.virtuniv.cz/virtuniv/home.php>>.
- [8] *E-learning a firemní kultura*. [online]. ŠTOLBA, M., oxygen solutions, 2003. [cit. 2007-08-16]. Dostupný na WWW: <http://www.oxygen.cz/Personal_0203.pdf>.
- [9] *E-learning, aneb učení on-line?* [online]. KOZÁK, D. [cit. 2007-08-16]. Dostupný na WWW: <<http://www.dkozak.cz/texty/2001/10-08-01.html>>.
- [10] *ISD vs svoboda e-žáka?* [online]. PAVLÍČEK, J. ČVUT Praha. [cit. 2007-08-16]. Dostupný na WWW: <<http://web.cvut.cz/cc/icsc/belcom02/panel3/pavlicek.html>>.
- [11] *Nová forma vzdělávání - e-Learning* [online]. UNICORN. [cit. 2007-08-15]. Dostupný na WWW: <<http://www.unicorn.cz/applications/produkty/produkt.php?id=2676>>.
- [12] Interní materiály sledovaného podniku.

INFORMACE O AUTOROVI

Ing. Pavla Lejsková, Ph.D. zpracovala a v roce 2003 obhájila disertační práci na téma „Procesní management v přepravním procesu“. Zabývá se managementem v dopravě, procesním a personálním managementem. V současné době působí jako odborná asistentka na katedře dopravního managementu, marketingu a logistiky Dopravní fakulty Jana Pernera Univerzity Pardubice, zabezpečuje výuku Personálního managementu, Managementu I, Managementu II a podílí se na výzkumných projektech katedry.



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Adresa:

Ing. Pavla LEJSKOVÁ, Ph.D.
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky
Dopravní fakulta Jana Pernera,
Univerzita Pardubice
Studentská 95, 532 10 Pardubice
Telefon: +420 46 603 6392, E-mail: pavla.lejskova@upce.cz

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJU A ZAČLENĚNÍ PERSONÁLNÍCH ÚTVARŮ V RÁMCI STRUKTURY ČESKÝCH KRAJSKÝCH ÚŘADŮ

David Špaček - Růžena Lukášová

ABSTRAKT

Příspěvek prezentuje dílčí část výsledků výzkumného projektu "Lidský faktor a komunikace ve veřejné správě" zaměřeného na analýzu řízení lidských zdrojů v úřadech veřejné správy. Na základě informací získaných prostřednictvím řízených rozhovorů s představiteli 11 českých krajských úřadů analyzuje způsob začlenění personálních útvarů v rámci struktury českých krajských úřadů, vnitřní strukturu těchto útvarů a důsledky, které pozice personálních útvarů v rámci úřadů přináší pro komunikaci uvnitř úřadu a charakter personální práce v úřadu.

KLÍČOVÁ SLOVA: řízení lidských zdrojů, reforma veřejné správy, organizační kultura

Klasifikace JEL: M 12 - Personnel Management

1. ÚVOD

Reforma veřejné správy a nové podmínky, v nichž úřady fungují, vytvářejí nové nároky na úředníky veřejné správy. Modernizace a zvýšení výkonnosti veřejné správy vyžaduje zabezpečení kvalifikované a flexibilní pracovní síly, změnu postojů a navykých vzorců chování úředníků a celkový posun od byrokratické kultury k zákaznický orientované kultuře. Řízení lidských zdrojů, jehož prostřednictvím je obsah kultury významným způsobem utvářen a měněn, se tak stává činností, která má pro zvýšení efektivnosti úřadů strategický význam.

V pojetí personální práce jsou obvykle rozlišovány tři základní koncepce, které představují v podstatě tři vývojové stupně: personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů (Koubek, 2001). Jako **personální administrativa** je označováno takové pojetí personální práce, které chápe "personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace" (Koubek, 2002, str. 15).

Personální řízení představuje pokročilejší koncepci personální práce. Personální práce je v rámci tohoto pojetí považována za profesionální činnost, kterou by měli zastávat příslušně vyškolení specialisté a je orientována především na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou. Personální řízení má tedy především charakter operativního řízení (Koubek, 2002).

Řízení lidských zdrojů představuje nejpokročilejší koncepci personální práce. Personální práce není v tomto pojetí chápána jako jedna z funkčních oblastí řízení, ale jako

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

oblast, která má pro úspěšnost organizace strategický význam. Za typické znaky personální práce chápáné jako řízení lidských zdrojů jsou považovány především následující charakteristiky tohoto přístupu (Armstrong, 2002, Koubek, 2002, Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001):

- Lidé v organizaci jsou vnímáni jako klíčová kategorie zdrojů organizace, determinující získávání a využívání dalších zdrojů organizace
- Řízení lidských zdrojů je přisuzována klíčová role v řízení organizace.
- Pracovní síla je chápána jako lidský kapitál, jako nejcennější bohatství organizace.
- Řízení lidských zdrojů není nahlíženo pouze v kontextu vnitroorganizačního řízení, ale v širším kontextu strategického řízení
- Odpovědnost za vedení, rozvoj schopností a využití lidských zdrojů a za rozhodování s personálními důsledky náleží výkonnému managementu. Personalisté se stávají metodickými poradci a poskytovateli služeb.

Řízení lidských zdrojů je nejpokročilejší a z hlediska modernizace veřejné správy žádoucí koncepcí personální práce v krajských úřadech. Tento způsob řízení lidských zdrojů nepředstavuje – ve srovnání s koncepcí personálního řízení – zcela odlišný způsob řízení lidí v organizaci. Jde ale o novou filozofii, resp. o nový pohled na postavení a úlohu lidského činitele v organizaci.

Je-li personální práce v organizaci chápána jako řízení lidských zdrojů, pak třemi důležitými subjekty, které se na řízení lidských zdrojů podílejí, jsou vedení organizace, linioví vedoucí pracovníci a personální útvar. Přímoou odpovědnost za řízení lidských zdrojů v organizaci nese výkonný management. Personální útvar je specializovaným pracovištěm, které „zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům organizace“ (Koubek, 2002, str. 29). Pokud jde o pozici personálního útvaru v organizační struktuře, „lze – především ve vyspělém zahraničí – pozorovat změny odrážející vzrůstající význam řízení lidských zdrojů v rámci řízení organizace. Ubývá organizací, v nichž personální útvar má postavení oddělení, přibývá organizací, kde vedoucí personálního oddělení má postavení náměstka ředitele..., a dokonce i organizací, v nichž se personální útvar stává útvarem se zvláštním statutem“ (Koubek, 2002, str. 31).

2. ZAČLENĚNÍ PERSONÁLNÍCH ÚTVARŮ VE STRUKTUŘE KRAJSKÝCH ÚŘADŮ

2.1 Postavení krajských úřadů v systému české veřejné správy

Krajské úřady představují exekutivní orgán současných českých 14 krajů. Kraje jsou jednou z nejmladších součástí českého systému veřejné správy. Zakotveny byly jako vyšší územní samosprávné celky ústavním zákonem č. 347/1997 Sb., ale jejich kompetence byly specifikovány až zákonem o krajích, který byl přijat pod číslem 129 v roce 2000 a nabyl plné účinnosti od 1. 1. 2001. Krajské úřady mohou vykonávat nejen činnosti z oblasti samosprávných aktivit, ale i úkoly přenesené na ně zákony, které spadají do státní správy („přenesená

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

působnost“). Jde o orgán, který reprezentuje tzv. smíšený systém územní veřejné správy.¹ Kompetence krajského úřadu vymezuje především Díl 5 zákona o krajích.

Podle § 66 zákona o krajích KrÚ plní úkoly v samostatné působnosti (samosprávě) uložené mu zastupitelstvem a radou (orgány, které představují politický prvek územní veřejné správy) a napomáhá činnosti jejich poradních, iniciativních a kontrolních orgánů - výborů a komisí. KrÚ vykonává podle § 67 přenesenou působnost (státní správu) s výjimkou věcí, které jsou zákonem svěřeny zastupitelstvu a radě nebo zvláštnímu orgánu.

KrÚ tvoří ředitel a zaměstnanci kraje zařazení do krajského úřadu. Ředitel plní vůči zaměstnancům kraje zařazeným do KrÚ funkci statutárního orgánu zaměstnavatele, je jejich nadřízeným pracovníkem. Stanovuje podle zvláštních předpisů platy zaměstnanců KrÚ. Mezi povinnostmi ředitele patří také vydání organizačního a pracovního řádu. Za plnění úkolů svěřených krajskému úřadu je odpovědný hejtmanovi - politickému reprezentantovi kraje, který je volen zastupitelstvem z řad jeho členů. Hejtman jmenuje a odvolává ředitele krajského úřadu, avšak po předchozím souhlasu ministra vnitra a v souladu se zákonem o úřednících územních samosprávných celků (zákon č. 312/2002 Sb.). Hejtman kraje stanovuje také řediteli krajského úřadu plat.

Funkce v personální oblasti přiznává současný zákon o krajích také dalšímu politickému orgánu kraje, který je vytvořený ze zvolených zastupitelů - radě kraje. Radě kraje přísluší také stanovení počtu zaměstnanců kraje zařazených do KrÚ, do zvláštních orgánů kraje a do organizačních složek. Rada také rozhoduje o objemu prostředků na platy těchto zaměstnanců. Na návrh ředitele KrÚ rada kraje také jmenuje a odvolává vedoucí odborů KrÚ, a to v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb. Jmenování nebo odvolání vedoucích odborů bez návrhu ředitele je podle zákona o krajích neplatné.

Způsob řešení personálních činností zakotvený v uvedené legislativě ukazuje, že personální práce je považována za nedílnou součást řízení krajských úřadů. Odpovědnost je zde však specificky rozdělena mezi politickou složku veřejné správy (volené představitele) a exekutivní orgán, resp. jeho manažera - ředitele krajského úřadu a další organizační jednotky upravené organizačním řádem. Následující text se proto zaměřuje na vybrané výsledky výzkumu, které postihují způsob začlenění personálního útvaru do organizační struktury krajských úřadů ČR.

2.2 Postavení personálních útvarů v rámci struktury krajských úřadů

Poznatky o postavení personálních útvarů v rámci struktury českých krajských úřadů, prezentované v následujícím textu, byly získány v rámci řešení dílčí části projektu dvoustranné česko-slovenské spolupráce MŠMT „Lidský faktor a komunikace ve veřejné správě“².

Na výzkumu participovalo celkem 11 krajských úřadů České republiky. Ke sběru výzkumných dat byla použita metoda řízeného rozhovoru. Řízený rozhovor byl proveden se dvěma skupinami respondentů:

§ s vedoucími personálních oddělení krajských úřadů (v jednom případě z důvodu neobsazenosti dané funkce s pracovníkem personálního oddělení a v jednom případě,

¹ Specifické postavení má v systému veřejné správy ČR hlavní město Praha, které je současně obcí i krajem. Protože se vybrané výsledky výzkumu, se kterými článek seznamuje, k hlavnímu městu nevztahují, nebude zde specifičnost postavení tohoto města v systému české územní veřejné správy dále rozebírána.

² Daný výzkumný projekt byl realizován pracovníky Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity ve spolupráci s pracovníky Fakulty veřejné správy Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

z důvodu nepřítomnosti vedoucího personálního oddělení odpověděl na část otázek zástupce ředitele úřadu),

- S** s řediteli/ředitelkami krajských úřadů (ve dvou případech z důvodu nepřítomnosti ředitele/ředitelky úřadu s jejich zástupci).

Vzhledem k tomu, že jednotlivým úřadům byla přislíbena anonymita (úřadů i jednotlivců), jsou výsledky prezentovány bez konkretizace odpovědí jednotlivých úřadů. V případech potřeby jsou použity číselné kódy.

Informace o začlenění personálních útvarů v krajských úřadech, které participovaly na výzkumu, byly získány jednak prostřednictvím příslušných dotazů v rámci řízeného rozhovoru, jednak analýzou informací uveřejněných na webových stránkách příslušných krajských úřadů. Názvy personálních útvarů jednotlivých úřadů a jejich začlenění v organizační struktuře uvádí tabulka 1. Z tabulky je patrné, že ve všech úřadech byl personální útvar v době dotazování v organizační struktuře začleněn jako oddělení. V 10 z 11 dotazovaných krajských úřadů byl personální útvar soustředěn v jednom oddělení, pouze v jednom případě existují oddělení dvě: organizačně je oddělena oblast personální a mzdová a oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Po organizačních změnách, které proběhly v rámci jednoho krajského úřadu až po realizaci řízeného rozhovoru, byl v tomto krajském úřadě vytvořen Odbor rozvoje lidských zdrojů a krajský živnostenský úřad, v rámci nějž existuje Oddělení rozvoje lidských zdrojů, celoživotního vzdělávání a zaměstnanosti.

Tabulka 1 Názvy personálního útvaru a začlenění personálních útvarů v organizační struktuře KrÚ

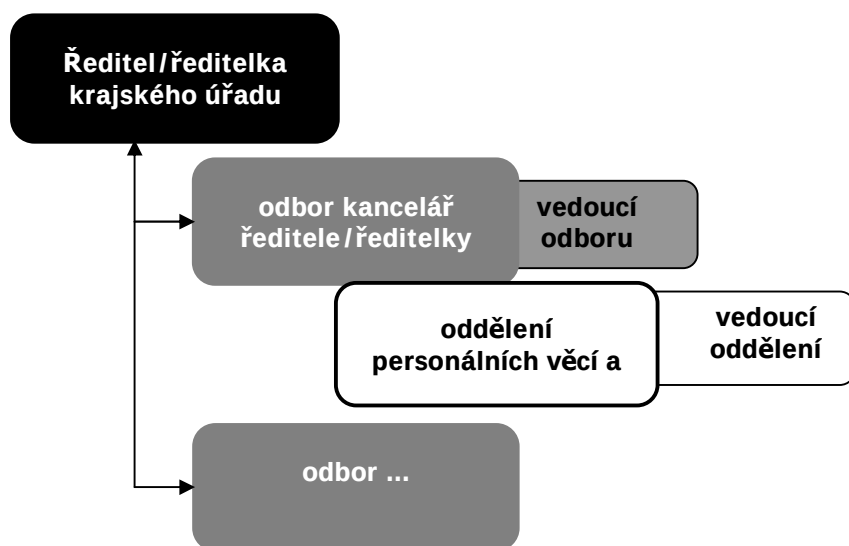
Krajský úřad	Název personálního útvaru	Začlenění v organizační struktuře
KrÚ 1	Oddělení personální	Odbor sekretariátu ředitele a krajského živnostenského úřadu
KrÚ 2	Oddělení personální	Odbor kancelář ředitele krajského úřadu
KrÚ 3	Oddělení personálních věcí a vzdělávání	Odbor kancelář ředitele
KrÚ 4	Oddělení personálních věcí a vzdělávání	Odbor kancelář ředitele
KrÚ 5	Oddělení personálních věcí a vzdělávání	Odbor kancelář ředitele
KrÚ 6	Oddělení personálních věcí a vzdělávání (<i>nově</i> : Oddělení rozvoje lidských zdrojů, celoživotního vzdělávání a zaměstnanosti)	Odbor kancelář ředitele (<i>nově</i> : Odbor rozvoje lidských zdrojů a krajský živnostenský úřad)
KrÚ 7	Oddělení personálních věcí a vzdělávání	Odbor kancelář ředitele
KrÚ 8	Oddělení personálních věcí a vzdělávání	Odbor kancelář ředitele úřadu
KrÚ 9	Oddělení personálních věcí a vzdělávání	Kancelář ředitele
KrÚ 10	Oddělení personálních věcí a vzdělávání	Odbor kancelář ředitele
KrÚ 11	Oddělení personální a mzdové Oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	Odbor kancelář ředitele

Zdroj : Analýza webových stránek českých krajských úřadů a informace získané prostřednictvím rozhovorů s představiteli krajských úřadů.

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Organizační začlenění personálních útvarů v době rozhovorů bylo ve většině případů analogické schématu, které znázorňuje obrázek 1. Pokud jde o název personálního útvaru, který lze do jisté míry chápat jako indikátor hlavního „zaměření“ personální práce v organizaci, pak ve většině případů nese personální útvar krajských úřadů název „oddělení personálních věcí a vzdělávání“.

Obrázek 1 Nejčastější způsob začlenění personálního útvaru v organizační struktuře KrÚ



2.3 Struktura personálních útvarů

Informace získané na základě rozhovorů s vedoucími personálních oddělení krajských úřadů, umožnily vytvořit rovněž následující přehled celkového počtu zaměstnanců, vnitřního členění personálních oddělení a specializace pracovníků personálního oddělení.

Tabulka 2 Struktura personálních útvarů KrÚ a specializace jejich pracovníků

KrÚ	Skutečný počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců PÚ	Struktura personálního útvaru		
			pracovníků	Specializace	
1	386	6	3	úsek platové a mzdové agendy	pracovní smlouvy, přijímání pracovníků, zpracování mezd,...
			3	úsek vzdělávání	plány vzdělávání, vstupní vzdělávání, vyhodnocování vzdělávání, hodnocení pracovníků,

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

					organizace výběrových řízení, ...
2	620	12	1	vedoucí personálního oddělení	
			2	personální práce, pracovní smlouvy, dohody o změnách pracovního poměru, vydávání plat. výměrů, započtení praxí, ...	
			2	platy (vč. zastupitelů, v případě platů ředitelů příspěvkových organizací jenom jejich evidence), vztah se zdravotními pojišťovnami a ČSSZ (včetně čerpání soc. fondu)	
			2	vzdělávání – organizace, vyhodnocování, zprávy pro vedoucí odborů	
			1	personální analytik (ekonomické rozbor, přehledy pro vedoucí odborů a oddělení)	
			2	výběrová řízení	
			1	referent pro jakost (v době rozhovoru nebylo místo obsazeno)	
			1	referent BOZP	
			2	administrativní pracovníci (krátkodobá výpomoc, nejsou zařazeni do PO)	
3	587	9	2	mzdové účetnictví	
			2	vzdělávání (+ 0,5 úvazku na administrativní výpomoc)	
			1	personalista	kontaktování uchazečů, uzavírání pracovního poměru, stanovení platu,..
			1	personalista	organizační struktura, popisy pracovních míst,..
			2	příprava a popis organizačních změn	
4	450	10	1	vedoucí PO	
			1	Personalista	
			1	Právník	
			2	mzdové účetnictví	
			2	Vzdělávání	
			1	výběrová řízení	
			1	projektový manažer pro strategii a koncepci lidských zdrojů	
			1	metodika odměňování zaměstnanců příspěvkových organizací	
			1	stážista spravující personální	

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

				informační systém	
5	361	5	1	vedoucí PO	
			2	mzdové účetnictví	
			1	Vzdělávání	
			1	personální analýzy a personalistika	
6	349	3	1	Vedoucí	
			1	mzdové účetnictví	
			1	personální administrativa	
7	448	6 (limit 7)	1	vedoucí PO	
			2	mzdové účetnictví	
			1	referent vzdělávání	
			1	Personalista	
			1	referent (platy, odměňování, výběrová řízení)	
8	299	4	(1)	vzdělávání (neobsazené místo v limitu)	
			1	vedení + personalistika	
			1	mzdové účetnictví, zástup personalisty	
			1	Vzdělávání	
9	vedoucí PÚ nevěděl	6 (limit 7)	1	výběrová řízení, sociální fond	
			5	personalistika	2 – personalistika + mzdová agenda 2 – vzdělávání zaměstnanců, výběrová řízení
			1	cestovní příkazy	
			1	vedoucí + personalistika, mzdy a platy	
10	366	4	1	mzdové účetnictví	
			1	Vzdělávání	
			1	Vzdělávání	
11	652	10	7	Oddělení personální a mzdové	1 Vedoucí oddělení
			3		3 personalistika (pracovně-právní vztahy)
					3 Mzdové účetnictví
				Oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	1 Vedoucí oddělení
					1 vzdělávání podle zákona o úřednících územních samosprávných celků a plány vzdělávání
					1 péče o zaměstnance, hodnocení (administrativa), sociální fond

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Míra specializace pracovníků personálního oddělení souvisí, jak je patrné z uvedených tabulek, jednak s velikostí úřadu a počtem pracovníků personálního oddělení, jednak s náplní činnosti personálního útvaru. Kromě standardních činností (personální a mzdová agenda, výběr pracovníků, vzdělávání pracovníků apod.) mají totiž personální oddělení některých úřadů v náplni činnosti rovněž např. cestovní výkazy (KrÚ 9), odměňování zaměstnanců příspěvkových organizací (KrÚ 4) apod. Další „nestandardní“ pozice pak souvisejí s mírou významu, který je v organizaci přikládán řízení lidských zdrojů a také s koncepcí personální práce, která v úřadu (implicitně či explicitně) existuje. Zatímco tedy v některých úřadech náplň činnosti pracovníků personálního útvaru koresponduje především s požadavky zákona o úřednících územních samosprávných celků (a odpovídá spíše kultuře personální administrativy/personálního řízení), v jiných se objevují takové pozice, jako např. projektový manažer pro strategii a koncepci lidských zdrojů (KrÚ 4) či referent pro jakost (KrÚ 2), které naznačují tendenci k filozofii řízení lidských zdrojů. Průměrný krajský úřad (bez KrÚ 9) má 452 zaměstnanců a 7 zaměstnanců personálního útvaru (včetně vedoucího). Na jednoho zaměstnance personálního útvaru tak v průměru připadá asi 64 zaměstnanců (pracovníci personálního oddělení nebyli započtení). Mezi jednotlivými úřady jsou však i poměrně značné rozdíly, což dokumentuje tabulka 3.

Tabulka 3 Počet pracovníků (jiných organizačních součástí) KrÚ na 1 pracovníka personálního útvaru

	Počet zaměstnanců krajského úřadu	Počet pracovníků personálního oddělení	Kolik zaměstnanců (jiných organizačních součástí krajského úřadu) připadá na 1 zaměstnance personálního oddělení?	Rozdíl oproti průměru
KÚ1	386	6	63	- 1
KÚ2	620	12	51	- 13
KÚ3	587	9	64	0
KÚ4	450	10	44	- 20
KÚ5	361	5	71	+ 7
KÚ6	349	3	115	+ 51
KÚ7	448	6	74	+ 10
KÚ8	299	4	74	+ 10
KÚ10	366	4	91	+ 27
KÚ11	652	10	64	0
Průměrný KÚ	452	7	64	-

Tři úřady jsou z hlediska počtu pracovníků, kteří připadají na jednoho pracovníka personálního oddělení, pod průměrem, přičemž v jednom z těchto případů jde o rozdíl 20 zaměstnanců. U 5 KrÚ pak na 1 zaměstnance personálního útvaru připadá více zaměstnanců jiných součástí krajského úřadu, než kolik činí průměr - u KrÚ 10 činí tento rozdíl 27 osob a u KrÚ 6 dosahuje tento rozdíl 51 osob (tj. na jednoho pracovníka personálního oddělení připadá o 51 osob více oproti průměru krajských úřadů).

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

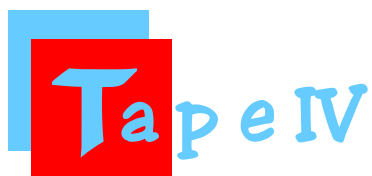
V rámci šířeji koncipovaného rozhovoru, který byl veden s vedoucími personálních oddělení a nejvyššími představiteli krajských úřadů, byla dotazovaným položena řada dalších otázek, které směřovaly k postižení role personálního útvaru v rámci řízení lidských zdrojů v krajských úřadech, pravomocí vedoucích personálních oddělení a způsobu komunikace s vedením úřadu.

Na některých úřadech komunikuje podle získaných informací vedoucí personálního oddělení s ředitelem/ředitelkou úřadu ve vysoké míře přímo, bez ohledu na „pravidla“ plynoucí ze začlenění v organizační struktuře. Tento způsob komunikace je založen buď na skutečnosti, že řízení lidských zdrojů je v daném úřadě přikládán vysoký význam, nebo na dobrých vzájemných vztazích a přátelské a neformální atmosféře. V úřadech, kde je zachován formální způsob komunikace vedoucích personálních oddělení „přes“ vedoucí odborů, jsou vedoucími personálních oddělení vesměs vnímány obtíže, které tento způsob komunikace s vedením úřadu a vedoucími odborů ve vztahu ke kvalitě práce způsobuje (komplikovanější postupy, časová prodleva atd.). V tomto případě jsou jako personální „šéfové“ v úřadě vnímáni vedoucí kanceláře ředitele, a to i samotnými vedoucími personálních oddělení. Míra obtíží, které byli vedoucími personálních oddělení v rozhovoru zmiňovány, přitom patrně souvisí rovněž s mírou kvalifikovanosti vedoucího kanceláře ředitele v oblasti řízení lidských zdrojů.

Vedoucí personálních oddělení některých krajských úřadů nemají možnost účastnit se porad vedoucích odborů, případně jsou přizváni pouze na některé porady. Uvedená skutečnost vede k tomu, že vedoucí personálních oddělení nemají dostatek informací, které potřebují ke své práci, nebo se k nim informace dostávají se zpožděním. Pozice personálních útvarů v organizační struktuře krajských úřadů vede proto k udržování kultury personální administrativy/ personálního řízení a nepodporuje kulturu řízení lidských zdrojů. Vedoucími odborů jsou personální útvary často vnímány jako „obslužná“ jednotka a vedoucí personálního oddělení není vedoucími odborů v řadě úřadů vnímán jako partner pro jednání. V některých úřadech pak vedoucí personálního oddělení není vnímán jako partner ani nejvyššími představiteli úřadu.

3. ZÁVĚR

Výsledky výzkumu ukázaly, že v organizační struktuře krajských úřadů ČR jsou personální útvary začleněny jako oddělení, a to nejčastěji v rámci odboru kanceláře ředitele. Uvedená pozice personálních útvarů v organizační struktuře způsobuje problémy trojího druhu: 1. nedostatečnou a zprostředkovanou komunikaci vedoucího personálního oddělení s nejvyšším vedením úřadu, 2. nedostatečnou informovanost vedoucích personálních oddělení pramenící ze skutečnosti, že většinou se neúčastní porad vedoucích odborů a 3. nedostatečnou vážnost personálního oddělení v rámci krajského úřadu. Personální útvary jsou liniovými vedoucími pracovníky často vnímány pouze jako „obslužná“ jednotka (a ne jako útvar, který má koncepční a strategickou roli), přičemž vedoucí personálního oddělení není vedoucími odborů v řadě úřadů vnímán jako partner. S výjimkou dvou úřadů, v nichž nejvyšší vedení přikládá řízení lidských zdrojů vysoký význam a personální práce má v určitých ohledech charakter řízení lidských zdrojů, jsou v personální práci patrný spíše rysy personální administrativy/personálního řízení. Postavení personálních útvarů v organizační struktuře úřadů tuto koncepci personální práce v úřadu silně podporuje.



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

LITERATURA

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002. ISBN 80-247-0469-2.
2. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-717-9389-2
3. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.

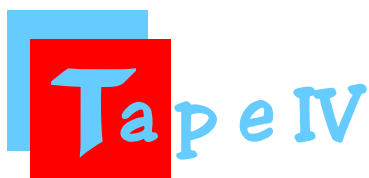
INFORMACE O AUTORECH:

Doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc. působí na katedře veřejné ekonomie Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity. Vyučuje organizační chování a předměty zaměřené na rozvoj komunikačních a manažerských dovedností, ve své výzkumné praxi se zaměřuje na problematiku organizační kultury a měření kvality veřejných služeb.

Ing. David Špaček, Ph.D. působí jako odborný asistent na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity v Brně. Podílí se na výuce předmětů, které se týkají veřejné správy a informačních systémů veřejného sektoru.

Doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc.
Ekonomicko-správní fakulta MU
Lipová 41 a
602 00 Brno
e-mail: lukasovar@econ.muni.cz

Ing. David Špaček, Ph.D.
Ekonomicko-správní fakulta MU
Lipová 41 a
602 00 Brno
e-mail: spacekov@econ.muni.cz



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

FUNKCIE LOGISTIKY Z POHLĎADU MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

Martin Melišík

ABSTRAKT

Príspevok popisuje vnímanie logistiky a jej funkcií z pohľadu malých a stredných podnikov v porovnaní s veľkými podnikmi. Postavenie logistiky je totiž v podnikoch rôzne a spravidla súvisí i s veľkosťou podniku. Organizačná štruktúra je totiž často závislá na veľkosti podniku. Malé podniky si nevytvárajú samostatné funkčné útvary jednotlivých podnikových funkcií, ale tieto úlohy sa spravidla riešia v rámci dvoch, či troch oddelení. Množstvo rôznych úloh, ktoré pracovníci týchto oddelení riešia potom spôsobuje rozptyl energie v dôsledku ktorého sa problémom v podniku nevenuje dostatočná pozornosť.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: logistika, funkcie logistiky

JEL klasifikácia: M11 - Production Management

ÚVOD

Logistika a logistické činnosti sú dnes súčasťou každého podniku a vykonáva ich takmer každý podnik. U podnikov však môžeme pozorovať odlišné prístupy k logistike a k logistickým činnostiam. Niektoré podniky majú v organizačnej štruktúre samostatný funkčný útvar logistiky, u iných je logistika súčasťou niektorého z ostatných funkčných útvarov a niektoré podniky sa riadením logistických činností nezaoberajú, resp. si ich riadenie priamo neuvedomujú. Prístup k logistickým činnostiam je odlišný aj z hľadiska veľkosti podniku.

VEĽKOSŤ PODNIKU

Na určovanie veľkosti podniku môžeme uplatniť viacero kritérií. Najčastejšie používaným je počet zamestnancov. I keď je potrebné zdôrazniť, že tento údaj môže byť často skresľujúci. Totiž podnik s piatimi zamestnancami môže dosiahnuť oveľa vyšší obrát ako podnik so sto zamestnancami. Vychádzajúc z kritéria počtu zamestnancov rozdelenie podnikov je nasledovné:

Menej ako 10 zamestnancov – mikro podniky
10-49 zamestnancov – malé podniky
50-249 zamestnancov – stredné podniky
>250 zamestnancov – veľké podniky

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Pre potreby tejto práce tak budeme uvažovať pre rozdelenie podnikov nasledovné hranice:

Malé podniky: <50 zamestnancov

Stredné podniky: 50-249 zamestnancov

Veľké podniky: >250 zamestnancov

V rámci zisťovania prístupov bolo oslovených desať veľkých podnikov a desať malých a stredných podnikov. Výsledky tohto prieskumu boli nasledovné.

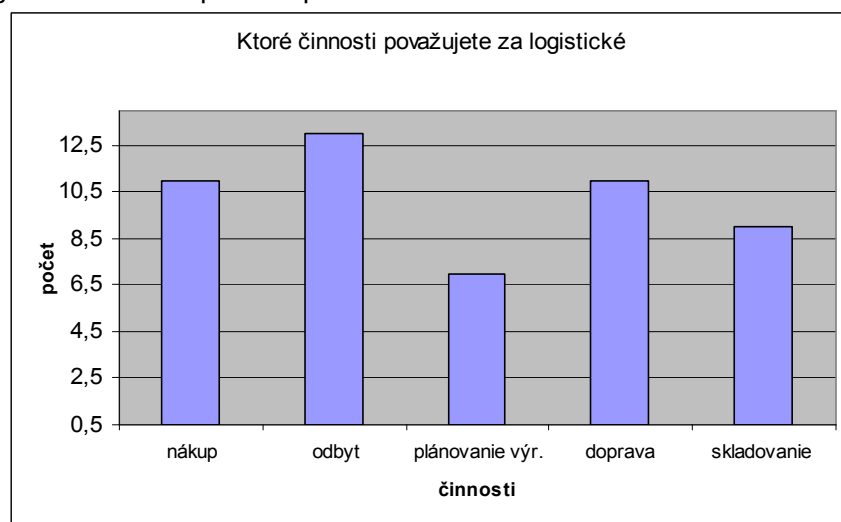
ČO CHÁPU PODNIKY POD POJMOM LOGISTIKA?

Z dvadsiatich podnikov až dvanásť uviedlo, že pod pojmom logistika rozumejú materiálové toky. Formulácie boli pri tom rôzne: „optimalizáciu materiálových tokov“, „efektívny materiálový tok“, „riešenie materiálových tokov“, „riadenie materiálového toku od dodávateľa po spotrebiteľa“. Táto skutočnosť bola spoločná pre obe skupiny skúmaných podnikov.

KTORÉ Z ČINNOSTI POVAŽUJÚ PODNIKY ZA LOGISTICKÉ?

V tomto prípade sme odpovede roztriedili do pojmov a výsledky boli nasledovné. V odpovediach sa vyskytovali tieto pojmy: odbyť, plánovanie výroby, doprava, skladovanie, výroba, iné (zákaznícky servis, vývoj...).

Graf 1: Logistické činnosti z pohľadu podnikov



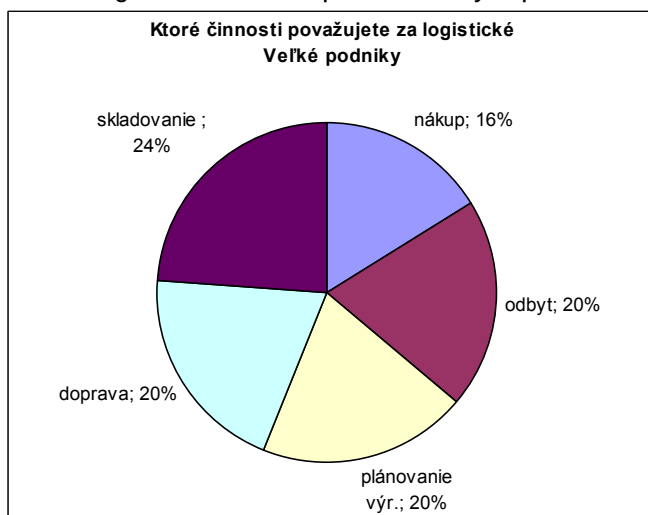
Z grafu je evidentné, že v odpovediach sa najčastejšie vyskytovali odpovede: nákup, odbyť, doprava. Súvisí to s tým, že všetky tieto pojmy zapadajú do predchádzajúcej odpovede, ktorá sa týkala materiálových tokov. Logistika je prierezovou funkciou v podniku, avšak často sa v podnikoch nesprávne chápu jej funkcie. Aj pri realizácii prieskumu sa nám potvrdilo, že

Teoretické aspekty prierezočných ekonomík IV

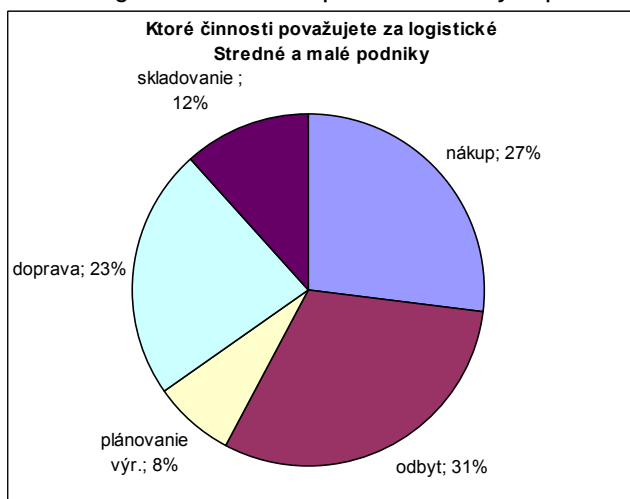
v podnikovej praxi sa funkcie logistiky obmedzujú na riešenie parciálnych problémov odbytu, dopravy, či skladovania.

Z hľadiska veľkosti podniku

Graf 2: Logistické činnosti z pohľadu veľkých podnikov



Graf 3: Logistické činnosti z pohľadu stredných podnikov



Vo veľkých podnikoch prevláda činnosť „skladovanie“. U stredných a malých podnikoch je to odbyt, nákup a doprava.

AKÉ JE POSTAVENIE LOGISTIKY V ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRE PODNIKOV?

V tomto prípade bola pri prieskume použitá polouzavretá otázka s definovanými odpoveďami:

- 1. logistika je samostatný funkčný útvar,
- 2. logistika spadá pod útvar (uved'te),
- 3. logistiku máme outsourcovanú,
- 4. logistickým činnostiam sa nevenujeme.

Výsledky boli nasledovné: prvú možnosť uviedlo 8 podnikov, druhú možnosť uviedlo 9 podnikov, tretiu možnosť 1 podnik, štvrtú možnosť 2 podniky.

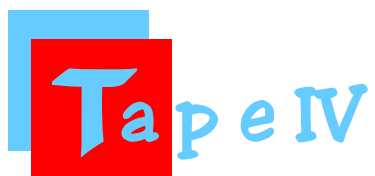
Logistiku ako samostatný funkčný útvar evidujeme len u veľkých podnikoch s počtom zamestnancov nad 250. Logistiku spadajúcu pod určitý útvar uviedli veľké i stredné podniky, avšak až dve tretiny boli stredné podniky. Vyplýva to z toho, že veľké podniky si môžu vzhľadom na rozsah výroby a svoju veľkosť dovoliť samostatný útvar, ktorý sa logistickým činnostiam venuje. U malých podnikoch dochádza k tomu, že logistika je začleňovaná pod iný útvar. Pri tejto možnosti uvádzali podniky v dotazníku najmä tieto úseky: ekonomický a obchodný. Jeden podnik uviedol, že logistiku má outsourcovanú. Jedná sa o podnik, ktorý v otázke „čo chápete pod pojmom logistika“ uviedol nasledovné: zabezpečenie prepravných kapacít, príprava expedície, nakládka, doručenie zákazníčkovi. Jedná sa spravidla o prepravné činnosti, ktoré sa dajú vhodne outsourcovať. Čo sa týka dvoch podnikov, ktoré uviedli „logistickým činnostiam sa nevenujeme“ vyznieva to paradoxne, nakoľko v predošlých otázkach uviedli, ktoré činnosti považujú v podniku za logistické.

ZÁVER

Vnímanie logistiky a jej úloh je z pohľadu podnikov rôzne. U veľkých podnikov je spravidla logistike venovaný samostatný funkčný útvar, ktorý sa zaoberá otázkami logistiky. U malých a stredných firiem logistické úlohy spadajú pod určité oddelenie. To znamená, že logistiku rieši jeden pracovník a to tiež v rámci mnohých ďalších úloh. V tomto prípade je však energia pracovníka rozptýlená a rozsah pracovnej činnosti a nedostatok času spôsobujú, že nedokáže systematicky pristupovať k riadeniu logistických činností.

Netvrdíme, že každý malý či stredný podnik musí mať aspoň jedného pracovníka, ktorý sa bude venovať čisto logistike. To by totiž hrozilo to, že takto by sa potom riešili aj ostatné funkcie v podniku. Je však veľmi dôležité, aby pracovník, ktorý za logistiku zodpovedá, mal dostatočné vedomosti o tejto oblasti, aby poznal nástroje a metódy, ktoré sa v podnikoch dajú vhodne použiť k efektívnejšiemu riadeniu materiálových tokov. Toto sa dá vhodne dosiahnuť prostredníctvom školení, ktoré môže pracovník absolvovať.

Samostatný funkčný útvar logistike nie je okamžitou zárukou dobrého riadenia zásob. Aj náš prieskum potvrdil, že i vo veľkých podnikoch, ktoré majú samostatný funkčný útvar logistiky sa zásoby a ich funkcia sú stále vnímané nesprávne. Nejde samozrejme o to, aby sme zásoby okamžite „zlikvidovali“ ale aby sme dokázali vnímať možnosti k zlepšovaniu v riadení zásob.

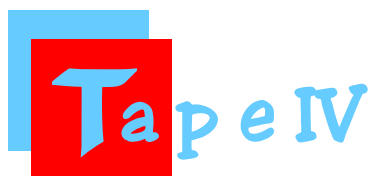


Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Martin Melišík
Fakulta priemyselných technológií TnUAD
Katedra riadenia priemyselných systémov
I. Krasku 491/30, 020 01 Púchov
melisik@fpt.tnuni.sk www.fpt.tnuni.sk tel.: +421/42/4613856

Článok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA 1/4601/07.



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

SYSTEMS THEORY IN INTERSECTORAL ECONOMY WITHIN THE EU INTERNAL MARKET ¹

Stanislava Mildeová - Ingeborg Němcová

ABSTRACT

The new environment of knowledge economy, and the related turbulence of the international economic environment, necessitates changes in thinking and behavior. The goal of this paper is to contribute to the topic of intersectoral economics research with a discussion of a strand of systems theory: system dynamics. The authors will illustrate the development of the system understanding of dynamism and the complexity of the intersectoral economy, and the possibilities for computer support.

KEY WORDS: system dynamics, systems theory, MODEL, intersectoral economy, Internal Market, EU

JEL: A12, B49, F15

1. PREFACE

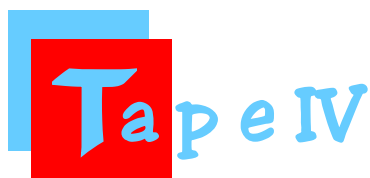
The new international economic environment necessitates changes in thinking and behavior. In the context of these necessary needs, the decision-makers need efficient support in solving these problematic situations and in contributing to the "building of knowledge". They need an environment which enables to analyze situations, find and experimentally test new solutions, and immediately evaluate the effectiveness of different decisions; an environment which allows to work up through specific problems in the intersectoral economy as system with the occurrence of dynamics complexity.

2. INTERNATIONAL ECONOMIC ENVIRONMENT

This seems to be very important, reflecting the deep changes connected with the membership of the CR in the EU, and the *functioning of the internal market as a new challenging environment for the intersectoral economy* (Mildeova, Nemcova, 2006):

- § globalization brings a large increase of interactions,
- § the number of unstable and disturbing effects in the competitive environment rises,
- § there are new conditions and demands of co-operation and competition in the integrating EU and co-operative network economy of the world
- § the complexity of the decision-making problem grows.

¹ The paper is a part research supported by the grant GAČR 402/07/0521.



Teoretické aspekty prierezočných ekonomík IV

The term complexity signifies a growth in the systemic complexity of tasks being solved; from the viewpoint of both the number of components as well as the number and nature of their relationships. Besides, *intersectoral systems with a high measure of complexity do not have clearly defined borders.*

Intersectoral economy are inter-related in a very complex manner and growing complexity requires the application of modern approaches which support systems theories, decision-making analysis, and information and communication technology (Cancer, 2006).

3. SYSTEM APPROACHES

We aim to provide some kind of system detachment and provide information on *how system approaches help in solving intersectoral problems.*

Systems theory (and cybernetics) consist of a number of research programs that were all developing in the mid 20th century (Klir, 1991). Different system approaches G. Ossimitz categorized as follows (Ossimitz, 1996): 1/ the approach of mathematics and physics (Isaac Newton) deals mainly with systems of equations, especially differential equations; 2/ the approach of General systems theory (systems science) (Ludwig van Bertalanffy) considers systems like mathematical entities and uses mainly mathematical methods to describe and classify systems; 3/ the cybernetics approach was founded by Norbert Wiener and dealt primarily with control and information systems, and the interrelation between system and environment; 4/ the system dynamics approach.

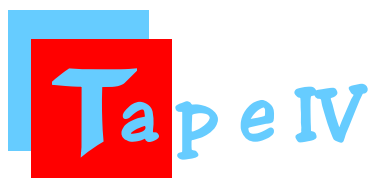
The weaknesses and strengths of the system dynamics approach have been evaluated and compared with other system approaches.

Systems dynamics has been chosen for understanding the problem in its dynamic, frequently trans-disciplinary, context. System dynamics is a methodology with foundations already laid down by J.W. Forrester in the early sixties (Forrester, 1961). It deals with the behavior of systems as they change in time.

Intersectoral systems show dynamic properties. Each decision we make therefore has an influence on the future development of the system (both the near and distant future). The important contribution of system dynamics discussed in this paper is in helping to better understand dynamic problems.

Changing the exogenous and endogenous factors in order to preserve the right trajectories of future development of intersectoral economy and to better understand the processes that make it possible, it is vital for managers and strategic decision makers to think dynamically and to see the problem as a whole, in its entire context. Modern ITC contributes to significant acceleration of all material and the flow of information. This requires the enterprises to accelerate their decision processes.

Another aspect supporting a system dynamics approach is the fact of the *growing number of interactions within the surroundings of sectors.* In the case of the post-communist countries (Nemcova, Larcon, 1998), there is not only a consequence for company behavior seeking optimal modes of cooperation within the more and more internationalized economic environment, but also of *fundamental changes in the economic and political environment as a result of the participation within the Internal Market of the EU.*



Teoretické aspekty prierezočných ekonomík IV

4. SYSTEMS DYNAMICS AND INTERSECTORAL ECONOMY

"System dynamics is a methodology for studying and managing complex feedback systems, such as one finds in business and other social systems. In fact, it has been used to address practically every sort of feedback system.

While the word system has been applied to all sorts of situations, feedback is the differentiating descriptor here" (<http://www.albany.edu/cpr/sds/>).

Systems dynamics methodology, and its tools, help to analyze complex systems and to find causal relationships, delays and feedback loops often leading to a different behavior of the system (Mildeova, Vojtko, 2006).

If we want to begin to understand and analyze intersectoral problems in a systematic manner, we must move from an analysis of separate events and their causes and start to look at a system as a system of mutually connected parts. This means seeking closed feedback causal loops. With the aid of causal loops it is possible to describe and analyze complex feedback systems and predict how the systems will behave.

A lot of models ignore the existence of feedback. However, the feedback between items of the system can be a basic characteristic of complex systems, as sectoral and intersectoral systems are.

In addition many models do not deal with the issue of delay, even though it significantly influences the stability of the system. Another factor is the distance of cause and effect in both time and space. *An example is the effect of globalization.* You might be a proponent or an opponent, but it happens nevertheless. *Its effects are related to the high number of relationships between the system's components, and to delays in such relationships.* Such relationships can only be predicted and modeled with difficulty.

To be able to construct and use system dynamics models, it is required to have knowledge of system dynamics methods, systems thinking and economics. And of course complexity theory that renews principles of the general systems theory (Mulej, 2005). This and necessity of systems view, caused a need for multidisciplinary conception between various branch of knowledge, and cooperation with both academic and business spheres.

The clear advantages are mainly improvements in decision making for the long run and a significantly shorter learning process (Sterman, 2000). *The impact on the knowledge society could be expected on higher competitiveness of the companies in the upcoming EU environment, higher resource allocation efficiency, consequences of various market structures, etc.* (Vojtko, Mildova, Trojacek, Nemcova, 2006).

Under our knowledge we see that system dynamics have a positive influence on the improvement of decision making and learning in companies, corporations and public institutions that need to cope with dynamic complexity of the real world problems.

The premise of the system dynamics paradigm is based on the hypothesis, that even if the real world exhibits a large measure of complexity, it can be recorded in a system dynamics model. The focus of system dynamics on modeling the problem instead of the whole system is very helpful here.

For the most part, it is a base for the explicit modeling, primarily using a computer simulation. *System dynamics uses the computer simulation for a view of the question as to why a system behaves in a certain way, and to analyze the politics in complex systems.* It predicts weaknesses in the politics evolving over time and helps to identify policies leading to an improvement in the situation.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

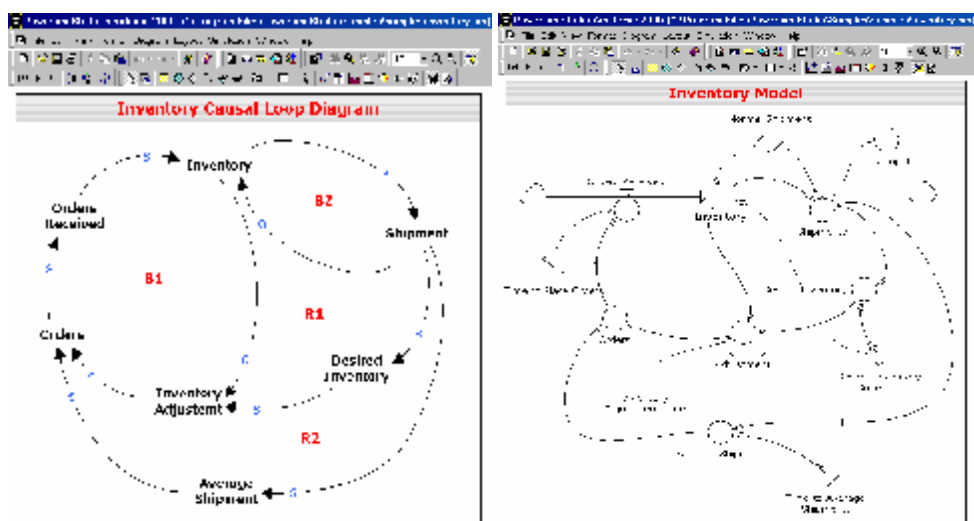
The simulation also contributes to the application of holistic system understanding in the development of decision-making.

In the paper system dynamics simulations are interpreted as a tool for finding policies that can solve problematic behavior and help us to explain the reason why the system behaves in such ways.

The use of specialized software (Powersim, Vensim, Stella, iThink, Dynamo), which executes simulations on the models and then presents the results in a user-friendly format, is popular. The user can experiment with the models in an accelerated time mode.

5. MODELS, MOLECULES AND ARCHETYPES

Model building is at the core of system dynamics. *There are two approaches to describe the structure of the system following the principles of the system dynamic methodology in fact: with a Causal Loop Diagram or with a Stock and Flow Diagram (see Picture 1).*

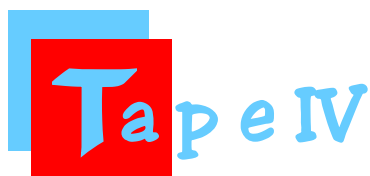


Picture 1 Causal Loop Diagram and Stock and Flow Diagram

Both these tools are used for capturing the feedback structure of the system, which is contained in our mind as a mental model. From the historical point of view of the development of the dynamic systems methodology, the Causal Loop Diagram was developed earlier than the Stock and Flow Diagram.

Standard substructures are used, at first in building houses, in building models. These elements of structure, that are used for constructing system dynamics models from “chunks” of system dynamics structure are called “molecules”. Molecules are made of simple stock and flow and serve as the building blocks of complete system dynamics models (Hines, 2000).

Molecules could be confused with archetypal patterns, that first postulated by Ludwig von Bertalanffy in the 1930s and later were developed and finally labeled as “Archetypes” by Peter Senge like „Limits to Growth“, „Shifting the Burden“, „Tragedy of the Commons“ (Senge, 1990).



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

6. LIMITS

There are lots of problems and obvious solutions that do not work, occurring in intersectoral economy. It is obvious that no solution can be correct one unless we stick with systemic procedures which take our limitations into consideration.

The effective approach to finding and applying correct solution is to uncover the behavior patterns.

System dynamics is one of the most promising methods for solving intersectoral problems. But system dynamics has its limits as well. In addition to the limits of computer models (Stermán, 1991) the other question is whether system dynamics is a problem-solving oriented approach, and how can system dynamicists find a solution to something if the 'problem' has not been formally defined.

7. CONCLUSIONS

A wide range of methodologies, tools and models have been developed in regards of the spectrum of problems addressed in intersectoral economy. The authors discussed the possibility of system dynamics. System dynamics, whose heart is model and uses the computer simulation, was the central term in our paper. This approach has not yet usual in conventional economic research.

Since intersectoral systems were the main focus of interest for us, this topic was analyzed from the viewpoint of the current turbulent economic situation in post-communist countries.

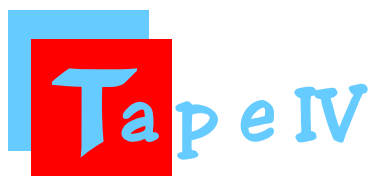
We have tried to provide a systemic overview, but without aspiring to assess systems theory as a whole. By system dynamics we mean all methodology discussed above for system understanding support, and not only the dynamic modeling method (which incidentally goes with the traditional economic approach of the modeling of dynamic phenomena, but uses different conventions and terminology).

We founded system dynamics models to be a safe environment in which it's possible to think creatively about complex problems and their solutions; we founded system dynamics models as an environment in which it is possible to think and invent new ways of solving problems in intersectoral economy from an international point of view. It represents a shift from the view of the economy as a set of action – reaction relationships, to a mutually interconnected dynamic process. This enables us to think about what is going on around us in a different way.

They could also help managers, decision and policy makers of post-communist countries, to understand and outline possible future consequences of their decisions in highly chaotic environments. It's much better to make a mistake in the virtual world of our computer, than risk making bad decisions in the real world.

It is useful to built up a network in which methodologist together with practitioners interact to share ideas and experiences for applying system dynamics in intersectoral economy.

Conclusions therefore lead to recommendations for the implementation of system dynamics models for intersectoral economy.



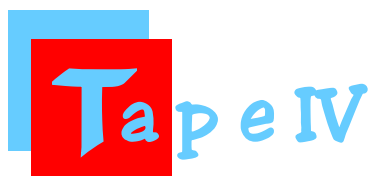
Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

REFERENCES

1. CANCER, V., 2006: Systems Thinking and Decision Analysis in Managing Complexity, Prague 06.12.2006, In: *System Approaches 2006*, Prague : Oeconomica, pp. 83–95.
2. FORRESTER, J. W., 1961: *Learning through System Dynamics as Preparation for the 21st Century*. Cambridge, USA, Massachusetts Institute of Technology, 1994.
3. HINES, J., 2000: *Molecules of Structure Version 1.4: Building Blocks for System dynamics Models*, Harvard, MA, USA: Ventana Systems, Inc. 2000. Available from World Wide Web: <http://www.vensim.com/freedownload.html>
4. KLIR, G., 1991: *Facets of Systems Science*. IFSR. Pergamon Press, Oxford. 1991.
5. MILDEOVA, S., NEMCOVA, I., 2005: System Dynamics Market Model with Aspects of Economic Policy, In: GU, J., CHROUST, G. (ed.), *IFSR 2005*, JAIST Press, Kobe, 2005.
6. MILDEOVA, S., VOJTKO, V.: *Selected Chapters of System Dynamics*. 1. vyd. Bratislava : KARTPRINT, 2006.
7. MULEJ, M., 2005: Complexity Theory in Five Main Systems Tudory Streams, 5th-7th December, 2005, In: *Proceedings of the 11th ANZSYS / Managing the Complex* Vconference Christchurch, New Zealand, pp. 1–6.
8. NEMCOVA, I., LARCON, J., P., 1998: *Entrepreneurship and Economic Transition in Central*, Boston : Kluwer Academic Publishers. 1998
9. OSSIMITZ, G., 1996: *The Development Of Systems Thinking Skills Using System Dynamics Modeling Tools*. Available from World Wide Web: http://wwwu.uni-klu.ac.at/gossimit/sdyn/gdm_eng.htm
10. SENGE, P. M., 1990: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, New York 1990.
11. STERMAN, J.D., 2000: *Business Dynamics. Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. USA: McGraw-Hill Higher Education 2000.
12. STERMAN, J. D. 1991: *A Skeptic's Guide To Computer Models*, Cambridge, Massachusetts, USA: Massachusetts Institute of Technology. 1991. Available from World Wide Web: <http://sysdyn.mit.edu/sdep/Roadmaps/RM9/D-4101-1.pdf>.
13. VOJTKO, V., MILDEOVA, S., TROJACEK, J., NEMCOVA, I., 2006: *Market Dynamics for Decision Support in Marketing*. Available from World Wide Web: <http://cgi.albany.edu/~sdsweb/sds2006.cgi?P353>

AUTHORS

Stanislava Mildeová is an Assistant Professor in the Department of Systems Analysis. In 1992 she gained her thesis. She is a guarantor of specialization for “Orientation in the Information Society” and a guarantor of seven university courses. Her major topics of professional interest are systems sciences, in particular system dynamics, and informatics and models support for sustainable development. From 1986 until 2006 she was a manager of a regular conference, “System Approaches”, and editor of the conference proceedings. She was responsible for the solution of a module for a PHARE project, and a research project for the Czech Science Foundation. She is a member of the Czech Society for the Systems Integration, The Complex Systems Society, and the System Dynamics Society.



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Ing. Stanislava Mildeová, CSc.

Katedra systémové analýzy, Vysoká škola ekonomická v Praze

W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3

e-mail: mildeova@vse.cz

Ingeborg Němcová, doctoral level degree from the University of Economics in Prague 1989. Associated Professor at Department of the World Economy of the same university. Jean Monnet Chair in European Economic Integration. She reads courses on Economic policy of the European Union. A. Hamilton Fellow at University of South Carolina, Faculty of International Business, University of South Carolina, Columbia, USA (1991-2), extensive lecturing abroad (USA, Denmark, Germany, Ireland, Poland, etc.) Research has been focused on the EU (V4 mostly), integration processes in general, system dynamics in economic policy and economic governance.

Doc. Ing. Ingeborg Němcová, CSc.

Katedra světové ekonomiky, Vysoká škola ekonomická v Praze

W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3

e-mail: inge@vse.cz

University of Economics in Prague

W. Churchilla 4,

130 67 Prague 3,

Czech Republic

mildeova@vse.cz, inge@vse.cz

KONKURENČNÝ POTENCIÁL VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDELÁVANIA V REGIÓNE SLOVENSKO - VÝCHOD

Jana Nimrichterová

ABSTRAKT

Ku kľúčovým charakteristikám úspešnej organizácie akéhokoľvek typu, vysoké školy nevynímajúc, patrí jej jedinečnosť a schopnosť odlíšiť sa od konkurencie. Pri tom zohráva veľmi dôležitú úlohu analýza konkurencie. Získanie, analýza a vyhodnotenie informácií o konkurencii môže napomôcť pri definovaní vlastnej konkurenčnej výhody. Preto sa pozornosť príspevku sústreďuje na zhodnotenie konkurenčného potenciálu vysokoškolského vzdelávania v regióne Slovensko – východ.

Príspevok je súčasťou riešenia grantového projektu VEGA 1/2555/05.

KĹÚČOVÉ SLOVÁ: Vysoká škola. Konkurencia. Analýza konkurencie. Konkurenčná schopnosť. Konkurenčná výhoda.

JEL klasifikácia: M10, M31, I20, I21

ÚVOD

Univerzita je vzdelávacia inštitúcia, ktorá poskytuje svoje služby zákazníkom – najčastejšie študentom. Pôsobí na trhu vysokoškolského vzdelávania, ktorý je v slovenských podmienkach v súčasnosti charakteristický výraznými zmenami. Postupne dochádza k vzniku a etablovaniu sa nových vysokých škôl, resp. z geografického hľadiska k rozširovaniu pôsobnosti univerzít, vysokých škôl či fakúlt mimo miesto svojho sídla prostredníctvom vytvárania pobočiek a detašovaných pracovísk. Keďže v tomto kontexte vykazujú aj vysokoškolské vzdelávacie inštitúcie charakteristiky podnikateľského subjektu, v zmysle marketingovej orientácie by nemali zabúdať na skutočnosť, že tiež pôsobia v konkurenčnom prostredí. Nevyhnutnosťou sa preto stáva dôkladná analýza konkurencie a zadefinovanie vlastných konkurenčných výhod.

1 KONKURENČNÁ SCHOPNOSŤ A KONKURENČNÉ VÝHODY V UNIVERZITNOM VZDELÁVANÍ

Problematika konkurencieschopnosti vysokoškolských vzdelávacích inštitúcií prezentovaná v tomto príspevku ideovo vychádza zo základnej ekonomickej literatúry predovšetkým z oblasti manažmentu a marketingu. Napriek dlhotrvajúcim a rozsiahlym diskusiám venovaným problematike konkurenčnej schopnosti sa doposiaľ nepodarilo konkurencieschopnosť ako ekonomickú kategóriu teoreticky presne definovať. Pri štúdiu odbornej literatúry zaoberajúcej sa touto problematikou je možné stretnúť sa s viacerými pomenovaniami konkurenčnej schopnosti (napr. konkurenčnosť, konkurenčná výkonnosť,

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

konkurenčná zdatnosť). V tomto príspevku budeme tieto pojmy považovať za synonymá termínu konkurenčná schopnosť (konkurencieschopnosť).

Konkurencieschopnosť je možné definovať ako schopnosť organizácií, podnikov, priemyselných odvetví, regiónov, krajín alebo nadnárodných regiónov vystavených medzinárodnej súťaži generovať relatívne vysoký dôchodok a úroveň zamestnanosti. V absolútnom slova zmysle ju môžeme chápať ako schopnosť byť na danom trhu prítomný a stretávať sa na ňom s konkurenciou. V relatívnom význame vyjadruje úspešnosť daného subjektu vo vzťahu k ostatným subjektom, s ktorými sa na trhu stretáva a navzájom konkuruje. Konkurencieschopnosť je možné vzťahovať na rôzne referenčné úrovne a na rôznych aktérov, u ktorých je vymedzenie konkurencieschopnosti odlišné.

Konkurenčná výhoda je jedným zo zdrojov konkurencieschopnosti. Konkurenčnú výhodu je možné charakterizovať ako určitý potenciálny prospech, ktorý daný subjekt dosahuje v porovnaní s ostatnými aktérmi trhu vďaka existencii nejakých špecifických, konkurenčných charakteristík, ktoré sú jeho vlastníctvom. Konkurenčné výhody jednotlivých subjektov (podnikov, inštitúcií, regiónov, krajín) v určitom časovom období odrážajú rozdiely v konkurenčných charakteristikách jednotlivých subjektov a tiež konkrétne trhové situácie. Konkurenčné výhody nemajú automatickú schopnosť udržateľnosti. Závisia od vývoja na trhu a v jednotlivých etapách vývoja sa líšia.

Toto sú všeobecné charakteristiky pojmov konkurenčnej schopnosti a konkurenčnej výhody. Ak pozornosť upriamime na schopnosť vysokoškolských inštitúcií obstať v konkurenčnom boji nielen na trhu vysokoškolského vzdelávania v domácom, slovenskom, prostredí, ale tiež v širšom celoeurópskom meradle, vo formujúcom sa európskom vysokoškolskom priestore, je potrebné aplikovať vyššie uvedené poznatky na špecifické podmienky univerzitného vzdelávania.

Konkurencieschopnosť vysokej školy je potom možné vyjadriť ako schopnosť konkrétnej vysokoškolskej vzdelávacej inštitúcie (univerzity, vysokej školy, fakulty) obstať v konkurenčnom boji s poprednými vysokoškolskými inštitúciami so zámerom zabezpečiť dlhodobu trvalo udržateľný rozvoj a prosperity danej vysokoškolskej inštitúcie z hľadiska samotnej organizácie, národného aj európskeho systému vysokoškolského vzdelávania a tiež z regionálneho pohľadu. V podmienkach univerzitného vzdelávania je možné konkurenčnú schopnosť vnímať ako schopnosť vysokoškolskej inštitúcie etablovať sa na trhu vysokoškolského vzdelávania, prezentovať svoju ponuku jedinečným spôsobom, ktorý približuje, vyzdvihuje jej prednosti a významné charakteristiky v porovnaní s konkurenčnými subjektami, s ktorými vstupuje do konkurenčného boja o študenta. Ten sa rozhoduje sám. Vyberá si takú univerzitu, vysokú školu či fakultu, ktorá mu poskytuje najvýhodnejšie podmienky, spĺňa jeho predstavy, očakávania a požiadavky. Pri tom je nutné vziať do úvahy viaceré faktory ovplyvňujúce konkurencieschopnosť konkrétnej vysokoškolskej vzdelávacej inštitúcie. Tieto je z pohľadu vysokej školy možné začleniť do dvoch základných skupín, a to faktory vnútorné a faktory vonkajšie, ktoré ovplyvňujú konkurenčnú schopnosť v samostatných rovinách. Do úvahy je však potrebné vziať tiež synergické pôsobenie oboch uvedených skupín faktorov, ktoré môžu na konkurencieschopnosť vysokej školy vplývať kombinovane.

2 POTENCIÁL VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDELÁVANIA V REGIÓNE SLOVENSKO - VÝCHOD

Vyvážená sociálna a kultúrna infraštruktúra by mala vytvárať základný predpoklad pre rovnocenné životné podmienky pre všetkých obyvateľov východného Slovenska a napomáhať

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

vytváraníu primeraných sociálnych istôt, vzdelania i možností rozvoja životného štýlu a životných šancí.

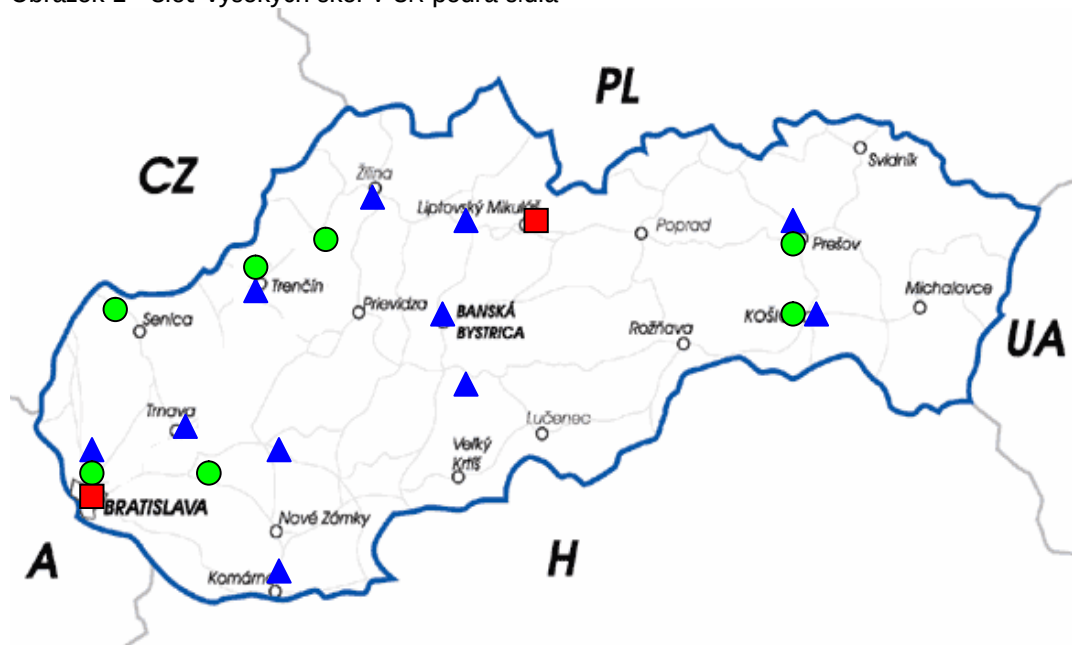
Závažným problémom je však rôzna dostupnosť vzdelania v rôznych oblastiach a regiónoch Slovenska, ktorá koreluje s veľkými rozdielmi medzi ekonomicky silnejšími a slabšími regiónmi. Kým v ekonomicky silnejších regiónoch je možné badať rozvinutú sieť inštitúcií vysokoškolského aj ďalšieho vzdelávania, v slabších nie je táto sieť dostatočne rozvinutá. Vzdelávacie inštitúcie nadregionálneho alebo celoslovenského charakteru sa etablujú hlavne v ekonomicky silnejších regiónoch, zvyčajne kopírujú alokáciu väčších miest. V menších mestách a ekonomicky slabších regiónoch sa nevytvárajú štruktúry kvôli obave o efektívnosť investícií. Tým sa znižuje dostupnosť vzdelania pre obyvateľov menších miest a vidieka, títo musia za vzdelaním dochádzať, prípadne zabezpečovať si ubytovanie, čo spôsobuje konečnú vyššiu cenu za vzdelanie oproti obyvateľom ekonomicky silnejších regiónov. V regiónoch pôsobia vzdelávacie inštitúcie lokálneho charakteru, ktorých relevantná časť nedosahuje potrebné parametre z hľadiska šírky ponuky a kvality poskytovaných služieb. Je to v zásadnom rozpore s cieľom znižovania rozdielov medzi regiónmi. Všetky tieto faktory sa premietajú do celkového stavu ľudských zdrojov v regióne.

Sieť vysokých škôl Slovenskej republiky z hľadiska formy vlastníctva je v súčasnosti tvorená verejnými, štátnymi a súkromnými vysokými školami. Na Slovensku pôsobí 33 vysokoškolských vzdelávacích inštitúcií (stav k 13.11.2007). Z uvedeného počtu je 20 verejných vysokých škôl, 3 štátne vysoké školy a 10 súkromných vysokých škôl.

Z hľadiska lokalizácie má väčšina vysokých škôl svoje sídlo v Bratislave a regióne západného Slovenska (21). V regióne východného Slovenska sídli 6 vysokých škôl, z toho sú 4 verejné vysoké školy a 2 súkromné vysoké školy. Lokalizácia vysokých škôl na území Slovenska je znázornená na obrázku 1.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Obrázok 1 Sieť vysokých škôl v SR podľa sídla



Legenda:

-  verejné vysoké školy
-  súkromné vysoké školy
-  štátne vysoké školy

V regióne východného Slovenska sídlia vysoké školy v krajských centrách. V Košiciach sú to 4 vysokoškolské inštitúcie, z toho 3 verejné vysoké školy:

- Technická univerzita Košice,
- Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach,
- Univerzita veterinárneho lekárstva,

a 1 súkromná vysoká škola:

- Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach.

V Prešove sídlia 2 vysokoškolské inštitúcie, z toho 1 verejná vysoká škola:

- Prešovská univerzita v Prešove,

a 1 súkromná vysoká škola:

- Vysoká škola medzinárodného podnikania ISM Slovakia v Prešove.

Túto sieť vysokoškolských inštitúcií sídlia v regióne Slovensko východ dopĺňajú ešte ďalšie dve vysoké školy, ktorých fakulty majú sídlo v Košiciach. Sú to:

- Podnikovohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave,
- Teologická fakulta Katolíckej univerzity v Ružomberku.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Tabuľka 1 Vysoké školy a fakulty sídliače v regióne Slovensko - východ

Mesto	Vysoká škola	Fakulta
Košice	Ekonomická univerzita v Bratislave	Podnikovohospodárska fakulta
	Katolícka univerzita v Ružomberku	Teologická fakulta
	Technická univerzita v Košiciach	Ekonomická fakulta Fakulta baníctva, ekológie, riadenia a geotechnológií Fakulta elektrotechniky a informatiky Fakulta umení Hutnícka fakulta Letecká fakulta Stavebná fakulta Strojnícka fakulta
	Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach	Fakulta verejnej správy Filozofická fakulta Lekárska fakulta Právnická fakulta Prírodovedecká fakulta
	Univerzita veterinárneho lekárstva	
	Vysoká škola bezpečnostného manažérstva	
Prešov	Prešovská univerzita v Prešove	Fakulta humanitných a prírodných vied Fakulta manažmentu Fakulta športu Fakulta zdravotníctva Filozofická fakulta Gréckokatolícka teologická fakulta Pedagogická fakulta Pravoslávna bohoslovecká fakulta
	Technická univerzita v Košiciach	Fakulta výrobných technológií
	Vysoká škola medzinárodného podnikania ISM Slovakia v Prešove	

Existuje spoločenská objednávka na vysokoškolské vzdelávanie, ktorá je v súlade s celoeurópskymi trendmi celoživotného a ďalšieho vzdelávania obyvateľov v produktívnom veku. Zo strany obyvateľov i zamestnávateľov neustále v poslednom období rastie dopyt po ďalšom vzdelávaní, predovšetkým v oblasti informačných a komunikačných technológií, riadenia podnikov a ľudských zdrojov, i v oblasti cudzích jazykov. Vysoké školy nemajú možnosti (najmä kapacitné) pokryť tento dopyt. Preto naň vysokoškolské inštitúcie reagujú vytváraním siete pobočiek, stredísk a pracovísk mimo svojho sídla v záujme väčšieho pokrytia trhu a uspokojenia potrieb a želaní potenciálnych a súčasných študentov.

V regióne Slovensko - východ pôsobia aj ďalšie vysoké školy prostredníctvom svojich pobočiek, pracovísk a stredísk. Ich prehľad je uvedený v tabuľke 2.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Tabuľka 2 Sieť pracovísk vysokých škôl v regióne Slovensko - východ

Vysoká škola	Fakulta	Mesto	Poznámka
Ekonomická univerzita v Bratislave	Podnikovohospodárska fakulta Košice	Michalovce	Pobočka PHF
Katolícka univerzita v Ružomberku	Pedagogická fakulta	Košice	Pracovisko
		Poprad	Pracovisko
		Levoča	Pracovisko
		Stará Ľubovňa	Pracovisko
	Teologická fakulta	Spišská Kapitula	Teologický inštitút
	Fakulta zdravotníctva	Košice	Detašované pracovisko
		Levoča	Detašované pracovisko
		Poprad	Detašované pracovisko
Prešovská univerzita v Prešove	Filozofická fakulta	Trebišov	Konzultačné stredisko
	Fakulta humanitných a prírodných vied	Trebišov	Konzultačné stredisko
	Fakulta manažmentu	Trebišov	Informačno-konzultačné stredisko
		Vranov nad Topľou	Informačno-konzultačné stredisko
	Pedagogická fakulta	Trebišov	Konzultačné stredisko
Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre	Fakulta európskych štúdií a regionálneho rozvoja	Košice	Detašované pracovisko
Slovenská technická univerzita v Bratislave	Fakulta architektúry	Poprad – Spišská Sobota	Detašované pracovisko (školiace pracovisko)
	Fakulta chemickej a potravinárskej technológie	Humenné	Výučbovo študijné centrum
Trnavská univerzita	Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce	Spišská Nová Ves	Detašované pracovisko
		Michalovce	Detašované pracovisko
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave	Fakulta masmediálnej komunikácie	Michalovce	Detašované pracovisko
	Fakulta prírodných vied	Michalovce	Pracovisko
Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre	Fakulta sociálnych vied a zdravotníctva	Spišská Nová Ves	Výskumno-vzdelávacie a poradenské centrum
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici	Ekonomická fakulta	Poprad	Detašované pracovisko
		Spišská Nová Ves	Detašované pracovisko

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach		Rožňava	Ústav vzdelávania
Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave		Prešov	Informačno-konzultačné stredisko
Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety v Bratislave, n.o.		Prešov	Ústav sociálnych vied a zdravotníctva Bl. P.P. Gojdiča
		Bardejov	Ústav sociálnej práce kráľovnej pokoja z Medžugorja
		Spišská Nová Ves	Pracovisko
		Michalovce	Pracovisko

Ako vyplýva z tabuľky 2 v regióne Slovensko - východ pôsobí 10 vysokých škôl, ktorých sídlo je v inom regióne. Tieto lokalizujú svoje pracoviská zväčša vo väčších mestách, ktoré sú prirodzenými centrami miestnych mikroregiónov (Zemplín, Šariš, Gemer, Spiš, ... - obrázok 2).

Obrázok 2 Lokalizácia pracovísk vysokých škôl v regióne Slovensko - východ



Väčšina z nich poskytuje vysokoškolské vzdelanie iba externou formou. Absentuje teda denné štúdium, ktoré by umožnilo poskytnúť kvalitné vysokoškolské vzdelanie práve mladým ľuďom vo veku od 19 – 26 rokov. Uvedený dôvod má za následok zvýšený odliv mladých ľudí uvažujúcich o dennej forme vysokoškolského štúdia. Mnohí z nich sa po ukončení štúdia nevrátia späť na východ. Ako uvádza Srnánková (2005, s. 40) najviac nezamestnaných absolventov vysokých škôl majú Košický a Prešovský samosprávny kraj. Ešte špecifickejšia situácia je v jednotlivých okresoch týchto krajov. V Prešovskom kraji je najhoršia situácia v okresoch Prešov, Bardejov a Humenné. V Košickom kraji, v porovnaní s ostatnými kraji, sa nachádza

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

najviac oblastí s vyšším počtom evidencií uchádzačov o prácu zo skupiny absolventov vysokých škôl. Sú to okresy Košice-okolie, Michalovce, Spišská Nová Ves a Trebišov. Podľa údajov ÚPSVaR ide z časového hľadiska o dlhodobejší trend. Tento trend úzko súvisí s ekonomicko-sociálnou situáciou v predmetnom regióne, keď v situácii nedostatku primeraných pracovných miest je ťažké realizovať sa na miestnych pracovných trhoch. Pričom vyspelejšie a rozvinutejšie regióny (nielen z národného, ale aj medzinárodného hľadiska) ponúkajú viac príležitostí, lepšie šance zamestnať sa, ako aj atraktívnejšie pracovné podmienky.

Vo východoslovenskom regióne existuje potenciál mladých ľudí, ktorí majú záujem dosiahnuť vysokoškolské vzdelanie. Existuje tu teda nepokrytý dopyt, kde sa otvára priestor pre existujúce či novovznikajúce vysoké školy. Otvorením nových študijných programov reagujúcich na aktuálnu celospoločenskú situáciu, na spoločenskú objednávku vyplývajúcu tiež z potrieb predmetného regiónu, by jednotlivé vysokoškolské inštitúcie mohli získať nepopierateľnú konkurenčnú výhodu. Zároveň by prispeli k rozvoju kvalitných ľudských zdrojov a v konečnom dôsledku k rozvoju a zvyšovaniu konkurencieschopnosti daného regiónu.

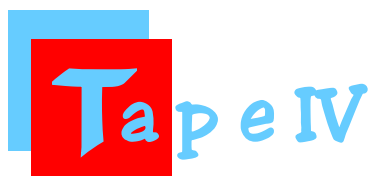
ZÁVER

Ako prioritu v oblasti vzdelávania v regióne Slovensko - východ je nutné vnímať zlepšenie dostupnosti dennej formy vysokoškolského vzdelávania. Potrebne je sústrediť pozornosť na študijné odbory, ktoré majú perspektívu ako zo strany spoločenských potrieb, tak aj z perspektív vytvorenia konkurencieschopnej ekonomiky v zmysle Lisabonskej stratégie. Preferovať by bolo vhodné smery súvisiace s problematikou a využívaním obnoviteľných zdrojov, informačno-komunikačných technológií, ale aj odborov, ktoré v súčasnosti majú nepostačujúce pokrytie vo východoslovenskom regióne. V záujme zabezpečenia konkurencieschopnosti vysokej školy / fakulty je nutné reagovať na tieto trendy.

Získanie priaznivej konkurencieschopnej pozície na trhu vysokoškolského vzdelávania v regióne Slovensko - východ je tiež ambíciou manažmentu Podnikovohospodárskej fakulty v Košiciach Ekonomickej univerzity v Bratislave. Ideálnou možnosťou vytvorenia konkurencieschopného a perspektívneho postavenia by bolo aj rozšírenie odboru Obchodné podnikanie na Podnikovohospodárskej fakulte v Košiciach. Vzhľadom ku skutočnosti, že uvedený odbor je v tomto regióne zastúpený okrem Podnikovohospodárskej fakulty iba vysokou školou medzinárodného podnikania ISM v Prešove, bolo by postavenie fakulty verejnej vysokej školy atraktívnejšie.

LITERATÚRA

1. <http://www.minedu.sk>
2. *Integrovaná štúdia podmienok ďalšieho rozvoja regiónu Slovensko – Východ*. Košice : Karpatský rozvojový inštitút, jún 2006.
3. LIESKOVSKÁ, V. - FABIAN, V.: Marketing vzdelávacích inštitúcií. In: *Acta Oeconomica Cassoviensia N° 10*, Košice : Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, 2006, s. 58 – 69. ISBN 80-225-2200-7.
4. LIESKOVSKÁ, V.: Bolonský proces a jeho implementácia na inštitucionálnej úrovni EU PHF v Košiciach. In: *Condition, Problems and Perspective of Ukrainian Integration in the*



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

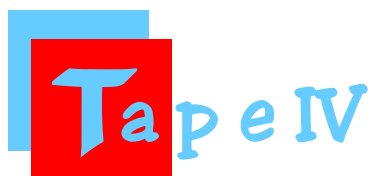
- European Educational and scientific Enviroment. Ukrajina, Uzhorod : 2005. s. 47 – 51. ISBN 966-8110-19-6.
5. Návrh strategického cieľa a priorít SR prepojených na Kohéznu politiku EU pre budúce programovacie obdobie 2007 – 2013. s. 1. [online] [citované 25.6.2007] Dostupné na: http://www.build.gov.sk/www/pk/16827_1_05/material.doc
 6. NIMRICHTEROVÁ, J. – LUKÁČOVÁ, A.: Význam konkurencieschopnosti v kontexte procesu globalizácie. In: *Podnikanie a inovácie podnikateľských aktivít II*. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Prešov : VŠMP ISM Slovakia, 2007. s. 170 – 174. ISBN 978-80-7165-625-8.
 7. SRNÁNKOVÁ, Ľ.: Nezamestnanosť absolventov vysokých škôl. Záverečná správa. Bratislava : ÚIPŠ, 2005. 48 s. [online] [citované 16.11.2007] Dostupné na: <http://www.uips.sk/vs/index.html>

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Jana Nimrichterová je externou doktorandkou Katedry marketingu a obchodu Podnikovohospodárskej fakulty v Košiciach Ekonomickej univerzity v Bratislave. Zameriava sa na oblasť uplatňovania marketingu v univerzitnom vzdelávaní.

Kontaktná adresa:

Ing. Jana Nimrichterová
ZPP UCM v Trnave, DP Michalovce
Nám. Osloboditeľov 82
071 01 Michalovce
e-mail: jananim@post.sk



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

TRH PRÁCE V USA V 90TÝCH LETECH

Zuzana Potužáková

ABSTRAKT

Článek se zabývá změnami na trhu práce v USA v 90tých letech způsobenými globalizací a vyšší mobilitou zdrojů. Práce vychází z rozdělení pracovní síly dle Richarda Reicha (The Work of Nations) a analyzuje změny za použití klasifikace zaměstnání SOC. Cílem je popsat tyto změny a vyvodit z nich důsledky pro další rozvinuté ekonomiky a uskupení.

KLÍČOVÁ SLOVA: USA, klasifikace SOC, struktura zaměstnanosti, komparativní výhoda

JEL: J21, J24

ÚVOD

Trh práce USA je dlouhodobě pro členské státy Evropské Unie i pro samotnou EU v mnoha ohledech vzorem. Jedná se zejména o mnohem vyšší míru zaměstnanosti, nízkou nezaměstnanost v porovnání s EU, vyšší flexibilitu a liberálnější pracovní legislativu. Na Lisabonský proces a opatření EU v oblasti zaměstnanosti můžeme tedy z určitého úhlu pohlížet jako na reakci na dění v USA v 90tých letech.

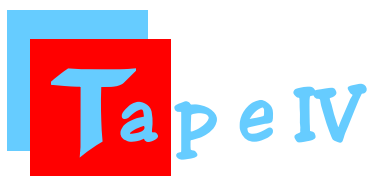
V USA se ale v 90tých letech v důsledku globalizace a tzv. New Economy značně zvýšila mobilita zdrojů. Od této dekády lze mnohem jednodušeji než kdykoli předtím přesouvat výrobu do oblastí s nižšími náklady na pracovní sílu. Poměr náklady na práci (kvalita práce)/přidaná hodnota práce se pro mnohé společnosti stala klíčová.

Článek je rozdělen na dvě části, v první vychází rozdělení americké pracovní síly od 90tých let podle R. Reicha. V druhé části sleduje změny struktury zaměstnanosti dle klasifikace SOC v průběhu 90tých let. Cílem článku je analyzovat vývoj v oblasti struktury zaměstnanosti v 90tých letech v USA a vyvodit důsledky těchto změn pro EU.

1. R. REICH – NOVÉ ROZDĚLENÍ PRACOVNÍ SÍLY

Americký profesor na Univerzitě v Berkeley a bývalý ministr práce Clintonových vlád ve své knize „The Work of Nations, Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism“ popsal změny na trhu práce a rozdělení americké společnosti v devadesátých letech.

V 90tých letech přestal platit do té doby obvyklý úzus, že z ekonomického růstu typicky národních firem (national champions) profituje především národní ekonomika (Reich, 1992, str. 171). Díky globalizaci mohly americké firmy relativně snadno zakládat pobočky v zahraničí a přesunovat výrobu z USA směrem do Mexika, Číny a ostatních oblastí s nízkými výrobními náklady. Z růstu zisku amerických firem proto mohly získat v mnohem větší míře státy v zahraničí než samotná americká ekonomika. Tento faktor působil i opačným směrem, na růst



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

americké ekonomiky mohla mít mnohem větší vliv zahraniční firma, která založila pobočku v USA než společnost „americká“.

Konkurenceschopnost USA na mezinárodních trzích proto přestala záviset na výkonnosti domácí ekonomiky a průmyslu, ale na „výkonnosti Američanů – přidané hodnotě – v rámci globální ekonomiky“ (Reich, 1992, str. 172). Obdobný proces probíhá i v ostatních státech světa. Překážky, které dříve bránily přeshraničnímu proudění znalostí, financí i zboží se rozpadají.

V důsledku výše popsaných změn dochází k **internacionalizaci trhu práce**. Díky mobilitě lze výrobu málo sofistikovaných a rutinních činností přesunout do oblastí s levnou pracovní silou a v případě růstu nákladů ji přesunout do ještě levnějších oblastí. Následkem přesunů výroby došlo v USA ke změnám struktury trhu práce, které závisely na druhu zaměstnání.

Robert Reich dělí pracovní sílu národní ekonomiky na tři velké skupiny, přičemž hlavním kritériem je závislost či nezávislost jednotlivých skupin na národní ekonomice (Reich, 1992, str. 174):

- A) Rutinní produkční služby
- B) Osobní služby
- C) Služby symbolických analytiků

A) Rutinní produkční služby

Do této kategorie patří všechny druhy zaměstnání, při kterých jsou zaměstnanci zodpovědní za velmi malou část výrobního řetězce a tuto činnost opakují během celé pracovní doby. Jedná se o kategorii označovanou jako modré límečky, zahrnuje nicméně i zaměstnání, které řídí práci modrých límečků jako mistři, kontrolori a ostatní nejnižší manažerské pozice. V důsledku masového využití informačních technologií lze do této kategorie zahrnout i zaměstnance v kancelářích, kteří vkládají data do databází nebo je upravují pro další zpracování a využití manažery a vedoucími pracovníky.

Všechna tato zaměstnání mají předem daný standardní průběh a musí splňovat přesně definované normy, jedná se tedy o povolání bez nutnosti vlastní kreativity, při kterých je přidaná hodnota práce v porovnání s ostatními skupinami nízká. Právě tato zaměstnání jsou vzhledem k malým požadavkům na pracovníky a snadné nahraditelnosti jednoho pracovníka jiným nejvíce ohrožená přesunem do oblastí s nízkými náklady na pracovní sílu. Dalším důležitým faktorem je, že pracovní **místa nejsou vázána na blízkost zákazníků**. Firmy tak mohou zřizovat výroby, call-centra i ostatní formy filiálek v jiném státě nebo kontinentu, aniž by to mělo větší dopad na kvalitu poskytování produkčních služeb.

B) Osobní služby

Do osobních služeb patří také některé typy rutinních a opakujících se činností, s rozdílem oproti minulé skupině, že jsou **vázány na zákazníky** a jejich bydliště či pracoviště. Do této skupiny patří prodáváci, sekretářky, ošetrovatelky, kadeřníci, terapeuti, bezpečnostní služby aj.

Požadavky na dosažené vzdělání nejsou ani v této skupině jednotné, přidaná hodnota jejich práce se liší dle konkrétní profese. Oproti předchozí skupině sem přistupuje nutnost **komunikace** se zákazníkem. Jedná se o dynamicky rostoucí skupinu, rychlost jejího růstu koreluje s růstem ekonomické úrovně.

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

C) Symboličtí analytici

Skupina symbolických analytiků zahrnuje zaměstnání, které se zabývá identifikací a řešením problémů, strategické plánování a poradenství. Zahrnuje tedy zaměstnání jako vědci, konzultanti, právníci, bankéři, manažeři, vývojáři systémů, účetní auditoři aj.

Stejně jako u první skupiny nejsou vázáni na národní ekonomiku, nicméně se nachází v opačné pozici než zaměstnanci v produkčních službách. Zatímco v případě první skupiny se národní ekonomiky snaží udržet tato zaměstnání v rámci hranic států a zabránit jejich odlivu, který má za následek růst nezaměstnanosti a pokles zaměstnanosti, skupina symbolických analytiků má na zaměstnanost opačný efekt. Jedná se ve valné většině o vysoce kvalifikovaná zaměstnání s vysokou mobilitou a své povolání mohou poskytovat nezávisle na národní ekonomice. Mají vysokou přidanou hodnotu práce v podobě navrhování originálních, kreativních řešení a identifikaci problémů, jejich konkurenti i zákazníci se nachází po celém světě.

V zájmu národních ekonomik by mělo být vytvářet takové podmínky, aby skupina symbolických analytiků byla co největší, protože se většinou jedná o ty, kteří dále zaměstnávají skupinu obyvatel pracujících v osobních službách. Jsou to tedy národní ekonomiky, které potřebují symbolické analytiku, oni v důsledku moderních forem komunikace se na národních státech stávají stále méně závislí. Symboličtí analytici pracují většinou v týmu, jednotliví členové týmu mohou pracovat v různých městech či státech, zároveň mohou být najímáni zákazníky pouze na časově ohraničený projekt.

I v rámci této skupiny existují pochopitelně rozdíly mezi profesemi, mohou sem patřit auditoři, kteří zpracovávají rutinní audity nebo právníci, kteří se zabývají pouze jedním typem sporu. Obecně se ale u této skupiny předpokládá **invence, kreativita a schopnost řešení nestandardních problémů**.

2. ANALÝZA TRHU PRÁCE USA V 90TÝCH LETECH

Pro analýzu změn na trhu práce je použita klasifikace zaměstnání USA, tzv. SOC (Standard Occupational Classification System¹) a to v souhrnných skupinách na úrovni tříd. Statistický úřad USA v rámci systému statistické evidence změn zaměstnání téměř nepoužívá všech 23 hlavních tříd, ale pouze 11 souhrnných tříd (Intermediate-level SOC Grouping). Členění na těchto 11 tříd je nicméně pro účely analýzy dostačující. Rozdělení na skupiny A) symbolických analytiků (skupiny 11 000 - 29 000), B) služeb (skupiny 31 000 – 49 000, 53 000) a C) rutinní výroby (skupiny 43 000 a 51 000) jejich závislost nebo nezávislost na národní ekonomice dle metodiky SOC.

Z analýzy je vyjmuta hlavní třída 55-000 (obrana), která se dlouhodobě podílela na zaměstnanosti méně než 1% (U.S. Census, 2001, str. 382). Skupina 45 000 (zemědělství) byla definována jako skupina závislá na národní ekonomice. Z důvodu stejně velkých intervalů jsou analyzovány změny mezi roky 1990, 1995 a 2000. Veškeré číselné údaje pochází ze statistických ročenek USA vydané za konkrétní sledované roky.

¹ Komplettní klasifikace SOC včetně rozdělení a definic zaměstnání je dostupná na www.bls.gov/soc [3.12.2007]

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Tab. č. 1 Klasifikace zaměstnání dle SOC - souhrnné skupiny

A)11-13 0000	Management, obchod, finančníctví
A)15-29 0000	Odborné profese
B)31-39 0000	Služby
B)41 0000	Prodej a příbuzné obory
C)43 0000	Kancelářské a administrativní obory
45 0000	Zemědělství
B)47 0000	Stavebnictví
B)49 0000	Instalace, opravy
C)51 0000	Výroba
B)53 0000	Doprava a manipulace se zbožím
55 0000	Obrana

Zdroj: Report on American Workforce 2001, str. 113

Tab. č. 2 Změny na trhu práce v % dle souhrnných skupin zaměstnanců v letech 1990-2000

Skupiny vázané na národní ekonomiku		1990	1995	2000	Rozdíl v % 1990-2000 v rámci skupiny
Služby	31- 39 0000	13,4	13,5	13,5	14,5
Prodej	41 0000	12,0	12,1	12,6	14,4
Stavebnictví	47 0000	4,3	4,4	4,5	17,7
Instalace, opravy	49 0000	3,8	3,6	3,6	9,6
Doprava	53 0000	4,0	4,1	4,1	13,7
Zemědělství	45 0000	2,9	2,8	2,4	-17,2
Skupiny nezávislé na národní ekonomice		1990	1995	2000	Rozdíl v % 1990-2000 v rámci skupiny
Management	11-13 0000	12,4	14,1	14,6	33,5
Odborné profese	15-29 0000	16,7	17,5	18,8	39,4
Administr. podpora	43 0000	15,9	14,6	13,8	-13,2
Výroba	51 0000	14,5	13,5	12,3	-15,1
Celkem všechny skupiny v tis.		118793	124900	135208	13,8

Součet skupin nemusí být vzhledem k zaokrouhlení odpovídat 100%

Populace ekonomicky aktivních starší 16ti let

Statistické údaje zahrnují pouze skupinu zaměstnanců (employed), skupina pracovníků na volné noze (self-employed) tvořila ve sledovaném období cca 7% celkové ekonomicky aktivní pracovní síly a její podíl se zmenšoval. Tato skupina pracovní síly nebyla v dostupných zdrojích evidována dle souhrnných skupin, ale souhrnné skupiny byly zjednodušeny do šesti kategorií, na které nelze aplikovat rozdělení na skupiny závislé/nezávislé na národní ekonomice. Kategorie pracovníků na volné noze byla z tohoto důvodu z analýzy vyjmuta. Některé mezinárodní organizace (př. ILO a její statistická databáze Laborsta) do svých statistik rovněž přejímají pouze data za skupinu zaměstnanců.

Zdroj: Statistical Abstract of the U.S. 1991, 1996, 2001, vlastní výpočty

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Pro budoucí vývoj lze označit za nejdůležitější fakt, že pracovní místa, která jsou vázaná na národní ekonomiku tvořily po celé sledované období stabilně 40% pracovních míst, zatímco ta, která jsou na americké ekonomice nezávislé (symboličtí analytici, rutinní výroba) tvořila téměř 60% pracovních míst v USA.

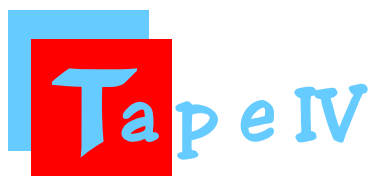
I přes celkový růst počtu zaměstnanců ve sledovaném období o 13,8% došlo ve 3 hlavních třídách k poklesu počtu pracovních míst. Jedná se o třídy 47 000 – zemědělství, 43 000 – administrativní podpora a 51 000 – výroba. Zaměstnanci z těchto hlavních tříd tedy tvoří pracovní sílu, která se přesunula do povolání, které jsou vázány na národní ekonomiku. Dále můžeme pozorovat nárůst skupiny symbolických analytiků. Tato skupina se podílela v roce 1990 na zaměstnanosti 29%, v roce 2000 již 34 %. Opačný proces nastal ve skupině rutinní činnosti, z 30% podílu na skupině zaměstnanců v roce 1990 poklesl podíl této skupiny a 26% v roce 2000.

V sektoru služeb vzrostl mezi roky 1990-2000 počet pracovních míst vzrostl o 14,5%. Největší nárůst byl zaznamenán v hlavní třídě 35 000 (pohostinství a příbuzné obory) z 3,2% v roce 1990 na 4,8% v roce 2000 z celkových pracovních míst a v hlavní třídě 31 000 (zdravotnický personál) z 11,2% na 12,4% z celkových pracovních míst za sledované období. (U.S. Census, 2001, str. 382). K nárůstu zaměstnanosti došlo i v rámci ostatních hlavních tříd, hlavní třídy prodeje a příbuzných oborů (o 14%) i v hlavní stavebnictví (o 18%) a dopravy (o 13%). Růst všech těchto hlavních tříd byl vyšší než celkový nárůst počtu zaměstnanců.

Pokud rozdělíme zaměstnance v USA do tří základních kategorií (rutinní výroba, osobní služby, symboličtí analytici) a zaměříme se na dynamiku těchto kategorií, můžeme konstatovat, že se na americkém trhu práce přesunovali pracovníci mezi těmito kategoriemi. I přes celkový růst zaměstnanců ve sledovaném období došlo k poklesu počtu zaměstnanců v kategorii rutinní výroba. Tato pracovní síla se vzhledem k dosaženému vzdělání přesunula do oblasti služeb, které v 90zých letech vzrostla. Dále můžeme konstatovat prudký nárůst v kategorii symbolických analytiků, který byl dvakrát vyšší než celkový růst počtu zaměstnanců. I přes tento nárůst způsobený růstem ekonomicky aktivní populace vyvstává otázka, odkud se rekrutují pracovníci do kategorie symbolických analytiků a jakou roli v tomto procesu hraje rekvalifikace a dodatečné vzdělávání během pracovní kariéry.

Co se týče vývoje trhu práce v další dekádě, lze očekávat, že trend v devadesátých let se bude dále prohlubovat. V dokumentu Occupational Employment Projections to 2010 (Projekce vývoje zaměstnání do roku 2010) konstatuje ekonom Daniel Hecker další nárůst pracovních míst s post-sekundárním a univerzitním vzděláním. Podíl pracovních míst požadavkem vysokoškolského vzdělání by měl dle projekcí Bureau of Labour Statistics vzrůst v roce 2010 na 42% (Hecker, Watt, 2001, str. 1).

Na vývoj trhu práce v období od roku 2001 měl bezpochyby vliv teroristický útok na WTC v New Yorku. Statistiky zaměstnanosti i studie Occupational Employment Projections zmiňují zejména prudký nárůst zejména bezpečnostních služeb způsobený zvýšenou kontrolou na strategických místech jako letiště, nádraží atd.. Jen období 2000-2004 byl zaznamenán nárůst bezpečnostních o 18% (U.S. Census, 2007, str. 402). Do roku 2010 má počet pracovních míst v bezpečnostních službách vzrůst o 800 tisíc pracovních míst, dvě místa z pěti budou utvořena vládou (Hecker, Watt, 2001, str. 5).



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

ZÁVĚR

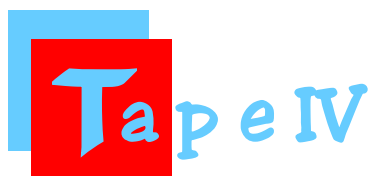
Trh práce v USA byl v 90tých letech ovlivněn změnami v důsledku globalizace světové ekonomiky, docházelo díky nim ke změnám jeho strukturálního charakteru. Tyto změny byly způsobeny vyšším stupněm propojení amerického trhu práce s celosvětovým. Pracovní místa, která vyžadovala nižším stupněm dosaženého vzdělání byla v průběhu 90tých let částečně nahrazena pracovní silou z oblastí s menšími náklady na pracovní sílu. Lze očekávat, že poměr kvalita pracovní síly/náklady na pracovní sílu bude pro investory jedním z důležitých faktorů při rozhodování o založení či přesunu firmy i v dalším období.

Analýza trhu práce dle teorie R.Reicha z úvodu článku potvrdila v USA v průběhu 90tých let předpokládané změny. Ve sledovaném období došlo k poklesu zaměstnanosti v kategorii rutinní výroba a k nárůstu v sektoru služeb, které jsou vázané na národní ekonomiku. Prudký nárůst, dvojnásobný oproti celkovému růstu počtu zaměstnanců byl zaznamenán v kategorii symbolických analytiků. Tento vývoj potvrzuje i projekce do roku 2010. Zde proto vyvstává otázka původu těchto zaměstnanců. Jakou roli zde hrají rekvalifikační kurzy v průběhu pracovní kariéry a příliv vysoce kvalifikovaných pracovníků z ostatních států?

Pro Evropskou Unii a zejména pro nové členské státy EU z řad postkomunistických států by měl být vývoj v USA poučením. Právě státy EU-10 dosud z přesunování pracovních míst z důvodů nižších nákladů na pracovní sílu profitovaly. Tato komparativní výhoda, jak je patrné z vývoje v USA, je pouze dočasná. Při růstu nákladů na pracovní sílu vyšším než přidaná hodnota dané práce může zkomplikovat další, dosud tak pozitivní, růst ekonomik EU-10.

LITARATURA

1. Census Bureau, (1991), Statistical Abstract of the U.S. 1990, U.S. Government Printing Office, Washington
2. Census Bureau, (1996), Statistical Abstract of the U.S. 1995, U.S. Government Printing Office, Washington
3. Census Bureau, (2001), Statistical Abstract of the U.S. 2000, U.S. Government Printing Office, Washington
4. Census Bureau, (2001), Statistical Abstract of the U.S. 2006, U.S. Government Printing Office, Washington
5. Department of Labor, (2007), Report on American Workforce 2001, Washington
6. Hecker, D., (2001), Occupational Employment Projections to 2010, in : Monthly Labour Review 11/2001, str. 57-84, Bureau of Labor Statistics, Washington
7. Hecker, D., Watt, I., (2006), Occupational Changes during the 20th Century, in: Monthly Labour Review 03/2006, str. 35-57, Bureau of Labor Statistics, Washington
8. Reich, R., (1992), The Works of Nations, Preparing Ourselves for 21st Century Capitalisms, Vintage Books, New York, ISBN 0-679-73615-8



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

INFORMACE O AUTOROVÍ

Ing. Zuzana Potužáková
Interní doktorandka
Katedra světové ekonomiky
Fakulta mezinárodních vztahů
VŠE v Praze
Náměstí W. Churchilla 4
13062 – Praha 3
Email : zpotuzak@vse.cz

OSOBNOSŤ NADRIADENÉHO AKO JEDEN ZO SILNÝCH MOTIVAČNÝCH PRVKOV

Henrieta Priglová

ABSTRAKT

Príspevok sa venuje vymedzeniu osobnosti nadriadeného v kontexte pracovnej motivácie. Autor objasňuje význam účinného hodnotenia zamestnancov, zabezpečenia správneho komunikačného a informačného toku, využívania spätnej väzby, vyjadrenia uznania a efektívneho prístupu k adaptácii novoprijatých zamestnancov. Uvedené prvky majú výrazný motivačný účinok.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: motivácia zamestnancov, osobnosť nadriadeného, prostredie bez viny za chyby, efektívne hodnotenie, správna komunikácia, spätná väzba, pochvala, pomoc pri adaptácii

JEL klasifikácia: J21, J53, M12

ÚVOD

Problematike pracovnej motivácie venuje pozornosť viacero odborníkov z oblasti personálneho manažmentu. Efektívne riadiť ľudí a dosahovať pozitívne výsledky znamená zvoliť individuálny prístup, vyhýbať sa komplexným motivačným programom, ktoré môžu poškodzovať celkové správanie sa zamestnancov. Nadriadení majú k dispozícii širokú škálu motivačných prvkov, ktoré môžu využiť za účelom vyššej stimulácie a nie všetky sú vždy viazané na ďalšie dodatočné finančné prostriedky. Existuje veľa spôsobov ako skvalitniť zamestnancom ich pracovné pôsobenie pri vynaložení minimálnych nákladov. Ich spokojnosť potom povedie k vyššej motivácii na výkon práce a funkcie. Samotný nadriadený je sám o sebe výrazným motivačným prvkom. Jeho osobnosť, štýl práce, spôsob hodnotenia, využívanie spätnej väzby, vyjadrenie uznania, prístup k adaptácii novoprijatých zamestnancov, zabezpečenie komunikačného a informačného toku, môže výrazne ovplyvňovať produktivitu podnikových ľudských zdrojov.

OSOBNOSŤ NADRIADENÉHO

Rôzne výskumy ukázali, že zamestnanci kladú veľký význam náklonnosti zo strany nadriadeného. Existuje viacero faktorov vplyvajúcich na vnímanie osobnosti nadriadeného zamestnancami: presadzovaný štýl vedenia, odbornosť (ľudia dobrým odborníkom zvyknú odpustiť hrubosť, tvrdohlavosť), spôsob komunikácie s podriadenými (či je ochotný ich počúvať, je empatický, vie ich osloviť), spôsob organizácie práce seba i iným. V tejto súvislosti má veľký význam aj forma a obsah hodnotenia, ktoré nadriadený využíva. V priaznivom pracovnom prostredí a atmosfére zamestnanci požadujú porozumenie, rešpekt a férové jednanie. Podľa Bělohávkova: (2001)

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

- Pri autoritatívnom štýle nadriadený disponuje mocou a rozhodovaním, zamestnancom sú úlohy pridelené formou nariadení a príkazov, využíva sa len jednosmerná komunikácia zhora nadol. Výhodou tohto štýlu je, že zamestnanci pravidelne dosahujú vysoký výkon. Nevýhodou je potláčanie iniciatívy, medziľudských vzťahov a motivácie.
- Pri demokratickom štýle nadriadený deleguje časť svojej právomoci na svojich podriadených s tým, že za konečné rozhodnutia zodpovedá sám. Namiesto príkazov sa práca prideliuje jednotlivcom na základe vzájomnej dohody členov kolektívu. Nadriadený využíva obojsmernú komunikáciu. Výhodou je angažovanosť podriadených na rozhodovaní, posilňujú sa medziľudské vzťahy a atmosféra na pracovisku, podporuje sa iniciatíva. Nevýhodou je časová náročnosť v súvislosti so skupinovými rozhodovaniami.
- Pri štýle voľného priebehu nadriadený ponecháva organizovanie práce úplne na svojich podriadených, typická je pasivita, neriadenie, nepodnecovanie na strane nadriadeného. Podriadení sú odkázaní sami na seba, nadriadený do ničoho nezasahuje, rozhodovanie prenecháva iným. Kolektív si sám rieši rozdelenie a postup práce, komunikácia je horizontálna, medzi jeho členmi. Výhodou je, že zamestnanci môžu realizovať svoje predstavy, ale nevýhodou môže byť bezcieľné blúdenie a nesplnenie úloh, pocit dezorganizácie.

Z rôznych výskumov vyplynulo, že pre takmer všetkých zamestnancov je mimoriadne dôležité **hodnotenie ich práce** zo strany nadriadeného. Podľa Růžičku neformálne vykonávané pracovné hodnotenie činnosti a osobnosti človeka v pracovnom procese, ktorý uskutočňuje bezprostredný nadriadený, má veľký stimulujúci význam. Zodpovedne realizované hodnotenie zamestnanca vytvára podklady pre rozvoj profesionálnej kariéry každého člena pracovnej skupiny a je nástrojom, ktorý by mal pomôcť celému podniku viesť a motivovať podriadených k efektívnemu plneniu stanovených úloh (1992).

Hodnotenie pracovného výkonu a pracovného správania by malo sledovať niekoľko dôležitých cieľov. Podľa Dvořákovej medzi najdôležitejšie patrí: (2001) „určiť úroveň pracovného výkonu a kvality práce zamestnanca a rozpoznať potenciál jeho výkonu, určiť silné a slabé stránky každého zamestnanca, umožniť zamestnancovi zlepšenie výkonu (ak má zamestnanec rezervy vo výkone a je predpoklad jeho ďalšieho rozvoja), získať informácie pre odmeňovanie podľa individuálneho výkonu, identifikovať potreby zvyšovania kvalifikácie a možnosti ďalšieho postupu, zvýšiť úroveň a účinnosť motivácie k výkonu, k zvyšovaniu kvalifikácie, k identifikácii s podnikovými cieľmi a k zvýšeniu lojality k podniku a napokon k získaniu informácií o názoroch zamestnancov, faktoroch spokojnosti alebo nespokojnosti“. Heller odporúča viesť hodnotenie primerane, aby si ľudia mohli vytvoriť objektívny názor na ich predchádzajúce výkony. Nadriadený sa tak dozvie, ako povzbudiť k lepším výkonom a ako pomôcť zamestnancovi v budúcnosti prevziať väčšiu zodpovednosť. Takéto hodnotenie je dobré vykonávať pravidelne (mesačne alebo štvrťročne) a zároveň je zmysluplné sledovať výsledok. Napríklad, ak bol odhalený nejaký nedostatok a nasledovalo školenie, či bolo efektívne, či sa zlepšil zamestnanec a či dokáže nové vedomosti využiť v praxi. Ak má nadriadený pocit, že by mal zamestnanec získať určité schopnosti, je vhodné zabezpečiť školenie. Záznamy o predchádzajúcich hodnoteniach by sa mali odkladať a nadriadený by sa mal k nim opätovne vracieť a prehľadnocovať. Pri hodnotení je efektívne zachovať takúto následnosť: zhodnotia sa silné stránky a nedostatky zamestnanca, zabezpečí sa, aby daná práca plne využila silné stránky zamestnanca a poskytnú sa zamestnancovi výcvik, ktorý odstráni jeho nedostatky.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Zamestnanci pripisujú kritike zo strany nadriadeného jednoznačné obavy. Podľa Hellera pre účinnú motiváciu je potrebné vytvoriť **prostredie, v ktorom sa nekladie vina za chyby**. Nemusí zlyhať len zamestnanec poverený úlohou, ale ohrozené môže byť aj dosiahnutie úlohy. Najprv je však potrebné vopred zabezpečiť dostatok informácií pre jej kvalitné vypracovanie. Škola chýb je nesmierne cenná. Chyby by mali byť verejne známe, analyzované príčiny ich vzniku, aby sa na ich základe mohli zamestnanci poučiť a stavať ďalší úspech tým, že sa im v budúcnosti vyhnú. V takýchto situáciách konštruktívny a chápaný postoj nadriadeného motivuje a povzbudí aj ostatných zamestnancov. Cesta sankcionovania a motivácie strachom nie je riešením budúceho zlepšovania. V prípade opakovania sa tých istých chýb, ich tolerovanie má svoje hranice. Neschopnosť poučiť sa z nich, je neospravedlniteľná. Spätná väzba tu predstavuje proces systematického vyhodnocovania úspechu a prostriedok na informovanie zamestnancov o tom, čo by mali a čo by nemali robiť v budúcnosti (2001).

Silne motivačne na zamestnancov pôsobí **správne nastavený informačný a komunikačný tok** v podniku. Podľa Dvořákovskej z množstva výskumov motivačnej štruktúry a sociálnej klímy podniku vyplýva, že na jednom z prvých miest v poradí faktorov vyvolávajúcich nespokojnosť zamestnancov je nedostatočná miera informovanosti o cieľoch a problémoch podniku, nedostatok komunikácie, chýbajúci priestor na vyjadrenie sa k aktuálnym otázkam (uvádzané v spojitosti s negatívnym hodnotením súvisiaceho vzťahu nadriadený a podriadený). Bez dobre nastavenej komunikačnej siete je ohrozená identifikácia s prácou a pracovným miestom, pocit seberealizácie a význam vlastnej práce, obrana proti negatívnym informačným vplyvom, dobré medziľudské vzťahy a podniková klíma, identifikácia s podnikom a jeho cieľmi, predpoklad pre vytváranie pozitívne pôsobiacej podnikovej kultúry, spolupráca a kooperácia medzi zamestnancami, medzi manažérmi a podriadenými (2001). Na to, aby zamestnanec mohol prácu vykonávať dobre, potrebuje vedieť k čomu jeho práca prispieva, kto potrebuje aký výstup a komu treba výsledky práce posunúť ďalej. K tomu slúžia rôzne informačné kanály, akými sú počítačová sieť, nástenky, podnikový časopis, obežník, porada, ankety a dotazníky a rôzne prostriedky IKT. Zároveň by nadriadený nikdy nemal zabúdať na potrebu priameho ľudského kontaktu, ktorý žiadne umelé informačné kanály nedokážu nahradiť. Nedostatok potrebných informácií negatívne vplýva na výkon zamestnanca a narúša jeho istotu. Zamestnanec požaduje taktiež čas a priestor na vyjadrenie svojich názorov. Podnik by mal rešpektovať aj protikladné názory a prípadný nesúhlas vysvetliť. *Výhody*: zvýšenie informovanosti, zlepšenie komunikácie, odstránenie komunikačných bariér, nedorozumení, zvýšenie efektívnosti práce, podpora seberealizácie, možnosť participácie, zvýšenie podnikovej klímy. *Nevýhody*: časová a finančná náročnosť (napr. v prípade časopisu), nebezpečenstvo interferencie, snaha negovať alebo spochybovať rozhodnutie nadriadeného.

Veľmi dôležité je, aby nadriadený vedel zamestnancom poskytnúť **spätnú väzbu** na ich prácu. Tá je základom efektívnej obojstrannej komunikácie. Poskytuje možnosť klásť otázky, objasniť požiadavky, vyjadriť názor, zistiť pochopenie poskytovanej informácie, dáva priestor pre rozšírenie výpovede v prípade nejasností. Spätná väzba predstavuje informovanie zamestnanca o tom, ako dobre vykonáva svoju prácu. Ľudia obvykle potrebujú vedieť, ako pracujú a ako je ich práca hodnotená. Pritom potrebujú mať túto spätnú väzbu relatívne často, aby sa mohli priebežne orientovať na zlepšenie svojho výkonu. Donelly uvádza niektoré základné charakteristiky efektívnej a neefektívnej spätnej väzby: (2001)

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Tabuľka 1: Charakteristika efektívnej a neefektívnej spätnej väzby

Efektívna spätná väzba	Neefektívna spätná väzba
1. chce zamestnancom pomôcť	1. chce zamestnanca pokoriť
2. určitá a presná	2. všeobecná
3. popisná	3. súdiaca
4. užitočná	4. nevhodná a neprimeraná
5. aktuálna, včasná	5. neaktuálna
6. vítaná zamestnancami	6. vyvolávajúca u zamestnancov obranné postoje
7. jasná	7. nezrozumiteľná
8. podložená a relevantná	8. nepresná

Zdroj: Donnelly, 2001

Je dokázané, že relatívne jednoduché prostriedky spätnej väzby vo forme **pochvaly, uznania alebo ocenenia**, sú účinné motivačné pomôcky, ak sú používané primerane podanému výkonu. Výskumy ukazujú, že ľudia to považujú za veľmi silný motivačný faktor. Nadriadeného to nič nestojí a pre zamestnancov to znamená veľa (slová, sme radi, že ťa tu máme, odvádzaš veľký kus kvalitnej práce, potešia každého). Podľa zrealizovaných prieskumov vyplýva, že manažéri sa domnievajú, že pochvalu využívajú vo väčšej miere ako to je v skutočnosti. Čím častejšie a rýchlejšie pochvala prichádza, tým je motivácia človeka silnejšia. Proces motivácie pomocou využitia pochvaly je cyklický: chvála zvyšuje motiváciu, motivácia zlepšuje prácu a výborná práca vyvoláva chválu (Petty, 2006). Pochvala však nesmie byť až príliš frekventovaná, pretože často potom vedie k presýteniu a môže sa narušiť jej motivačný účinok. Ak si zamestnanec zaslúži za dobrú prácu uznanie, treba ho pochváliť, nabudúce bude vďaka úspechu pozitívne naladený, získa sebavedomie a dôveru vo vlastné schopnosti. Bohužiaľ v praxi to skôr často vyzerá tak, že na to ako je zabezpečený pracovný proces nie je žiadna odozva, a ak aj je, tak len v prípade negatívnych výsledkov. Informácie získané takouto formou sú cenné aj pre manažéra, na ich základe môže zlepšiť svoju riadiacu činnosť a komunikáciu s podriadenými, s rovnocennými partnermi i s nadriadenými. Džuka (2003) uvádza nasledovné odporúčania, v akých prípadoch je pochvala efektívna a kedy naopak neefektívna:

Tabuľka 2: Charakteristika efektívnej a neefektívnej pochvaly

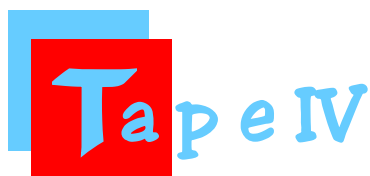
Efektívna pochvala	Neefektívna pochvala
je dávaná kontingentne,	je dávaná náhodne, nesystematicky,
je dávaná špecificky,	ako globálna pozitívna reakcia,
odmeňuje dosiahnutie špecifického kritéria,	odmeňuje obyčajnú účasť na úlohe,
informuje zamestnanca o jeho kompetentnosti, o hodnote jeho výkonu,	neinformuje zamestnanca o jeho kompetentnosti,
je pre zamestnanca orientáciou, ako hodnotiť seba samého,	je pre zamestnanca informáciou, aby sa mohol porovnať s inými,

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

predchádzajúci výkon zamestnanca zohľadňuje ako vzťahový rámec pre aktuálny výkon,	ako kontext na porovnanie používa výkony kolegov,
pripisuje úspech úsiliu a schopnostiam zamestnanca,	neberie ohľad na to, aké úsilie musel zamestnanec vynaložiť,
zamestnanec sa považuje za subjekt výkonu,	zamestnanec podal výkon kvôli tomu, že práve súťažil,
podporuje to, aby sa zamestnanec mohol na základe svojho výkonu považovať za schopného.	pochvala ostáva iba na úrovni prebiehajúcej pracovnej úlohy a nevlýva na sebahodnotenie zamestnanca.

Zdroj: Džuka, 2003

Hlavne pre novoprijatých zamestnancov je veľmi dôležité ako nadriadený pristupuje k **procesu adaptácie na nové pracovné miesto** (či je ochotný pomôcť a uľahčiť im adaptáciu). Náročný proces adaptácie môže u zamestnanca vyvolať nespokojnosť alebo odpor. Špecifickým prípadom sú absolventi škôl. Začínajúci zamestnanec po nástupe do praxe je neistý, má obavy, nemá vypestované pracovné návyky, chýbajú mu praktické skúsenosti, vedomosti z pracovného práva (čo všetko od neho zamestnávateľ môže vyžadovať, aké sú jeho práva a povinnosti), nepozná rozsah právomoci (či je zodpovedný a v akom rozsahu). Nadriadený by mal prichádzajúcim zamestnancom podať pomocnú ruku, aby sa rýchlo zorientovali a ľahko adaptovali. Môže im prideliť tútora (mentora), ktorý ich v prvých dňoch nástupu do práce bude sprevádzať (vysvetlí systém práce, interné predpisy, upozorní na povinnosti, neformálne predstaví kolektívu). Uvedený návrh má silné motivačné účinky pre oboch. Začínajúci zamestnanec to bude vnímať aj ako pomoc, aj ako záujem o neho samotného zo strany nadriadeného, rýchlejšie sa zorientuje. Tútor to môže vnímať ako prejavenie dôvery a uznania zo strany nadriadeného, že práve on bol touto úlohou poverený. Proces adaptácie nie je možné podľa Blaškovej uskutočniť vo forme jednorázového školenia, ale rozvrhnúť ho do dlhšieho časového úseku (v prípade väčších podnikov na obdobie 6 mesiacov). Novoprijatý zamestnanec by mal mať vypracovaný plán orientácie a pomocou vhodných metód by mal byť uplatňovaný v rámci jeho realizácie. Celý proces je potrebné priebežne kontrolovať a systematicky vyhodnocovať a s jeho výsledkami by mal byť zamestnanec pravidelne oboznamovaný. V prípade obsadzovania manažérskych postov alebo pozícií, kde pracovné činnosti predpokladajú vedomosti a prax z nadväzujúcich útvarov, je účelné použiť systém rotácie práce. V rámci jednotlivých časových úsekov sa zamestnanec osobne zoznámí s činnosťami a prácou jednotlivých útvarov a rieši aspoň jednoduché úlohy (1998). Dvořáková uvádza základné informácie, ktoré by mal nový zamestnanec dostať pri nástupe do zamestnania: (2001) všeobecné zoznámenie sa s podnikom, informácie o sortimente (o riadení zásob, skladovaní a doprave), podniková kultúra, etický kódex, organizačná štruktúra, princípy spolupráce s materskou, sesterskou alebo dcérskou spoločnosťou, hlavné podnikové smernice, pracovný poriadok, systém podnikových porád, zoznámenie sa s informačnými systémami, zoznámenia sa s ISO normami, popis práce, druhy zrážok zo mzdy, splatnosť a posielanie mzdy, systém prémie, poistenie zamestnancov, dôchodkové pripoistenie, poistenie pre škody spôsobené zamestnávateľovi, stravovanie, hlásenie absencií a práceneschopnosti, princípy dochádzky a telefonovania, princípy bezpečnosti práce, systém starostlivosti o zamestnancov, zoznámenie sa so systémom vzdelávania, odovzdanie zverených predmetov a ich potvrdenie v osobnej karte zamestnanca, vybavenie formalít spojených s odovzdaním služobného automobilu, informovanie



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

o pravidlách používania služobného automobilu, výkazníctvo, postup pri prípadnej autonehode, služobné cesty, používanie platobnej karty, postup pri nákupe drobného majetku.

ZÁVER

Rozsah motivačných prvkov je veľmi široký, boli spomenuté len tie, ktoré môže bezprostredný nadriadený využívať za účelom vyššej motivácie na výkon práce. Pretože práca nezaistňuje len prostriedky na živobytie, ale môže poskytovať aj dobrý pocit a duševnú pohodu z jej vykonávania. Saturuje potrebu seberealizácie, spoločenských kontaktov, uznania a úcty. Je preto veľmi dôležité zamestnancov neustále stimulovať, pôsobiť na ich osobnostné a osobné vlastnosti, dávať im pocit potrebnosti a dôležitosti.

LITERATÚRA

1. Bělohávek, F. – Košťan, P. – Šuleř, O.: *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 624 s. ISBN 80-85839-45-8
2. Blašková, M.: *Manažment ľudských zdrojov*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 1998. 162 s. ISBN 80-71000-549-5
3. Donnelly, J. H. Jr. – Gibson, J. L. – Ivancevich, J. M.: *Management*. Praha: Grada Publishing a.s., 821 s. 2004. ISBN 80-7169-422-3
4. Dvořáková, Z. a kol.: *Personální řízení 1*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 218 s. ISBN 80-245-0248-8
5. Džuka, J.: *Základy pedagogickej psychológie*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, 2003. 121 s. ISBN 80-8068-170-8. e-kniha: <http://www.pulib.sk/elpub/FF/Dzuka2/index.htm>
6. Heller, R.: *Úspešná motivácia*. Bratislava: Slovart, spol.s.r.o., 2001. 65 s. ISBN 80-7145-556-3
7. Petty, G.: *Moderní vyučování*. Praha: Portál, s.r.o., 2006. 380 s. ISBN 80-7367-172-7
8. Růžička, J.: *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Henrieta Priglová pôsobí ako externá doktorandka na Katedre ekonomiky Fakulty prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Žilinskej univerzity v Žiline. Vo svojej vedecko – výskumnej činnosti sa venuje problematike pracovnej motivácie zamestnancov. Ako odborný asistent pracuje na Katedre knižnično – informačných vied a didaktiky informatiky Fakulty prírodných vied Žilinskej univerzity v Žiline. Adresa pracoviska: KKIV, FPV Žilinskej univerzity v Žiline, Ul. J. M. Hurbana 15, 010 26 Žilina. Kontakt: 041/ 513 6343, henrieta.priglova@fpv.uniza.sk.

PODNIKOVÁ ETIKA

Dagmar Prividi

ABSTRAKT

Začnem slávnym, ale kontroverzným výrokom Petra Druckera (1981) „Neexistuje ani samostatná podniková etika a ani žiadna nie je žiadna potrebná“, tento článok argumentuje, že podniková etika a sociálna zodpovednosť spolu súvisia. Poukazuje na to, že je potrebné rozlíšiť medzi podnikovou filozofiou a filozofiou podniku. Pomocou rozlíšenia vytvára rámec, ktorý spája podnikovú etiku a spoločenskú sociálnu zodpovednosť (Corporate social responsibility). Keďže spoločenské vedy poskytujú všeobecný rámec pre ľudské činnosti, lepšia integrácia etickej dimenzie pri týchto disciplínach by priniesla dodatočné výhody. Predovšetkým ekonomické teórie by profitovali z rozvoja dôkladnejších úvah o ľudských konečných cieľoch a hodnotách.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: Podniková sociálna zodpovednosť, Podniková etika, Medzinárodné štandardy, Podniková filozofia.

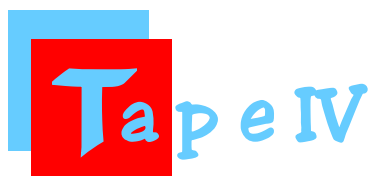
JEL KLASIFIKÁCIA: A11, A13, D21, M14

ÚVOD

Niektoré nevhodné pomenovania, ktoré sa dostali do štúdií o sociálnej zodpovednosti musia byť preskúmané predtým ako sa spravia ďalšie kroky. Prvé sa týka podstatných základov sociálnej zodpovednosti a druhé je o vzťahu medzi podnikovou etikou a spoločenskou sociálnou zodpovednosťou resp. jednoducho sociálnou zodpovednosťou. Podniková stratégia súvisí s podnikovou filozofiou, predpokladom podnikovej filozofie je rozlíšiť medzi podnikovou filozofiou a filozofiou podniku.

Podniková filozofia je hnacou silou jednotlivých podnikov. Napríklad „Podniková filozofia“ skupiny Tata môže byť vytvorenie podniku, ktoré je uvedomé kvalitou a vyrába produkty, ktoré sú v dosahu prostého človeka. Na druhej strane, Filozofia podniku vysvetľuje morálne základy, ktoré tvoria základ podniku ako domény. Vychádza to zo zámeru podniku a etickej základne a dôsledkov podniku. Preto „podniková filozofia“ súvisí z víziou spoločnosti, pričom „filozofia podniku“ je oblasť štúdií. „Podniková filozofia“ môže, ale nemusí zahŕňať etickú dimenziu. Peter Drucker a niektorí poprední manažérsky myslitelia veria, že nemusí obsahovať (Peter Drucker, 1981). Ale „filozofia podniku“ sa nevyhnutne a jasne týka etiky podniku ako disciplíny (Hoffman a Moore 1982).

Filozofia podniku sa odvoláva na porozumenie morálky a etického základu podniku. Filozofia sa zaoberá so znalosťami, zodpovedá otázky, čo je úlohou podniku a do akej miery etický základ spĺňa svoju úlohu. Aby sme načrtli porovnanie úloh, otázka je, či úlohou lieku je liečiť, alebo či je správne pre liek vytvárať umelé genetické materiály. Preto, kým podniková filozofia je časťou podnikovej politiky alebo stratégie, filozofia podniku je časťou aplikovanej filozofie. Aby sme zodpovedali Druckerovi, pokým aplikovaná filozofia je odlišná pre každú



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

aplikovanú disciplínu, je podniková etika odlišnou štúdiou a musí takou aj byť. Podniková filozofia je cestou ako riadiť podnik a tým dosiahnuť ciele určitého podnikania.

„Rozumieť pravidlám a konvenciám podniku je jednou z hlavných úloh pre filozofiu podniku. Jedná z jej foriem je známa ako „podniková etika“. Ďalšou hlavnou úlohou je rozumieť ako je podnikanie možné...“ (Geoffery Kempner 2006)

PODNIKOVÁ SOCIÁLNA ZODPOVEDNOSŤ

Koncept

Rozoberieme si dôležitú otázku *spoločenskej sociálnej zodpovednosti*; koncept zahŕňa morálny úsudok o činnostiach podniku v spoločnosti. V roku 1962 napísal Milton Friedman v kapitalistickej ekonomike:

„... existuje iba jedna a jediná sociálna zodpovednosť podnikania – použiť svoje prostriedky a zapájať sa do aktivít vytvorených na zvýšenie zisku, tak dlho ako aktivity zostávajú v medziach pravidiel hry, čo znamená zapájať sa do otvorených a slobodných konkurencií bez podvodov a klamstiev“ (Friedman, 1962).

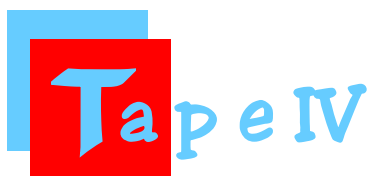
Vieme, že v skutočnom svete spoločnosti nezostávajú stále v medziach hry. Napríklad, na konci deväťdesiatych rokov mnohé z riadiacich amerických a európskych spoločností spáchali obrovské daňové podvody. Predpoklad perfektnej konkurencie je tiež problematické. V mnohých sektoroch je svetový trh rozdelený medzi iba zopár veľkých spoločností (nafta, lietadlá, autá, farmaceutika, software, a iné), ktoré využívajú svoju trhovú silu, aby použili silný nátlak na konzumentov.

Niekedy rôzne činnosti prinášajú skoro rovnaký výnos v majetku, ale rôzne sociálne dôsledky. Prečo by nemali spoločnosti odrážať tieto dôsledky a snažiť sa vybrať si činnosť s najmorálnejším kurzom? Keď zneužívanie spoločností je spustené nedostatkom konkurencie, etické manažérske správanie môže opraviť rovnováhu činností spoločnosti v prospech znevýhodnených skupín. Pri hľadaní najväčšieho zisku, manažérske rozhodnutia musia byť postavené na *univerzálnych cnostiach* – rešpekt pre ostatných, integrita, férovosť, zodpovednosť, znalosti a opatrnosť. Ich správanie musí byť spontánne, pripojené k ich dôverným presvedčeniam a musí byť dôverné. Cnostná etika poskytuje silnejší prístup k ohodnoteniu manažérskych praktík.

Zodpovednosť podnikov voči spoločnosti

V existujúcej filozofii podniku, mal podnik zodpovednosť iba voči svojim akcionárom, aby pre nich vytváral zisk. Týmto sa rozumela úloha podnikania. Podnikanie bolo možné, pretože spoločnosť si vyžadovala túto úlohu. Predtým mohol byť podnik vytvorený a fungovať úspešne bez toho, aby zapojil do svojho riadenia niečo čo by sa týkalo spoločnosti, okrem toho čo sa dá oceniť, vytvoriť na trhu. Predpokladalo sa, že všetka zodpovednosť, ktorú podnik má voči spoločnosti je náležite vytvorený pomocou trhového mechanizmu. Služby, statky, surový materiál a ostatné zdroje, ktoré sú koncipované na podniku, sú adekvátne odškodnené cenou, ktorá je vytvorená cenovým mechanizmom.

Úlohou podniku už nie je striktné vykonávať bežné ekonomické aktivity, aby sa snažil o zisk, ale zaplniť medzeru odhalenú štátom.



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Morálny záväzok je hlavne jeho sociálny záväzok, ktorý je vyriešený a je splnená zodpovednosť podniku.

PODNIKOVÁ ZODPOVEDNOSŤ

Podniková zodpovednosť vznikla z podnikovej etiky a má tri dimenzie, ktoré sú:

1. Dobré ovládanie
2. Podniková sociálna zodpovednosť
3. Environmentálna zodpovednosť

Toto vysvetľuje, ako sa podniková etika stáva viac prenikajúcou do ovládania podnikania. Top manažment nie je len zodpovedný za predstavenie si takejto zmeny, ale aby pretlmočila takúto víziu do praxe a postarala sa o adaptáciu vyváženého prístupu voči týmto trom dimenziám.

1. Dobré ovládanie

Spoločnosti sú vytvorené na základe rozdelenia vlastníctva a kontroly, kde investor alebo majiteľ sa spolieha na manažéra, ktorý riadi podnik v jeho mene, z čoho vyplýva, že základný faktor vzťahu existuje medzi investorom a manažérom, čo spôsobuje miesto pre asymetrické informácie, toto vysvetľuje, že je stále medzera medzi informáciami, ktoré vlastní manažér oproti manažérovi. Táto situácia volá po dobrom ovládaní, spoločenské ovládanie znamená transparentnosť v procesoch, tak aby manažér nemohol zle riadiť alebo zneužiť asymetrické informácie. Úlohou dobrého ovládania je mať taký systém kontroly a riadenia, tak aby bol chránený prospech majiteľa. Procesy sú nevyhnutné, aby zabránili manažérovi posúvať svoju vlastnú agendu alebo vlastné záujmy, to znamená, že manažér môže mať svoje vlastné ciele, ktoré nie sú cieľmi podniku. Takéto procesy musia byť ustanovené, tak aby chránili záujmy majiteľa, to znamená maximalizácia zisku a majetku. Preto etická štruktúra má za následok správne ovládanie, čo znamená zisky. Dôležité je, aby boli zisky vytvárané v rámci etického rámca.

2. Podniková sociálna zodpovednosť („CRS“)

Druhá etická dimenzia CRS obsahuje sociálnu prax, pričom sa spoločnosť zbavuje svojej zodpovednosti voči spoločnosti vo veľkom, to znamená voči investorom. Investori sú tí, ktorí môžu ovplyvniť alebo môžu byť ovplyvňiteľný činnosťou, rozhodnutiami, zákonmi, praxou a cieľmi spoločnosti. Popri akcionároch, toto zahŕňa aj zamestnávateľových konzumentov, dodávateľov, vládnu konkurenciu a komunitu ako celok. Tradične doteraz sa podnikanie považovalo iba z pohľadu súkromných osobných finančných motívov. V dnešnej dobe si podnik uznal svoju zodpovednosť voči spoločnosti, ktorá ide za hranice výroby tovarov a služieb za cieľom zisku. Zahŕňa nápad, že podnik má širší okruh, ktorému má slúžiť ako sú len akcionári. V dnešnej dobe sa pojem investor rozšíril, aby vyjadril tento širší okruh zodpovednosti. Už odteraz sa akceptuje, že podnik je viac ako len ekonomická inštitúcia, má zodpovednosť pomôcť spoločnosti vyriešiť naliehavé sociálne problémy. Podniková sociálna zodpovednosť znamená to, ako podniky riadia svoje obchodné procesy, ako ovplyvňujú celkový pozitívny vplyv na spoločnosť. Podľa Richarda Wallisa, „Podniková sociálna zodpovednosť je neustály záväzok

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

podniku chovať sa eticky a prispievať k ekonomickému vývoju, počas toho ako vylepšuje kvalitu života pracovníkov a ich rodín ako aj lokálnych komunit a spoločnosti ako celku“. CRS je o podniku, ktorý dáva spoločnosti. Koncept sociálnej zodpovednosti je základom etického konceptu, pretože zahŕňa meniaci sa názor na ľudskú prosperitu a zdôrazňuje koncern so sociálnou dimenziou obchodných aktivít, ktoré sa týkajú zlepšenia kvality života. Koncept poskytol spôsob pre podnik, aby sa riadil s týmito sociálnymi dimenziami a všimol si svoj sociálny vplyv. Ako výsledok, mnohé postúpili k oslobodeniu sa svojich zodpovedností pomocou filantropie a včlenenia CRS do podnikovej stratégie.

2. Environmentálna zodpovednosť

Podniková zodpovednosť má trojdimenzionálnu formu zodpovednosti podnikania voči životnému prostrediu. Keď podnik vzájomne pôsobí na svoje prirodzené životné prostredie, tak čerpá zo zdrojov životného prostredia. Taktiež ovplyvňuje životné prostredie svojou činnosťou. Predtým podniky vyhadzovali svoj odpad beztrešne do životného prostredia. S narastajúcou sa uvedomelosťou a záujmom o zhoršovanie sa životného prostredia, vyčerpanie prírodných zdrojov ako je voda, fosílné palivo a fenomén globálneho sa otepľovania, sa zvyšoval morálny a právny nátlak na podniky, aby si uvedomili, že zem je potrebné uchovať, tak aby budúce generácie neboli nepriaznivo ovplyvnené (Murthy a Jha 2000).

Podniková zodpovednosť je úzko spojená s princípmi trvale udržateľného rozvoja s návrhom, aby podniky boli povinné sa rozhodovať na základe nielen finančných a ekonomických faktorov, ale aj na základe sociálnych a environmentálnych dôsledkov svojich činností. Preto je podniková zodpovednosť o tom, ako podniky harmonizujú svoje hodnoty a správanie s očakávaniami a potrebami rôznych investorov (zákazníkov). Tiež opisuje povinnosť podniku k zodpovednosti voči životnému prostrediu, zodpovednosť voči spoločnosti ako celku, ich transparentnosť podnikových aktivít, dobré riadenie, ktoré determinuje zisk pre investorov.

ZÁVER

Existuje polemika a diskusia o tom, či je podniková etika potrebná. V dnešnej dobe sa predovšetkým nutne pociťuje, že rôzne dimenzie, a to sociálna zodpovednosť, environmentálna zodpovednosť a riadenia musia byť spojené a patriť pod podnikovú etiku. Top manažment sa musí usilovať o organizačnú transformáciu, tak aby vykonal takýto tri fokálny prístup udržateľným. Avšak hlavnou výzvou vyvíjajúcej sa stratégie pre podklad štandardov, ktoré sa zaoberajú hlavnými úlohami a poskytujú štandardmi, ktoré sú merateľné, objektívne a univerzálne. Tri centrálné úlohy Medzinárodných sociálnych zodpovednostných štandardov sú:

- Prijatie tri fokálneho prístupu – riadenie, zodpovednosť a environmentálna zodpovednosť.
- Prístup k metódam merania je vyriešený.
- Povinné verzus voliteľné záležitosti môžu byť vyriešené, iba ak záležitosti merania a ich všeobecné využitie je vyriešené.

Ak povolíme jednotlivcom právo správať sa na základe svojich vlastných princípov a hodnôt, vytvorí kapitalistický systém potrebné podmienky pre morálny rozvoj všetkých ľudí. Ale v morálnom prostredí neexistuje garancia, že niektorí jednotlivci nebudú chcieť zneužiť túto priaznivú situáciu pre svoj vlastný osobný zisk, tým že ohrozia dôveru ostatných, tak že

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

spontánna produkcia etického chovania môže byť skoro optimálna vo voľnej trhovej ekonomike. Pravda je, že efektívne právne systémy môžu znížiť zneužívania, tak aby „pravidlá hry“ odrážali etické dimenzie. Nanešťastie dnešné vlády sa ešte stále zameriavajú na efektívnosť a toto môže spôsobiť, že sa nezameriavajú dostatočne na etické záležitosti. Vývoj morálneho prostredia pre podniky by mohol spôsobiť, že sa ekonomickí agenti budú viac zaoberať etickými výzvami a riadiť sa podľa nich. Podniky by pravdepodobne zlepšili kvalitu svojich interakcií s verejnosťou ako celkom, ak by sa etická dimenzia stala plnoprávnym komponentom ich manažérskeho systému všeobecne.

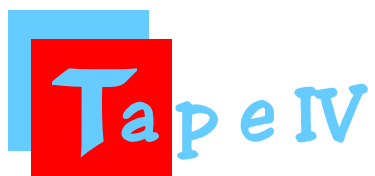
Aby sa splnila táto žiadaná vec, sociálne vedy a konkrétne ekonomika by mali zvážiť úlohu etiky vo svojich racionálnych postupoch a malo by to byť kritériom pre zhodnotenie metód. Jeden z osvedčených síl neoklasickej ekonomiky je jej vysoká schopnosť včleniť hodnotné koncepty z ostatných oblastí. Odporúča sa bližšia spolupráca ekonomiky a podnikovej etiky. Podniková etika by pravdepodobne profitovala z importovania niekoľkých metód z ekonomiky, pretože ekonomika potrebuje podnikovú etiku k lepšej identifikácii ľudských potrieb, spracovať tieto potreby a hodnoty do analýzy a odporúčaní. Dlhodobu tieto nové výskumy môžu poskytnúť užitočné návody pre menej ničivé reformy a ľahšiu interakciu medzi trhovými účastníkmi v otvorenej spoločnosti.

LITERATÚRA

- ARGANDOÑA, A.: On ethical, social and environmental management systems, *Journal of Business Ethics*, 2003. 51, 41-52.
- BARRETTE, R.: Building a value driven organization: A whole system approach to cultural transformation, In: Paperback. 2006.
- DRUCKER, P.: What is business Ethics? The Public Interest, 1981.
- MURTHY, K.V.B. a JHA, R.: A Consumption based approach to human development and global environmental degradation, In: Papers and Proceedings, GTAP konferencia, 2004.
- MURTHY, K.V.B. a JHA, R.: Environmentálna udržateľnosť a konzumentská zodpovednosť, Routledge, Londýn a New York, 2006.
- SAMUELSON, P.A., NORDHAUS, W.D.: Ekonomika, McGraw Hill, New York, 1998.
- WILLIEMASON, O.E.: Vypočítavosť, dôvera a ekonomická organizácia, *Journal of Law and Economics*, 1993, 36, 453-486

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Dagmar Prividi vyštudovala Ekonomickú Univerzitu v Bratislave, Podnikovohospodársku fakultu v Košiciach. V súčasnosti pracuje vo Švédскеj firme ako podpora pre zákazníka a taktiež je študentkou doktorandského štúdia na Ekonomickej Univerzite, PHF v Košiciach. Témou dizertačnej práce je stratégia malých podnikov.



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Adresa:

Ing. Dagmar Prividi
SWEP Slovakia, s.r.o.
Industrial Park Kechnec
Kechnec 288, 044 58 Seňa
Slovenská republika
Tel.: +421 55 72 47 209
E-mail: prividiova@yahoo.com

INFLUENCE IMPROVING QUALITY ON STRUCTURE TOTAL COSTS

Patrycja Pudło

ABSTRACT

In present time one of the most important market success conditions is quality and cost of investing in quality or costs comes into beginning because of loss of proper quality. Quality and cost of quality have directly influence on prices of products and services. We can say that high quality by lower than competition price are two main determinants of strong market position. The "quality revolution" had spread thought manufacturing and service industries as customers have begun to demand more and better levels of performance, and managers have found that market globalization and growing, highly competitive markets require that customers must be satisfied by their purchases or they will go to competition. This article is an effort of showed influence quality investment (price of investing in quality understand as a quality cost) on customer retention, and company ravenous.

KEY WORDS: quality, costs of quality, customer retention, loyalty, profitability.

1. PRICE OF INVESTING IN QUALITY, QUALITY COSTS.

In face of growing competition on national and international market the firms are looking for the solutions which will help them to survive on market. Well-known saying says that - "quality costs, but the lack of quality costs much more" (Myszewski 2005). The term "costs of quality" is used often, to qualify work bad executed, and also problems connected with unsuitable quality in relation to customers needs. The H. Steinbeck thinks, that the more proper qualification than the costs of quality would be the "costs of quality lack" which have established from 8 to 25% value of production costs (Steinbeck 1998). The assurance of high quality products or services as well as the factual analysis of total costs and quality costs are two questions without which is no possible effective functioning firm at present time. Company interest of quality costs appears when organizations wants to improve already possessed the certified system of management the quality and works out the programs of quality improvement (Gawlik 2007).

In professional literature we can meet with different definitions of quality costs, such as:

1. Juran's definition, who presents quality costs as a total of all costs which would be disappear if are not any problems with quality (Juran 1989).
2. P. Crosby for quality costs accepts all costs which are appending to achieving quality (Crosby 1980). Moreover he introduced 14 stages the conduct, consisting on process the improvement of quality. On fourth place he placed the cost of quality as - (the cost of mistakes) they should not cross 2,5 % the total of sale (Maciejczak 2007).
3. In dictionary EOQ costs of quality are define as a expenditures bears by producers, users and companies on quality products or services.

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

4. E. Sarzyńska shows that CoQ are closely definite the connected from obtainment of given level of quality expenditures, (the most often in hidden way) manifest in different kinds and the positions of costs (Sarzyńska 2006).
5. Fajczak- Kowalska define CoQ as all expenditures helps to keep, assurance and the improvement of level of quality products and the services, what is by customer waited or settled binding became with him (Fajczak- Kowalska 2004).

There are no differences between costs of quality and: costs of maintenance, projecting, sale, production, information costs etc., they can be defined in budget measured and analyzed (Muhlemann, Oakland, Lockey 1995). A. Hamrol adds that quality costs can not be exactly deal out from the whole of organization costs. We need to take into account, that usually it is spoken about conventional costs, but they can not be always exactly estimated (Hamrol 2005). J. Gryc writes that „quality cost” is conventional term, because it is not overflow in theory of costs. The costs of quality are costs bears on obtainment of waited level of quality, cost of lack waited level of quality, that is faults and all their consequence (Gryc 2004). M. Ciechan - Kujawa shows, that the process of identification CoQ is multiaspectual. This fact results, from exists in enterprises many areas, in which actions connect with quality are penetrate with different processes. This makes that, calculate only part of CoQ, cause that counting them become more easy but the rest of them runs away (Ciechan- Kujawa 2004). Zymonik Z. shows that incorrect decisions in the time of sharp competition are raising the curve of mistakes and they threaten the existence of firm. That way necessary are the systems of the measurement which would capture calculation costs, oscillating round real value with proper exactitude (Zinonik 2003).

Hamrol, Matura writes, if quality is connected with article inseparably, then the costs of producing article are connected with quality this article inseparably. In simplifying we can tell about the cost of producing the quality of article. The aim of analytic investigations of economic results quality article should be qualification of cost of his producing in function of individual features (Hamrol 2002).

The costs of quality which comes into being in enterprise make up the derivative of whole system of management. They are also effective tool of lowering of own costs of enterprise. Basic condition, to costs could fulfill this part, is the knowledge of size of costs and principal reports, what among them set (Skrzypek 2002).

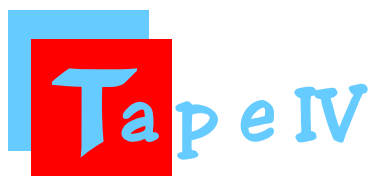
2. INFLUENCE QUALITY INVESTING

Financial analysis frequently divide costs into two types: variable costs and fixed costs. Fixed costs are not depended on the amount of goods or service produced during the period. Fixed costs are usually measured as costs per unit of time, such as rent per month, or salaries per year. Naturally, fixed costs are not fixed forever. They are only fixed over a predetermined time period. Variable costs change as the quantity of output changes, and they are zero when production is zero. Costs of direct labor and raw materials are usually variable. It is common to assume that variable costs are proportional to production (Ross, Westerfield, Jaffe 1990). Total sum of production costs are sum of variable and fixed costs.

Total costs we can calculate from pattern:

$$TC = FC + VC$$

In this pattern FC (fixed costs) we can divide on free fixed costs and used FC. Free fixed costs we can calculate from pattern (Majtan 2005):



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

$$FN_{VO} = \frac{(V_K - V_O) \times FN}{V_K} \quad \text{or} \quad FN_{VO} = FN \times \frac{1 - V_O}{V_K}$$

FN_{VO} - total fixed costs
 FN_{VO} - free fixed costs
 FN_{VY} - used fixed costs
 Used FC we can calculate from pattern:
 $FN_{VY} = \frac{V_O \times FN}{V_K} \quad \text{or} \quad FN_{VY} = FN - FN_{VO}$
 V_O - planning volume of results
 V_K - capacity of production (100% of result)

So variable costs we can calculate from pattern: $VC = TC - FC$,

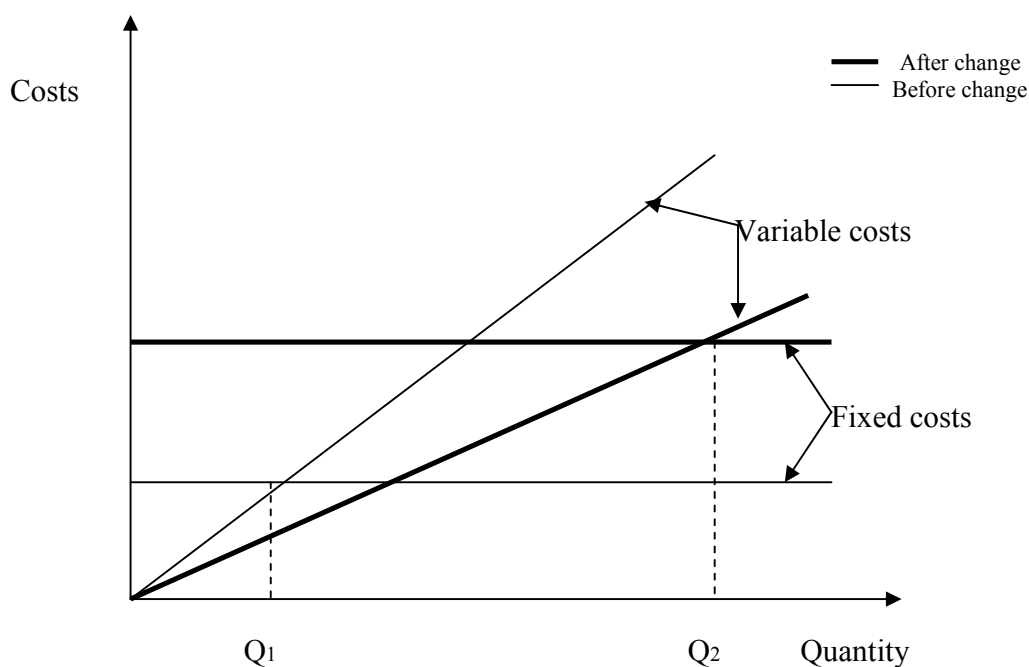
In literature we can meet with different definitions of quality which takes into consideration different views, in this article we concentrate on one – “based on customer”. This approach is represented by Juran or Edwards and we can meet them in norms ISO 9000 (Pudło P, Mizla M. 2007, Pudło P.2007).

Each fulfill consumer requirements is connect with costs. We assume that mostly of costs which companies bears to improvement them organization are fixed (f.e. new technologies, machines, patens, know – how, and some of the wages cost, but we have to take into consideration that when we lead f.ex. some new technology than our variable cost will fall, because the company will not need so many workers and this which will stay will have bigger knowledge. It is necessary to add that quality expenditures generally have not been treated as an investment by most companies, because there has been no solid basis for assessing financial impact (Rust, Zahorik, Keiningham 1995).

To check influence quality on fixed and variable costs in company, we can try to answer at question:” If organization improvement (quality improvement) can make organization more profitable and may lower them total costs?. On graph 3 we see situation before and after quality improvement in company.

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Graph 1, FC, and VC before, and after quality improvement,

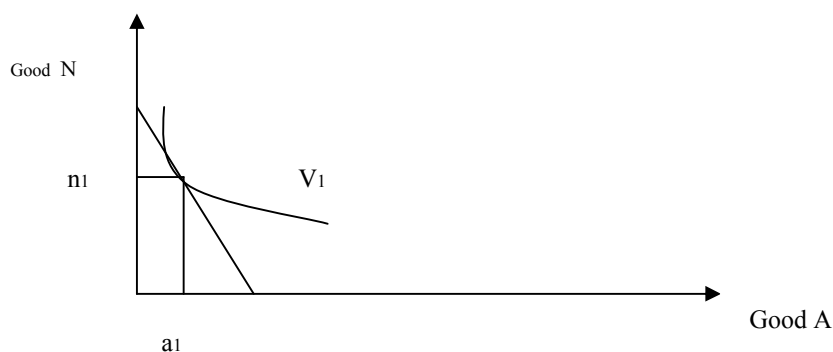


Source: Own work

When we analyze graph 2 we can ask if sum of higher fixed costs and lower variable costs after quality improvement will be lower than total costs before change?. When we analyze company from short time approach the answer is NO because by the same quantity of produced goods variable costs will not fall and increased fixed cost (during quality improvement will cause that total cost after improvement will be bigger than before. But when we analyze company from long time approach the answer is YES. To prove this answer it can be helpful analyze graph 2 and 3

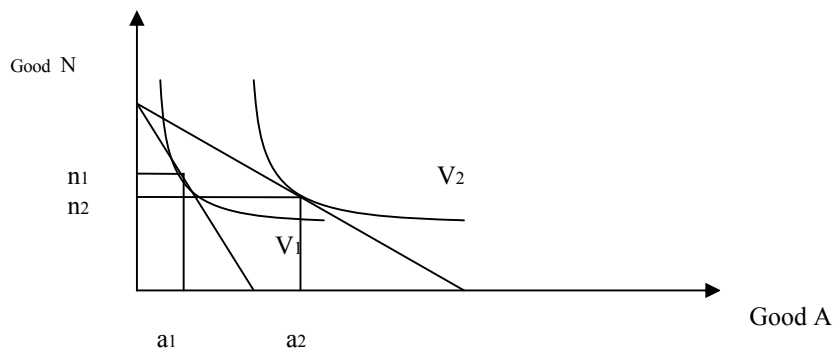
Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Graph 2. Net consumer value equilibrium



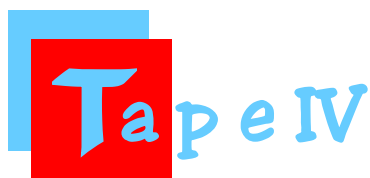
Source: Cole W., E., Mogab, J., W., The economics of TQM, Clashing paradigms in the Global Market. Blackwell business 1995 s. 150

Graph 3 Customer reaction to improved value,



Source: Cole W., E., Mogab, J., W., The economics of TQM, Clashing paradigms in the Global Market. Blackwell business 1995 s. 150

In graph 2 presents a consumer's indifference curve, V_1 , showing the combination a bundle of goods N (representing all other goods or non- A goods), which provide the consumer with a constant net consumer value. The location and slope of the budget line reflect the consumer's income and relative opportunity costs of the goods. The tangency between the indifferent curve and the budget line indicates the combination of good A and good N the customer should purchase to maximize net consumer value (Cole, Mogab 1995). Good A is produced by company which improves the product, and good N by company which do not improves the product. We also need to add that there is not change in prices each goods. The effect of consumer's decision making will depend on the type of improvement in the product. If the improvement results in less maintenances, repair on other aspects, that reduce the nonprice opportunity cost to the consumer, the effect is to alter the slope of the budget line. The budget line become flatter, reflecting the reduced opportunity cost of good A as shown in graph 3. the



Teoretické aspekty prierezočných ekonomík IV

result is that the consumer will buy more of the good A and less of the good N than previously and more to a higher indifference curve reflecting an increase in net customer value.

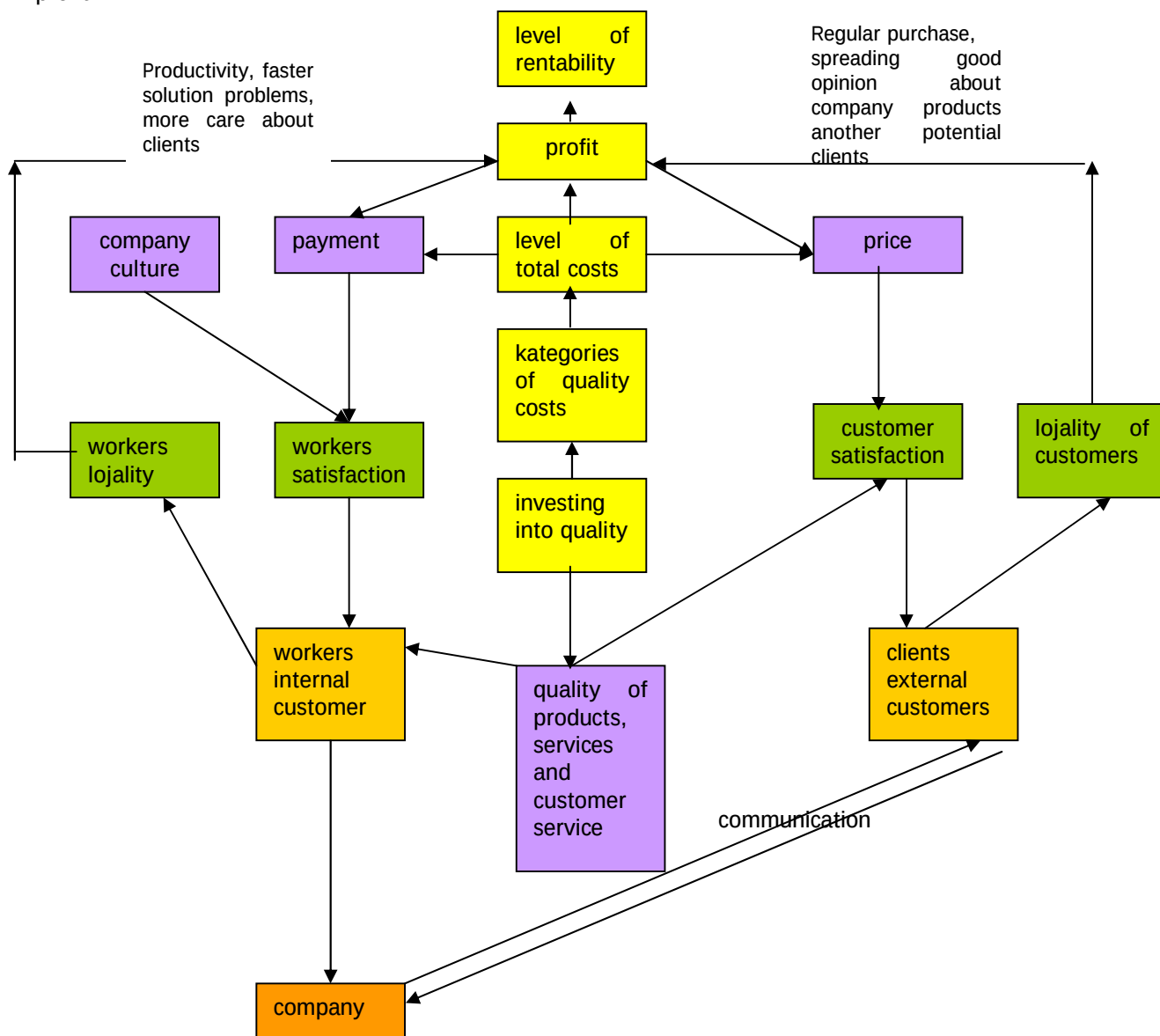
If demand on product A which is represented by company which invest in quality, is rising then variable costs on each unit is falling, company produce more qualitative products for the same price, total costs decreased and total profit increased.

The benefits of quality improvements come in two forms. One effect is the improved ability of the firm to attract new customers. The second result is that current customers are more satisfied with the products they buy, they become repeat customers. Small increases in retention rates can have a dramatic effect on the profits of a company (Rust, Zahorik, Keiningham 1995). Researches of Rust, Moorman Dickson, showed that the firms adopting a revenue emphasis (to quality profitability focuses externally- on customer perceptions and attitudes that will lead to more sales) to manage quality profitability may reap the greatest rewards (Rust, Moorman Dickson 2002).

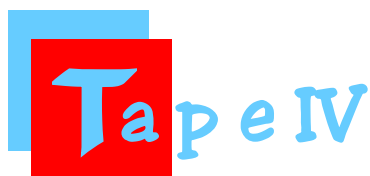
Like we see on graph 4 many factors have influence on building customer loyalty. These factors are connected with quality of product service or customer service. The way of quality defining by different customers it is possible to describe by communication with individual customers. In present time the most known way of communication with customer is communication by Internet or face to face. It is necessary to add that investing into quality generate some level of costs—quality costs. Proper structure of COQ assure achievement of savings, f.ex savings on complains, and costs connected with low quality. Lowering quality costs is transferred on level of total costs in company, and also on level of profit and price of products or services. From the other hand increased of profit gives possibility of increasing workers payments, which is the basis factor influenced on workers satisfaction and them loyalty and quality of them work. This situation is connected with increasing workers commitment into work and customer service. In present economical environment called „economy based on knowledge”, very important become human factor. Proper level of customer service - proper approach to client and professional workers competences more and more determinate purchase by potential client. We can add that in new economical environment leadership is more and more interested of human factor, we observed changing of them point of view from perception them not as a source of cost but as a resource, which company have to used in most efficient way. That why motivation system in company is so important to stimulate workers to high quality work. Motivation system based not only on proper payment but also very important “company culture” which is showing relations in company and flow of information between workers and employer. (Pudło 2007, Mizla, Pudło 2007).

Teoretické aspekty prierezočných ekonomík IV

Graph. 4 Influence investment into quality on loyalty external and internal client and company profit



Source: Own work



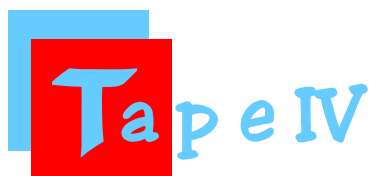
Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

SUMMARY

Investing into quality generate costs in company. Proper management of structure quality costs and finding out areas of investment (by taking into consideration customer voice), cause generation of savings. They are transferred on company profits and level of rentability. Presented changing fixed in variable costs after and before investing into quality shoes that, throw increase customer retention in long time the level of total costs is falling, and company revenue increasing. This increase caused investing into quality assured, profitability of company in long time. It is necessary to add that increase company profit may have influence on level of price product and services and level of workers payment. This two factors (price of product and services and workers payment) have directly influence on satisfaction external and internal client and generate loyalty into company booth groups of clients and loyalty is a condition of building future profits and securing rentability in long term.

BIBLIOGRAPHY

1. Ciechan- Kujawa M. Wysokość i struktura kosztów jakości w polskich przedsiębiorstwach. Problemy jakości. 3/2004., ISBN: 83-89355-68-X
2. Cole W., E., Mogab, J., W., The economics of TQM, Clashing paradigms in the Global Market. Blackwell business 1995 ISBN:1-55-786-504-3
3. Crossby P., B., Quality Is free The New American Libray 1980
4. Fajczak- Kowalska A. „Koszty jakości i ich rachunek”. Problemy jakości 8/2004. ISSN 0137-8651
5. Gawlik J., Systemy zarządzania jakością . http://www.szj.pl/d/opinie_2006_09_02_koszty_jakosci.html?PHPSESSID=1f1a3f96f4c8f73bde%201e52117fb800e0 5.04.2007
6. Gryc J. Koszty jakości i ich liczenie w przedsiębiorstwie. Problemy jakości. 3/2004 ISSN 0137-8651
7. Hamrol A. Zarządzanie jakością z przykładami. PWN. Warszawa 2005 ISBN: 83-01-14486-6
8. Hamrol A., Matura W., Zarządzanie jakością, teoria i praktyka. PWN. Warszawa 2002 ISBN: 83-01-13888-2
9. Juran J., M., Juran on leadership for quality, an exclusive handbook. New York: London: The Free Press; Collier Macmillan Publ., 1989
10. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., Marketing. Podręcznik europejski, PWN, Warszawa 2002, ISBN- 8320813581
11. Maciejczak. M. Podstawy Zarządzania www.maciejczak.pl/download/pz-w15.pdf 5.04.2007
12. Majtan S. Podnikové hospodárstvo Bratislava 2005 ISBN 80-89085-46-6
13. Mizla M., Pudło P. Komunikacja marketingowa elementem budującym lojalność klienta na przykładzie przedsiębiorstw w Polsce i na Słowacji. [w:] praca zbiorowa pod.red. S. Makarski Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności. U.R. Rzeszów 2007 s. 162 ISBN: 978-83-7338-303-6
14. Muhlemann A.,P., Oakland J., S., Lockey K.,G. Zarządzanie produkcja i usługi. PWN 1995 ISBN: 83-01-11648-X
15. Myszewski J.,M. Po prostu jakość. Podręcznik zarządzania jakością”. Wyd. WSPiZ, Warszawa 2005 ISBN: 83-89437-38-4
16. Nenadal J., Ekonomika jakosti v praxi. Masm žilina 1995, ISBN 80-85348-26-8

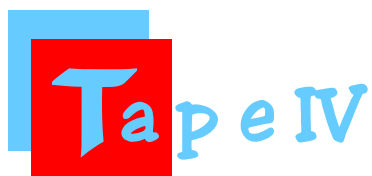


Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

17. Pudło P. Jakość elementem budującym lojalność klientów w otoczeniu globalnej konkurencji, in *Ekonomika digitalnej ery*. v tlači, Pudło P. Budowanie lojality zakaźnika prostrednictwem kvality v tlači
18. Ross, S. A., Westerfield R., W., Jaffe, J., F., "Corporate Finance" second edition, IRWIN Boston 1990
19. Rust R.T., Moorman Ch., Dickson P.R Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both? *Jurnal of Marketing* October 2002, ISSN:1547-7185
20. Rust R. T., Zahorik A.J. Keiningham T.L. Return on quality (ROQ):Making Services Quality financilly Accountable *Jurnal of Marketing* April 1995, ISSN; 1547-7185
21. Sarzyńska E., Uwarunkowania rachunku kosztów jakości
www.wsiz.rzeszow.pl/publikacje/uwarkj.pdf
22. Steinbeck H.H., Total Quality Management, kompleksowe zarządzanie jakością. Doświadczenia praktyczne z IBM Niemcy. Agencja wydawnicza Placet. 1998 ISBN: 83-85428-36-4
23. Teplická K., Význam a postavenie nákladov v systéme riadenia kvality
<http://www.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj32-cz.htm> 30.03.2007
24. Zinonik Z. Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej Wrocław 2003 ISBN: 83-7085-744-2

AUTHOR

Mgr. Patrycja Pudło
Doctoral student
Research: Quality, costs of quality, management of quality,
EUBA Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Tajovského 13
041 30 Košice
tel.: +421 55 622 38 14



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

PREZENTACE NA INTERNETU - ÚČINNÝ MARKETINGOVÝ NÁSTROJ

Kateřina Slaninová

ABSTRAKT

S rozvojem internetu se stává prostředí webu stále více samozřejmým ve všech oblastech lidské činnosti. Také v oblasti marketingu zaujímá toto nové komunikační prostředí velmi důležité místo. Autorka se v příspěvku zaměřila na jednu z nejvyužívanějších služeb internetu - webovou prezentaci. Je zde rozebrána problematika tvorby webových prezentací jak z hlediska marketingového, tak z hlediska technických požadavků. Zvláštní důraz je kladen na téma týkající se oblasti dodržování standardů a přístupnosti webových prezentací.

KLÍČOVÁ SLOVA: webová prezentace, marketing, internet, webdesign, přístupnost, použitelnost, SEO, validita kódu

Jel klasifikace: M31

ÚVOD

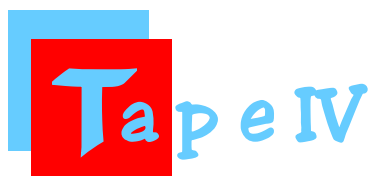
V posledním desetiletí se stále více setkáváme s rozvojem ICT technologií snad ve všech oblastech lidské činnosti. Základem pro veškerou komunikaci prostřednictvím počítačů a ICT se stal pojem internet. S nástupem 3. mediální vlny, za což je internet po vynálezu knihtisku, rozhlasu a televize považován, nabývá toto médium na významu také v oblasti marketingu. Nemá již pouze charakter informační, postupně přebírá důležitou funkci v oblasti komunikace, je využíván pro realizaci obchodních transakcí, stal se součástí běžného života nás všech. Je tedy zřejmé, že také v oblasti marketingu nelze toto velmi důležité médium opomenout.

Autorka se v příspěvku zaměřila na problematiku jedné z nejvyužívanějších služeb internetu, za což je považována webová prezentace. Příspěvek rozebírá oblasti, kterým by se měl subjekt (ať už firma, instituce nebo soukromá osoba) věnovat, rozhodne-li se nechat si vytvořit profesionální webovou prezentaci (*website*). Zvláštní důraz je kladen na téma týkající se oblasti dodržování standardů a přístupnosti webových prezentací.

INTERNET JAKO MEDIÁLNÍ VLNA

Rychlý rozvoj internetu a s ním spojený nárůst uživatelů je neoddiskutovatelný. Ročně přibude jen v českém prostředí na internetu kolem 10% nových uživatelů, jak vyplynulo z konference Czech Internet Forum 2007¹.

¹ <http://kristalova.lupa.cz/czech-internet-forum-2007/>



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Internet jako komunikační médium (komunikační infrastruktura) poskytuje celou řadu služeb. Zřejmě nejrozšířenější službou (což je dáno také historickými souvislostmi) je stále ještě používání elektronické pošty (e-mailu). Stejně tak je velmi rozšířená prezentace informací v prostředí webu. Šíření informací bylo ostatně počáteční myšlenkou, která vedla zakladatele internetu Tima Berners-Lee ve výzkumném středisku CERN v Ženevě k zprovoznění této komunikační sítě. V poslední době se ale stále více dostávají do popředí také další služby, např. IRC (chat), VoIP (internetová telefonie), IPTV (digitální televize), přenos multimédií, videokonference atd.

Služby internetu skýtají velmi obsáhlé téma pro tento příspěvek. Autorka se proto zaměřila pouze na jednu z nich, což je prezentace informací na webu.

WEBOVÁ PREZENTACE - SOUČÁST MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Svou masovostí nabývá prostředí internetu na stále větším významu právě také v oblasti marketingu. V současnosti by již měla být samozřejmostí webová prezentace subjektů jak v komerční, tak v nekomerční sféře. Opomenutí tohoto dynamicky se rozvíjejícího komunikačního prostředku v rámci marketingové strategie by mohlo mít především pro podnikatelské subjekty negativní následky. Dnes už to platí i pro nekomerční sféru. Problematika tvorby webových prezentací se s vývojem technologií stává oblastí specifickou, kterou se zabývají specializované firmy. S rychlým rozvojem tohoto média se stále více setkáváme s různou úrovní webových prezentací jak z hlediska využívání nových technologií, tak z hlediska doporučovaných standardů.

POŽADAVKY NA WEBOVOU PREZENTACI

Webová prezentace, ať už je jakéhokoliv zaměření, by měla být pečlivě zařazena do celkové marketingové strategie daného subjektu, měla by respektovat všechna pravidla marketingového mixu. Zároveň by však měla splňovat pravidla technické povahy, která jsou dána standardy vydávanými konsorciem W3C (*World Wide Web Consortium*)² - podrobněji viz. dále, popř. by měla počítat s možnostmi a omezeními moderních informačních technologií.

ZÁKLADNÍ PRVEK PŘI TVORBĚ WEBU - KOMUNIKACE

Právě zde se střetávají dva velmi odlišné světy, svět marketingu a svět odborníků z oblasti ICT. Na jedné straně stojí marketingoví specialisté, kteří budují marketingovou strategii firmy, popř. jiného subjektu, jejíž součástí by marketing na internetu (resp. webová prezentace jako jeho část) měla být. Na straně druhé stojí tým specialistů (programátoři, databázoví specialisté, grafici, administrátoři), kteří bývají úzce zaměřeni pouze na svou oblast. Často bývá problémem právě vzájemná komunikace lidí tohoto tvůrčího týmu s marketingovým specialistou. Základ pro vytvoření profesionální internetové prezentace, která splňuje všechny požadavky moderního webu, je tedy především v komunikaci mezi oběma stranami. Pro efektivní komunikaci je především potřeba, aby každá ze stran měla alespoň základní představu o tom, co

² <http://www.w3.org>

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

je důležité pro stranu druhou. ICT odborník by měl na respektovat marketingová pravidla, popř. by se měl snažit jim vyjít vstříc v rámci možností, které skýtají jistá technologická omezení. Naopak marketingový specialista by měl mít alespoň základní povědomí o technologiích používaných při tvorbě webu, případně o jejich technických omezeních, o standardech, které podporují vývoj webu určitým směrem apod. Pokud obě strany na základě obdobných vědomostí dosáhnou konstruktivního dialogu, splnily předpoklady pro vybudování moderní funkční webové prezentace.

WEBDESIGN

Webdesign je oblast, na kterou bývá s rozvojem technologií na webu kladen poslední dobou mnohem větší důraz, než tomu bylo v minulosti. Prostředí webu mělo původně za cíl především šíření informací. Grafická stránka byla poněkud opomíjena z jednoho prostého důvodu - nebylo technicky možné realizovat větší přenosy dat, s nimiž využití grafiky, popř. multimédií souvisí. Prudký rozvoj technické vyspělosti tohoto prostředí však oblast grafického návrhu velmi rychle přesunul do popředí. Grafická stránka webu je nyní to první, co přichozího uživatele zaujme. Proto je na webdesign kladen tak velký důraz. Měl by být řešen v souladu s firemní grafikou a vizuálním stylem firmy, měla by být respektována základní barevná kompozice, ze které vychází tvorba všech základních materiálů firmy. Zde v této oblasti se většinou marketingový specialista s grafikem dohodnou bez problémů.

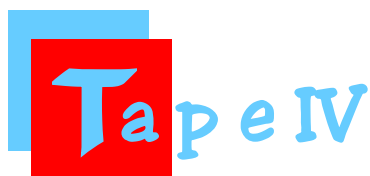
Kromě grafické atraktivnosti by však měl web splňovat základní požadavky použitelnosti (*usability*), což by mělo zaručit snadnou orientaci potenciálních návštěvníků v rámci celého webu. S tím souvisí vytvoření jednoduché a intuitivní navigační struktury. Často se využívají již zažitě navigační prvky, které jsou všeobecně v podvědomí uživatelů. Touto problematikou se podrobně zabývá publikace *Designing Interfaces* (Tidwell, 2006).

ZÁKLADNÍ TYPY LAYOUTŮ WEBOVÝCH PREZENTACÍ

Existují základní typy webových prezentací, které si jsou svou strukturou, ale také zaměřením velmi podobné. Mezi základní typy layoutů používaných v prostředí webu můžeme považovat: Internetový obchod - *e-shop*, prezentační web, internetová služba, elektronický časopis - *e-zin* apod. (Hlavenka, 2001) Každý z těchto typů má svou strukturu, která je navržena tak, aby co nejúčelněji splnila svou funkci danou zaměřením webu. U *e-zinů* a *e-shopů* je struktura již natolik zkušenostmi ověřena, že jakékoliv větší zásahy do struktury by mohly mít spíše negativní účinek. Poněkud větší prostor pro kreativitu je k dispozici v oblasti prezentačních webů. Za základní cíl při navrhování struktury webu je považováno to, aby se návštěvník snadno, rychle a intuitivně dokázal zorientovat. Většinou rozhodují řádově sekundy o tom, zda uživatel na webu zůstane a nebo se obrátí jina.

CÍLOVÁ SKUPINA UŽIVATELŮ

Správná volba designu celého webu velmi závisí na skupině zákazníků, kterou chce subjekt vytvářející webovou prezentaci oslovit. Zda jde o subjekt již existující (např. firma



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

provozující „kamenný“ obchod), která chce pouze rozšířit sortiment svých služeb prostřednictvím internetu, nebo se jedná o subjekt právě nově vyvinutý a působící pouze v prostředí webu. Velmi důležitá je analýza složení potenciálních zákazníků (zaměřená na faktory jako věk, pohlaví, znalost internetového prostředí apod.), z jejichž výsledků lze vyvodit patřičné závěry a přizpůsobit tak tvorbu webu daným požadavkům. Jinak bude vypadat web určený pro ICT specialisty, jinak web zaměřený na fanoušky hudební skupiny, jinak web velké nadnárodní společnosti oslovující širokou škálu zákazníků. To vše je třeba zohlednit při návrhu designu a navigační struktury webové prezentace.

STANDARDIZACE PROSTŘEDÍ WEBU

Neméně důležité je, aby návrh webu splňoval požadavky také po technické stránce. V rychle se rozvíjejícím (a někdy také chaoticky se rozvíjejícím) konkurenčním prostředí internetu vyvstala potřeba poněkud sjednotit technologie vyvíjené konkurenčními firmami tak, aby byly mezi sebou schopné vzájemné a spolehlivé komunikace. Tuto velmi těžkou úlohu převzalo konsorcium W3C (*World Wide Web Consortium*), které se zabývá vydáváním standardů pro prostředí webu. Cílem konsorcia je „Rozvíjet World Wide Web do jeho plného potenciálu vývojem protokolů a směrnic které zajistí dlouhodobý růst Webu“³

Toto konsorcium vydalo doporučení Web Content Accessibility Guidelines⁴, dle kterých by měly všechny nově vytvořené webové prezentace splňovat náležitě požadavky na přístupnost webu pro různé uživatelské skupiny s určitým omezením. Opět i zde můžeme vycházet z analýzy cílové skupiny uživatelů. Nemusí to být vždy pouze zdravotní omezení, může jít také o různá technická omezení týkající se použitého hardwarového nebo softwarového vybavení uživatele apod.

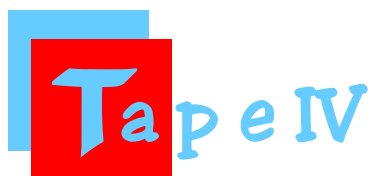
PŘÍSTUPNOST

V oblasti zdravotních omezení je třeba počítat s uživateli s různými poruchami, např. zraku. Zde můžeme zařadit techniky jako používání kontrastních barev pro písmo a pozadí, případně volba alternativního zobrazení pomocí kaskádových stylů, možnost zvětšování písma pro lepší čitelnost, psaní sémantického kódu, který zdůrazňuje obsah kódu tolik důležitý pro čtečky používané nevidomými apod.

Kromě těchto uživatelských skupin je třeba mít na paměti velmi rozsáhlé a různorodé prostředí internetu spolu se svým nepřehledným množstvím technologií, operačních systémů a softwaru, který uživatelé používají pro zobrazení webových prezentací. Liberální prostředí internetu bohužel zatím stále nahrává různým výrobcům, kteří v mnoha případech nerespektují doporučení konsorcia W3C a stále ještě v různých detailech nepodporují vydané standardy. V konečném důsledku potom dochází k tomu, že tvůrci webových prezentací jsou nuceni přizpůsobovat své výtvořky různým požadavkům prohlížečů, které jsou v současné době na trhu. V praxi to vypadá tak, že jedna verze webové prezentace je odlišně zobrazována různými prohlížeči běžícími pod různými operačními systémy. Pokud do toho zahrneme různé verze prohlížečů, popř. různé módy, ve kterých dané prohlížeče webové prezentace zobrazují, setkáme se s velkým počtem variant zobrazení, které musí mít tvůrce webu na paměti.

³ <http://cs.wikipedia.org/wiki/W3C>

⁴ <http://www.w3.org/TR/WAI-WEBCONTENT/>



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Stále největší podíl na trhu v oblasti operačních systémů zastává se svými 90% operační systém Windows. Mezi další typy operačních systémů můžeme zahrnout různé verze UNIXu (včetně LINUXu), systém Macintosh a další. Na typu operačního systému také závisí použitý prohlížeč pro zobrazování webových prezentací. V prostředí Windows se nejčastěji používá Internet Explorer, v prostředí LINUXu to jsou prohlížeče s jádrem Gecko (např. Mozilla Firefox), v prostředí Macintosh např. Safari. Z dalších prohlížečů zde můžeme zmínit prohlížeč Opera, Netscape Browser, Maxthon, Avant Browser, Konqueror a další (Hauser m., 2006). Profesionální tvůrce webové prezentace by měl zpravidla otestovat nejčastěji používané typy prohlížečů v závislosti na analýze uživatelských skupin přistupujících k danému webu.

V neposlední řadě další skupinou uživatelů jsou ti, kteří využívají alternativní zařízení pro přístup na prostředí webu. V poslední době se stále více rozšiřují různá PDA zařízení, mobilní zařízení apod. Tato zařízení mají stále ještě poněkud omezené technické možnosti zobrazování, se kterými je třeba při návrhu webu počítat (především tehdy, tvoří-li tato skupina uživatelů relevantní procento přístupů k dané webové prezentaci).

VALIDITA KÓDU

Vytvořený moderní web by měl odpovídat doporučeným standardům konsorcia W3C také z hlediska kódu jazyka, který byl použit pro jeho vytvoření. V současné době by měl minimálně odpovídat standardům vyvinutým pro jazyky XHTML (*Extensible Hypertext Markup Language*), popř. XML (*Extensible Markup Language*) s použitým formátováním pomocí CSS (*Cascade Style Sheets*). U dynamicky tvořených webů by měly webové aplikace samozřejmě splňovat požadavky dalších doporučení v závislosti na použité technologii. Profesionálové ví, že však ne vždy je snadné všechny standardy a doporučení konsorcia W3C dodržet, jelikož sami výrobci softwaru (především prohlížečů) je v mnohých případech nerespektují. Toto téma by mohlo být rozvinuto ve velkou diskuzi, pro kterou zde v tomto příspěvku není prostor.

SEO

Nezbytnou součástí tvorby webových prezentací je optimalizace stránek pro vyhledávací stroje. Přivedení co největšího počtu uživatelů na webové stránky firmy by mělo být jedním z hlavních cílů internetové marketingové strategie. Účelem je navrhnout web, který by byl jasný, přehledný a srozumitelný pro návštěvníky a zároveň jasný a srozumitelný pro vyhledávací stroje na internetu. Průzkumy ukazují, že významné procento uživatelů přichází právě z internetových vyhledávačů, popř. katalogů. Výsledkem správně zvoleného návrhu jsou potom lepší pozice ve vyhledávačích, což s sebou přináší větší návštěvnost stránek. S tímto tématem souvisí vhodná volba a umístění správně zvolených klíčových slov v textu stránek, vhodná navigační struktura, zpětné odkazy a registrace stránek do různých katalogů.

HODNOCENÍ PŘÍSTUPNOSTI WEBOVÝCH PREZENTACÍ

Společnost Nomensa⁵ provedla v roce 2006 pro Organizaci spojených národů studii, která se zabývala dodržováním standardů z hlediska přístupnosti webových prezentací vzhledem k uživatelům s určitým omezením (*people with disabilities*). Testovány byly přední webové stránky z 20 zemí zaměřené na následující oblasti: vládní stránky příslušných států, letecké společnosti, banky, internetové magazíny a maloobchodní firmy.

Výsledkem tohoto průzkumu bylo, že pouze 3 webové prezentace ze 100 testovaných respektovaly minimální požadavky na přístupnost dle standardů konsorcia W3C. Testování bylo prováděno dle již zmiňovaného dokumentu Web Content Accessibility Guidelines (viz. 4 Standardizace prostředí webu).

Vládní stránky, weby maloobchodních firem a bank v podstatě splnily nejlepší předpoklady přístupnosti ve všech testovaných zemích. Na druhou stranu pouze weby německého kancléře, španělské vlády a britského předsedy vlády splnily minimální požadavky z dané oblasti.

Z dalších výsledků zde můžeme uvést např. 98% webových prezentací nesplnilo standardy po stránce validity programového kódu, 97% stránek používalo fixní nastavení, což neumožňuje zrakově postiženým měnit velikost textu dle potřeby, 93% stránek neposkytovalo adekvátní popis grafických objektů vhodný pro zrakově postižené uživatele.

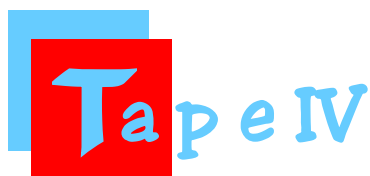
Dále 89% webových stránek nesplňovalo požadavky na popis navigační struktury v textové podobě, 87% webů používalo pop-up okna bez příslušného varování (což může způsobit dezorientaci u uživatelů využívajících speciální zvětšovací software). V designu 78% webů nebyla dodržena pravidla kontrastních barev pozadí a popředí, 73% stránek využívalo JavaScript pro realizaci důležitých funkcí, což mělo za následek nedostupnost klíčových informací pro 10% uživatelů.

Z těchto závěrů studie je patrné, že problematice dodržování standardů a přístupnosti webových prezentací by měla být věnována mnohem větší pozornost, než je tomu doposud. Na první pohled by se zdálo, že jsou to záležitosti týkající se pouze technické stránky návrhu webové prezentace. Autorka se však domnívá, že právě také zájem ze strany marketingového specialisty by mohl v mnoha směrech usnadnit proces vývoje moderního webu splňujícího všechny požadavky.

ZÁVĚR

Příspěvek je věnován jedné z nejvyužívanějších služeb internetu, za což je tvorba webových prezentací považována. V první části je rozebrána problematika propojení marketingu s využitím komunikačních technologií používaných v prostředí webu. Důraz je kladen na komunikaci mezi marketingovým specialistou a odborníky IT, kteří webovou prezentaci vytváří. Rozebrány byly některé aspekty tvorby webové prezentace, podrobnější náhled se týkal především problematiky standardizace v prostředí webu, kterou zajišťuje konsorcium W3C. Větší pozornost byla věnována pojmům jako přístupnost webové prezentace uživatelům s různým omezením dle doporučení W3C, zmíněn byl webdesign a návrh navigační struktury webu,

⁵ <http://www.nomensa.com/>



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

potřebná validita programového kódu a optimalizace webových prezentací pro vyhledávače (SEO).

Poslední část příspěvku byla věnována studii společnosti Nomensa provedené na žádost OSN, která se zabývala dodržováním standardů z hlediska přístupnosti webových prezentací vzhledem k uživatelům s určitým omezením. Z výsledků této studie vyplývá, že problematika dodržování standardů především ve vztahu k přístupnosti webových prezentací je stále důležité téma a měla by mu být věnována mnohem větší pozornost, než je tomu doposud. Autorka se domnívá, že problematika přístupnosti webových prezentací by se měla stát součástí marketingové strategie subjektů jak v komerční, tak v nekomerční sféře.

LITERATURA

1. Hauser, M. a kol. *HTML a CSS. Velká kniha řešení*. Brno: Computer Press, 2006. 912s. ISBN 80-251-1117-2
2. Hlavenka, J. 2001. *Internetový marketing*. Praha: Computer Press, 2001. 157s. ISBN 80-7226-498-2
3. Chisholm, W. at al. *Web Kontent Accessibility Guidelines 1.0*. W3C Recommendation (99-06-05) URL: <http://www.w3.org/TR/WAI-WEBCONTENT/>
4. Jones, K.C.: Web Sites Fail To Reach People With Disabilities, UN-Backed Survey Show. In: *InformationWeek* (06-12-5) URL: <http://www.informationweek.com/software/showArticle.jhtml?articleID=196601676>
5. Tidwell, J. 2006. *Designing Interfaces*. Sevastopol: O'Reilly, 2006. 330s. ISBN 0-596-00803-1
6. Steinová, M. a kol. *E-marketing II*. Ostrava: VŠB-TU, 2003. 107s. ISBN 80-248-0351-8
7. Stuchlík P., Dvořáček, M. *Marketing na internetu*. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 2000. 247s. ISBN 80-7169-957-8

INFORMACE O AUTOROVÍ

Autorka je absolventkou Slezské univerzity v Opavě, Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné. Pracovala v oboru IT v Regionální knihovně Karviná. Od roku 2002 pracuje na katedře Informatiky SU OPF jako odborná asistentka. Zabývá se tvorbou www prezentací, webdesignem, specializuje se na sémantický web. V současné době studuje doktorské studium na Vysoké škole báňské, technické univerzitě v Ostravě, Fakultě elektrotechniky a informatiky.

Katedra informatiky
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné
Slezská univerzita v Opavě
Univerzitní náměstí 1934/3
733 40 Karviná
tel.: +420596398282
e-mail: slaninova@opf.slu.cz
web: <http://www.opf.slu.cz>

PODMIENKY ZALOŽENIA PODNIKU V PODNIKATEĽSKOM PROSTREDÍ NA SLOVENSKU

Michal Stričík – Peter Mesároš

ABSTRAKT

Priaznivé podnikateľské prostredie je základným predpokladom dlhodobej konkurencieschopnosti a rastu každej trhovej ekonomiky. Je to také prostredie, v ktorom štát podporuje a chráni hospodársku súťaž, vytvára pre ňu jasné a stabilné pravidlá, efektívne zabezpečuje ich dodržiavanie všetkými účastníkmi trhu a zároveň minimalizuje prekážky a požiadavky smerom k podnikateľom.¹ Autori príspevku na základe uskutočneného prieskumu analyzujú podmienky zakladania podnikov v SR z pohľadu viacerých faktorov (formy financovania, náročnosť administratívy, bariéry a pod.).

1. PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE V SR

Kvalitu podnikateľského prostredia zásadným spôsobom ovplyvňujú predovšetkým faktory ako politická stabilita, stabilita ekonomiky a jej rast, úroveň legislatívy a reálna vymožiteľnosť práva.

V minulých rokoch vláda SR zlepšila podnikateľské prostredie, vďaka čomu dnes na Slovensku neexistujú závažné bariéry v podnikaní. Neexistuje však jednoznačná zhoda v tom, že podnikateľské prostredie v Slovenskej republike sa aj naďalej zlepšuje. Pri hodnotení podnikateľského prostredia v SR v posledných rokoch je možné pozorovať rast podnikateľského sektora a postupné zlepšovanie niektorých jeho ukazovateľov. Napriek pozitívnemu trendu stále pretrvávajú vo vývoji podnikateľského prostredia určité negatíva a stále zotrvávajú tvrdenia že kvalita podnikateľského prostredia na Slovensku zaostáva za vyspelým svetom. V nasledujúcom texte sa podrobnejšie venujeme analýze podnikateľského prostredia v Slovenskej republike jeho stav, vývoj a kvalitu.

1.1 Kvalita podnikateľského prostredia v SR

Kvalitu podnikateľského prostredia je možné hodnotiť pomocou množstva ukazovateľov. V tejto kapitole vychádza hodnotenie kvality podnikateľského prostredia na Slovensku zo štúdie

¹ http://www.iminerva.sk/dokumenty/ap/IV_AP_PodnikatelskeProstredie.doc

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Svetovej Banky – Doing Business a indexu podnikateľského prostredia, ktorý vyvinula Podnikateľská aliancia Slovenska.

Metodika Doing Business

Podľa hodnotenia Svetovej Banky v roku 2004 v jej publikácii Doing Business bola SR jedna z dvadsiatich krajín s najlepším podnikateľským prostredím na svete, keď sa umiestnila na 18. mieste spomedzi 145 porovnávaných krajín. Svetová banka súčasne označila v roku 2004 Slovensko za lídra spomedzi 10 najreformnejších krajín vo vzťahu ku tvorbe vhodného podnikateľského prostredia - vzhľadom na zavedenie flexibilného pracovného času, uľahčenie prijímania zamestnancov do prvého zamestnania, skrátenie času potrebného na začatie podnikania atď. Tento úspech sa podarilo dosiahnuť všeobecne vďaka redukcii regulácií/bariér a vďaka uľahčeniu podmienok pre podnikanie.²

V roku 2005 sa v rovnakom hodnotení Svetovej banky Slovenská republika umiestnila na 34. mieste spomedzi 155 porovnávaných krajín a v roku 2006 klesla o dve pozície na 36. miesto spomedzi 175 hodnotených krajín.

Tabuľka 1 Umiestnenie Slovenska v hodnotení podnikateľského prostredia Svetovou bankou

	2004	2005	2006
Slovensko (miesto)	18.	34.	36.
Počet hodnotených krajín	145	155	175

Zdroj: WTB, Doing Business

Tento pokles však nebol zapríčinený iba zhoršením ukazovateľov, ktoré používa Svetová banka pre túto publikáciu ale najmä spomalením či stagnáciou zlepšovania vybraných ukazovateľov a taktiež rýchlejším vývojom v krajinách, ktoré nás v tomto hodnotení v roku 2005 a 2006 predbehli. Stav podnikateľského prostredia je Svetovou bankou hodnotený pomocou 10 ukazovateľov, ktoré všeobecne popisujú obtiažnosť vstupu podnikateľov na trh, pôsobenia na ňom, a výstupu z trhu.

Index podnikateľského prostredia

Podnikateľské prostredie na Slovensku a jeho kvalitu monitoruje a hodnotí aj Podnikateľská aliancia Slovenska. Za týmto účelom PAS vyvinula metodiku, ktorá sa opiera o index hodnotiaci podnikateľské prostredie v SR.

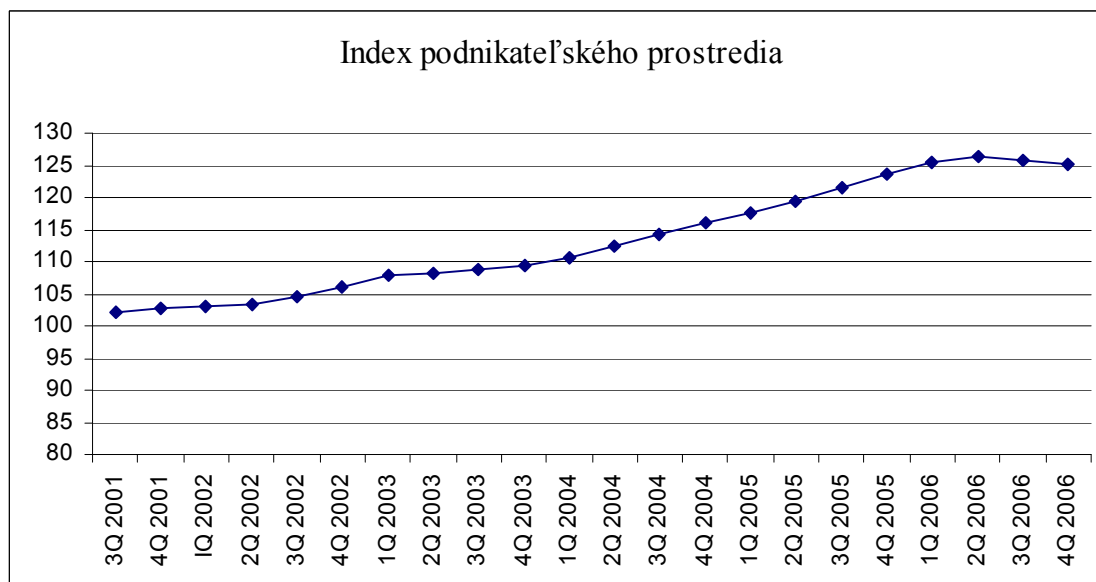
² Správa o stave podnikateľského prostredia v Slovenskej republike s návrhmi na jeho zlepšovanie schválená uznesením vlády SR č. 950 zo dňa 30. novembra 2005 dostupné na <http://www.economy.gov.sk/pk/2050-2005-001/ma.doc>

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Cieľom indexu podnikateľského prostredia (IPP) je v pravidelných štvrtročných intervaloch monitorovať a hodnotiť zmeny v podnikateľskom prostredí na Slovensku.

Index má tri hodnotiace kategórie, pričom prvá kategória sleduje vývoj legislatívneho a regulačného prostredia na Slovensku (13 položiek), druhá kategória zahŕňa vplyvy ostatných vonkajších makroekonomických faktorov na podniky (11 položiek) a tretia kategória zohľadňuje príspevok samých podnikov k vývoju podnikateľského prostredia (10 položiek). Každá z 34 položiek má v rámci IPP vlastnú váhu, čiže index reprezentuje vážený aritmetický priemer zmien jednotlivých položiek.³

Podľa tohto indexu sa kvalita podnikateľského prostredia na Slovensku za posledné roky neustále zlepšovala, avšak v treťom štvrtroku 2006 sa mierne zhoršila. Išlo o prvý pokles hodnoty IPP od začiatku jeho tvorby, t.j. od októbra 2001. Ďalší pokles bol zaznamenaný vo štvrtom štvrtroku 2006. Hodnota indexu podnikateľského prostredia ku koncu roka 2006 bola 125,05.



Graf 1: Index podnikateľského prostredia

Zdroj: PAS, http://www.alianciapas.sk/menu_pravidelne_indexipp.htm

³ http://www.alianciapas.sk/pas/menu_pravidelne_indexipp.htm

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Na základe predchádzajúcich hodnotení je teda možné konštatovať, že podnikateľské prostredia na Slovensku sa v uplynulých rokoch zlepšilo v mnohých oblastiach ovplyvňujúcich podnikanie, aj keď v poslednom období tento pozitívny vývoj stagnuje.

Medzi skutočne progresívne kroky, realizované v uplynulých rokoch a zlepšujúce podnikateľské prostredie jednoznačne patrí:

- daňová reforma, ktorá priniesla zosúladienie sadzby dane z príjmu fyzických a právnických osôb a začatie zdaňovania rovnakých činností jednotnou sadzbou,
- zlepšenie legislatívy trhu práce - zavedenie flexibilnej pracovno-právnej legislatívy
- zefektívnenie procesu konkurzu a vyrovnania – nový zákon o konkurze a reštrukturalizácií,
- prijatie transparentných pravidiel na poskytovanie štátnej pomoci vo forme tzv. investičných stimulov,
- zlepšenie podnikateľského prostredia pri zakladaní nových firiem - uľahčenie registrácie podnikateľov v zmysle prístupu do obchodného registra, t. j. skrátenie lehoty zápisu do obchodného registra a zavedenie exaktnej lehoty zápisu (5 pracovných dní)⁴

Nadálej však existujú mnohé problematické miesta, ktoré je potrebné riešiť. Preto je potrebné ďalšie úsilie zamerať na oblasti, v ktorých sa nedosiahol želaný pokrok a ktoré stále vykazujú vysoký stupeň kritiky zo strany hospodárskych subjektov.

1.2 Bariéry podnikania

Medzi najproblematickejšie miesta podnikateľského prostredia patria podľa rôznych hospodárskych subjektov a viacerých výskumov realizovaných medzi podnikateľmi (Príloha 1) najmä:

Dlhoročný problém komplikovanej a rýchlo sa meniacej legislatívy a absencia hodnotenia dopadov regulácií na podnikateľské prostredie

Kvalita a kvantita prijímanej primárnej a sekundárnej legislatívy predstavuje na Slovensku podľa podnikateľskej verejnosti významný problém. Rýchla produkcia veľkého množstva zákonov a regulácií vedie k ich nízkej kvalite a následnej potrebe novelizácií, čo sa prejavuje na nestabilite právneho prostredia. Len v roku 2005 bolo v Zbierke zákonov publikovaných 666 nových zákonov a noviel, vyhlášok, nariadení, opatrení a podobných legislatívnych noriem. Časté zmeny predpisov kladú zvýšené požiadavky na podnikateľov, zhoršujú orientáciu v platnej legislatíve, zvyšujú náklady na prispôbovanie sa novým pravidlám a môžu viesť k ich nevedomému nedodržaniu.⁵

⁴ Správa o stave podnikateľského prostredia v Slovenskej republike s návrhmi na jeho zlepšovanie schválená uznesením vlády SR č. 950 zo dňa 30. novembra 2005

⁵http://www.betterregulation.sk/?article=Kvalita_a_kvantita_legislativy_a_regulacii_na_Slovensku&menu=0&submenu=1&lng=sk

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Ťažká vymožitelnosť práva, nefunkčnosť súdov

Nedostatky v oblasti efektívnej vymožitelnosti práva existujú na Slovensku už roky. Zdlhavé riešenie sporov, ktoré sa výrazne nezlepšilo ani po prijatí viacerých opatrení (zavedenie súdneho manažmentu, úprava postavenia vyšších súdnych úradníkov), spôsobuje problémy podnikateľským subjektom. Zdlhavé vymáhanie pohľadávok súdnou cestou dlhodobo viaže zdroje, znižuje šancu reálne vymôcť oprávnené pohľadávky od veriteľov a môže viesť k druhotnej platobnej neschopnosti. Alternatívne riešenie sporov, pre ktoré sa v minulých rokoch vytvorili legislatívne podmienky (zákon o mediácii), sa takmer vôbec nevyužíva.⁶

Vysoké administratívne zaťaženie

Napriek tomu, že neexistujú presné prepočty, administratívne zaťaženie podnikateľov sa v posledných rokoch neustále zvyšuje.

Administratívne zaťaženie podnikania je súčasťou vlastných ekonomických či sociálnych regulácií, ktoré uvaluje štát na podnikateľov, a s ktorými sú títo každodenne konfrontovaní. V zvýšenej koncentrácii, vyvolávajúc nadmerný informačný dopyt zo strany verejnej správy, zbytočné náklady a čas strávený vybavovaním rôznych formalít, môže iniciovať otázky o správnosti či legitímnosti tej ktorej regulácie.

Každý zásah štátu predstavuje pre podnikateľov zvyčajne istú sumu nákladov, ktoré musia vynaložiť, v snahe naplniť požiadavky implementovaných regulácií, pričom časť z nich predstavujú aj náklady plynúce z administratívneho zaťaženia, teda tzv. administratívne náklady, súvisiace s vyplňovaním formulárov, získavaním povolení, plnením informačných povinností a podobne.⁷

Vysoké odvodové zaťaženie

Odvodové zaťaženie, na rozdiel od daňového, neprešlo v Slovenskej republike doteraz zásadnou zmenou. Jeho výška je podľa štúdie spoločnosti Ernst & Young druhá najvyššia v krajinách Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj. Na potrebu zásadných zmien v tejto oblasti upozorňujú nielen domáci podnikatelia a ich organizácie, ale v priebehu posledného roka dokonca i Svetová banka.⁸

Z hľadiska podnikateľských organizácií sa práve vysoké odvodové zaťaženie prejavuje ako najzásadnejší problém, podnikateľmi vnímaný najcitlivejšie.

Ďalšími významnými prekážkami podnikania sú:

- korupcia,
- dopravná a ostatná infraštruktúra,
- nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily spôsobenej nesúladosťou medzi požiadavkami hospodárskej praxe a vzdelávacieho systému,

⁶ Stav malého a stredného podnikania 2005. NARMSP, Bratislava, 2006. s.9. ISBN 80-88957-42-7

⁷ http://www.betterregulation.sk/?article=Administrativne_zatazenie&menu=1&submenu=0&lng=sk

⁸ Správa o stave podnikateľského prostredia v Slovenskej republike s návrhmi na jeho zlepšovanie schválená uznesením vlády SR č. 950 zo dňa 30. novembra 2005

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

- slabo rozvinutý kapitálový trh,
- financovanie, vysoké úrokové miery, nedostupnosť úverov,
- poplatkové zaťaženie,
- daňové zaťaženie
- organizovaný zločin, vydieranie, kriminalita.

Všetky vymenované negatíva zbytočne zaťažujú výkon podnikania ako takého a deformujú slobodu podnikania

Takmer všetky zo spomínaných prekážok podnikania úzko súvisia s problematikou zakladania podniku a negatívne pôsobia na novovznikajúce podnikateľské subjekty a pôsobia demotivujúco aj vo vzťahu k potenciálnym záujemcom o podnikanie.

2. ZALOŽENIE PODNIKU V PODMIENKACH SR PODĽA HODNOTENIA NOVOZALOŽENÝCH PODNIKATEĽSKÝCH SUBJEKTOV

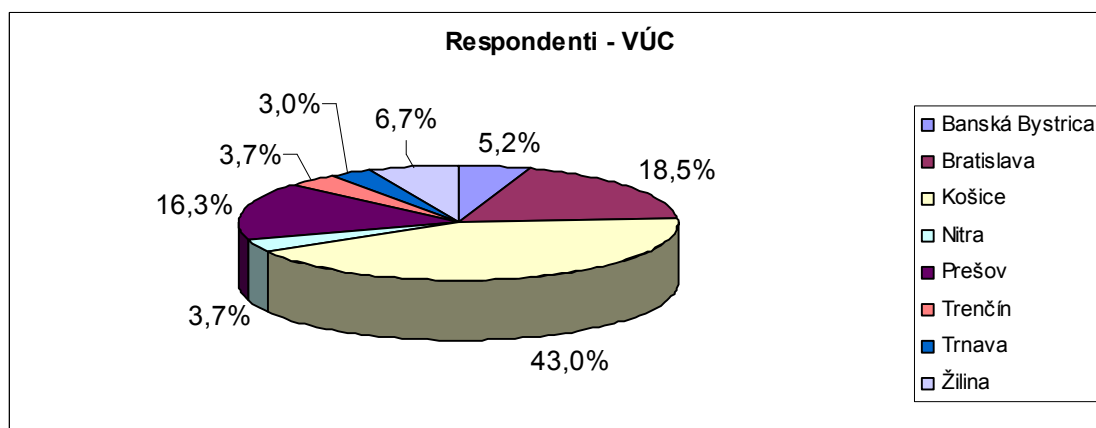
Veľký význam pri analýze problematiky zakladania podniku a hodnotení súvisiacich aspektov majú subjektívne názory podnikateľských subjektov. Azda najdôležitejším hodnotením, ktoré hovorí o súčasných podmienkach založenia podniku na Slovensku, je hodnotenie podnikateľských subjektov, ktoré podnik v poslednom období zakladali a majú s tým bezprostredné skúsenosti.

Na získanie informácií o tom, ako problematiku zakladania podniku v podmienkach Slovenskej republiky vnímajú podnikatelia sme použili dotazník týkajúci sa tejto témy, ktorý sme distribuovali medzi podnikateľské subjekty založené v roku 2004 a neskôr. Dotazník obsahoval identifikačné údaje firiem a 14 otázok. Otázky boli rozdelené do 2 základných častí.

Prvá časť otázok sa týkala financovania pri zakladaní podniku, **druhá časť** sa venovala administratívnym, informačným a právnym aspektom založenia podniku. Dotazník odovzdalo 135 firiem – fyzických a právnických osôb.

Dotazník bol distribuovaný na celom Slovensku, prevažná časť však bola distribuovaná na východnom Slovensku, najmä v Košickom kraji. Rozdelenie respondentov z hľadiska územného členenia zobrazuje nasledujúci graf.

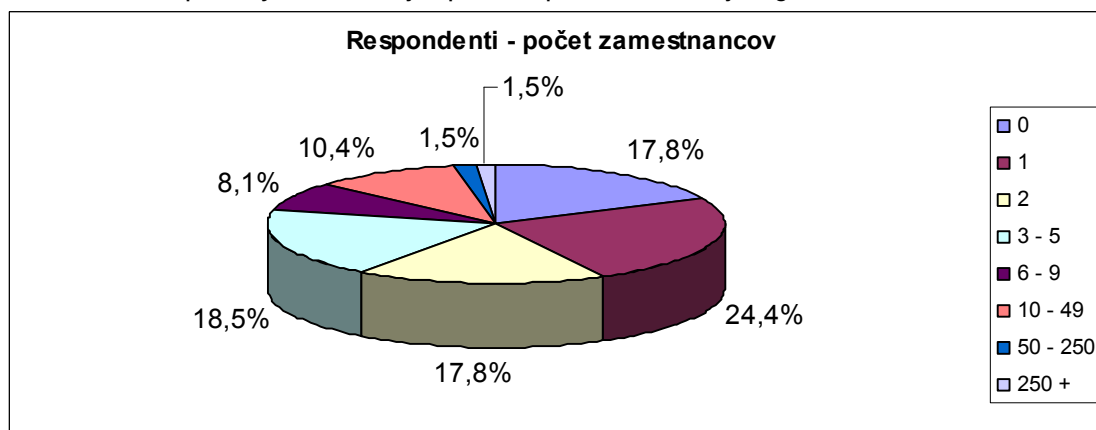
Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV



Graf 1 Rozdelenie respondentov z hľadiska územného členenia

Zdroj: Dotazník, vlastné výpočty

Z hľadiska počtu zamestnancov, ktorý determinuje veľkosť podniku sme firmy - respondentov rozdelili do viacerých veľkostných kategórií. Iba 3% všetkých respondentov tvorili stredné a veľké podniky. Podrobnejší prehľad ponúka nasledujúci graf.



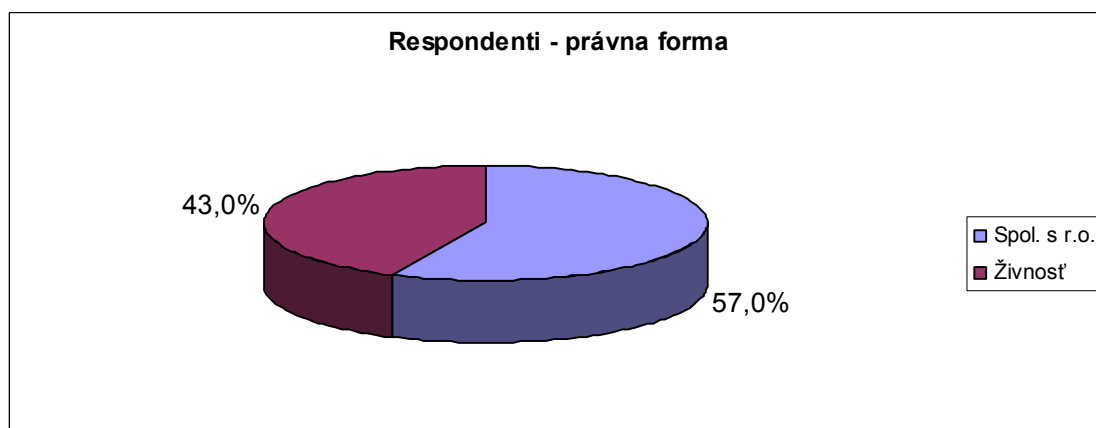
Graf 2 Rozdelenie respondentov podľa počtu zamestnancov

Zdroj: Dotazník, vlastné výpočty

Rovnaké veľkostné kategórie sme použili aj pri členení respondentov z hľadiska počtu zamestnancov, ktorí boli vo firme zamestnaní pri vzniku podniku. Toto rozdelenie zobrazuje nasledujúci graf.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Ďalším významným členením respondentov je členenie z hľadiska právnej formy. Vyplnené dotazníky sme získali od dvoch druhov firiem, a to od spoločností s ručením obmedzeným a od živnostníkov. Ich podiel prezentuje nasledujúci graf.



Graf 3 Rozdelenie respondentov z hľadiska právnej formy
Zdroj: Dotazník, vlastné výpočty

3. VÝSLEDKY A DISKUSIA

3.1 Financovanie pri zakladaní podniku

Vlastné zdroje sú pre firmy najdôležitejším zdrojom financovania podniku pri jeho vzniku. Využilo ich 97,8% vznikajúcich firiem a až 65,2% všetkých firiem použilo pri zakladaní podniku iba vlastné zdroje. Dôvodom nevyužitia cudzích zdrojov nebol iba dostatok vlastných zdrojov. Až v 30,7% z týchto prípadov mali podniky záujem aj o cudzie zdroje, ale tie sa im nepodarilo získať.

Čo sa týka **cudzích zdrojov** záujem o pôžičku alebo úver od banky malo až 36,3% firiem. Zo všetkých firiem, ktoré o pôžičku alebo úver prejavili záujem, ju získalo iba 38,8%. Záujem o pôžičky alebo úvery od iných finančných inštitúcií pri zakladaní podniku malo v posledných 3 rokoch 10,4%, Úspešnosť získania takého úveru alebo pôžičky (71,4%) je oveľa vyššia ako pri úvere alebo pôžičke z banky, i keď spokojnosť s takýmto úverom je nižšia, ako spokojnosť s úverom z bankovej inštitúcie. Záujem o leasing pri zakladaní podniku malo celkovo 11,1% respondentov, pričom úspešných bolo až 66,7% respondentov. Úspešnosť získania leasingu je vyššia ako pri bankových úveroch, ale nižšia ako úspešnosť pri úveroch od iných finančných inštitúcií.

Dôvodom neúspechu získania týchto troch cudzích zdrojov sú väčšinou nedostatočný príjem, resp. ručenie a záujem o ne z roka na rok klesá.

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Začínajúci podnikatelia majú napriek existencii množstva finančných inštitúcií ponúkajúcich rozmanité úverové a leasingové produkty pri ich získavaní veľké ťažkosti, v mnohých prípadoch sa im úver, pôžičku či leasing nepodarí získať.

Konanie bankových a nebankových finančných inštitúcií a leasingových spoločností v tomto smere je však pochopiteľné. Sú to takisto podnikateľské subjekty podnikajúce za účelom zisku. Podľa týchto zistení sa neradi púšťajú do riskantných zmlúv, čo úverové a leasingové zmluvy so začínajúcimi podnikateľmi určite sú. Záujmom týchto subjektov je predovšetkým ich zisk, nie rozvoj podnikateľského sektora. Odporúčanie na zmiernenie úverových a leasingových podmienok pre začínajúcich podnikateľov by preto v tomto prípade nemalo veľký význam.

Záujem o **návratné alebo nenávratné príspevky z verejných inštitúcií** alebo Eurofondou pri založení podniku prejavilo len 23% firiem, čo je menší záujem ako záujem o úvery. Najčastejšie príčiny, prečo sa záujemcom spomínané dotácie nepodarilo získať firmy uvádzajú časovú náročnosť, zložitú administratívnu vybavovanie a byrokráciu. Záujem o tieto dotácie mierne klesá napriek tomu, že počet úspešných záujemcov je vyšší.

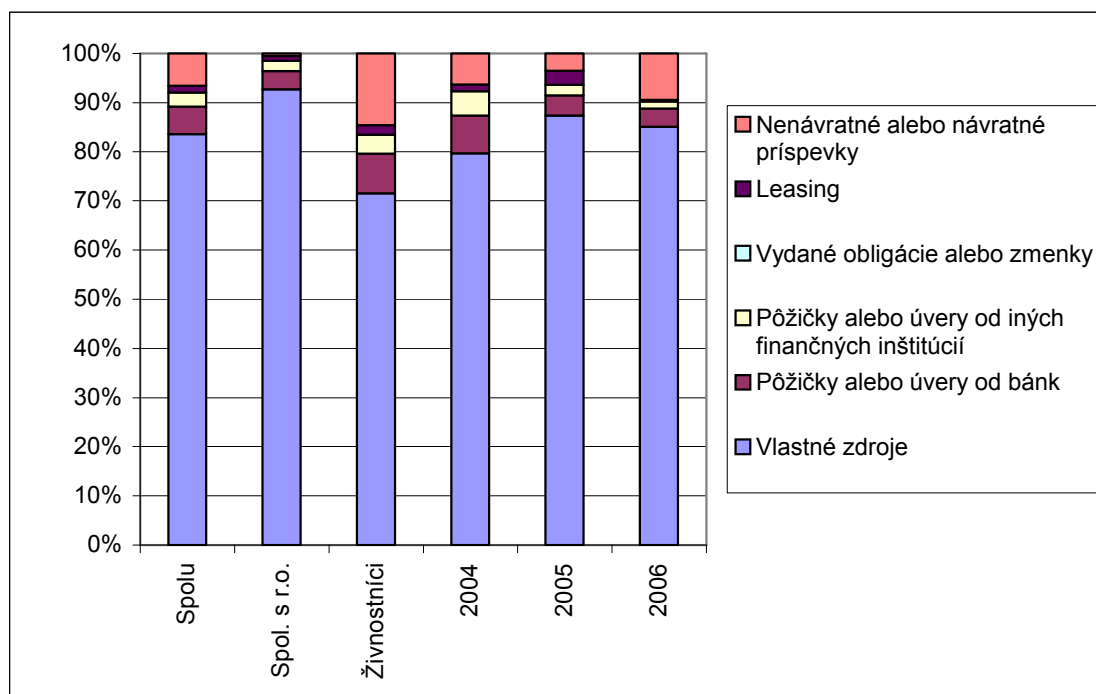
Nemôžeme v žiadnom prípade tvrdiť, že štátne inštitúcie neponúkajú finančnú podporu začínajúcim podnikateľom. Tí majú možnosť vybrať si dokonca z viacerých možností financovania vznikajúceho podniku (mikropôžičkový program, rizikový kapitál, slovenská záručná a rozvojová banka, štrukturálne fondy). Podľa našich zistení začínajúci podnikatelia z týchto možností využili iba nenávratný finančný príspevok zo zdrojov štrukturálneho fondu ESF v rámci SOP Ľudské zdroje. Ostatné možnosti zostali nevyužité.

Okrem toho, každý, kto má záujem na založení podniku si informácie týkajúce sa jeho financovania pomocou štátnych inštitúcií vie vyhľadať prostredníctvom viacerých zdrojov.

Tabuľka 2 Priemer použitých zdrojov pri založení firmy pre jednotlivé kategórie.

	Spolu	S. r. o.	Živnosť	2004	2005	2006
Vlastné zdroje	83,7%	92,7%	79,1%	79,1%	88,5%	84,9%
Pôžičky alebo úvery od bánk	5,6%	3,7%	7,6%	7,6%	4,2%	3,6%
Pôžičky alebo úvery od iných finančných inštitúcií	2,8%	2,1%	5,0%	5,0%	2,2%	1,5%
Vydané obligácie alebo zmenky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Leasing	1,4%	0,9%	1,3%	1,3%	2,9%	0,3%
Nenávratné alebo návratné príspevky	6,6%	0,6%	6,3%	6,3%	3,6%	9,4%

Zdroj: Dotazník, vlastné výpočty²



Graf 2 Priemer použitých zdrojov pri založení firmy pre jednotlivé kategórie
 Zdroj: Dotazník, vlastné výpočty

3.2 Administratívne, informačné a právne aspekty založenia podniku

V tejto časti dotazníka sme získali od podnikateľov ich názor na niektoré základné aspekty týkajúce sa založenia podniku a informácie o zdrojoch informácií, ktoré použili pri zakladaní podniku. Zdroje, ktoré začínajúci podnikatelia využívajú na získanie informácií o založení a vzniku podniku uvádza nasledujúca tabuľka. Respondenti mali možnosť označiť zdroj uvedený v dotazníku, alebo uviesť iný zdroj.

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Tabuľka 3 Zdroje informácií použité pri zakladaní podniku

Zdroj informácií	Spolu	S. r. o.	Živ.	2004	2005	2006
od rodiny, priateľ/ova známych	55,6%	46,8%	67,2%	58,7%	56,4%	57,8%
zo školy	11,1%	10,4%	12,1%	10,9%	12,8%	11,1%
z odborných školení a kurzov	8,1%	6,5%	10,3%	4,3%	10,3%	11,1%
od odborných konzultantov	19,3%	26,0%	10,3%	13,0%	20,5%	22,2%
z inštit. zameraných na poskyt. pomoci pri zakladaní podnikov	15,6%	15,6%	15,6%	15,2%	17,9%	15,6%
z iných zdrojov :	34,8%	42,9%	24,1%	30,43%	33,33%	40,00%
- internet	18,5%	18,2%	19,0%	17,4%	17,9%	22,2%
- vlastné skúsenosti, prax	11,9%	13,0%	10,3%	8,7%	12,8%	15,6%
- tlač	3,0%	2,6%	3,4%	2,2%	2,6%	4,4%
- samoštúdium	1,5%	1,3%	1,7%	2,2%	2,6%	0,0%
- právnik, ekonóm	2,2%	3,9%	0,0%	0,0%	5,1%	2,2%
- odborná literatúra	2,2%	2,6%	1,7%	2,2%	2,6%	4,4%
- legislatíva, zákony, právne predpisy	3,0%	5,2%	0,0%	2,2%	5,1%	2,2%

Zdroj: Dotazník, vlastné výpočty

Hodnotenie administratívnych, informačných a právnych aspektov, ktoré sa týkajú zakladania podniku v podmienkach Slovenskej republiky uvádza nasledujúca tabuľka. Firmy v dotazníku hodnotili päť aspektov, všetky na škále od 1 - 5, kde 1 – znamenalo najlepšie hodnotenie a 5 – najhoršie hodnotenie.

Tabuľka 4 Administratívne, informačné a právne aspekty založenia podniku

	Spolu	S. r. o.	Živnosť	2004	2005	2006
celková dostupnosť informácií	2,38	2,36	2,39	2,57	2,31	2,26
prehľadnosť právnych predpisov	3,19	3,16	3,24	3,13	3,15	3,33
vybavovanie administratívnych záležitostí	3,22	3,06	3,37	3,09	3,27	3,30
celkové administratívne náklady	3,12	3,19	3,04	3,16	3,14	3,07
celkový čas	3,13	2,98	3,28	3,37	3,01	3,04

Zdroj: Dotazník, vlastné výpočty

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

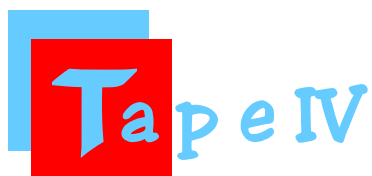
Čo sa týka hodnotenia spomínaných aspektov zakladania podniku, na základe výsledkov dotazníka nemôžeme hovoriť o spokojnosti s týmito aspektmi zakladania podniku. Najlepšie hodnotenie od respondentov získala celková dostupnosť informácií. Hodnotenie však napriek tomu bolo iba priemerné – 2,38. Ostatné hodnotené aspekty (prehľadnosť právnych predpisov, vybavovanie administratívnych záležitostí, administratívne náklady a celkový čas potrebný na založenie podniku) získali hodnotenie v rozpätí od 3,12 do 3,22.

ZÁVER

Kľúčovým nástrojom na zabezpečenie konkurencieschopnosti a rast každej krajiny je podnikateľské prostredie, ktoré motivuje ľudí k podnikaniu. Jednou z podmienok, ktoré musia byť splnené, aby podnikateľské prostredie skutočne motivovalo k podnikaniu sú jednoduché podmienky na založenie podniku. V tomto príspevku sme sa zaoberali práve podmienkami na založenie podniku v Slovenskej republike. Zistili sme, že podnikateľské prostredia na Slovensku sa v uplynulých rokoch zlepšilo v mnohých oblastiach ovplyvňujúcich podnikanie, aj keď v poslednom období tento pozitívny vývoj stagnuje. Napriek výrazným zlepšeniam stále existujú mnohé problematické aspekty, ktorých eliminácia by mala pozitívne dopady na rozvoj podnikateľského prostredia a tým aj na rozvoj slovenskej ekonomiky.

LITERATÚRA

1. STRÍČIK, M. – BAČOVÁ, M. – KRŠÁK, B.: Využívanie fondov Európskej únie malými a strednými podnikmi na Slovensku. In: *Slovenská ekonomika : mýty a fakty o realite* [SEMAFOR '06– Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie] Košice : Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, 2006. ISBN 80-225-2215-1
2. STRÍČIK, M.: Pripravenosť regiónov na čerpanie finančných prostriedkov z Európskej únie. In: *Ekonomika firiem 2004* [Zborník z medzinárodnej konferencie], Košice : Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, 2004. ISBN 80-225-1879-4
3. Odporúčanie Európskej komisie č. 2003/361/EC platné od 1. 1. 2005
4. Správa o stave podnikateľského prostredia v Slovenskej republike s návrhmi na jeho zlepšovanie schválená uznesením vlády SR č. 950 zo dňa 30. novembra 2005 dostupné na <http://www.economy.gov.sk/pk/2050-2005-001/ma.doc>
5. Stav malého a stredného podnikania 2005. NARMSP, Bratislava ,2006. s.9. ISBN 80–88957–42–7
6. http://www.iminerva.sk/dokumenty/ap/IV_AP_PodnikatelskeProstredie.doc
7. http://www.alianciapas.sk/pas/menu_pravidelne_indexipp.htm
8. http://www.betterregulation.sk/?article=Administrativne_zatazenie&menu=1&submenu=0&ng=sk



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

INFORMÁCIE O AUTOROCH

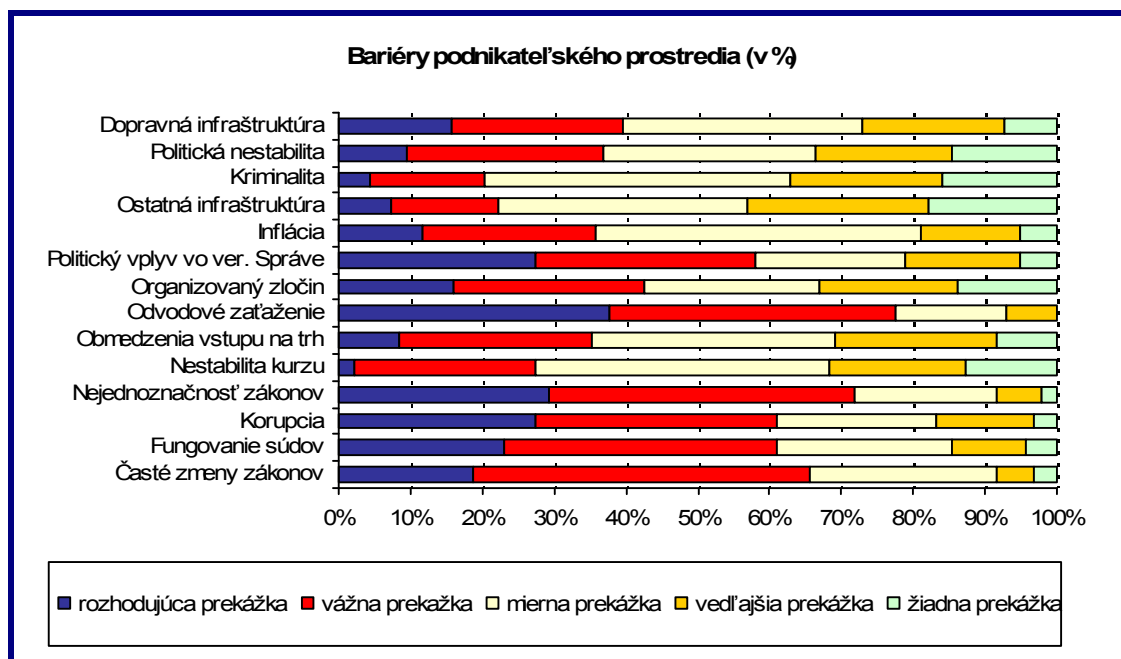
Ing. Michal Stričík, PhD.

Katedra ekonómie
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice
Slovensko
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20
E-mail: michal.stricik@euke.sk

Ing. Peter Mesároš, PhD.

Katedra manažmentu
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice
Slovensko
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20
E-mail: mesaros@euke.sk

Príloha 1 Najväčšie bariéry v podnikaní na Slovensku



Zdroj: Prieskum MSP pre MH SR, november 2004

KONCEPCIA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV – OD TEÓRIE K PRAXI

Herbert Strunz – Sergej Vojtovič

ABSTRAKT

Štúdia je venovaná skúmaniu teoretických a praktických aspektov realizácie koncepcie manažmentu ľudských zdrojov v praxi riadenia osobných a zamestnaneckých vzťahov personálu výrobných organizácií, príčin a mechanizmov neadekvátnej interpretácie samotnej koncepcie ľudských zdrojov, a jej nasledovného uplatnenia v praxi personálneho manažmentu, zdôvodneniu historických podmienok vzniku a rozvoja koncepcie ľudských zdrojov. Práve z otázkami historickej podmienenosti vzniku a formovania koncepcie ľudského kapitálu ako hlavného výrobného faktora, ako ekonomickej hodnoty, ako nového zdroja tvorby vyššej pridanej hodnoty v štúdie sa spája adekvátne interpretácia koncepcie ľudských zdrojov a jej efektívne uplatnenie v praxi personálneho manažmentu.

Kľúčové slová: ľudské zdroje, ľudský kapitál, personálny manažment, poznatková ekonomika, výrobný zdroj, historické súvislosti, prax personálneho riadenia

JEL Klasifikácia: J24

ÚVOD

Koncepcia riadenia ľudských zdrojov z momentu jej vzniku mala určité výhrady, hoci na prvý pohľad sa javila veľmi užitočná pre personálnych manažérov. Ešte v období jej formovania jej spolutvorca M. Armstrong nastolil otázku: „Riadenie ľudských zdrojov a riadenie personálom. Môže niekto vysvetliť odlišnosť?“ (Guest, 1989, s.48-51). Zároveň aj pokúšal zodpovedať na túto otázku ešte skôr, ako bola nastolená: „Niektorí z personálnych riaditeľov vôbec nemajú predstavu, čo sa skrýva za skratkou HRM (human resource management), podľa iných táto koncepcia je len „starým vínom, naliatym do nových fľaši“. Napriek všeobecnému vzťahu k riadeniu ľudských zdrojov ako k novej nálepke pre tradičné procesy riadenia personálom, prednosť tejto koncepcie, podľa názoru viacerých odborníkov je v tom, že zdôrazňuje vzťah k ľuďom ako ku kľúčovým zdrojom, riadenie ktorých tento model pokladá na vrcholový manažment, ktorý sa priamo zaoberá strategickým plánovaním podnikania. Idea podobného vzťahu k ľuďom nie je nová, avšak viaceré organizácie jej venujú nedostatočnú pozornosť.

Praktické využitie koncepcie riadenia ľudských zdrojov vyžaduje jej rozpracovanie do podoby uplatňovaných špecifických personálnych stratégií v oblasti zabezpečenia organizácií

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

výrobnými zdrojmi, program vzdelávania a rozvoja, pracovníkov a jednotlivých politík ich realizácie – zamestnávania, rovnakých príležitostí, riadenia rozmanitostí, odmeňovania, vzdelávania a rozvoja, zapojovania (participácie), zamestnaneckých vzťahov, , zdravia a bezpečia, obťažovania, fajčenia a pod. Samotní tvorcovia koncepcie riadenia ľudských zdrojov poukazovali na zložitosť jej realizácie v praxi riadenia personálom a niektorí z nich vyjadrovali pochybnosti o jej celkovom praktickom uplatnení.

1. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV AKO MANAŽÉRSKA KONCEPCIA

„Kritický vzťah ku koncepcii riadenia ľudských zdrojov a možnostiam jej praktického uplatnenia sa rozvíjal v dvoch smeroch. Prvý z nich predstavoval výhrady K. Legge a iných autorov, ktorí ju podporovali. Hlavné pre tento smer boli výhrady k neadekvátnosti terminológie koncepcie riadenia ľudských zdrojov, ktorá, podľa nich, na slovách prezentovala starostlivosť o zlepšenie postavenia pracovníkov, a jej skutočnom stave. Napríklad, pre T. Keenoy zostávalo záhadou, „ako pod tlakom otvorenej nepriazne kritikov, koncepcia riadenia ľudských zdrojov získala taký vplyv a inštitucionálnu podporu“ (Keenoy, 1997 s.29).

Koncepcia riadenia ľudských zdrojov podľa K.Leege sa charakterizuje vnútornými protirečeniami - medzi princípom individualizmu (individuálny výkon, individuálne hodnotenie a pod.) a orientáciou na tímovú prácu a protirečenie medzi silnou korporátnou kultúrou a požiadavkami na schopnosť pracovníkov reagovať pružne a adaptačne. Zároveň „akcentom na silnú organizačnú kultúru koncepcia riadenia ľudských zdrojov je schopná zjednotiť pracovnú silu, hoci bez dilemy vytvorenia potenciálne dysfunkčnej solidarity“ (Legge, 1989, s.72-74). Avšak tieto protirečenia vyplývajú z toho, že orientácie na individuálny výkon a schopnosť pracovníkov reagovať pružne, čo sa v podstate zhoduje s podstatou koncepcie riadenia ľudských zdrojov, sa spája s požiadavkami na tímovú prácu a silnú organizačnú kultúru, ktoré boli aktuálnymi prvkami koncepcie personálneho manažmentu v období sedemdesiatych rokov a preto necharakterizujú podstatu koncepcie riadenia ľudských zdrojov.

K.Legge zároveň vyjadrovala svoje obavy kvôli morálnym aspektom koncepcie riadenia ľudských zdrojov. Podľa jej slov, manažéri využívajú koncepciu riadenia ľudských zdrojov vo vlastných záujmoch, považujú pracovníkov za nástroj dosahovania svojich cieľov. „Pokiaľ v podmienkach tvrdej konkurencie a obmedzenosti výrobných zdrojov sa pracovníci využívajú ako nástroj pre dosahovania cieľov, niekto z nich nevyhnutne prehra. Je možné, že stratia viacerí. Pre nich pružný prístup k riadeniu ľudských zdrojov je len ilúzia, kým tvrdý prístup je materializovaný v neprijemných udalostiach ich života (1989, s.86).

Viacerí z autorov koncepcie riadenia ľudských zdrojov poukazovali na jej manipulačné možnosti. Podľa nich – koncepcia riadenia ľudských zdrojov je „formou vycibrenej kontroly“. Tento prístup v riadení ľudí predpokladá akceptáciu záujmov všetkých strán, ale v skutočnosti „za peknými slovami sa schováva vykorisťovanie pracovníkov“. Preto koncepcia riadenia ľudských zdrojov je „vlkom v ovčej koži“. A zavedením koncepcie riadenia ľudských zdrojov vedenia firmami realizujú princíp „čo je dobré pre General Motors, je dobré pre Ameriku“ v inej podobe – „čo je dobré pre organizáciu, je dobré pre všetkých, kto v nej je zamestnaný“. Manažéri vynakladajú

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

svoje úsilie na to, aby donútili ľudí prijať cudzie im hodnoty, ktoré môžu protirečiť ich vlastným záujmom (Keenoy, 1990, s.5-8).

Druhý smer kritiky koncepcie riadenia ľudských zdrojov zjednocoval tých predstaviteľov, ktorí tvrdili, že koncepcia riadenia ľudských zdrojov nie je funkčná. Ako, napríklad, zdôrazňoval A.Scott, pracovníci a manažéri sa nachádzajú v zajatí svojich skúseností, čo prekáža kritickému prehodnoteniu tradične existujúcej orientácie na odpor jeden druhému (Scott, 1994, s.74). Pre iných táto koncepcia sa nejavila teóriou alebo alternatívou v podobe dokonalejšieho modelu riadenia personálu (Fowler, 1990, s.49). Podľa slov D.Guesta, riadenie ľudských zdrojov je „optimistickou, ale pochybnou koncepciou, v ktorej všetko je založené na sľuboch a očakávaniach (Guest, 1997, s.159). Aj keď koncepcia ľudských zdrojov „existuje ako zvláštny proces, práve o čom viacerí pochybujú, je plný protirečení, manipulácie a je absolútne nesprávny“ (Blyton, 1992, s.68). „Sľubované ciele riadenia ľudských zdrojov sú v lepšom prípade neopodstatnené, a v horšom – nesplniteľné“ (Mabey, 1998, s.183).

Vážne výhrady smerovali k teoretickej opodstatnenosti koncepcie riadenia ľudských zdrojov. Zdôvodňovalo sa, že ona je založená na myšlienkach a predpokladoch, z ktorých vyvedené premenné a hypotézy nie sú zrejmé. A preto koncepcia riadenia ľudských je príliš všeobecná a nedostačujúca z hľadiska jej schopnosti prognózovania (Blyton, 1992, s.247). A idey koncepcie, ktoré sú smerované vrcholovým manažérom, sa charakterizujú trendom k zjednodušeniu. Oni akoby naproste odporúčali: „netrápte sa kvôli obsahu alebo metódam riadenia personálu. Všetko čo je nevyhnutné – riadiť kontextom. Neseďte na pracovných miestach, choďte a rozprávajte sa s ľuďmi, popri existujúcej hierarchii. Len tak môžete uvoľniť obrovský pracovný potenciál a nasmerovať ho na zvyšovanie efektívnosti (Fowler, 1990, s.50).

Jedná z výhrad voči praktickej opodstatnenosti koncepcie riadenia ľudských zdrojov sa sťahovala k jej väčšiemu sľubom oproti tomu, čo ona v skutočnosti mohla ponúknuť. Podľa niektorých autorov „prakticky všetky bez výnimky výsledky riadenia ľudských zdrojov sú neskutočné a navrhované“. Zároveň títo autori považovali, že vedenie organizácií je ovplyvnené poradcami, ktorí ponúkajú rýchle riešenia pre naliehavé problémy alebo sú začarované diskusiami o takých „extra - organizačných“ hodnotách ako dokonalosť, pružnosť, kvalita, pozornosť k zákazníkom a pod. (Mabey, 1998, s.69).

Podľa nášho názoru tieto výhrady ku koncepcii riadenia ľudských zdrojov sú neopodstatnené, pretože táto koncepcia sa aplikuje na prax personálneho riadenia bez ohľadu na objekt jej riadenia – pracovníkov ako zdroj pracovnej sily alebo na pracovníkov ako výrobný kapitál. Zároveň koncepcia riadenia ľudských zdrojov sa vydáva za jedine správny proces, vhodný pre hocaké organizácie, a zahrňuje sa k nej neadekvátne a nepodstatné prvky, ignoruje sa samozrejma skutočnosť, že rôzne ekonomické a organizačné podmienky vyžadujú rôzne prístupy k riadeniu. Práve takýto prístup vytvára nezodpovednosť medzi terminológiou a skutočnosťou. Navyše, princípy a filozofické úvahy koncepcie riadenia ľudských zdrojov sa aplikujú ako praktický nástroj riadenia osobných a zamestnaneckých záležitostí ľudí vo výrobných organizáciách. V takom prípade koncepcia riadenia ľudských zdrojov sa javí ako „staré víno, naliate do nových fľaši“, „nefunkčnou“, „absolútne nesprávnou“ a je plná protirečení, manipulácií, v ktorej všetko je založené na sľuboch a očakávaniach, ktoré sú v „lepšom prípade neopodstatnené, a v horšom – nesplniteľné“.

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Realizácia koncepcie ľudských zdrojov v praxi riadenia personálom sa uskutočňuje cestou strategickej integrácie, vytvárania komplexnej a konzekventnej personálnej politiky. Tieto skutočnosti vyžadujú od manažérov všetkých úrovní odhodlanosť a kompetencie a taktiež dokonalo a odborne organizovanú efektívnu personálnu službu, pracovníci ktorej sú orientovaní na dosiahnutie cieľov organizácie. Vyhovieť týmto požiadavkám nie je jednoduché, najmä v prípadoch, keď kultúra riadenia ľudských zdrojov protirečí existujúcej korporatívnej kultúre a tradičným vzorcom správania manažérov. Väčšina odborníkov je presvedčená, že v organizáciách, ktoré nemajú precíznu všeobecnú stratégiu, rozpracovanie integrovaných stratégií v oblasti riadenia ľudských zdrojov je komplikované alebo vôbec nemožné.

Jeden z prístupov v teórii západného manažmentu neuznáva v koncepcii riadenia ľudských zdrojov jej inovačný charakter. Tak napríklad, D. Torrington považuje, že riadenie ľudských zdrojov „nie je revolučným objavom a ponúkaný model je len ešte jedným z aspektov všestrannej roly personálneho riadenia“ (1989, s. 264). Viacero autorov sa zhoduje v tom, že koncepcie personálneho riadenia a riadenia ľudských zdrojov majú radu podobných vlastností. Predovšetkým využívajú rovnakú sústavu nástrojov pre výber zamestnancov, analýzu ich kompetencií, riadenie efektívnosti práce, pre vzdelanie, rozvoj riadiacich pracovníkov a odmeňovanie zamestnancov. Riadenie personálom a riadenie ľudských zdrojov rovnako hodnotia význam komunikačných procesov a aktívnu účasť zamestnancov v pracovnoprávných vzťahoch, zdôrazňujú princíp „úcty osobnosti“, rovnováhu individuálnych a organizačných potrieb, rozvoja zamestnancov pre dosiahnutie najväčšej úrovne kompetencií, čo konečne prispieva k osobnej spokojnosti pracovníkov a dosiahnutiu cieľov organizácie. Obe koncepcie vychádzajú z organizačnej stratégie, vyznávajú rolu líniových manažérov v riadení ľudí a za dominantnú funkciu považujú výber zamestnancov, ktorí zodpovedajú stále sa meniacim potrebám organizácie (Armstrong, 2000, s. 29-30).

Strategický význam riadenia ľudských zdrojov je jednou z dôležitých odlišností, na ktorej sústredujú svoju pozornosť viacerí autori, ktorí zároveň odmietajú myšlienku o tom, že tradičné riadenie personálom niekedy bolo spojené so strategickou oblasťou podnikania. D. Guest zdôrazňoval, že „riadenie ľudských zdrojov je príliš rozsiahlym, aby sa ním zaoberali manažéri z personálu“ (1997, s.186). Podľa M. Armstronga najdôležitejšou odlišnosťou týchto dvoch prístupov je väčšia orientácia riadenia ľudských zdrojov na manažment a podnikanie. Riadenie ľudských zdrojov má ústredné miesto v strategických rozhodovaniach vrcholového manažmentu a snaží sa uplatňovať holistický prístup v riadení, ktorý zahŕňa záujmy všetkých subjektov organizácie, popri tom že záujmy zamestnancov sú podriadené záujmom organizácie.

Práve táto súvislosť podľa M. Armstronga podmieňuje význam strategickej integrácie a silnej kultúry, ktoré sa formujú na základe vodcovského videnia a adekvátneho štýlu riadenia a ktoré vyžadujú ľudí, stotožňujúcich sa s prijatou stratégiou, organizačnou kultúrou a odhodlanosťou k zmenám. Preto riadenie ľudských zdrojov možno hodnotiť skôr ako jeden z odlišných prístupov k riadeniu ľudí v zodpovedajúcich odlišných organizačných podmienkach a nielen ako určitú alternatívu. A pri porovnávaní modelu riadenia ľudských zdrojov s modelom personálneho riadenia sa dá pozorovať viac podobností ako odlišností. Avšak strategická orientácia, riadenie kultúry, oddanosť firme, investície do rozvoja ľudského kapitálu a nových

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

spôsobov tvorby vyššej pridanej hodnoty spolu s unitárnou filozofiou sú dominantnými charakteristikami modelu riadenia ľudských zdrojov (2000, s.29-30).

Neprijatie koncepcie riadenia ľudských zdrojov radom odborníkov sa zakladá na presvedčení, že tento prístup je predovšetkým filozofiou riadenia manažérov a nezodpovedá záujmom ostatných pracovníkov a preto manažéri vedome zveličujú možnosti aplikácie nástrojov koncepcie riadenia ľudských zdrojov v praxi. Zástancovia tejto myšlienky vyjadrujú negatívny postoj k pozitívnym vyjadreniam o koncepcii riadenia ľudských zdrojov a hodnotia ich ako tlak zo strany vedenia organizácií. A preto koncepciu riadenia ľudských zdrojov považujú za neefektívnu (Mabey, 1998, s. 281).

Na základe ďalších prieskumov aj iní autori nadobudli presvedčenie, že „existuje odlišnosť medzi terminológiou a skutočnosťou riadenia ľudských zdrojov, medzi vnímaním odvedenej práce personálnou službou a vnímaním tejto práce samotnými pracovníkmi, medzi tým, ako vrcholové vedenie rozumie rolu a funkcie ľudských zdrojov a medzi tým, akú rolu plní táto funkcia v skutočnosti“ (Gratton, 1999, s.93). Ako odpoveď na toto vyjadrenie M.Armstrong písal, že „vo svojich záveroch autori používajú slova „terminológia“ a „skutočnosť riadenia ľudskými zdrojmi“. Viacnásobné opakovanie slova „terminológia“ týmito a inými autormi dovoľuje predpokladať, že v hĺbke duše sú presvedčení v absolútnom cynizme manažérov, ktorí alebo hovoria nie to, čo myslia, alebo ich slova sú v rozpore s ich správaním“ (2000, s. 31).

Zrejme neexistuje univerzálna koncepcia riadenia ľudí v organizáciách, ktorá by vyhovovala predstavám a názorom rôznych ľudí na oblasť personálneho riadenia. Každá z uvedených charakteristík vyjadruje niektorú z viac alebo menej dôležitých vlastností koncepcie riadenia ľudských zdrojov. Zároveň tieto charakteristiky nedovoľujú pochopiť ani podstatu, ani možnosti aplikácie samotnej koncepcie riadenia ľudských zdrojov v praxi riadenia organizácií a jej odlišnosť od koncepcie personálneho manažmentu. Navyše, hore uvedené vyjadrenia sú často protikladné alebo vyvolávajú ďalšie otázky, odpovede na ktoré dodnes neexistujú v týchto a podobných publikáciách.

Zároveň vo väčšine publikácií sa uvádzajú uznávané viacerými odborníkmi, zaoberajúcimi sa problematikou riadenia personálu, určité vlastnosti koncepcie riadenia ľudských zdrojov a jej odlišnosti od koncepcie personálneho riadenia. Avšak ich podstata a vzťah ku koncepcii riadenia ľudských zdrojov, ako pravidlo, sa nevysvetľuje. Prečo, napríklad, strategická orientácia v riadení ľudských zdrojov, potreba silnej organizačnej kultúry, oddanosť firme, investície do rozvoja ľudského kapitálu spolu s unitárnou filozofiou a pod. sú dominantnými charakteristikami modelu riadenia ľudských zdrojov? (Armstrong, 2000, s. 30).

Ako je vidieť z tejto analýzy, koncepcia riadenia ľudských zdrojov sa javí predovšetkým ako prístup v riadení ľudí, založený na „myšlienkach a predpokladoch“, „všeobecných“ uvažovaniach, a ktorý nie je nejakým „revolučným objavom“, „nezodpovedá záujmom“ všetkých pracovníkov a navyše vyvoláva problémy v procese jej realizácie v praxi personálneho riadenia. Tento negatívny vzťah k samotnej koncepcii riadenia ľudských zdrojov a možností jej aplikácie v praxi personálneho riadenia je podmienený predovšetkým absenciou historických súvislostí v ponímaní podstaty samotnej koncepcie a vyplývajúcich z toho možností jej realizácie v riadení osobných a zamestnaneckých záležitostí ľudí, ktorí sú hlavným výrobným zdrojom. Je to v podstate hľadanie v koncepcii riadenia ľudských zdrojov toho, čo ona v zásade nemôže mať

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

alebo snahou uplatňovať „všeobecné“ „filozofické“ uvažovania a základné princípy koncepcie ľudských zdrojov v riadení konkrétnych osobných a zamestnaneckých záležitostí ľudí ako hlavného výrobného kapitálu v podmienkach novej ekonomiky.

2. KONCEPCIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V PRAXI PERSONÁLNEHO RIADENIA

Zároveň v systéme západného manažmentu koncepcia riadenia ľudských zdrojov sa spája nielen s pozitívnymi jej zdôvodneniami, ale aj so zodpovedajúcimi pozitívnymi praktickými skúsenosťami. Ako zdôrazňuje M. Armstrong, existuje niečo, čo sa dá charakterizovať ako filozofia riadenia ľudských zdrojov. A realizáciu jej princípov v praxi riadenia organizácií môžu uskutočňovať nielen manažéri ľudských zdrojov, ale aj tí pracovníci, ktorí sa nazývajú manažermi personálu. Preto koncepciu riadenia ľudských zdrojov „možno pokladať za jeden z prístupov k riadeniu ľudí ako hlavného zdroja výroby, ktorý je prijateľný pre líniových manažérov a odborníkov pre personálne riadenie. Tento prístup, okrem iného, zdôrazňuje strategický význam riadenia personálom a napomáha organizácii dosiahnuť svoje ciele a uspokojiť potreby všetkých jej záujmových subjektov“ (2000, s. 36).

Preto sa v manažmente ľudských zdrojov prejavuje snaha vyhľadávať a udržiavať si takých pracovníkov, u ktorých sa predpokladá navýšenie ich hodnoty aj bez významnejších, alebo len pri určitých investíciách. Predpoklady sa tu vidia aj v záujmoch a v ochote ľudí zvyšovať si kvalifikáciu či už v rámci školského podnikového systému vzdelávania, alebo aj v rámci samo vzdelávania. Preto dôraz sa kladie na vytváranie programov pre vzdelávanie a rozvoj zamestnancov a najmä pre prácu s talentovanými pracovníkmi a rozpracovanie postupov pre ich kariérny rast. Súčasťou opatrení pre prácu s talentovanými a perspektívnymi pracovníkmi je eliminácia z podnikovej klímy umelých prekážok uplatňovania sa talentovaných ľudí, ako napríklad osočovanie, znevažovanie a pod., vytváranie podmienok pre využitie ich schopností, napríklad poverovaním plnenia náročnejších úloh, poskytovaním radu prestížnych zamestnaneckých výhod, zakotvených v pracovných zmluvách.

S účelom navrhovania hodnoty ľudského kapitálu v podmienkach podniku sa vytvárajú princípy koncepcnej personálnej politiky a personálnej práce, zameranej na tvorbu dispozičného ľudského kapitálu a na hľadanie možnosti jeho rozvoja. Zároveň tento proces je tvorbou nového a celkom odlišného od predchádzajúcich zdroja tvorby pridanej hodnoty. Kým v priemyselnej výrobe ako pravidlo úprava finálnej produkcie vytvárala najvyššiu pridanú hodnotu, v poznatkovej alebo novej ekonomike nové poznatky a vedomosti sú zdrojom vyššej pridanej hodnoty. Práve s účelom získania vyššej pridanej hodnoty sa investuje do telesnej, duchovnej, spoločenskej výchovy a podnikového všeobecného a odborného vzdelania. Investície zamestnávateľov do vzdelávania a rozvoja ľudí sa stávajú zároveň nástrojom prilákania a stabilizácie talentovaných ľudí, rovnako ako nástrojom dosahovania návratnosti týchto investícií. Výchovou a vzdelávaním sa obnovuje a zväčšuje sa potenciál ľudského kapitálu v podniku a možnosti tvorby vyššej pridanej hodnoty. Tento nový spôsob tvorby ľudského kapitálu a vyššej pridanej hodnoty dopĺňajú racionalizáciou procesu prijímania nových pracovníkov, preto že sa uvedomuje, že to, čo tvorí hodnotu, sú znalosti, zručnosti a schopnosti jedincov. Z tohto dôvodu novej ekonomiky

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

sa zameriava na nástroje prilákania, udržania si talentovaných a schopných jedincov, ktorí sú hlavným zdrojom súčasnej modernej výroby – výroby inovácií.

Personálni manažéri v súčasnosti sa častejšie nazývajú manažermi ľudských zdrojov. Vo viacerých prípadoch v praxi vyspelých krajín, ako zdôrazňoval M. Armstrong, sa dá hovoriť o „zmene firemnej tabule, hoci veľa z filozofie riadenia ľudských zdrojov sa zavádza do každodennej praxe a myšlienok odborníkov z personálneho riadenia. Pre týchto odborníkov už nemajú význam spomenuté diskusie, ktoré boli charakteristické pre druhú fázu rozvoja tejto teórie. Oni prešli od teórie k praxi. A napriek omylom, ktoré sa vyskytli pod vplyvom určitých organizačných obmedzení, viacerých z nich je ťažko zastaviť, čo sa potvrdzuje na základe mojich vlastných pozorovaní, uskutočnenými v procese dlhoročného výskumu viac ako sto britských spoločností“ (2000, s. 20).

Obrysy koncepcie riadenia ľudských zdrojov napriek jej rozporom pre väčšinu jej autorov a iných odborníkov sa celkovo javia ako logické a zmysluplné. Napriek tomu v praxi personálneho riadenia táto situácia často je úplne odlišná. Dokonca aj v knižných publikáciách, venovaných personálnemu riadeniu pojem riadenie ľudských zdrojov často sa používa nejednoznačne a nepresne. Definovanie a vnímanie koncepcie riadenia ľudských zdrojov sa často uskutočňuje na základe formálnych kritérií, ktoré nevyjadrujú jej podstatu. Podobný jednoduchý prístup sa dá pozorovať aj v praxi, to znamená v činnosti manažmentu výrobných organizácií, najmä v krajinách postkomunistického priestoru, svedectvom čoho sú nadpisy na tabuľkách kancelárií organizácií, ktoré sa zaoberajú výlučne personálnou administratívou, alebo v lepšom prípade personálnym riadením, namiesto nadpisu „Personálny útvar“ nadpis typu „Útvar manažmentu ľudských zdrojov“, „Oddelenie manažmentu ľudských zdrojov“ alebo niečo podobné.

Vo vedeckých a odborných publikáciách v pomenovanom hospodárskom a sociálnom priestore sa len zriedka kedy môžeme stretnúť s tou pôvodnou predstavou o riadení ľudských zdrojov, ktorá vznikla a sformovala sa v podmienkach hospodárskeho rozvoja vyspelých krajín sveta a v systéme ich manažmentu. A preto vo väčšine prípadov každý z autorov vkladá svoj vlastný zmysel a svoju predstavu do ponímania podstaty ľudských zdrojov a koncepcie riadenia ľudských zdrojov.

Predstava a popis koncepcie riadenia ľudských zdrojov väčšinou cestou písomnej komunikácie (v knihách, časopisoch, inej odbornej a vedeckej literatúre), cez účasť odborníkov a vedcov na vedeckých konferenciách, seminároch a pod., čiastočne cez západoeurópskych manažérov, ktorí pôsobia vo východoeurópskych krajinách alebo komunikujú s ich odborníkmi, začiatkom deväťdesiatych rokov sa dostáva do komunikačného obehu východoeurópskych krajín, vrátane Slovenska. Avšak táto pôvodne sformovaná predstava (konceptia) o riadení ľudských zdrojov, ktorá vzniká v osemdesiatych rokoch v podmienkach hospodárskeho rozvoja západoeurópskych krajín, v odbornej a vedeckej komunikácii nielen Slovenska, a takmer všetkých postkomunistických krajín, veľmi často sa používa nie v súlade s jej pôvodným obsahom a ponímaním a dokonca aj veľmi často sa vytvárajú mytologické predstavy o jej podstate a základných charakteristikách.

V absolútnej väčšine vedeckých publikácií otázkam vymedzenia a definovania podstaty a iných súvislostí koncepcie riadenia ľudských zdrojov a jej odlišnosti od koncepcie personálneho riadenia, ako pravidlo, sa venuje veľmi malá pozornosť. V lepšom prípade autori zdôrazňujú, aký

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

zmysel vkladá do daného pojmu. Napríklad, „v nasledujúcom texte sa budeme zaoberať personálnou prácou v tejto najnovšej podobe, teda v podobe riadenia ľudských zdrojov. Preto naďalej v súvislosti s personálnou prácou budeme používať tento termín“. Riadenie ľudských zdrojov podľa väčšiny vedeckých a odborných publikácií predstavuje najnovšiu koncepciu personálnej práce, ktorá vo vyspelom zahraničí sa začala formovať niekedy v priebehu 50. a 60. rokov (Kaňaková, 2000 s. 16-17).

S podobným vysvetlením podstaty koncepcie ľudských zdrojov a filozofie ich riadenia sa dá stretnúť aj v zahraničnej literatúre. Riadenie ľudských zdrojov je činnosťou, ktorá „zahŕňa všetky manažérske rozhodnutia a postupy, ktoré priamo ovplyvňujú ľudí alebo ľudské zdroje, ktoré pracujú v organizácii“ (Fischer, 1993, s. 5). V literatúre preloženej do českého alebo slovenského jazyka len v malej časti publikácií ich autori sa venujú definícii podstaty riadenia ľudských zdrojov a zdôvodneniu jeho odlišnosti od personálnych činností a personálneho riadenia. Za výnimku možno považovať publikáciu M. Armstronga preloženú do českého jazyka (1989; 2001), v ktorej sa pozornosť venuje aj analýze a vysvetleniu zákonitostí vzniku a rozvoja koncepcie riadenia ľudských zdrojov, jej podstate, súvislostiam a jej miestu v štruktúre manažmentu organizácie.

Podobne sa deje v živej odbornej alebo manažérskej komunikácii, kedy nielen vo verejných vystúpeniach a prejavoch, ale aj v osobnej komunikácii najmä vrcholový manažment firiem a organizácií, ako pravidlo, vyhlasuje, že najcennejšou komoditou, hodnotou, kapitálom pre firmu (alebo pre dotyčného manažéra) sú ľudia, ich zamestnanci bez ohľadu na konkrétne skutočnosti, o akej sfére hospodárskej výroby sa jedná, akú prácu plnia zamestnanci, či sú vnímaní zamestnanci ako pracovná sila alebo ako hlavný výrobný kapitál a pod.

Z analýzy používaných v bežnej komunikácii vyjadrení o koncepcii riadenia ľudských zdrojov a jej jednotlivých pojmov vyplýva, že viaceré z nich sú predovšetkým neadekvátnou interpretáciou jej pôvodného obsahu a zmyslu a zároveň doplnené a „domyslené“ vlastnými subjektívnymi alebo bežne používanými v systéme personálneho manažmentu predstavami. Pojem riadenia ľudských zdrojov najčastejšie sa stotožňuje: a) riadenie ľudských zdrojov – personálna činnosť; b) riadenie ľudských zdrojov – personálna práca; c) riadenie ľudských zdrojov – personálne riadenie; d) úlohy riadenia ľudských zdrojov - úlohy personálnych činností; e) ľudské zdroje – konkrétni ľudia, zamestnanci, pracovníci; f) ľudské zdroje - vzdelanosť, kultúra, medziľudské vzťahy a iné vlastnosti zamestnancov.

Neadekvátna interpretácia podstaty koncepcie riadenia ľudských zdrojov vo vedeckej a odbornej komunikácii môže byť podmienená takým sociálno-psychologickým javom ako móda alebo prestíž. Móda predsa nie je záležitosťou len teenagerov a netýka sa len štýlov oblečenia, spotreby, hudby a pod. Aj veda a iné odborne činnosti poznajú svoje módné prvky a módné trendy. Spomeňme si na využitie pojmu manažment a jeho rôzne odvodnenia v porevolučnom období. Nielen v deväťdesiatych rokoch, ale aj v súčasnosti ťažko sa nájde aspoň jedná slovenská vysoká škola a často aj fakulta, ktorá by neponúkala študijný odbor s názvom, obsahujúcim slovo manažment prípadne jeho odvodnenia. Používanie nového pojmu sa uskutočňuje s účelom seba prezentácie, snahy javiť sa moderne, a to tak, ako to je v odbornej komunikácii. Podobne sa deje aj s koncepciou riadenia ľudských zdrojov. Jej nové pojmy a kategórie sa zapájajú do komunikácie v blízkych alebo podobných predmetných oblastiach, ako

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

napríklad v personálnom manažmente, na základe povrchného prebrania a prekladu pojmov, terminológie a koncepčných záležitostí filozofie riadenia ľudských zdrojov.

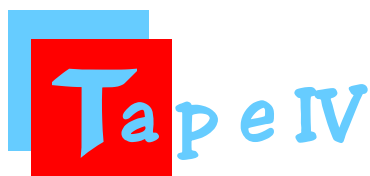
Ďalšia dôležitá príčina neadekvátnej interpretácie koncepcie riadenia ľudských zdrojov môže byť vysvetlená vplyvom všeobecnej kultúrnej paradigmy a porevolučných očakávaní začiatku deväťdesiatych rokov, keď všetko, čo prichádzalo zo západnej Európy sa vnímalo a hodnotilo jednoznačne ako efektívne, pokrokové a vyspelé. A keď toto je niečo nové a iné ako personálne riadenie, tak toto jednoznačne znamená, že je to vyspelejšie a pokrokovejšie ako samotné personálne riadenie. Vtedy jednoduchá zámena pojmov „personál“, „personálny manažment“ na „ľudské zdroje“ a „riadenie ľudských zdrojov“ robí používateľa tohto slovného spojenia sofistikovaným, odborným alebo jednoznačne „cool“.

V takýchto prípadoch autorov nezaujímá, prečo vznik zvláštneho riadenia zamestnaneckých a osobných záležitostí pracovníkov výrobných organizácií koncom XIX. a začiatkom XX. storočia, odlišného od riadenia ich správaním vo výrobnom procese, bol pomenovaný personálnym riadením a koncom storočia sa jednoducho premenil na riadenie ľudských zdrojov. Preto je očividné, že tieto koncepcie a ich pojmové zabezpečenie nemôžu byť totožnými, a že každá z nich má svoju vlastnú históriu, logiku, zákonitosti vzniku a rozvoja, podmienenosť zvláštnymi faktormi hospodárskeho a sociálneho rozvoja.

ZÁVER

Z uskutočnenej analýzy vyššie uvedených predstáv a vyjadrení o koncepcie riadenia ľudských zdrojov a jej jednotlivých pojmov vyplýva, že viaceré z nich sú predovšetkým nesprávnou a neadekvátnou interpretáciou jej pôvodného obsahu a zmyslu a zároveň doplnené a „domyslené“ vlastnými subjektívnymi predstavami, ktoré môžeme pomenovať mýtami. A preto realizácia koncepcie personálneho riadenia v takejto interpretácii v praxi personálneho manažmentu nemôže byť efektívnou. Riadenie ľudských zdrojov nie je personálnou činnosťou, personálnou prácou alebo personálnym riadením. Podobne úlohy riadenia ľudských zdrojov sa nezhodujú s úlohami personálneho riadenia - plánovania, analýzy pracovných miest, získavania a výberu pracovníkov, ich zamestnávania atď. Tak isto ľudské zdroje nie sú konkrétni ľudia v podniku, zamestnanci, pracovníci, ani vzdelanosť, kultúra, medzilľudské vzťahy alebo iné vlastnosti zamestnancov.

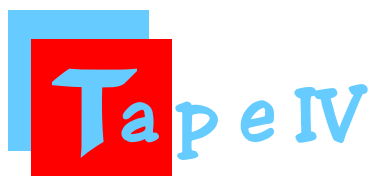
Koncepcie riadenia ľudských zdrojov a koncepcia personálneho riadenia, ich úlohy, metódy, pravidla, prístupy a zodpovedajúci pojmový aparát nemôžu byť totožné. Každá z nich má svoju vlastnú históriu, logiku, zákonitosti vzniku a rozvoja, podmienenosť zvláštnymi faktormi historického rozvoja. Preto riadenie ľudských zdrojov nie je riadením konkrétnych ľudí alebo zamestnancov, pracovníkov, rovnako ako riadenie ľudských zdrojov nie je činnosťou organizovania, plánovania, získavania, výberu, zamestnania a pod. pracovníkov. Riadenie ľudských zdrojov je predovšetkým koncepciou alebo súhrnom dôležitých princípov riadenia personálnych záležitostí v poznatkovej ekonomiky.



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

LITERATÚRA

- Armstrong, M.: Human resource management: a case of the emperor's new clothes'. In: Personnel Management, August, 1987, pp. 30-35.
- Armstrong, M.: Personální management. Praha, Grada Publishing, 1999.
- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada Publishing, 2001.
- Armstrong, M.: Strategic Human Resource Management. London: Kogan Page, 2000.
- Blyton, P. - Turnbull, P.: Reassessing Human Resource Management. London: Sage, 1992.
- Fischer, C.D.- Schoenfeldt, L.F.- Shaw, J.B.: Human Resource Management. Boston: Gougton Mifflin Company, 1993.
- Fowler, A.: 'Performance Management: the MBO of the 90s'. In: Personnel Management, July, 1990, pp. 47-51.
- Gratton, L.,- Hailey, V.H.- Stiles, P.- Truss, C.: Strategic Human Resource Management. Oxford University Press, Oxford, 1999.
- Guest, D.E.: Personnel and HRM: can you tell the difference? In: Personnel Management, January, 1989, pp. 48-51.
- Guest D.- Conway N: Employee Motivation and the Psychological Contract. London: Institute of Personnel and Development, 1997.
- Hendry, C.- Pettigrew, A.: 'Human resource management: an agenda for the 1990s'. In: International Journal of Human Resource Management, 1990, 1 (3), pp. 17-43.
- Kachaňáková, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint vŕa, 2001.
- Kaňáková, Z. - Bláha, J. - Babicová, J.: Řízení lidských zdrojů. Ostrava: J. A. Komenského, 2000.
- Keenoy, T.: HRM: a case of the wolf in sheep's clothing. In: Personnel Review, 1990. 19 (2), pp. 3-9.
- Keenoy, T.: HRMism and the images of re-presentation. In: Journal of Management Studies, 4 (5), 1997, pp.825-841.
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 1995.
- Legge, K.: 'Human resource management: a critical analysis', in ed. J Storey. In: New Perspectives in Human Resource Management. London: Routledge, 1989.
- Mabey, C.-Skinner, D.-Clark, T.: Experiencing Human resource management. London: Sdage, 1998.
- Michajlov, F.B.: Upravlenije klassičeskije koncepcii a novyje podchody. Kazaň: KFEI, 1994.
- Mesir, R.- Jackson, D: Upravlenije personalom. Moskva: Progres, 1991.
- Scott, W.- Clothier, R.- Mathewson, S.- Spriegel, W.: Personnel management. New York. 1994.
- Torrington, D.P.: 'Human resource management and the personnel function'. In: Storey, J.: New Perspectives on Human Resource Management. London: Routledge, 1989.



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Strunz Herbert, Dr. Mgr. Prof.

University of Applied Sciences Zwickau
Dr.-Friedrichs-Ring 2a, D-8056 Zwickau
Nemecko
herbert.strunz@fh-zwickau.de

Vojtovič Sergej, doc. Mgr. DrSc.

Európsky polytechnický inštitút
Osvobození 699, 686 04 Kunovice
Česká republika
vojtov@gmx.de

INFORMATION STRATEGY: A CASE OF SLOVAKIA

František Sudzina

ABSTRACT

Importance of information systems has increased significantly in recent years and the strategic use of information systems has become of the critical success factors. Companies use information systems as means for renovation of business processes and strategies. Information strategy should incorporate information system planning, implementation and post-implementation processes in these companies. Competitive advantage cannot be achieved merely by buying and adopting an information system, as it might have been the case in a distant past. Nowadays, both costs and benefits have to be taken into consideration because return on investment is considered for all projects the same way. The article presents results of five research surveys (2003-2007) of information strategy usage in Slovak companies.

KEY WORDS: information strategy, information systems, empirical research

JEL classification: L15, L86

INTRODUCTION

Companies cannot achieve competitive advantage merely by implementing an information system anymore. Firstly, adoption of an information system and alignment of business processes to fit best practices embedded in the information system does not bring competitive advantage; it only helps to keep the company on a market. Secondly, acquirement of an information system (at any cost) is not perceived as a strategic task, costs and benefits have to be taken into consideration because return on investment is considered for all projects the same way, regardless whether it is investment into information system and information technology (IS/IT), machinery or supply chain. Assessing the appropriateness of a particular IS/IT structure for a company helps to eliminate organizational mismatch and political friction.

Appropriateness is partially a matter of how IS/IT structure matches a company's business strategy. The progress in IS/IT has enabled user departments to assume an increasing share of responsibilities for their IS/IT. But some companies have been less eager than others in transferring the responsibilities for IS/IT to their user departments. As a result, different organizations subscribe to various IS/IT structures ranging from highly centralized to highly decentralized. Proponents of the organizational fit concept argue that the variance in IS/IT structures is attributable to the difference in overall organizational context variables in corporations.

The motivation for the paper stems from a growing importance of information systems in companies, thus a higher need for their proper planning, which implies a potentially higher number of companies, which develop formal information strategies. Previous research results (Sudzina, 2006) had already shown that there are statistically significant differences in formation of information strategy in companies of different sizes. The research question is whether the percentage of companies with a formalized information strategy changes over time. Data from five research surveys (2003-2007) in Slovak companies are analyzed and used to answer the research question.

INFORMATION STRATEGY

The challenge of aligning decisions concerning IS/IT with business needs was discovered already in the early 1980s. The problems in launching and developing the information strategy can be partly solved by using a comprehensive method. Most of the formal methods for formulating strategic information plans were published in late 1980s and early 1990s. Even if the new strategies could be called e-business strategies (Hooft, Stegwee, 2001; Hackbarth, Kettinger, 2000) for last couple of years, the basic tasks in planning are still the same: developing strategic vision, governing the projects, allocating resources, planning the infrastructure and ensuring management commitment (Earl, 2000; Venkatraman, 2000). Roles of knowledge experts with the specialization in the information system domain are elaborated in a greater detail at (Krajčík, 2007). Gibb and Buchanan (2006) stress that the temporary or permanent loss of information personnel must also be considered as many parts of an enterprise are reliant on scarce skills and experience. Moreover, many enterprises try to achieve the renovation of their business processes and strategies through information systems (Leem, Kim, 2002; Leem, Kim, 2004).

Many leading companies implemented systems, such as ERP, SCM, CRM, PLM, in the last decade. Many of them also implemented data warehouses (including ETL (extract, transform, load) tools, a lot spent also on master data management activities) and use business intelligence solutions. These large capital investments should be planned in advance and effectively, so there is an obvious reason for formulating information strategy. A key outcome of information strategy is a portfolio of IS/IT that will assist an organization in executing its business plans and realizing its business goals. Organizations thus conduct IS/IT planning to identify the most valuable IS/IT projects. They seek applications that provide higher payback, strategic significance and congruence with the organization's competitive needs.

Uncertainty has become a way of life. Companies are finding it ever more difficult to predict changes in their environments, which also increases the risk of IS/IT investment failure. IS/IT planning is also concerned with the implementation of these IS/IT. An important objective in IS planning is to ensure senior management commitment for implementing the selected projects and to create a partnership between IS/IT and user groups for successful implementation efforts. According to Allen and Wilson (2003), it is important for information strategy formation that should be seen as competent, coherent, open, benevolent, reliable and as having integrity. In addition, IS/IT planning forecasts resource and skill requirements and

defines improvements in the IT infrastructure and IS organization to support both existing and future IS.

In a turbulent environment, ensuring organizational IS capabilities and IT infrastructure may be more significant than the simple selection of a prioritized portfolio of IS applications. A more long-term view of IS/IT planning emphasizes that planning should also lead to improved managerial capabilities needed in the IS/IT planning itself. The planning process should be consciously evaluated and improved. Buchanan and Gibb (2007) suggest using the output of the information audit as the input for information strategy formation. Security concerns and regulatory requirements, such as Sarbanes-Oxley and Basel II, lead companies into projects, which improve data quality. Companies should be concerned not only about quality but also about quantity of data because, according to a recent Gartner report, companies will need to handle 30 times more data in 2012 than in 2002.

DATA AND METHODOLOGY

The research was conducted by a questionnaire in Slovak companies in years 2003-2007 in 200, 296, 162, 62, and 112 companies respectively. The information on research samples is provided in the table 1. (The number of small companies in 2003-2006 in the table 1 is smaller than in (Sudzina, 2006) because microcompanies (companies with less than 10 employees) were excluded for the purpose of this article.) We define small companies as ones having 10-49 employees, midsized companies have 50-249 employees and large companies 250+ employees. There exist also other approaches to estimation of company size. They are based on economic indicators such as a turnaround, profit, etc. These approaches were inappropriate because companies in Slovakia are not eager to supply this kind of data.

Table 1 *The research sample*

	2003	2004	2005	2006	2007
Small	71	131	67	20	34
medium	74	82	55	19	27
Large	55	83	40	23	51

Since percentages are only point estimates and their quality differs according to the size of a sample, also 95% confidence intervals will be calculated and presented in the following tables. Confidence intervals will not be symmetric because a precise test (not an approximation by the normal distribution) will be used. Data fulfill assumptions for using chi-square test, so Fischer-Freeman-Halton test is not used.

Percentages show some kind of monotonicity, more precisely an increasing trend. A test proposed in (Armitage, Berry, 1994; Altman, 1991) will be used to test this trend. Scores 1-3 (for different company sizes) and 1-5 (for years) will be used. The test is based on the chi-square distribution. The confidence level will be set to $\alpha = 0,05$. There will be calculated total chi-square, chi-square for the linear trend and remaining chi-square (non-linearity). Although it might be argued that some other numerical values of scores (not 1-3) were supposed to be

used, e.g. the centers of intervals. But even the linear scale was enough to demonstrate the trend in data.

The origins of order restricted statistical inference are dated back to the 1950s. David Bartholomew was one of the first researchers who started working on this topic. Monotonic regression in its current form appeared first in (Barlow *et al*, 1972). In case it would not be clear whether to use an isotonic or antitonic regression, especially if there would be more independent variables, it is suitable to use QUIN (QUAntitative INduction) to generate qualitative trees as it is described in (Šuc, Bratko, 2001). This approach was not used in the article because the trend in data was quite clear.

RESULTS AND DISCUSSION

The percentages and related confidence intervals of companies are presented in the table 2. As it is obvious from the table, regardless on the year, there is an increasing trend in data, i.e. the bigger the company (measured in number of employees), the more probable it is that it will have a defined information strategy.

Table 2 *Information strategy*

	2003	2004	2005	2006	2007
Small	38,03 ⟨26,76; 50,33⟩	33,59 ⟨25,58; 42,36⟩	41,79 ⟨29,85; 54,48⟩	40,00 ⟨19,12; 63,95⟩	44,12 ⟨27,19; 62,11⟩
Medium	59,46 ⟨47,37; 70,79⟩	54,88 ⟨43,49; 65,90⟩	49,09 ⟨35,35; 62,93⟩	73,68 ⟨48,80; 90,85⟩	59,26 ⟨38,80; 77,61⟩
Large	69,09 ⟨55,84; 80,31⟩	71,08 ⟨60,09; 80,52⟩	77,50 ⟨61,55; 89,16⟩	82,61 ⟨61,22; 95,05⟩	70,59 ⟨56,17; 82,51⟩

There is a statistically significant relationship between information strategy and company size. The relevant p-values are provided in the table 3.

Table 3 *Relationship between information strategy and company size*

P-values	2003	2004	2005	2006	2007
total χ^2 test	0,001 344	0,000 000	0,001 257	0,009 237	0,051 002
χ^2 test for linear trend	0,000 391	0,000 000	0,000 602	0,003 613	0,014 960
remaining χ^2 (non-linearity)	0,419 943	0,697 569	0,207 575	0,342 699	0,860 971

There are significant differences between small companies on one side and medium and large companies on the other side in 2003, there were significant differences between all three size groups in 2004 and 2005, there were significant differences between small and medium companies on one side and large companies on the other side in 2005, and there were significant differences between small and large companies in 2006 and 2007.

Trends in information strategy usage in small, medium and large companies are presented in figures 1, 2 and 3 respectively. The percentage is marked by a short horizontal line and the 95% confidence interval is marked by a vertical line.

Figure 1 *Information strategy in small companies*

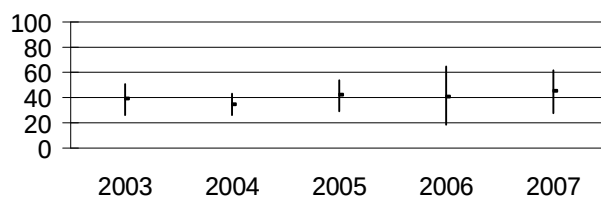


Figure 2 *Information strategy in medium companies*

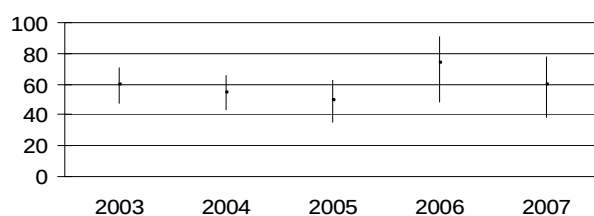
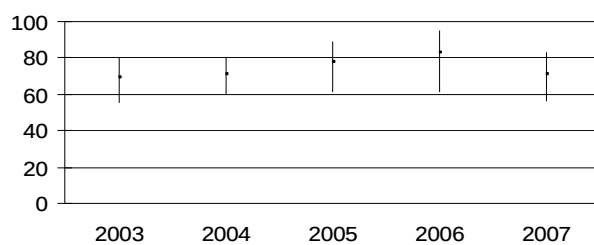


Figure 3 *Information strategy in large companies*



The relationship between the information strategy formation and time is not statistically significant. The relevant p-values are provided in the table 4.

Table 4 *Relationship between information strategy and year*

P-values	total χ^2 test	χ^2 test for linear trend	remaining χ^2 (non-linearity)
Small	0,724 190	0,344 841	0,760 074
Medium	0,413 776	0,826 918	0,273 007
Large	0,702 326	0,593 697	0,593 974

It appears that companies of different sizes perceive the need for information strategy differently. Regarding data from 2007, although the p-value is 0,051, i.e. not less than 0,05, the relationship between information strategy formation and company size is rather significant. Based on the chi-square test for linear trend, since there are no violators in data, it can be said that the larger the company, the more likely it is to have a formalized information strategy. There were no significant differences in time, so it cannot be concluded that managers would perceive a higher need for information strategy in last couple of year.

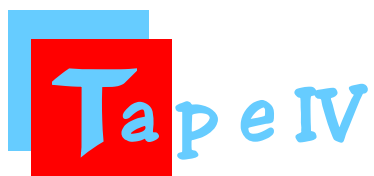
SUMMARY

Probably the main reason why companies define their information strategies is the portfolio of IS/IT that will assist an organization in executing its business plans and realizing its business goals. Organizations thus conduct IS/IT planning to identify the most valuable IS/IT projects. They seek applications that provide higher payback, strategic significance and congruence with the organization's competitive needs. Of course, a company can be run also without an information strategy but the bigger the company, the more complex problems it faces, the higher the risk of inappropriate investments into IS/IT. Slovak companies probably perceive this problem because the research has shown that the bigger the company (measured in number of employees), the more probable it is that it will have a defined information strategy. The percentage ranges from approximately one third in small companies to three quarters in large companies. It may be derived that the percentages in all company size groups are stable in time.

REFERENCES

1. ALLEN, D., WILSON, T., Vertical trust/mistrust during information strategy formation. *International Journal of Information Management*, vol. 23, 2003, no. 3, pp. 223–237. ISSN 0268-4012
2. ALTMAN, D.G., *Practical Statistics for Medical Research*. London, Chapman and Hall, 1991. ISBN 0-412-27630-5
3. ARMITAGE, P., BERRY, G., *Statistical Methods in Medical Research*. 3rd edition. Oxford, Blackwell, 1994. ISBN 0-632-03695-8

4. BARLOW, R. E., BARTHOMEW, D.J., BREMNER, J. M., BRUNK, H. D., *Statistical Inference Under Order Restrictions*. New York, Wiley, 1972.
5. BUCHANAN, S., GIBB, F., The Information Audit: Role and Scope. *International Journal of Information Management*, vol. 27, 2007, no. 3, pp. 159-172. ISSN 0268-4012
6. EARL, M. J., Evolving the e-business. *Business Strategy Review*, vol. 11, 2000, no. 2, pp. 33-38. ISSN 0955-6419
7. GIBB, F., BUCHANAN, S., A framework for business continuity management. *International Journal of Information Management*, vol. 26, 2006, no. 2, pp. 128-141. ISSN 0268-4012
8. GRILICHES Z, INTRILIGATOR M. D., *Handbook of econometrics*, volume 1. New York, North-Holland, 1983. ISBN 0-444-86185-8
9. HACKBARTH, G., KETTINGER, W. J., Building an e-business strategy. *Information Systems Management*, vol. 17, 2000, no. 3, pp. 78. ISSN 1058-0530
10. HOOFT, F.P.C. van, STEGWEE, R.A., E-business strategy: How to benefit from a Hype. *Logistics Information Management*, vol. 14, 2001, no. 1/2, pp. 44-54. ISSN 0957-6053
11. KEARNS, G.S., LEDERER, A.L., The effect of strategic alignment on the use of IS-based resources for competitive advantage. *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 9, 2000, no. 4, pp. 265-293. ISSN 0963-8687
12. KRAJČÍK, V., Managing human resources in project IT management. *Vesník*, vol. 43, 2007, no. 1, pp. 27-35. ISSN 2138-0246
13. LEEM, C.S., KIM, S., Introduction to an integrated methodology for development and implementation of enterprise information systems. *Journal of Systems and Software*, vol. 60, 2002, no. 3, pp. 249-261. ISSN 0164-1212
14. LEEM, C.S., KIM, I., An Integrated Evaluation System based on the Continuous Improvement Model of IS Performance. *Industrial Management and Data Systems*, vol. 104, 2004, no. 2, pp. 115-128. ISSN 0263-5577
15. SALMELA, H., SPIL, T.A.M., Dynamic and emergent information systems strategy formulation and implementation. *International Journal of Information Management*, vol. 22, 2002, no. 6, pp. 441-460. ISSN 0268-4012
16. SUDZINA, F., Information Strategy in Slovak Companies in the Period of 2003-2006. *Management*, vol. 11, 2006, no. 42, p. 52-66. ISSN 1820-0222
17. ŠUC, D., BRATKO, I., Induction of qualitative trees. In: *ECML 2001 (European Conference on Machine Learning)*. Freiburg, Springer Verlag, 2001, pp. 442-453. ISBN 3-540-42536-5
18. TAVAKOLIAN, H., Linking the Information Technology Structure With Organizational Competitive Strategy: A Survey. *MIS Quarterly*, vol. 13, 1989, no. 3, p. 309-317. ISSN 0276-7783
19. VENKATRAMAN, N., Five steps to a dot-com strategy: How to find your footing on the web. *Sloan Management Review*, vol. 41, 2000, no. 3, p. 15-28. ISSN 0019-848X



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Ing. Mgr. Mgr. František Sudzina, Ph.D.
Center for Applied ICT
Copenhagen Business School
Howitzvej 60
2000 Frederiksberg
Denmark
Tel.: +45 38152449
E-mail: fs.caict@cbs.dk

ANALÝZA KONCEPCE EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI V PODNIKOVÉM HOSPODÁŘSTVÍ

Petr Suchánek

ABSTRAKT

V mikroekonomické teorii je ekonomická efektivnost zjišťována pomocí funkcí celkových příjmů a nákladů. V podnikovém hospodářství je ale tento přístup obtížně použitelný, neboť podniky mění dosti podstatně strukturu a objem nákladů, resp. vstupů už během účetního (a tedy tzv. krátkého) období a tím také mění svou nákladovou funkci. Tím spíš je však potřeba analyzovat obecné vztahy mezi efektivností, náklady, příjmy a ziskem, neboť z obecných zákonitostí je možno vyvozovat konkrétní dopady na efektivnost v podnicích. Cílem článku je tedy analyzovat ekonomickou efektivnost v podnikovém hospodářství. Zaměřím se přitom zejména na funkci celkových nákladů a na dopady jejího různého průběhu na efektivnost.

KLÍČOVÁ SLOVA: efektivnost, příjmy, náklady, alternativní náklady, index ekonomické efektivnosti

JEL klasifikace: D24, M21

ÚVOD

Ekonomická efektivnost je stále důležitou veličinou, i když je v současnosti nahrazována módnějšími pojmy jako jsou výkonnost nebo konkurenceschopnost. Podle mého názoru je však jádrem výkonnosti nebo konkurenceschopnosti právě efektivnost, resp. schopnost maximálně využít zdroje podniku k produkci statků a služeb a tyto následně uplatnit na trhu za co nejvýhodnějších podmínek (pro podnik).

V mikroekonomické teorii je ekonomická efektivnost (dále jen efektivnost) poměřována pomocí funkcí celkových příjmů a nákladů. V podnikovém hospodářství je ale tento přístup obtížně použitelný, neboť podniky mění dosti podstatně strukturu a objem nákladů, resp. vstupů už během účetního (a tedy tzv. krátkého) období. V podnicích je tedy možno vysledovat nákladové body, jako konkrétní výši nákladů na konkrétní nákladové křivce, nicméně je velmi obtížné odvozovat obecnou funkci nákladů, neboť se tato funkce průběžně mění. To stejné přitom platí také pro příjmy.

Tím spíš je však potřeba analyzovat obecné vztahy mezi efektivností, náklady, příjmy a ziskem, neboť z obecných zákonitostí je možno vyvozovat konkrétní dopady na efektivnost v konkrétních podnicích. Cílem článku je tedy analyzovat ekonomickou efektivnost v podnikovém

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

hospodárství. Zaměřím se přitom zejména na funkci celkových nákladů a na dopady jejího různého průběhu na efektivnost. To vše za předpokladu lineárního průběhu funkce celkových příjmů (další předpoklady jsou stanoveny na začátku kapitoly 2). Takováto analýza není samozřejmě úplná, ale s ohledem na požadovaný rozsah textu nebylo možné téma pojmut obsáhleji. Na druhou stranu je předložený článek prvním krokem ke komplexní analýze efektivnosti při různém průběhu křivek příjmů a nákladů.

1 EFEKTIVNOST V PODNIKOVÉM HOSPODÁŘSTVÍ

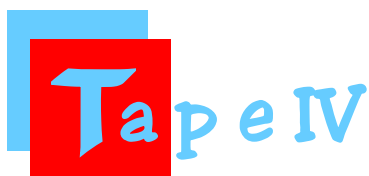
Efektivnost je obecně definována jako účinnost, s jakou jsou používány prostředky k dosažení cílů (Heyne, 1991, str. 122). Vzhledem k tomu, že je ve statí rozebírán výhradně podnik, resp. efektivnost podniku, je možno se zaměřit na produkční, resp. výrobní efektivnost. Zkoumána tedy bude účinnost výrobních faktorů, která vychází z používaného obecného vyjádření efektivnosti jako podílu výstupů a vstupů, kdy za vstupy budou považovány výrobní faktory a za výstupy produkty (Synek, 1999, str. 45).

Výrobní efektivnost je v ekonomické teorii představována hranicí produkčních možností. Hranice produkčních možností (lze se setkat také s označením hranice výrobních možností) je definována jako křivka znázorňující alternativní kombinace dvou výrobků, které mohou být efektivně vyrobeny s určitým fixním rozsahem zdrojů (Soukupová, 2002, str. 447). Z hlediska podnikohospodářského je podstatné, že efektivní výroby se nemusí účastnit všechny výrobní faktory, z čehož plyne, že není důležité aby byly v podniku efektivně využity všechny výrobní faktory, ale je důležité, aby byly v podniku faktory použity efektivně.

Produkční mez, jako maximální možnou produkci podniku, přitom představují celková fyzická kvanta produktů podniku, která je schopen podnik vyrobit s maximálním možným využitím disponibilních výrobních faktorů. Výstup tedy představují tato fyzická kvanta a vstup disponibilní výrobní faktory, resp. množství těchto faktorů. Je přitom nutno zdůraznit, že jak výstupy, tak vstupy jsou zjišťovány ve fyzických množstvích a takto měřená výrobní efektivnost je tedy poměrem fyzických kvant výstupů a fyzických kvant vstupů.

Tento způsob měření efektivnosti je zřejmě teoreticky správný, ale prakticky obtížně použitelný, neboť dohromady poměruje různé jednotky výstupů a různé jednotky vstupů. Pro praktické zjišťování efektivnosti je nutno převést výstupy a vstupy na stejné jednotky. Pro tento převod se nabízí použití cenového systému, kdy se veškeré výstupy i vstupy převedou na peněžní jednotky. Do ryze technického pohledu je tak zaveden pohled hodnotový, resp. hodnota vstupů a výstupů (Synek, 1999, str. 46 - 47). Pokud je do konstrukce výrobní efektivnosti zaveden hodnotový systém, lze hovořit o ekonomické efektivnosti (Heyne, 1991, str. 123).

Jestliže výstupy představují celkovou produkci podniku, potom lze psát (Varian, 1995, str. 323):



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

$$\text{Výstupy: } TR = \sum_{i=1}^n p_i * y_i$$

kde: TR...celkový příjem
n.....počet výstupů (produktů)
p.....cena produktu
y.....produkt

Jestliže vstupy představují veškeré disponibilní výrobní faktory, potom lze analogicky psát (Varian, 1995, str. 323):

$$\text{Vstupy: } TC = \sum_{i=1}^m w_i * x_i$$

kde: TC...celkové náklady
m.....počet vstupů
w.....cena vstupu
x.....vstup

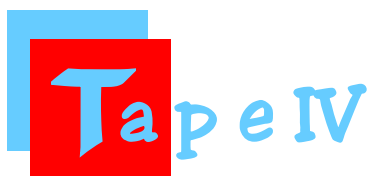
Je potřeba zdůraznit, že takto zjištěné celkové náklady v sobě obsahují také alternativní náklady jednotlivých výrobních faktorů.

Pokud se náklady rozliší z hlediska závislosti na objemu výroby, lze sledovat náklady variabilní, resp. náklady na objemu výroby závislé, a náklady fixní, resp. náklady na objemu výroby nezávislé. Pokud se předpokládá nenulový, resp. kladný objem výroby, lze v souladu s Varianem zařadit mezi fixní náklady (kam patří konkrétně např. leasingové splátky, splátky dlouhodobých úvěrů apod.) také náklady kvazifixní, např. osvětlení (Varian, 1995, str. 327). Celkové náklady, pak lze psát jako:

$$TC = VC + FC = VC + FC_f + FC_k, \text{ pokud je } Q_f > 0$$

kde: VC...variabilní náklady
FC...fixní náklady
FC_f ...skutečně fixní náklady
FC_k...kvazifixní náklady
Q_f ...objem produkce ve fyzických jednotkách

Při tomto členění nákladů je však potřeba zdůraznit, že je možné pouze z hlediska krátkého časového období, neboť v dlouhém období je nutno považovat všechny náklady za variabilní. Za krátké období se přitom zpravidla považuje období do jednoho roku.



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Je zřejmé, že jednotlivé produkty jsou vyjádřeny v celkových vyrobených fyzických množstvích a jednotlivé vstupy v celkových disponibilních fyzických množstvích. Pro ekonomickou efektivnost (E) bude přitom platit:

$$E = \frac{TR}{TC} = \frac{\sum_{i=1}^n p_i * y_i}{\sum_{i=1}^m w_i * x_i}$$

2 VÝCHODISKA ANALÝZY EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI V PODNIKOVÉM HOSPODÁŘSTVÍ

Analýza ekonomické efektivnosti vychází z neoklasického modelu firmy popsané poprvé Marshalllem (Marshall, 1988), která je součástí všech standardních publikací zabývajících se jak mikroekonomickou tak podnikohospodářskou teorií. Analýza vychází z lineárního průběhu základních veličin, tzn. celkových příjmů a celkových nákladů. K transformaci mikroekonomického modelu do podnikového hospodářství byly přijaty ještě další zjednodušující předpoklady:

- Ø podnik vyrábí jen jeden druh produktu za jednu cenu
- Ø celkové příjmy jsou tvořeny tržbami za prodané produkty, služby a zboží
- Ø zásoby hotových produktů a zboží jsou rovny nule
- Ø veškeré platby probíhají okamžitě a v hotovosti
- Ø objem produkce v cenách vstupů použitých při jejich produkci je roven variabilním nákladům
- Ø pohybujeme se v krátkém období, kde můžeme rozlišit fixní a variabilní náklady
- Ø součástí fixních nákladů jsou také kvazifixní náklady
- Ø zabýváme se podniky, kde je odděleno vlastnictví od řízení podniku.

Na základě těchto předpokladů lze celkové příjmy konstruovat takto:

v obecném (mikroekonomickém) vyjádření

$$TR = (m+1) * Q$$

kde: TR...celkové příjmy

m...marže

Q... objem produktu v pořizovacích cenách

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

v podnikohospodárskom vyjadrení

CELKOVÉ PŘÍJMY (TR) =

- + tržby za prodej zboží a vlastní výrobky a služby – výkony
- pohledávky
- přírůstek zásob zboží a výrobků vlastní výroby
- + výnosy příštích období
- příjmy příštích období
- + výnosy z dlouhodobého finančního majetku
- + výnosy z krátkodobého finančního majetku
- + výnosové úroky.

Celkové náklady jsou v krátkém období součtem fixních a variabilních nákladů. Vzhledem k tomu, že v podnikovém hospodářství se standardně pracuje s účetními náklady, přičemž neoklasický model pracuje s náklady ekonomickými, je nutné celkové náklady rozšířit ještě o náklady alternativní. Variabilní náklady představují výhradně nákladové položky z provozní oblasti podniku:

VARIABILNÍ NÁKLADY (Q) =

- + náklady vynaložené na prodané zboží
- + výkonová spotřeba
- + změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby (pokud je ve výkazu zisků a ztrát záporná).

Pokud není známa struktura zaměstnanců, resp. struktura mezd výkonných pracovníků a pracovníků managementu a správy, potom je nutno tyto kvazifixní náklady zařadit mezi náklady fixní. Mzdové náklady jsou totiž z pohledu podnikového hospodářství agregací mzdových nákladů na řídicí (disponibilní) práci, která patří mezi fixní náklady, a mzdových nákladů na výkonnou práci, která patří mezi variabilní náklady. Mzdové náklady je tak buď možno považovat za fixní, za cenu určitého zkreslení, anebo je možno je poměrně rozdělit podle počtu řídicích a výkonných pracovníků, přičemž poměrná část nákladů řídicích pracovníků by se přiřadila k fixním nákladům a poměrná část nákladů výkonných pracovníků by se přiřadila k variabilním nákladům. Pokud však nejsou známy průměrné mzdy těchto dvou skupin pracovníků, tak se určitému zkreslení stejně nelze vyhnout.

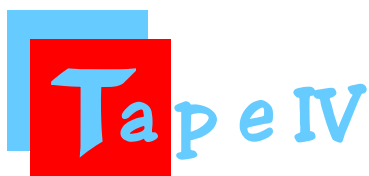
Fixní náklady pak představují některé další nákladové položky z výkazu zisků a ztrát, tzn. nejen nákladové položky z provozní oblasti podniku, ale také z oblastí finanční:

FIXNÍ NÁKLADY (FC) =

- + osobní náklady
- + odpisy
- + náklady z finančního majetku
- + nákladové úroky.

Alternativní náklady jsou v podstatě fikcí, která však v současné době stále více ovlivňuje podnikohospodářskou praxi. Jak jinak si lze totiž vysvětlit rozmach metod EVA¹, reálných opcí, modelů INFA apod. Je tedy nutno také tyto fyzicky nevynaložené náklady zohlednit při

¹ EVA – Economic value added = ekonomická přidaná hodnota



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

konstrukci celkových nákladů. Alternativní náklady lze konstruovat takto (Suchánek, 2006, s. 26-27):

$$OC = WACC * (P_0 + m * Q - FC)$$

Z těchto veličin lze najít celková pasiva z minulého období (P_0) v rozvaze, variabilní náklady (Q) a fixní náklady (FC) lze spočítat dle postupu uvedeného výše a relativní marži lze zjistit ze vztahu:

$$TR = (m + 1) * Q \Rightarrow m = (TR - Q) / Q$$

Při konstrukci nepřímých (fixních) nákladů vzniká otázka, které položky výkazu zisků a ztrát do nich zahrnout a které ne. Domnívám se, že je možno počítat pouze s náklady souvisejícími se spotřebou výrobních faktorů v daném období. Proto do nákladů nebyly zařazeny náklady spojené pouze s účetními operacemi (např. zúčtování rezerv a opravných položek), mimořádné náklady a daň z příjmu. Celkové náklady potom lze obecně vyjádřit takto:
v mikroekonomickém vyjádření:

$$TC = FC + Q$$

v podnikohospodářském vyjádření:

$$TC = Q + FC + OC$$

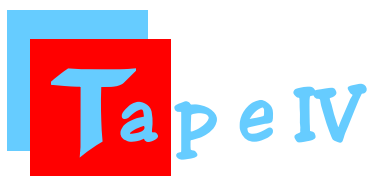
$$TC = Q + FC + WACC * (P_0 + m * Q - FC)$$

3 ANALÝZA EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI

Analýza ekonomické efektivity je závislá na průběhu funkcí celkových příjmů a celkových nákladů. Díky tomu, že je v podnicích cena produktu, od které se odvíjí celkový příjem, tvořena přírůžkou marže k nákladům na pořízení zboží, lze předpokládat, že průběh funkce celkových příjmů může být lineární. Tento předpoklad však nemusí platit u funkce celkových nákladů. Proto bude zajímavé zjistit, jak se bude vyvíjet, resp. chovat efektivnost při rozdílném průběhu funkce celkových nákladů.

3.1 Lineární průběh funkce celkových nákladů

Nyní již lze konstruovat ekonomickou efektivnost podniku jako poměr celkových příjmů a celkových nákladů:



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

$$E = \frac{TR}{TC}$$

$$E = \frac{(m + 1) * Q}{Q + FC + WACC * (P_0 + m * Q - FC)}$$

Hranici této efektivity lze nalézt jako limitu, přičemž lze matematicky odvodit:

$$\lim_{Q_f \rightarrow \infty} \frac{(m + 1) * q * Q_f}{q * Q_f * (1 + WACC * m) + FC * (1 - WACC) + WACC * P_0} = \frac{m + 1}{1 + WACC * m}$$

Lze vyslovit hypotézu, že v bodě, kde je efektivity maximální je také maximální zisk. Pro maximalizaci zisku přitom platí:

$$MR = MC$$

Kde: MR...mezní příjmy
MC...mezní náklady

Vzhledem k výše uvedeným odvozením lze mezní příjmy a mezní náklady matematicky rozepsat takto:

$$MR = m + 1$$

$$MC = 1 + WACC * m$$

$$\frac{MR}{MC} = \frac{m + 1}{1 + WACC * m}$$

Jestliže tedy rozdíl mezních příjmů a mezních nákladů určuje maximální zisk, potom podíl těchto veličin determinuje maximální efektivity. Díky charakteru funkcí celkových příjmů a celkových nákladů, který je lineární, je hodnota limity, resp. podílu MR a MC hodnotou maximální efektivity, kterou však lze dosáhnout pouze pro nekonečně velký objem produktu v pořizovacích cenách (Q). Je nutno upozornit, že skutečnou efektivity je možno počítat pouze jako podíl celkových příjmů a celkových nákladů, přičemž hodnota tohoto podílu bude vždy nižší než hodnota maximální efektivity.

3.1.2 Index ekonomické efektivity

Díky tomu, že je známa maximální ekonomická efektivity, je možno zkonstruovat ukazatel index ekonomické efektivity (I_e), který poměřuje tuto maximální efektivity

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

s efektívností skutočnou. Skutočná, resp. dosažená ekonomická efektívnosť totiž sama o sebe nič nevypovedá o tom, či je dostatočná (veľká) alebo nedostatočná (malá). Matematické vyjadrenie indexu je nasledujúce (Suchánek, 2006, str. 53):

$$I_e = \frac{E_{sk}}{E_{max}} * 100$$

$$I_e = \frac{(1 + WACC * m) * Q}{Q * (1 + WACC * m) + FC * (1 - WACC) + WACC * P_0} * 100$$

kde E_{max} ...maximálna ekonomická efektívnosť
 E_{sk} ...skutočná ekonomická efektívnosť.

Index ekonomickej efektívnosti tak určuje, ako ďaleko od hranice maximálnej efektívnosti, resp. od hranice produkčných schopností sa podnik nachádza. Je pritom zjavné, že ak by podnik tejto hranice dosiahol, bola by hodnota indexu I_e jedna. V skutočnosti však bude hodnota indexu vždy menšia než jedna.

3.2 Nelineárny priebeh funkcie celkových nákladů

Celá analýza je však postavená na lineárnom priebehu veličín celkových príjmov a celkových nákladů. Lineárny priebeh celkových príjmov vyplýva minimálne z predpokladů dokonalé konkurencie, ničméně pro funkciu celkových nákladů žádný takový predpoklad neexistuje. Je teda možné predpokladať, že priebeh tejto funkcie nebude v skutočnosti lineárny, ale naopak bude vychádzať z obr. č. 1, pričomž pro tuto funkciu bude platiť:

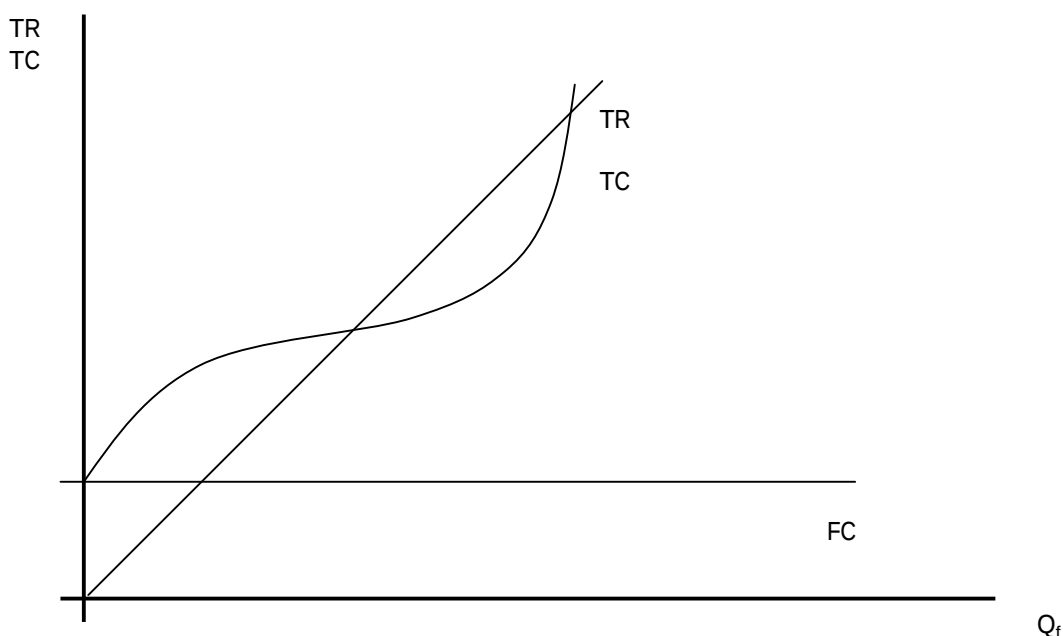
$$TC = FC + a * Q - b * Q^2 + c * Q^3$$

kde: a, b, c ...konstanty

Mezní náklady budú v tomto prípade mať túto obecnú hodnotu:

$$MC = a - 2 * b * Q + 3 * c * Q^2$$

Obrázek 1 Priebeh funkcií celkových príjmov a celkových nákladů v krátkem období



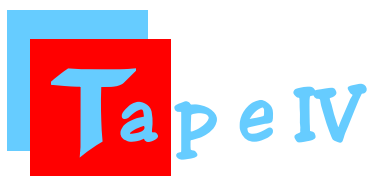
Zdroj: autor

Pro maximální efektivnost pak bude platit:

$\frac{MR}{MC} = \frac{m + 1}{a - 2 * b * Q + 3 * c * Q^2}$

Na rozdíl od předchozího případu, kdy byly obě funkce lineární a kdy byla maximální efektivnost dána podílem konstant, je nyní maximální efektivnost závislá také na velikosti Q . To je způsobeno průběhem funkce celkových nákladů. V případě lineárního průběhu je maximální efektivnost prakticky nedosažitelná, resp. je dosažitelná pro nekonečně velké Q . V případě nelineárního průběhu je však tato efektivnost dosažitelná. Pokud se vyjde z pravidla pro maximalizaci zisku lze psát:

$$\begin{aligned}
 MR &= MC \\
 m + 1 &= a - 2 * b * Q + 3 * c * Q^2 \\
 0 &= 3 * c * Q^2 - 2 * b * Q + a - m - 1
 \end{aligned}$$



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Tato kvadratická rovnice má dvě řešení, přičemž pro maximální zisk je smysluplné pouze řešení kladné. Přitom však musí být splněna podmínka: $(m + 1) > a$.² Potom lze množství produkce v pořizovacích cenách, při kterém je zisk maximální ($Q_{\max}$) obecně matematicky zapsat takto:

$$Q_{\max} = \frac{4 * b + \{ 4 * b^2 + 12 * c * (m + 1 - a) \}^{1/2}}{6 * c}$$

Nyní je možno se vrátit k hranici maximální efektivity, pro kterou platí:

$$E_{\max} = \frac{m + 1}{a - 2 * b * Q_{\max} + 3 * c * Q_{\max}^2}$$

V tomto případě však bude interpretace hranice maximální efektivity poněkud odlišná. Tato hranice má maximální velikost rovnu jedné (pro $Q = Q_{\max}$). V ostatních případech, tzn. pro $Q \neq Q_{\max}$, bude efektivity menší než jedna. Uvedený podíl mezních příjmů a mezních nákladů tak bude přímo ukazovat vzdálenost od hranice maximální efektivity a není tudíž nutné konstruovat index ekonomické efektivity. Platí totiž:

$$\frac{m + 1}{a - 2 * b * Q_{\max} + 3 * c * Q_{\max}^2} = 1$$

$$I_e = \frac{m + 1}{a - 2 * b * Q + 3 * c * Q^2} / 1$$

Naopak konkrétní hodnota hranice maximální efektivity bude určena podílem celkových příjmů a celkových nákladů v bodě, kde je efektivity maximální, tzn. lze psát:

$$E_{\max} = \frac{(m + 1) * Q_{\max}}{FC + a * Q_{\max} - b * Q_{\max}^2 + c * Q_{\max}^3}$$

Z výše uvedených odvození lze dovodit, že v případě nelineárního průběhu veličin celkových nákladů lze z mezních veličin konstruovat index ekonomické efektivity, tzn. lze porovnávat nebo zjišťovat relativní efektivity. Oproti tomu z celkových veličin lze zjistit absolutní hodnoty efektivity včetně efektivity maximální.

² Za předpokladu, že funkce celkových příjmů a celkových nákladů probíhají tak, jak je naznačeno na obr. č. 1, je tato podmínka automaticky splněna.

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

3.2.1 Index ekonomické efektivity

Z celkových veličin lze konstruovat index ekonomické efektivity standardně jako podíl poměrů skutečné a maximální efektivity. Takto spočítaný index přitom bude totožný s podílem mezních veličin. Platí tedy:

$$I_e = \frac{TR}{TC} \cdot \frac{TC_{\max}}{TR_{\max}} = \frac{MR}{MC}$$

$$= \frac{m+1}{FC + a \cdot Q - b \cdot Q^2 + c \cdot Q^3} \cdot \frac{FC + a \cdot Q_{\max} - b \cdot Q_{\max}^2 + c \cdot Q_{\max}^3}{d \cdot Q_{\max} - e \cdot Q_{\max}^2} = \frac{m+1}{a - 2 \cdot b \cdot Q + 3 \cdot c \cdot Q^2}$$

V případě nelineárního průběhu veličin (minimálně veličiny celkových nákladů) je tedy možné a reálné dosáhnout maximální efektivity. Naopak se může stát, že skutečný (realizovaný) objem produkce v pořizovacích cenách (Q) bude dokonce vyšší než je optimální Q (kdy je dosaženo maximálního zisku a efektivity, tzn. $Q_{\max}$). Potom však podnik nedosáhne ani maximální efektivity, ani maximálního zisku, neboť obě veličiny s růstem Q budou opět klesat. K tomu, aby podnik správně odhadl optimální objem produkce ($Q_{\max}$) však musí správně odhadnout, resp. stanovit svou funkci nákladů a příjmů, což může být při očekávaném nelineárním průběhu alespoň jedné z veličin problém. Na druhou stranu je zřejmé, že pro vzájemný vztah maximálních efektivit při různém průběhu nákladových funkcí platí:

$$E_{\max} = \frac{m+1}{a} > \frac{m+1}{a + WACC \cdot m} > \frac{m+1}{a - 2 \cdot b \cdot Q + 3 \cdot c \cdot Q^2}$$

Za předpokladu lineárního průběhu funkce celkových nákladů a při aplikaci této funkce do podnikového hospodářství je možné předpokládat, že $a = 1$. Pokud bude zohledněn vliv zisku na alternativní náklady je nutno ještě jmenovatel rozšířit o výraz $WACC \cdot m$. V případě nelineárního průběhu nákladů (a bez ohledu na zisk) je nutno výraz ve jmenovateli dále rozšířit o objem produkce v pořizovacích cenách. Lze předpokládat, že při zohlednění zisku by byl poslední výraz ještě o něco menší.

ZÁVĚR

Z dosavadních analýz plyne, že průběh funkcí celkových příjmů a celkových nákladů určuje efektivity, resp. určuje průběh funkce efektivity. Je zřejmé, že maximální efektivity při lineárním průběhu funkcí obou veličin je vyšší než při lineárním průběhu funkce celkových

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

příjmů a nelineárním průběhu funkce celkových nákladů. Je možno vyslovit hypotézu, že při nelineárním průběhu funkcí obou veličin, bude maximální efektivnost nižší než při lineárním průběhu funkce aspoň jedné z veličin. Tuto hypotézu však bude možné potvrdit až dalšími analýzami, které přesahují rozsah tohoto článku.

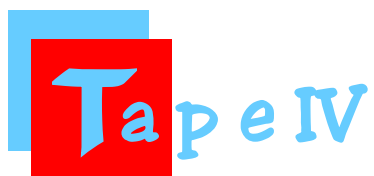
Je zajímavé, že při lineárním průběhu obou veličin je maximální efektivnost konstantní a nezávislá na objemu produkce (Q). Zřejmě to souvisí s tím, že maximální efektivnost je v tomto případě reálně nedosažitelná a je skutečnou hranicí produkčních schopností podniku. V případě nelineárního průběhu funkce celkových nákladů je však situace zcela odlišná. Maximální efektivnost je reálně dosažitelná. Podnik by dokonce v takovém případě měl tuto maximální efektivnost sledovat, resp. se ji snažit co nejpřesněji odhadnout, protože další zvyšování produkce nad objem produkce odpovídající maximální efektivnosti ($Q_{\max}$) vede ke snížení efektivnosti podniku.

Maximální efektivnost v tomto případě závisí také na objemu produkce a průběhu funkce celkových nákladů. Díky tomu, že maximální efektivnosti je dosaženo při maximalizaci zisku platí (při nelineárním průběhu funkce celkových nákladů!), že je index ekonomické efektivnosti roven poměru mezních příjmů a mezních nákladů. Tento poměr tedy přímo udává, jak daleko od hranice maximální efektivnosti se podnik nalézá, přičemž pokud je tento poměr roven jedné, podnik dosáhl svou hranici maximální efektivnosti. Podnik tak na jedné straně získává v indexu jednoduchý nástroj pro posuzování efektivnosti, na druhou stranu tím však není vyřešen problém určení průběhu funkcí celkových příjmů a nákladů.

Díky vztahům, které předurčují velikost maximální efektivnosti by mělo být možné empiricky odhadnout hranici maximální efektivnosti a tím také to, zda již podnik tuto hranici dosáhl, nebo ji překročil nebo ji naopak ještě nedosáhl. Také toto tvrzení je však pouhou hypotézou, kterou bude nutné ještě empiricky ověřit (pokud to bude vůbec možné).

LITERATURA

1. HEYNE, P. *Ekonomický styl myšlení*. Praha: VŠE, 1991, 509 s. ISBN 80-7079-781-9
2. MARSHALL, A. *Principles of economics : an introductory volume*. 8. vydání, Houndmills : Macmillan, 1988, 731 s. ISBN 0-333-04489-4
3. SOUKUPOVÁ, J. *Mikroekonomie*. 3. vydání, Praha: Management press, 2002, 548 s. ISBN 80-7261-061-9
4. SUCHÁNEK, P. *Podnikohospodářská analýza*. 1. vydání, Brno: MU ESF, 2006, 110 s. ISBN 80-210-3985-X
5. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 1999, 456 s. ISBN 80-7179-228-4
6. VARIAN, Hal R. *Mikroekonomie: moderní přístup*. Praha: Victoria Publishing, 1995, 643 s. ISBN 80-85865-25-4



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

INFORMACE O AUTOROVI

Doc. Ing. Petr Suchánek, Ph.D.

Autor se zabývá zejména podnikovými financemi a finanční analýzou v návaznosti na mikroekonomickou teorii a konkurenceschopnost.

Katedra Podnikového hospodářství

Ekonomicko-správní fakulta

Masarykova univerzita

Lipová 41a

602 00 Brno

Tel.: +420 549 495 478

Mobil: +420 603 956 385

e-mail: suchy@econ.muni.cz

**ROZPRAVA O IMPLEMENTÁCII FINANČNÝCH MODELOV DO
PROCESU SEGMENTÁCIE ZÁKAZNÍKOV****Michaela Vasilová – Tomáš Bačo****ABSTRAKT**

Príspevok sa zaoberá možnosťou aplikácie modelov finančného manažmentu do procesu marketingovej segmentácie. Tieto modely využívajú predovšetkým diskontované cash flow generované zákazníkmi, pričom rôzni autori využívajú odlišný diskontný faktor. S rozvojom týchto teórií vznikajú stále komplexnejšie miery, ktoré zohľadňujú okrem iného aj individuálnu mieru rizika, ktorá sa viaže ku každému zákazníkovi. Snahou je poskytnúť manažérom priestor pre efektívny manažment ich zákazníckeho portfólia, ktorý môžu využitím opísaných mier segmentovať. S týmito modelmi na druhej strane sú späté aj určité nedostatky v oblasti praktického využitia, ktoré spočívajú predovšetkým v obtiažnosti získania potrebných informácií. Aj napriek tomu je ich možné pomerne vhodne využiť a to najmä pre účely predikcie.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: segmentácia, finančné modely, hodnota životnosti zákazníka, riziko, cash flow, marketingový manažment

JEL klasifikácia: M31, G32

ÚVOD

Vytváranie hodnoty pre akcionárov z dlhodobého hľadiska spočíva predovšetkým v udržiavaní a dosahovaní ziskov, ktoré plynú z iniciácie vzťahov so zákazníkmi. Vzhľadom k tomuto predpokladu súčasná marketingová literatúra venuje značnú pozornosť začiatkom dlhodobých vzťahov so zákazníkmi (napr. Johnson a Selnes, 2004; Dwyer, Schurr a Oh, 1987). Tento záujem ale dostatočne nepokrýva obsah a rozsah celého zákazníckeho vzťahu. Preto sa v súčasnosti centrálnym predmetom záujmu manažérov ako aj akademikov stáva rozvoj vzťahu so zákazníkom z hľadiska faktora času.

Na základe toho sa súčasní výskumníci, ako aj praktici zameriavajú na rozvoj mier, ktoré dokážu oceniť vzťahy so zákazníkmi. To vedie k rýchlemu rozvoju najmä v oblasti určenia a predikcie hodnoty životnosti zákazníka (CLV – customer lifetime value), (Bayón, Bauer, a Gutsche, 2002; Berger a Nasr, 1998; Dwyer, 1997; Reinartz a Kumar, 2000). Základná myšlienka modelov ohodnotenia životnosti zákazníkov spočíva v tom, že vzťahy zákazníkov sú pre firmu najdôležitejším nehmateľným aktívom. Väčšina CLV modelov je navrhovaná ako diskontované cash flow (DCF). Z tohto dôvodu sa často spája marketing s finančnými mierami.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Z uvedených dôvodov rastie záujem o skúmanie hodnoty zákazníka v duchu finančných modelov (Berger a Nasr, 1998; Blattber, Getz a Thomas, 2001; Dwyer, 1997; Mulhern, 1999; Rust, Lemon a Zeithaml, 2004). Mnoho koncepcií, ktoré boli rozvíjané v duchu vyššie uvedených finančných modelov často zanedbávali faktor rizika daného aktíva, pod ktorým chápeme zákazníka.

Vzhľadom k tomu, že zákazníka možno chápať ako rizikové a ťažko predvídateľné aktívum neexistuje v súčasnosti model, ktorý by bol schopný postačujúcim spôsobom opísať dynamický rozvoj zákazníckych vzťahov. Podobné modely zahrňujúce potenciálne riziko existujú, avšak sú zamerané na analýzu finančného portfólia a nie portfólia zákazníkov. Aj napriek tomu existujú snahy prepojiť marketing s finančnými mierami.

1. ZÁKAZNÍCI AKO NEHMATATEĽNÉ AKTÍVUM

Súčasná marketingová literatúra chápe zákazníka ako možné nehmotné aktívum firmy (Srivastava, Shervani a Fahey, 1998). V súlade s týmto pohľadom vzniká termín „manažment zákazníckych aktív“ (Rust, Lemon a Zeithaml, 2004). Takýmto spôsobom vznikol určitý výskumný prúd, ktorý sa zameriava na analýzu vzťahov so zákazníkmi v duchu finančných modelov zameraných na manažment aktív a portfólia (Bolton, Lemon, a Verhoef, 2004; Rust, Lemon a Zeithaml, 2004).

S vnímaním zákazníka ako aktíva firmy súvisí aj pohľad na zákaznícku základňu firmy ako na portfólio zákazníckych aktív. Termín „zákaznícke portfólio“ bol síce už skôr používaný, ale s menšími rozdielmi vo význame (Johnson a Selnes, 2004). Z pohľadu vnímania zákazníckej základne ako firemného portfólia aktív je dôležité, aby sa jednalo súčasne o aktívnu základňu zákazníkov. Aktívna základňa je chápaná v tom, že jednotliví zákazníci majú v sledovanej etape s firmou nejaký obchodný vzťah. Z toho dôvodu bude mnohé závisieť na priemysle, v ktorom budeme uvažovať o prípadnej aktivite zákazníkov. Niektoré firmy vymazávajú svojich zákazníkov zo základne v prípade, ak nemajú vzájomný obchod dlhšie ako šesť (deväť, dvanásť) mesiacov.

Súčasne vznikajú snahy zakomponovať rýchlo rastúci význam pohľadu finančného manažmentu do manažmentu zákazníckych aktív, a preto sa literatúra zaoberajúca sa komplexne problematikou zákazníckych aktív sústreďuje na ich ohodnotenie. Takéto modely sa spravidla odvolávajú na modely hodnoty životnosti zákazníka (CLV – customer lifetime value) najmä z dôvodu, že sa pokúšajú ohodnotiť zákaznícke vzťahy pomocou skúmania kompletného životného cyklu zákazníka (Bayón, Bauer a Gutsche, 2002; Dwyer, 1997. Na základe tohto, v súlade s finančným pohľadom na ohodnocovanie aktív dominujú v literatúre modely diskontovaného cash flow (DCF) (Berger a Nasr, 1998; Blattberg a Deighton, 1996, Dwyer, 1997).

$$CLV_i = \sum_{t=1}^T \frac{CF_{it}}{(1+d)^t}, i=1, \dots, N \quad (1)$$

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

kde CF_{it} reprezentuje cash flow vytvorený i -tým zákazníkom v čase t , pričom d je diskontná sadzba, N je počet zákazníkov a $t=1, \dots, T$ je počet sledovaných období. Následne na základe výpočtu individuálnej hodnoty cash flow vytvorenej jedným zákazníkom je možné pristúpiť k výpočtu hodnoty zákazníckej základne (Gupta, Lehmann a Stuart, 2004), ktorá sa vypočíta ako suma CLV_i , tak ako je to uvedené:

$$CE = \sum_{i=1}^N CLV_i \quad (2)$$

Pozoruhodné je, že známe modely výpočtu CLV, ako aj predikčné modely sa spravidla sústreďujú na vytváranie validných kalkulácií a metód predpovedania, ktoré sú postavené na báze cash flow, resp. jeho hlavných komponentov (Berger a Nasr, 1998; Malthouse a Blattberg, 2005; Dwyer, 1997). Na druhej strane sa menej pozornosti venuje diskontnej sadzbe d . Vo všetkých marketingových aplikáciách autori formulujú menovateľ ako rovnakú hodnotu pre všetkých zákazníkov v sledovaných časových obdobiach. Znamená to, že nediskontujú cash flow rôznou mierou v závislosti od toho, o akého zákazníka ide. Avšak takáto konštantná diskontná sadzba využívaná pre všetky zákaznícke aktíva je v kontraste s finančnými modelmi zameranými na ohodnocovanie aktív.

Tieto modely totiž využívajú rizikovo upravenú diskontnú sadzbu, pričom táto slúži na vysvetlenie miery rizika daného aktíva, ktoré tak súčasne reflektuje pravdepodobnosť odlišenia sa skutočnej návratnosti od očakávanej hodnoty. Dalším zaujímavým faktom je, že v prípade jednoduchého spočítania hodnoty životnosti všetkých zákazníkov sa vychádza z predpokladu, že hodnota každého individuálneho zákazníka je nezávislá na hodnote ostatných zákazníkov. To je opäť čiastočne v rozpore s teóriou finančného portfólia, ktorá poukazuje na to, že hodnota rizika aktív v rámci portfólia nezávisí iba na sume všetkých očakávaných návratností, ale tiež na vzájomnej závislosti aktív, čo zohľadňuje aj štruktúru rizika aktív. Zakomponovanie týchto predpokladov sa stále viac vyžaduje a následne tiež častejšie aplikuje v pohľade na zákazníka ako aktívum firmy (Hogan, Lemon a Rust, 2002; Hogan, Lehman, Merino, Srivastava). Následne práve vďaka uvedeným mieram môže manažér pristúpiť k lepšiemu ohodnoteniu a segmentovaniu zákazníkov (Dhar a Glazer, 2003).

Takto môžu byť pre účely analýzy firemného portfólia zákazníkov využité potenciálne miery prevzaté z finančnej literatúry, ktoré by mali spĺňať určité kritéria. Prvým kritériom je, že by malo ísť o jednoduchú a ľahko použiteľnú mieru. Manažéri v prípade rozsiahlej a ťažko kalkulovateľnej miery by mohli váhať s jej použitím pri analýze zákazníckej základne. Taktiež je potrebné podotknúť, že v prípade komplexného systému rozvíjaného v jednom priemysle, by tento nemusel byť dostatočne dobre zovšeobecnený pre účely použitia aj v ostatných priemysloch. Preto jednoduchosť použitia metodológie je uprednostňovaná pred zložitými a ťažko použiteľnými metódami. Druhé kritérium spočíva v stabilite a flexibilitate využívanej miery. To znamená, že v prípade segmentácie zákazníkov by nemalo dôjsť k tomu, aby rovnakí zákazníci boli zaradení do odlišných skupín, a to aj v prípade ich využívania v rôznych časových obdobiach. Na druhej strane musí byť vytvorený priestor pre možnú migráciu zákazníkov v rámci jednotlivých segmentov najmä v prípadoch, ak dôjde k zmene vzoru ich životného cyklu. Po

Teoretické aspekty prierezných ekonomík IV

tretie systém musí byť diagnostický. To znamená, že je len ťažko možné použiť klasifikáciu zákazníkov v prípade, ak nedokážeme predikovať rozdiely v ich budúcom správaní. To znamená, že musíme byť schopní diagnostikovať zákazníkov s rovnakou historickou hodnotou, ale odlišným budúcim vývojom ich správania sa.

2. SYSTÉM ANALÝZY ZÁKAZNÍCKEHO PORTFÓLIA

Hlavnou snahou je poukázať na zakomponovanie rizika a mier volatility, ktoré sú charakteristické schopnosťou predikovať. Avšak musíme poukázať aj na výsledky získané z už skôr uskutočnených výskumov, ktoré boli zamerané na skúmanie relevantnosti minulých tržieb pre účely predikcie tých budúcich. Uvedené výskumy ukázali, že v skutočnosti údaje o tržbách z minulosti majú značný význam pre predikciu ich budúceho vývoja (Verghoeft a Franse, 2002). Z toho dôvodu je potrebné najprv pristúpiť k definovaniu priemerných tržieb i -teho zákazníka, ktoré sú ním generované za určité časové obdobie a tieto vypočítame nasledovne:

$$ARV_i^j = \frac{1}{j} \sum_{t=1}^j RV_{it} \quad (3)$$

- ARV_i^j – priemerné tržby i -teho zákazníka v sledovanom časovom období $t=1, \dots, j$
 RV_{it} – vyjadruje tržby i -teho zákazníka v určitom časovom úseku t
 t – vyjadruje zvažované časové obdobia, kde $t = 1, \dots, j$

Problém so sledovaním priemerných tržieb v určitom časovom úseku môže nastať hlavne v prípade nezmluvných vzťahov. Môže ísť o značné časové obdobia, kedy k obchodom medzi partnermi nedochádza. To znamená, že v mnohých časových úsekoch nie sú vytvárané žiadne tržby, čo môže vytvoriť pri vyššie uvedenom výpočte určité skreslenia. Napríklad budeme skúmať obdobie 12 štvrtrokov, kde každý zákazník dosahuje určitú priemernú hodnotu tržieb iba v polovici z týchto sledovaných období. To znamená, že priemerný zákazník je neaktívny v šiestich z dvanástich štvrtrokov. Jedna z možností odstránenia tohto problému je počítať priemerné tržby iba v tých časových obdobiach, v ktorých bol zákazník aktívny, a teda nejaké tržby generoval. Takto vzniká určitá modifikácia priemerných tržieb, ktoré sú označované ako podmienené priemerné tržby, čo znamená, že ide o výpočet priemerných tržieb iba v časových obdobiach, kedy boli tieto generované a budú sa označovať ako CRV_i^j , kde j predstavuje iba tie časové obdobia, v priebehu ktorých boli generované tržby. Podmienené priemerné tržby potom môžeme stotožniť s priemernými tržbami v obdobiach, v ktorých boli generované.

$$CRV_i^j = ARV_i^j, \text{ kde platí, že } RV_{it} > 0, t = 1, \dots, j \quad (4)$$

Ďalším dôležitým faktorom je zakomponovanie faktora rizika zákazníka, pričom za týmto účelom je možné využiť teóriu finančného portfólia (Markowitz, 1952), ktorá rozlišuje medzi systematickým a nesystematickým rizikom. Systematické riziko je definované ako riziko, ktoré je

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

spájané s rozvojom niektorých trhov, spravidla akciových trhov, kým nesystematické riziko vyjadruje riziko vzťahujúce sa ku konkrétnemu aktívu, ktorým je v tomto prípade zákazník.

Avšak samotné zakomponovanie tak systematického ako nesystematického rizika objektívnym spôsobom je obtiažne a najmä ťažko aplikovateľné na zákaznícke aktívum. Vyplýva to predovšetkým z obtiažnosti identifikovať u zákazníkov, čo je v ich prípade systematickým a čo nesystematickým rizikom. Existujú výskumy a štúdie, ktoré sa týmito možnosťami zakomponovania rizika do procesu ohodnocovania zákazníkov zaoberajú. V princípe využívajú predovšetkým prevzaté poznatky z oblasti finančných modelov, zaoberajúcich sa týmito druhmi rizika.

Z pohľadu marketingového manažmentu a to predovšetkým najmä z dôvodu nutnosti jednoduchej aplikácie týchto modelov do činnosti marketingových pracovníkov je možné uspokojiť sa so všeobecným zakomponovaním faktora rizika spojeného so zákazníkom a to pomocou individuálnej, resp. skupinovej diskontnej sadzby. Diskontná sadzba znižujúca prípadnú hodnotu tržieb plynúcich od konkrétného zákazníka by pritom mohla byť výsledkom individuálneho posúdenia manažéra, ktorý ohodnocuje zákaznícke aktíva. Vyžaduje sa, aby išlo o znalého a skúseného manažéra, ktorý je schopný stanoviť uvedenú diskontnú sadzbu čo najviac objektívne.

Pri stanovení tejto diskontnej sadzby je pritom potrebné, aby manažér zvažoval všetky skutočnosti ako sú objem nákupov, intenzita, vývoj na trhu, spätosť zákazníka s trhom, ale aj ďalšie, ktoré nemôže žiaden model dostatočne zohľadniť. Výhodou individuálneho stanovenia diskontnej sadzby je, že manažér môže do nej zahrnúť aj také rizikové faktory, ktoré žiaden model nedokáže pomenovať a identifikovať.

Na základe týchto skutočností je možné potom stanoviť hodnotu konkrétného zákazníka pomocou modelu diskontovaného cash flow, kde ako už bolo uvedené budú jednotlivé diskontné sadzby individuálne stanovené. Takýto model potom umožňuje okrem iného aj predikovať budúcu hodnotu zákazníckeho portfólia ako celku.

Významnú pomoc manažérovi pri stanovení vhodnej diskontnej sadzby môže poskytnúť volatilita. Ide predovšetkým o volatilitu cash flow plynúceho od konkrétného zákazníka, ktorá by mohla byť následne transformovaná do podoby diskontnej sadzby. Pre výpočet volatility je pritom možné využiť jednoduchý výpočet štandardnej odchýlky. Samozrejme táto nám nedokáže zohľadniť faktor času a množstvo nákupov, ale právo to je úlohou manažéra, aby tieto aspekty zohľadnil vo svojich úvahách o stanovení diskontnej sadzby pre konkrétného zákazníka.

3. ROZDIELY MEDZI FINANČNÝMI AKTÍVAMI A ZÁKAZNÍKMI

Vyššie boli opisované hlavné ťažkosti spojené s objektívnym ohodnotením zákazníkov. Práve tieto problémy, ktoré neumožňujú jednoduchú aplikáciu finančných modelov v procese marketingovej segmentácie sú spôsobené predovšetkým základnými rozdielmi medzi finančnými aktívami a zákazníkom ako aktívom podniku.

Množstvo autorov využíva pre ohodnotenie zákazníkov pri súčasnom zohľadnení rizika zákazníka faktor beta. Avšak využitie tohto faktoru nie je celkom vhodné, nakoľko jeho jednoduchá transformácia nedokáže dostatočne reagovať na špecifiká, ktoré sú so zákazníkom

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

ako takým spojené. Práve tieto špecifiká sú nižšie opísané a môžeme ich chápať ako základné rozdiely spôsobujúce nemožnosť využitia beta faktoru.

Prvým zásadným rozdielom je intenzita peňažného toku. Peňažný tok v prípade finančných modelov veľmi dobre umožňuje sledovať mieru rizika spojeného s finančným aktívom pomocou využitia beta faktoru. V prípade finančných aktív sa hodnoty beta vypočítavajú na základe denných údajov, a teda je možné využiť aj pomerne krátky časový interval. V prípade peňažných tokov od zákazníkov je to iné a to najmä v prípade nezmluvných vzťahov, kde zákazníci uskutočňujú diskrétné transakcie a existuje medzi týmito transakciami pomerne dlhý časový horizont. Ďalšia skutočnosť, ktorá komplikuje výpočet beta faktora pre spotrebiteľov je, že niektorí zákazníci sú považovaní za aktívnejších ako ostatní a tak sa mení miera aktivity u jednotlivých zákazníkov, čo následne spôsobuje ťažkosti pri definovaní vhodného časového intervalu, pre ktorý by mohol byť beta faktor vypočítaný. Preto sa tak čelí problému, ktorý spočíva v tom, že pre niektorých zákazníkov by bolo možné definovať krátky časový interval, ktorý by následne umožnil počítať kovarianciu zákazníka s trhom, avšak na druhej strane, krátko definované časové obdobie by mohlo viesť k mnohým nulovým pozorovaniam pre niektorých zákazníkov, ktorí nie sú aktívni v danom časovom intervale, čo by spôsobilo značné skreslenia výsledkov. Preto cesta využitia beta faktoru neposkytuje vhodný spôsob ohodnocovania zákazníkov.

Ďalším dôležitým faktorom je, že údaje o historickom vývoji zákazníkov sú prístupné iba pre vlastníkov firmy, o ktorej zákaznícku základňu ide. Dôležité však je, aby firma týchto zákazníkov sledovala od začiatku. Čo sa týka nových zákazníkov, ktorí vstúpili do vzájomného vzťahu s firmou pred relatívne krátkou dobou, tak historické údaje o týchto firma nemá k dispozícii. Z toho vyplýva, že koeficient beta možno počítať iba pre dlhodobých zákazníkov, ktorých firma dobre pozná. O ostatných zákazníkoch, a to hlavne o nezískaných je možné urobiť iba určité úsudky, ktoré vychádzajú skôr z intuície a všeobecne dostupných informácií.

Okrem toho je tiež potrebné si uvedomiť, že na základe volatility a faktora beta nie je možné vypočítať budúci vývoj hodnoty zákazníka. Aj napriek úvahám o tom, že v prípade zákazníkov s rovnakým priemerom hodnôt z minulosti je pre podnik hodnotnejší ten, ktorý má nižšiu mieru volatility, nakoľko je predpoklad menšieho rizika odchodu, či poklesu budúcich výdajov (Hogan a kol, 2002, Srivastava, Shervani a Fahey, 1998) nemožno tento záver prijať za všeobecne platný.

Čo sa týka mier systematického rizika, tak v prípade extrémneho „anti-cyklického“ zákazníka, t.j. zákazníka, ktorý zvyšuje objem transakcií v prípade poklesu trhu a naopak, by mohlo dôjsť k značnému skresleniu. Je síce pravda, že existuje len málo typov takýchto anti-cyklických zákazníkov, nakoľko väčšina firiem je viazaná na štátnu ekonomiku, ale skutočnosť, že existujú aj také firmy musí byť v danom prípade rešpektovaná.

Takýto paradoxný typ zákazníka môže mať aj svoje výhody, ktoré spočívajú v možnosti jeho využitia pre poistenie firmy. Dhar a Galzer (2003) zdôrazňujú, že v prípade identifikácie takýchto zákazníkov by mohla firma vytvoriť nízko rizikové portfólio. Toto nízke riziko by zabezpečovali práve takíto zákazníci, ktorí by v prípade poklesu trhu dokázali kompenzovať straty z ostatných zákazníkov. Vytvorenie takéhoto portfólia si ale vyžaduje stabilné a spoľahlivé odhady beta faktora, čo je pomerne ťažké dosiahnuť už aj z vyššie uvedených dôvodov.

4. VÝHODY A NEVÝHODY VYUŽÍVANIA FINANČNÝCH MODELOV

Vyššie boli uvedené niektoré prístupy využívané vo finančnom manažmente, ktoré boli následne implementované do procesu aplikácie marketingového manažmentu. Išlo najmä o ich využitie v procese segmentácie, ktorá umožňuje rozdeliť trh do relatívne homogénnych skupín. V marketingu sa o segmentácii hovorí skôr z pohľadu iných ukazovateľov, ktoré však nemajú tak presne vymedzený okruh zákazníkov, resp. tento okruh môže byť presne vymedzený napríklad využitím geografických, či demografických segmentačných kritérií, ale v takomto prípade ide o pomerne veľké a anonymné skupiny ľudí.

Práve finančné modely nám umožňujú jasne vymedziť zákazníkov do skupín na základe exaktných metód, ktoré do značnej miery eliminujú subjektívny faktor v procese segmentácie. Súčasne tieto modely umožňujú firmám pomerne presne kvantifikovať potenciálny budúci vývoj, ktorý je determinovaný úrovňou výdajov zákazníkov. Práve tieto výdaje sú predmetom záujmu uvádzaných finančných modelov.

Okrem týchto skutočností je veľkým prínosom finančných modelov to, že umožňujú vytvárať manažerom určité portfólio z pohľadu požiadaviek firmy. Takýto cielený proces umožňuje následne aj efektívnejšie vykonávanie všetkých manažérskych funkcií, ale predovšetkým poskytuje výrazný priestor pre realizáciu manažmentu rizika. Hlavná výhoda však spočíva v možnosti pracovať s finančnými modelmi aj pri predikcii budúcej situácie. Finančné modely umožňujú využitím rôznych exaktných metód predvídať budúci vývoj. Táto možnosť plynie predovšetkým z kvantitatívneho charakteru predmetných modelov.

Najväčšie možnosti využitia týchto modelov vidíme v procese ohodnocovania podniku. Znamená to, že modely by mohli byť skôr využité pri rozhodovaní sa o investícii do určitého podniku. Samozrejme na tieto účely slúžia mnohé finančné modely, ktoré sa špecializujú iba na túto oblasť, ale žiaden z nich nedokáže tak vhodným spôsobom prepojiť hodnotu marketingu tvoreného v podniku s hodnotou vyjadrenou finančnými ukazovateľmi. Opísané modely umožňujú do procesu ohodnocovania podniku zakomponovať aj zákazníkov, ktorí sú právom a bezpochyby chápaní ako aktívum podniku. Toto aktívum však v účtovníctve zahrnuté nie je, a teda modely vychádzajúce len z účtovných údajov ho nemôžu dostatočne zahrnúť.

Na druhej strane existuje množstvo výhrad voči týmto modelom, ktoré smerujú k určitým nedostatkom z pohľadu marketingového manažéra. V prvom rade je potrebné si uvedomiť, že marketing je zameraný na uspokojovanie potrieb zákazníka a vyžaduje si tak do značnej miery tvorivý proces. Tento tvorivý proces musí byť využívaný nielen pri tvorbe úžitkovej hodnoty, ale aj pri výkone ostatných marketingových funkcií, medzi ktoré patrí aj segmentácia. Je potrebné si uvedomiť hlavný účel segmentácie, ktorý spočíva v rozdelení zákazníkov do skupín, predovšetkým pre to, aby sme týmto skupinám dokázali ponúknuť to, čo si želajú. V prípade využitia finančných modelov môže dôjsť k situácii, kedy zákazníci s rovnakou hodnotou budú zaradení do tej istej segmentačnej skupiny, ale v skutočnosti ich požiadavky sú rozdielne, a teda takáto segmentácia nespĺňa svoj účel.

Ďalším problémom je samotná aplikovateľnosť opísaných modelov, nakoľko si vyžaduje veľmi dobre vybudovaný informačný systém obsahujúci údaje o každom zákazníkovi. Požadované údaje o jednotlivých zákazníkoch však v praxi je možné len ťažko získať

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

a v niektorých odvetviach je to dokonca nereálne. Potenciálnu využiteľnosť teda možno obmedziť iba na určité odvetvia, ktoré sú spravidla charakterizované zmluvnými vzťahmi, lebo len tieto nám spravidla umožnia získať potrebné údaje o zákazníkoch. V prípade nekotraktných odvetví, ktoré sú založené na anonymných kupujúcich, nemožno tieto modely využiť.

Nemalou nevýhodou opísaných modelov je obtiažnosť a komplikovanosť. Využitie v praktickej rovine je tak otázne, nakoľko uskutočnenie zákaznickej analýzy pomocou týchto modelov je veľmi prácne a časovo náročné, najmä z dôvodu, že pre každého zákazníka je potrebné počítať jeho hodnotu osobitne. To znamená, že v prípade väčšieho počtu zákazníkov sa tento proces segmentácie neúmerne predlžuje.

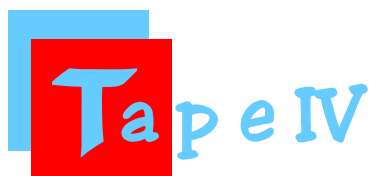
Diskutabilná je aj presnosť a validita spomínaných mier, nakoľko sa ukazuje, že v určitých špecifických prípadoch sa stávajú klamlivé. To znamená, že v praktickej rovine, ktorá je takmer stále spojená s určitými atypickými situáciami dôjde ku skresleniu, ktoré môže negatívne pôsobiť aj na samotný rozhodovací proces. Uvedené skreslenie je neraz spôsobené aj neschopnosťou modelov zahrnúť tak systematické ako aj nesystematické riziko. Väčšina z uvedených modelov sa tak stáva iba teoretickými, nakoľko podmienky, ktoré sú stanovené pre ich platnosť sú často s reálnou situáciou nezlučiteľné.

ZÁVER

V súčasnosti množstvo autorov skúma možnosti využitia mier prevzatých z finančných vedných disciplín do marketingového manažmentu, ktorého aplikácia je kľúčom k úspechu. Tento záujem je predovšetkým spôsobený rozvojom oboch vedných disciplín, ale aj nárokmi praxe, ktorá kladie na marketingových manažérov stále väčšie požiadavky a to hlavne v oblasti využívania finančných ukazovateľov. Vrcholové manažmenty firiem sa tak snažia zefektívniť marketingový proces, ktorý sa neraz ukazuje ako neefektívny. Z uvedených dôvodov je preto potrebné túto požiadavku rozvíjať.

Avšak vo väčšine pokusov o takého interdisciplinárne prepojenie sa autori striktné obracajú na poznatky finančného manažmentu, ktoré sa snažia priamo aplikovať do procesu výkonu marketingových činností. Typickým príkladom je aj opisovaná segmentácia zákazníkov využitím finančných mier. Autori sa spravidla obracajú na možnosť využitia cash flow plynúceho od zákazníkov, ktoré sa následne snažia diskontovať. Práve využitie rôznej diskontnej miery pre jednotlivých zákazníkov je pomerne rozsiahlou problematikou, ktorá sa opiera aj o poznatky z oblasti manažmentu rizika.

Na záver si treba uvedomiť, že rozvoj finančných mier pre účely segmentácie má z praktického využitia význam len pre odvetvia, kde vzťahy fungujú na základe kontraktov a kde jednotlivé nákupy sa uskutočňujú spravidla u menšieho počtu zákazníkov, ale vo väčších objemoch. V prípade odvetví, kde zákazník je anonymný a zákaznícku základňu tvorí veľké množstvo malých odberateľov, nemajú finančné modely väčší význam.



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

LITERATÚRA

1. BAYÓN, T. – BAUER, H.H. – GUTSCHE, J.: Customer Equity Marketing: Touching the Intangible. In: *European Management Journal*, vol. 20, 2002, n. 3, s. 213-222. ISSN
2. BERGER, P.D. – NASR, N.I.: Costumer Lifetime Value: Marketing Models and Applications. In: *Journal of Interactive Marketing*, vol. 12, 1998, n. 1, s. 17-30. ISSN
3. DHAR, R. – GLAZER, R.: Hedging Customers. In: *Harvard Business Review*, vol. 81, 2003, s. 86-92. ISSN
4. DWYER, F.R. – SCHURR, P.H. – OH, S.: Developing Buyer-Seller Relationships. In: *Journal of Marketing*, vol. 51, 1987, n. 2, s. 11-27. ISSN
5. JOHNSON, M.D. – SELNES, F.: Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships. In: *Journal of Marketing*, vol. 68, 2004, n. 2, s. 1-17. ISSN
6. MARKOWITZ, H.M.: Portfolio Selection. In: *Journal of Finance*, vol. 7, 1952, n. 1, s. 77-91. ISSN
7. RAPPAPORT, A.: Chreating Shareholder Value. New York. The Free Press, 1996. s. ISBN
8. RUST, R.T. – LEMON, K.N. – ZEITHAML, V.A.: Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. In: *Journal of Marketing*, vol. 68, 2004, n. 1, s. 109-127. ISSN
9. SRIVASTAVA, R.K. – TASSADDUQ, A.S. – LIAM, F.: Market-Based Assets and Shareholder Value: A Ramework for Analysis. In: *Journal of Marketing*, vol. 62, 1998, n. 1, s. 2-18. ISSN

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Michaela Vasilová; Katedra financií a účtovníctva

Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Ekonomická univerzita v Bratislave

Tajovského 13, 041 30 Košice, Tel.: +421(0)55 / 622 38 14, Fax: +421(0)55 / 678 59 75,

E-mail: vasilova@euke.sk

Autorka sa venuje problematike manažmentu rizika a jeho praktickou aplikáciou v rôznych oblastiach manažmentu.

Ing. Tomáš Bačo; Katedra marketingu a obchodu

Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Ekonomická univerzita v Bratislave

Tajovského 13, 041 30 Košice, Tel.: 0903 753 276, E-mail: tomas.baco@post.sk

Autor sa venuje problematike marketingových aplikácií so zameraním na kvantitatívne metódy v rôznych aplikačných úrovniach.

AKTUÁLNE OTÁZKY VÝVOJA STRATEGICKÉHO MANAŽMENTU V PODMIENKACH ZNALOSTNEJ EKONOMIKY

Martin Vološin

ABSTRAKT

Článok sa zameriava na niektoré otázky vývoja strategického manažmentu vyvolané rastom významu manažmentu znalostí, organizačného učenia a inovácií. Celkový proces vývoja strategického manažmentu v širšom kontexte možno vnímať ako cyklický proces, založený na striedaní období inkrementálnych a diskontinuítých zmien. Súčasný strategický manažment prešiel v súvislosti s črtajúcou sa perspektívou rozvoja znalostnej ekonomiky významnou diskontinuítnou zmenou a je vo fáze hľadania novej koncepcie podniku orientovaného na získavanie strategických informácií, tvorbu poznatkov a akumuláciu nehmotných zdrojov v kontinuálnom a vzájomne sa posilňujúcom procese individuálneho a organizačného učenia.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: strategický manažment, manažment znalostí, manažment inovácií, dominantná paradigma, diskontinuity

JEL klasifikácia: D83, L25, M14, O33

ÚVOD

Strategický manažment predstavuje disciplínu, ktorá integruje poznatky z viacerých vedných odborov. V podmienkach znalostnej ekonomiky pochopiteľne narastá význam premyslenej stratégie v oblasti manažmentu znalostí. Z hľadiska strategického manažmentu podniku má preto pomerne kľúčový význam otázka prelomových inovácií, resp. vývojových diskontinuít, ktoré prebiehajú v určitých cykloch. Počiatočné štádium cyklu predstavujú nové objavy, ktoré iniciujú proces ďalšieho rozpracovania nových poznatkov, vyúsťujúci do stavu, kedy je všeobecne akceptovaný nový poznatkový štandard alebo dominantná paradigma. Potom spravidla nasleduje štádium inkrementálnych zmien. V strategickom manažmente pôvodná definícia stratégie spustila proces vývoja, v ktorom hralo dominantnú úlohu skúmanie okolia podniku. Tento proces dosiahol štádium zrelosti prepracovaním široko akceptovaného modelu analýzy odvetvového prostredia a s ním súvisiacich generických stratégií podniku. Nový cyklus vývoja strategického manažmentu, založený na zdrojovo-orientovanom prístupe, bol naštartovaný poznáním, že hlavné zdroje trvalo udržateľnej konkurenčnej výhody spočívajú v rozvoji a využití špecifických zdrojov podniku. V súčasnosti sme svedkami rýchleho pokroku v oblasti technológií, zvyšujúcej sa tendencie stierania hraníc medzi odvetvami, trhmi a konkurentmi, ako aj rastom komplexnosti a rozmanitosti zdrojov konkurenčných výhod. Dostali

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

sme sa do nového cyklu vývoja strategického manažmentu, ktorý by mal zohľadniť uvedené tendencie a vyústiť do vytvorenia jeho novej koncepcie, založenej na konceptoch znalostí, učenia a inovácie.

Predložený článok sa zameriava na tieto aktuálne problémy súčasného vývoja strategického manažmentu pri jeho smerovaní k novej dominantnej paradigme, so snahou o zohľadnenie nových aspektov a požiadaviek, ktoré vznikajú v súvislosti s prechodom na znalostnú ekonomiku.

1. INKREMENTÁLNE A DISKONTINUITNÉ ZMENY

Podnikateľské stratégie sa od vzniku strategického manažmentu zameriavajú najmä na otázku, ako dosiahnuť trvalú konkurenčnú výhodu s ohľadom na vonkajšie prostredie a vnútorné možnosti, resp. zdroje podniku. V procese vývoja strategického manažmentu sa vyvinuli rôzne teórie a koncepcie, z ktorých niektoré zakladajú stratégiu najmä na využívaní externých príležitostí, iné zas na využití mimoriadnych vnútorných kompetencií a daností podniku.

Tento proces vývoja strategického manažmentu v rámci hľadania optimálnej stratégie možno zovšeobecnene vnímať ako cyklický proces, založený na striedaní troch fáz – fázy variácie, selekcie a retencie. Významnú úlohu v tomto vývoji zohráva vedecko-technický rozvoj, diskontinuity vo vývoji vedeckých poznatkov (významné objavy a technologické zlomy) a technologické aspekty vôbec, vrátane vplyvu nových informačných technológií a ďalších prostriedkov na zdokonaľovanie riadenia procesov. Technologické zlomy ukončujú štádium evolučných, inkrementálnych zmien v rámci uplatňovania dominantnej technologickej paradigmy (dominantného riešenia) a spúšťajú tzv. proces fermentácie - kryštalizovania novej technologickej paradigmy (Anderson a Tushman, 1990).

Obdobný cyklický vývojový proces popísal aj Lewin¹ pri skúmaní manažmentu zmien, pričom dospel k záveru, že trvalá zmena prebieha na základe modelu, zloženého z troch fáz:

- rozmrazenie existujúceho stavu (variácia)
- prechod do nového stavu (selekcia)
- opätovné zmrazenie v novom stave (retencia).

Vo fáze rozmrazenia sa odstraňujú zaužívané stereotypy a subjekt zmeny dospieva k presvedčeniu o potrebe zmeny. Ide vlastne o fázu variácie, ktorej podstatou je vznik podmienok na prechod do nového stavu. Obsahom druhej, prechodovej fázy je hľadanie a selekcia nového optimálneho riešenia. Po dosiahnutí nového stavu, ktorý spočíva v ustálení novej dominantnej paradigmy nastáva jeho opätovné zmrazenie. Je to v podstate dialektický proces vývoja založený na striedaní štádií pomalých - evolučných a rýchlych, revolučných zmien.

Vedecko-technický rozvoj tak možno charakterizovať schémou, ktorá je zachytená na obr. 1 (Tushman and Rosenkopf, 1992). Variácia je prejavom diskontinuálnych zmien

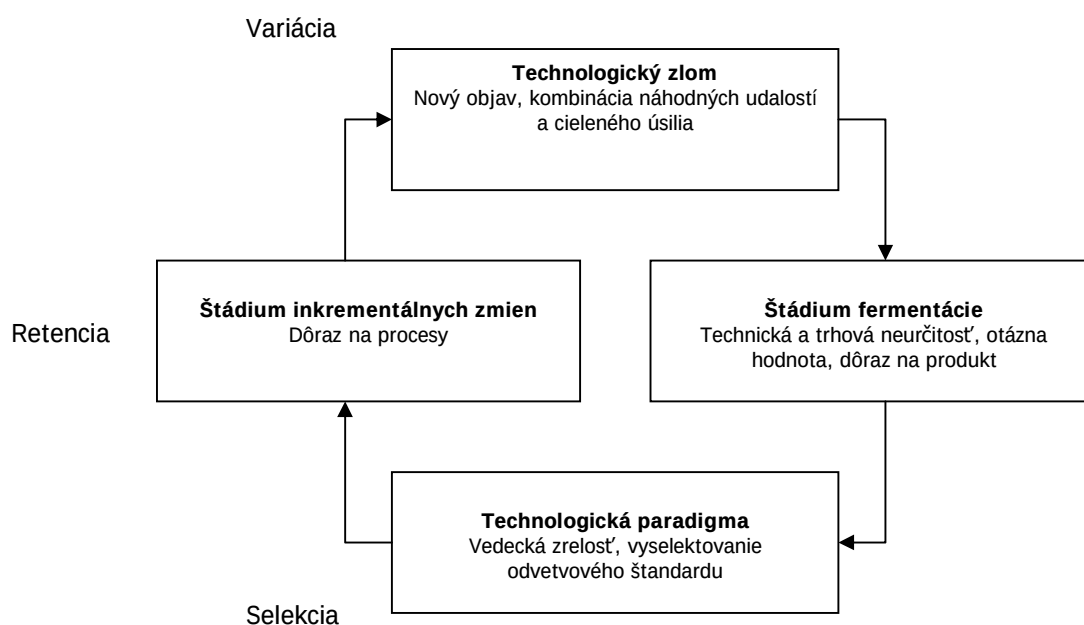
¹ LEWIN, K.: Group decision and Social Change. In: Readings in Social Psychology. New York: Holt – Rhineart – Winston, 1958.

Teoretické aspekty prierezočných ekonomík IV

alebo nečakaných objavov, ktoré sa zásadne vymykajú normám kontinuálnych inkrementálnych zmien. Tým sa začína štádium fermentácie, charakterizované technologickou neurčitou, dôrazom na výrobné technológie a súťažou o dominanciu v odvetví. Toto štádium končí vtedy, keď príslušné sociálne, politické a organizačné mechanizmy vyselektujú nový odvetvový štandard, alebo nové dominantné riešenie.

Vznik novej paradigmy signalizuje vedeckú zrelosť a široké prijatie nového štandardu, čím sa začína fáza retencie a spúšťa proces inkrementálnych inovácií s ťažiskom v oblasti výrobných technológií a optimalizácie procesov. Vývoj strategického manažmentu má podobný charakter, pričom striedanie dôrazu na výrobné a procesné technológie je v strategickom manažmente reprezentované oddeleným vývojom v oblasti výskumu obsahu a procesu stratégie. Vo vývoji strategického manažmentu tiež dochádza k diskontinuitným zmenám, pričom výber dominantného riešenia (strategickej koncepcie) nie je jeho výsledkom technickej hodnoty, ale spoločenskej a organizačnej dynamiky, ovplyvňovanej tak teoretikmi, ako manažérmi z praxe.

Obr. 1 Schematické znázornenie procesu technologického rozvoja



Zdroj: Tushman a Rosenkopf, 1992.²

² TUSHMAN, M. - ROSENKOPF, L.: Organizational determinants of technological change: toward a sociology of technological evolution. Research in Organizational Behavior, 14/1992, pp. 311 – 347.

2. NOVÁ ETAPA VÝVOJA STRATEGICKÉHO MANAŽMENTU

Podľa Herrmanna (2005) možno z hľadiska vyššie definovaného prístupu doterajší vývoj strategického manažmentu rozdeliť na dve etapy:

Prvá etapa začala vznikom strategického manažmentu, pričom štádium fermentácie bolo zamerané na problém definície stratégie, jej obsahu a charakteristickej štruktúry procesu jej formulácie. Dominantný názor v tejto etape ovplyvnil najmä M. Porter svojimi prácami na tému konkurenčnej stratégie a svojou koncepciou generických konkurenčných stratégií. Nasledujúce štádium inkrementálnych zmien bolo v osemdesiatych rokoch minulého storočia charakterizované intenzívnym výskumom, zameraným najmä na skúmanie efektívnosti generických stratégií a skúmanie vzťahu stratégie, organizačnej štruktúry a výkonnosti podniku.

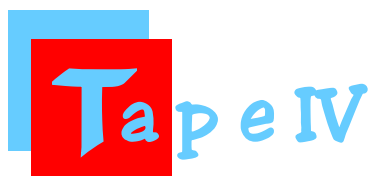
Vznik zdrojovo orientovaného pohľadu na podnik (*Resource Based View – RBV*) predstavoval diskontinuitu, ktorá naštartovala **druhú etapu** vývoja strategického manažmentu.³ Podstata zdrojovo orientovaného prístupu spočíva v myšlienke, že pre dosiahnutie trvalej konkurenčnej výhody sú rozhodujúce idiosynkratické firemné zdroje, ktoré sú vzácne, drahé, špecifické pre danú firmu a ťažko imitovateľné. Keďže v zásade ide najmä o nehmotné zdroje, ich meranie je obtiažné, čo komplikuje možnosti exaktného skúmania problematiky.

Výskum v rámci zdrojovo orientovaného prístupu okrem nehmotných zdrojov podčiarkuje význam zdieľania zdrojov medzi podnikateľskými jednotkami, ale aj podnikovej kultúry, rozvoja tvorivosti, znalostí a schopností, ktorí firmy získavajú prostredníctvom procesu učenia. Orientácia na znalosti, učenie a inovácie zároveň predstavuje nové štádium fermentácie, ktoré by malo vyústiť do vzniku novej dominantnej koncepcie strategického manažmentu. Táto koncepcia by mala zahŕňať dynamický model podniku orientovaného na získavanie cenných informácií, tvorbu poznatkov a akumuláciu nehmotných zdrojov v kontinuálnom a vzájomne sa posilňujúcom procese individuálneho a organizačného učenia.

3. HLAVNÉ ČRTY NOVÉHO STRATEGICKÉHO MODELU

Tento model zatiaľ nebol presne sformulovaný, ale už je všeobecne prijímaný názor, že pre dosiahnutie konkurenčnej výhody sú dnes rozhodujúce špecifické znalosti. Prítom sa zdôrazňuje, že ich najcennejším zdrojom sú procesy interného učenia a generovania vlastného know-how. Zároveň sa zvyšuje pozornosť integrácii znalostne orientovaných a ostatných zdrojov podniku. Obnovuje sa záujem o skúmanie princípov rastu výkonnosti na báze organizačných schopností a využívaní skúsenostnej krivky (*learning curve*) vo výrobných procesoch. Riadenie bázy znalostí sa považuje za najdôležitejší problém znalostne orientovaného prístupu, nakoľko v podmienkach neurčitosti musia byť podniky veľmi flexibilné z hľadiska reagovania na meniace podmienky. Ďalšou dôležitou zložkou nového modelu je rozvíjanie ľudského kapitálu, snaha o inovatívnosť, proaktívnosť a schopnosť pracovať s neurčitosťou a rizikom.

³ Za kľúčových autorov tohoto obdobia sú považovaní Prahalad, Doz, Bartlett, Ghoshal.



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Nový model by mal zároveň integrovať rozličné spôsoby konceptualizácie procesov učenia (racionálne, evolučné, procesuálne) z dôvodu multiparadigmatického charakteru strategického manažmentu, ktorý si vyžaduje integráciu rôznych teoretických prístupov a metód na jednotlivých strategických úrovniach.

ZÁVER

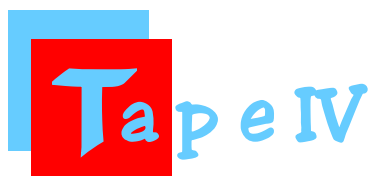
Podniky v súčasnosti medzi sebou súťažia v zložitom a dynamickom prostredí, ktoré sa mení pod vplyvom narastajúceho toku informácií, kde sa znalosti stávajú najdôležitejším a najcennejším zdrojom. Vplyv technológií a globalizácie spôsobuje, že pre konkurencieschopnosť podnikov je stále dôležitejšia schopnosť získavať informácie, generovať znalosti a inovovať. Zo strany výskumu podniky potrebujú jasnejšie a promptnejšie odpovede na uvedené otázky. Nový model musí umožňovať využitie schopností a talentu jednotlivcov, ktorí sa môžu dopúšťať aj chýb pri inovačných pokusoch v rozličných podnikových činnostiach. Manažéri sa musia naučiť využívať siete a nové prostriedky na získavanie a výmenu citlivých informácií o inováciách.

Zatiaľ čo v osemdesiatych rokoch minulého storočia Porterov model pomáhal podnikom analyzovať odvetvové prostredie a sformulovať základné konkurenčné stratégie, teraz podniky potrebujú nové strategické modely, zahrnujúce procesy učenia, tvorby, uchovávanie a využívania znalostí nielen na úrovni podniku ako celku, ale aj na úrovni individuálnej, skupinovej a odvetvovej.

Záverom možno konštatovať, že stav, v ktorom sa v súčasnosti nachádza proces vývoja strategického manažmentu je charakterizovaný množstvom otvorených problémov, z ktorých niektoré sme sa v článku pokúsili naznačiť. Zároveň však tento stav predstavuje aj výzvu pre ďalší teoretický a aplikovaný výskum, ktorý by sa mal zamerať najmä na hlbšie preskúmanie súvislostí medzi manažmentom znalostí, typom uplatňovanej podnikateľskej stratégie a výkonnosťou podniku.

LITERATÚRA

1. ANDERSON, M. - TUSHMAN, P.: Technological discontinuities and dominant designs: a cyclical model of technological change. In: Administrative Science Quarterly, No. 35/1990, pp. 604 – 633.
2. HERRMANN, P.: Evolution of Strategic Management. The need for new dominant designs. In: International Journal of Management Reviews, No. 2/2005, Vol. 7, pp. 111 – 130.
3. PRAHALAD, C. - HAMEL, G.: The core competence of the corporation. In: Harvard Business Review, 68(3), 1990, pp. 79 – 91.
4. SLÁVIK, Š.: Strategický manažment. Bratislava : Sprint, 2005, ISBN 80-89085-49-0.
5. TUSHMAN, M. - ROSENKOPF, L.: Organizational determinants of technological change: toward a sociology of technological evolution. In: Research in Organizational Behavior, No. 14/1992, pp. 311 – 347.



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

6. VOLOŠIN, M.: Podnik a jeho stratégia – vývoj strategického myslenia. In: Acta Oeconomica Cassoviensia No. 2, Košice : PHF EU, 1998, ISBN 80-85668-74-2.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Doc. Ing. Martin Vološin, CSc., mimoriadny profesor Ekonomickej univerzity v Bratislave. Ako vysokoškolský učiteľ pôsobí na VŠE (neskôr EU) od roku 1989. V oblasti výskumu sa zaoberá problémami manažmentu výroby, strategického manažmentu podnikov, otázkami zvyšovania ich strategickej adaptability, výkonnosti a konkurencieschopnosti.

Kontaktné údaje: Podnikovohospodárska fakulta EU
Katedra manažmentu
Tajovského 11
041 30 Košice
tel.: +421 55 / 622 3814, e-mail: volosin@euke.sk

CREDITWORTHINESS EVALUATION OF INSURANCE COMPANIES**Danijel Vukovič - Vesna Čančer****ABSTRACT**

Since Slovene insurance companies have not yet entered the process of acquiring the financial strength rating, this article presents the multi-criteria model for the creditworthiness evaluation of insurance companies. Besides to structuring the model, where the most important quantitative factors that influence financial strength ratings were taken into consideration, special attention is paid to the creation of value functions to measure the local alternative values with respect to each attribute. Because international rating agencies hide the importance of some of the factors, sensitivity analysis was used to determine the weights so that appropriate financial strength ratings were obtained. The model was verified on the selected sample of German insurance companies. By using the main advantages of computer program Web-HIPRE, the final model was applied to the creditworthiness evaluation of Slovene insurance companies and the comparison to their potential German and Austrian competitors.

KEYWORDS: creditworthiness, financial strength rating, insurance companies, multi-criteria decision analysis, sensitivity analysis, synthesis, value function, weight

JEL classification: C44, C88, D81, G22

INTRODUCTION

Insurance financial strength ratings provide the information about the creditworthiness of insurance companies, needed for selecting an insurance partner. Ratings are presented by world-renowned rating agencies (A. M. Best, 2006; Fitch, 2006; Moody's, 2006; S & P – Standard & Poor's, 2006), which use comparable models based on the analysis of quantitative and qualitative factors. Since rating agencies do not disclose their models in detail, the weights of the considered factors as well as the methods for measuring the local alternatives' (insurance companies') values with respect to each criterion on the lowest level are not known.

Slovene insurance companies have not yet entered the process of acquiring the financial strength rating. Therefore we built the multi-criteria model for financial strength rating of insurance companies. When verifying its applicability for the evaluation of creditworthiness, and therefore for the selection of insurance companies, we paid special attention to the following steps of multi-criteria decision-making process (Čančer, 2003):

- Problem structuring/building a model,
- Measuring the local alternative values,
- Expressing judgements on the factors' importance/weights' determination,
- Synthesis to obtain the final alternative values,
- Verification by sensitivity analysis.

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

The model was verified on the selected sample of German property insurance companies which had already got the financial strength rating from S & P – Standard & Poor's (2006). This rating agency appoints most of the financial strength ratings in European countries. The final model was applied to the creditworthiness evaluation of Slovene property insurance companies.

PROBLEM STRUCTURING – BUILDING A MODEL

On the basis of the methodologies of international rating agencies and surveys that have already closely examined the theme of ratings (A. M. Best, 2006; Fitch, 2006; Moody's, 2006; S & P – Standard & Poor's, 2006), we structured the decision tree presented in Figure 1. It includes only quantitative factors because they can be examined on the basis of public available insurance companies' reports. The hierarchy in Figure 1 is composed of eight criteria: 'Profitability', 'Liquidity', 'Capital Adequacy', 'Asset Risk', 'Insurance Company Profile', 'Reserve Adequacy', 'Financial Flexibility' and 'Reinsurance Program'. We set out twenty accounting ratios – sub-criteria (see Table 2) that were studied in a four-year period, as presented for 'Profitability' in Figure 1; attributes (criteria on the lowest level in the hierarchy) of other criteria can be presented similarly.

MEASURING THE LOCAL ALTERNATIVE VALUES

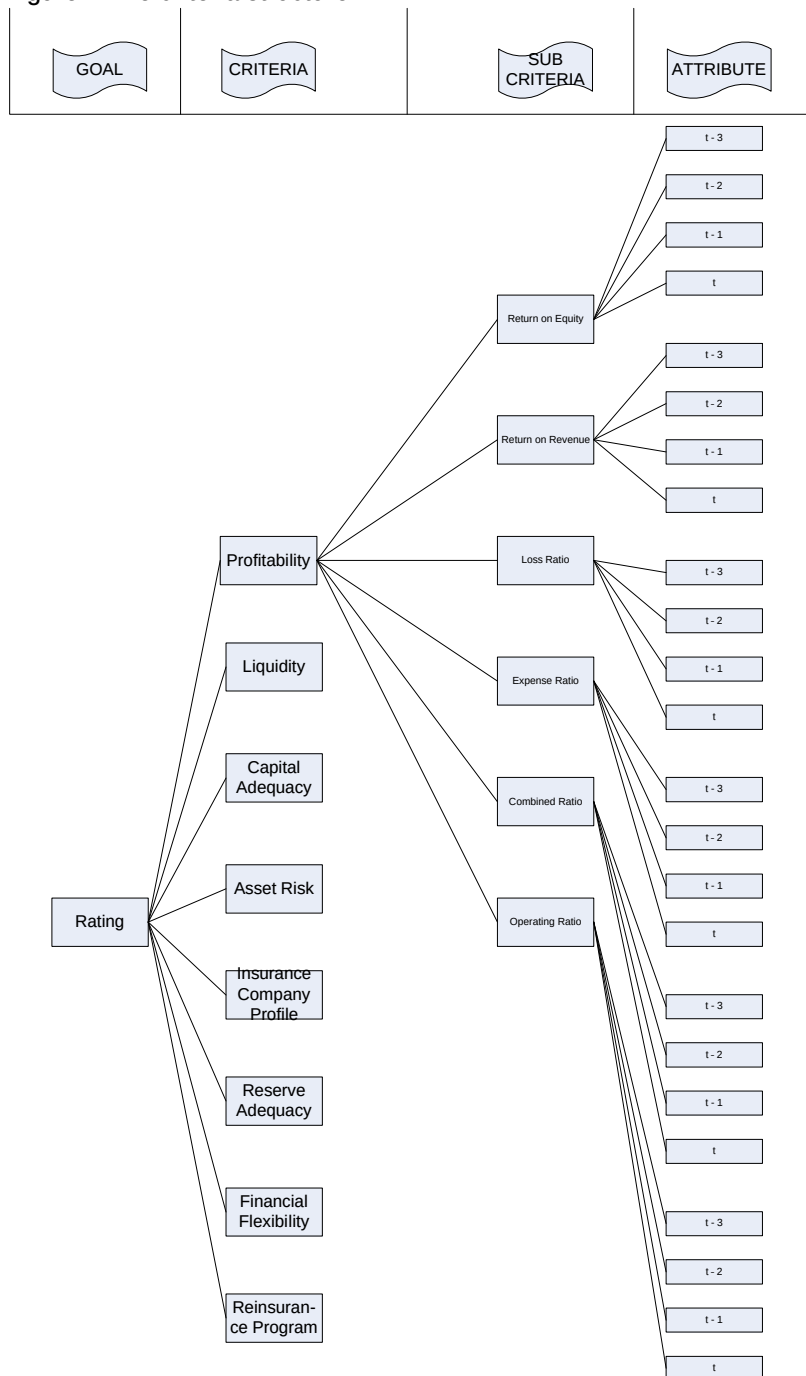
The purpose of the value function elicitation is to model and describe the desirability of achieving different performance levels of the given attribute (Helsinki University of Technology, 2007). The main value measurement techniques can be divided in two main classes: numerical estimation (direct rating, category estimation, ratio estimation, assessing the form of value function) and indifference methods (difference standard sequence, bisection) (Helsinki University of Technology, 2007).

A value function can be defined as a mathematical representation of human judgements, because it translates the performances of the alternatives into a value score, which represents the degree to which a decision objective is matched (Beinat, 1997). Therefore, a value function maps the data of alternatives with respect to each attribute to the local value of alternatives. According to own experience of Čančer (2005), Web-HIPRE is especially applicable for the measurement of alternatives' values with respect to each attribute by value functions. Using Web-HIPRE (Helsinki University of Technology, 2007), we can create linear, piece-wise linear or exponential value functions.

In our research, the local alternative values were measured mainly by assessing the form of value function and by creating the value function by the bisection method. In solving our problem, these techniques required expertise and prior accounting knowledge. Table 1 shows the forms of value functions used for the evaluation of the considered insurance companies with respect to the attributes of sub-criteria. We formed them on the basis of sub-criteria's influence on the final rating value, distribution of ratios of German insurance companies and own experience of Vukovič (2007).

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Figure 1 The criteria structure



Source: A. M. Best (2006), Fitch (2006), Moody's (2006), S & P – Standard & Poor's (2006), own experience of Vukovič (2007)

Table 1 The forms of value functions in financial strength ratings

Form	Sub-criteria (ratios)
Increasing linear function	Return on Revenue, Ln (Assets)
Decreasing linear function	Financial Leverage
Increasing piece-wise linear function	Return on Equity, Ratio of Net Operating Cash Flow and Net Written Premiums, Ratio of Capital and Total Assets, Market Share Ratio, Ratio of Loss Reserves and Net Premiums Earned, Earnings Coverage, Reinsurance Leverage, Ratio of Net Reserves and Gross Reserves
Decreasing piece-wise linear function	Loss Ratio, Expense Ratio, Combined Ratio, Operating Ratio, Gross Underwriting Leverage, Kenney Ratio, Ratio of Common Stock Investments and Invested Assets, Ratio of Reinsurance Recoverables and Capital
Decreasing convex exponential function	Ratio of Investments in Affiliates and Capital & Surplus

Source: S & P – Standard & Poor's (2006), own experience of Vukovič (2007)

Let us explain how to create increasing piece-wise linear value functions by using the bisection method. In this method, two objects are presented to a decision maker; he/she is asked to define the attribute level that is halfway between the objects in respect of the relative strengths of the preferences (see Čančer, 2003; Helsinki University of Technology, 2007). First, the two extreme points, the least preferred evaluation object x_{min} and the most preferred evaluation object x_{max} are identified and associated with values

$$v(x_{min}) = 0,$$

$$v(x_{max}) = 1.$$

Then, a decision maker is asked to define a midpoint x_1 , for which

$$(x_{min}, x_1) \sim (x_1, x_{max}),$$

where $\sim$ indicates the decision maker's indifference between the changes in value levels. While x_1 is in the middle of the value scale, we must have

$$v(x_1) = 0.5v(x_{min}) + 0.5 v(x_{max}) = 0.5.$$

For the midpoint x_2 between x_{min} and x_1 , and the midpoint x_3 between x_1 and x_{max} we obtain

$$v(x_2) = 0.5v(x_{min}) + 0.5 v(x_1) = 0.25,$$

$$v(x_3) = 0.5v(x_1) + 0.5 v(x_{max}) = 0.75.$$

For 'Return on Equity', $x_{min} = -70\%$ and $x_{max} = 120\%$. To experts, the increase of 'Return on Equity' from -70% to 9% is equally favorable as its increase from 9% to 120% . Therefore, the local value of 9% is 0.5 . Further, the increase of 'Return on Equity' from -70% to 5% is equally preferred as its increase from 5% to 9% ; the local value of 5% is 0.25 . Finally, the increase of 'Return on Equity' from 9% to 15% is equally favorable as its increase from 15% to 120% ; the local value of 15% is therefore 0.75 .

THE DETERMINATION OF WEIGHTS AND THE MODEL'S VERIFICATION

Table 2 shows that the hierarchical weighting was used in our model: weights were defined for each hierarchical level separately. Although several weight elicitation methods which base on an ordinal (SMARTER), interval (SWING, SMART) and a ratio scale (AHP) have already been successfully used (Čančer, 2005), we decided for the direct determination of weights.

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Namely, in the first model we used the weights, published by international rating agencies (A. M. Best, 2006; Fitch, 2006; Moody's, 2006; S & P – Standard & Poor's, 2006). Since they do not specifically disclose the importance of single criteria, the authors' own comprehension of the criteria's and sub-criteria's importance was taken into consideration, as well.

Table 2 The criteria structure and weights

Influence factors (criteria)	Influence factor's weight		Ratios (sub-criteria)	Ratio's weight
	Initial model	Final model		
Profitability	0.25	0.23		
			Return on Equity	0.10
			Return on Revenue	0.20
			Loss Ratio	0.10
			Expense Ratio	0.10
			Combined Ratio	0.30
Liquidity	0.10	0.095	Operating Ratio	0.20
			Investments in Affiliates/Capital & Surplus	0.50
			Net Operating Cash Flow/Net Written Premiums	0.50
Capital Adequacy	0.15	0.15		
			Gross Underwriting Leverage	0.30
			Kenney Ratio	0.30
Asset Risk	0.05	0.05	Capital/Total Assets	0.40
			Common Stock Investments/Invested Assets	0.40
			Reinsurance Recoverables/Capital	0.60
Insurance Company Profile	0.20	0.255		
			Market Share Ratio	0.75
			Ln (Assets)	0.25
Reserve Adequacy	0.10	0.088		
			Loss Reserves/Net Premiums Earned	1
Financial Flexibility	0.05	0.044		
			Financial Leverage	0.70
			Earnings Coverage	0.30
Reinsurance Program	0.10	0.088		
			Reinsurance Leverage	0.50
			Net Reserves/Gross Reserves	0.50

Source: A. M. Best (2006), Fitch (2006), Moody's (2006), S & P – Standard & Poor's (2006), own experience of Vuković (2007), own calculations

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

When processing the insurance financial strength ratings, it is necessary to consider the information of several years. In our model, the four-year data (2002 - 2005) are included. The importance (weights) of yearly information (time sub-criteria or attributes) is presented in Table 3.

Table 3 The weights of time sub-criteria

Influence factors (criteria)	t – 3	t – 2	t – 1	t
Profitability	0.15	0.20	0.30	0.35
Liquidity	0.04	0.06	0.20	0.70
Capital Adequacy	0.04	0.06	0.20	0.70
Asset Risk	0.04	0.06	0.20	0.70
Insurance Company Profile	0.15	0.20	0.30	0.35
Reserve Adequacy	0.04	0.06	0.20	0.70
Financial Flexibility	0.04	0.06	0.20	0.70
Reinsurance Program	0.04	0.06	0.20	0.70

Source: Fitch (2006), own experience of Vukovič (2007)

For verifying our model, we selected the sample of 28 German insurance companies (they represent 57.79% of gross premium, written in German property-casualty insurance companies in 2005) because their annual financial statements are very similar to Slovene insurance companies' statements. According to Standard & Poor's financial strength ratings, insurance companies can be classified in four groups: α (the highest rating), β , γ and δ . There is no representative insurance company in the first group; there are 5 insurance companies in β group, 14 insurance companies in γ group and 9 insurance companies in δ group.

We used the computer program Web-HIPRE to calculate the aggregated values of alternatives. Table 4 shows that in the initial model, we can not reject the hypothesis that the means of the aggregated values in γ and β groups are equal; there are several insurance companies in γ group with higher aggregated value, which could lead to their classification in higher group. Similar conclusions can be drawn for several insurance companies in δ group, although the results of independent samples t -test show that we can confirm the claim that the mean in γ group is significantly different from the mean in δ group ($p < 0.01$).

Table 4 Comparisons of the groups' means

Group	Initial model		Final model	
	Mean	t -Statistic	Mean	t -Statistic
β	0.64		0.634	
γ	0.599	$(\beta, \gamma): 1.525, p = 0.146$ (2-tailed)	0.583	$(\beta, \gamma): 1.933, p = 0.07$ (2-tailed)
δ	0.512	$(\gamma, \delta): 3.649, p = 0.001$ (2-tailed)	0.492	$(\gamma, \delta): 4.182, p = 0$ (2-tailed)

Source: own calculations

To improve the initial model, we used sensitivity (value) analysis - a tool for gaining information about tendency and force of the aggregated values' changes caused by the modifications of weights. We made several simulations. Based on the outcome of value analysis in several steps we decided to consider the decreased weights of 'Profitability', 'Liquidity', 'Reserve Adequacy', 'Financial Flexibility' and 'Reinsurance Program', and the increased weight of

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

the 'Insurance Company Profile' criterion. They are presented in Table 2. Table 4 shows that in the final model, the means of the aggregated values in different groups are significantly different (even when comparing β and γ , $p < 0.05$ – 1-tailed).

CONCLUSION

By using the final multi-criteria model for financial strength rating of insurance companies, we correctly classified 23 sample companies (82.14 % success of the final model). Some sample insurance companies are still not classified correctly; namely, the presented model includes only the quantitative factors. It should be completed by appropriate qualitative factors, as well.

It can be concluded that from the synthesis point of view, a main advantage of using Web-HIPRE is as follows: when changing the sample's size (number of alternatives), the aggregated alternative values remain unchanged. This enabled us the application of the presented model for financial strength rating of Slovene insurance companies (see Table 5) and their comparison to their potential German and Austrian competitors. The model can be used for the creditworthiness evaluation of the property insurance companies in other countries with similar annual financial statements.

Table 5 Aggregated values of Slovene insurance companies and foreign competitors

Insurance company	Aggregated value	Group
Zavarovalnica Triglav	0.683	β
Merkur zavarovalnica	0.652	β
Zavarovalnica Maribor	0.586	γ
Grawe zavarovalnica	0.549	γ
Zavarovalnica Tilia	0.527	δ
Generali zavarovalnica	0.451	δ
Wiener Städtische Versicherung AG	0.705	β
Allianz Versicherung AG	0.689	β
Uniqua Versicherung AG	0.644	γ

Source: own calculations

REFERENCES

1. A. M. Best: *Best's Ratings Methodology: Non – US Domiciled Companies*. <http://www.ambest.com/ratings/intlpreface.pdf>, consulted September 2006.
2. BEINAT, E.: *Value Functions for Environmental Management*. Dordrecht, Boston, London: Kluwer Academic Publishers, 1997. ISBN 0-7923-4662-9
3. ČANČER, V.: *Analiza odločanja (Decision-making analysis. In Slovenian)*. Maribor: University of Maribor, Faculty of Economics and Business, 2003. ISBN 961-6354-29-9
4. ČANČER, V.: Multi-criteria decision-making methods for complex management problems: a case of benchmarking. *Manažment v teórii a praxi*, hvol. 1, 2005, no. 1, pp. 12-24. <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/1-2005/cancer.pdf>, consulted May 2006. ISSN 1234-4567

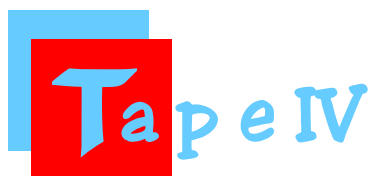
Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

5. Fitch: *The Rating Process*. <http://www.fitchratings.com/corporate/reports/>, consulted September 2006.
6. Helsinki University of Technology: *Value Tree Analysis*. http://www.mcda.hut.fi/value_tree/theory, consulted November 2007.
7. Moody's: *Moody's Global Rating Methodology for Property and Casualty Insurers*. <http://www.moody's.com/moodys/cust/research/MDCdocs>, consulted September 2006.
8. S & P – Standard & Poor's: *Insurance Ratings Criteria – Property/Casualty Edition*. <http://www.2standardandpoors.com/spf/pdf/fixedincome>, consulted July 2006.
9. VUKOVIČ, D.: *Presoja bonitete zavarovalnic s sistemom ratingov (The evaluation of creditworthiness of insurance companies with financial strength ratings. In Slovenian)*. Master Diss. Maribor: University of Maribor, Faculty of Economics and Business, 2007.

ABOUT THE AUTHORS

Danijel VUKOVIČ holds a M. Sc. in Economics and Business Sciences. He works at the Department of Accounting and Auditing at the University of Maribor's Faculty of Economics and Business. His research focuses primarily on financial accounting, managerial accounting and accounting of insurance companies. Address: Danijel Vukovič, University of Maribor, Faculty of Economics and Business Maribor, Razlagova 14, 2000 Maribor, SI-Slovenia. [Phone: ++ 386 2 2290 282, fax: ++ 386 2 251 61 41, e-mail: danijel.vukovic@uni-mb.si]

Doc. Dr. Vesna ČANČER holds a Ph.D. in Economic and Business Sciences. She works at the Department of Quantitative Economic Analysis at the University of Maribor's Faculty of Economics and Business, Slovenia. Her research focuses primarily on decision analysis, business process optimization, systems thinking, creditworthiness and process management. Please address all correspondence to: Vesna Čančer, University of Maribor, Faculty of Economics and Business Maribor, Razlagova 14, 2000 Maribor, SI-Slovenia. [Phone: ++ 386 2 2290 314, fax: ++ 386 2 251 04 61, e-mail: vesna.cancer@uni-mb.si]



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

ANALÝZA VYBRANÝCH ODVETVÍ PRIEMYSLU V SR

Iveta Wienerová – Karolína Červená

ABSTRAKT

Cieľom predkladaného príspevku je poskytnúť čitateľovi stručnú analýzu vývoja vybraných odvetví priemyslu v Slovenskej republike (energetický, elektrotechnický a chemický) prostredníctvom niektorých ekonomických kategórií. Uvádzaná analýza je čiastkovým výstupom riešenia výskumnej úlohy č. 10/2006 PHF EU „Organizačné štruktúry a reinžiniering v odvetví priemyslu na východnom Slovensku“.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: výroba, tržby, produktivita práce, mzda, počet zamestnancov

ÚVOD

Posledné zmeny vo svetovej ekonomike, tlak globalizácie mení charakter priemyselnej konkurencie od statického cenového súťaženia k dynamickému rastu firiem využívajúcich nové poznatky rýchlejšie ako konkurencia. Nová kvalita konkurenčnej schopnosti stále viac závisí najmä od kvality ľudských zdrojov. Komparatívne výhody krajín sa stále viac odvíjajú od exploatácie vedecko – technického pokroku, prúdu inovácií a od kvalifikovanej pracovnej sily. Uvedený trend sa dotýka rovnakou mierou aj slovenských priemyselných podnikov, čo je možné pozorovať na príklade niektorých vybraných subjektov.

1 ENERGETICKÝ PRIEMYSEL

Energetický priemysel dokázal zvýšiť svoje tržby za vlastné výkony a tovar takmer o 50%, čo sa neodrazilo vo zvýšení tržieb z predaja na vývoz. To však pravdepodobne súvisí s charakterom odvetvia. Výrazne sa zvýšila produktivita práce, a to aj iba pri miernom znížení počtu pracovníkov. Priemerná mzda dlhodobo prevyšuje priemernú mzdu v priemysle.

Rok 2005 bol z pohľadu podnikov sieťových odvetví ďalším v rade úspešných. Najmä pre veľké firmy na energetickom trhu, akými sú rozvodné podniky, Slovenské elektrárne (SE), a. s., Bratislava či Slovenský plynárenský priemysel (SPP), a. s., Bratislava. Svedčí o tom aj hrubý zisk odvetvia, ktorý medziročne vzrástol o takmer 40 %.

Pozíciu ziskového lídra celého sektora v roku 2004 opäť obhájil Slovenský plynárenský priemysel. V medziročnom porovnaní zvýšil svoj hospodársky výsledok po zdanení o viac ako miliardu korún na takmer 21,6 miliardy korún. Plynárňam prospel aj výraznejší nárast prepravného zemného plynu. V sledovanom období silno rástol aj tranzit cez územie Slovenska. Už piaty rok však klesá celkový predaj plynu v krajine.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Hoci rekordné medziročné rasty zisku z roku 2003 sa rozvodným energetickým podnikom nepodarilo zopakovať, ich akcionári môžu byť spokojní aj roku 2004. Týka sa to najmä Stredoslovenskej energetiky, a. s. Žilina. Tá vykázala viac ako 80-percentný rast čistého zisku.

Aj ostatné distribučné spoločnosti si však počínali veľmi úspešne. Západoslovenská energetika, a.s., Bratislava, ktorá spomedzi rozvodných firiem dosiahla najväčší zisk, dokázala hospodársky výsledok zlepšiť o 40 %, Východoslovenská energetika, a.s., Košice o takmer tretinu. Pod rast výsledkov týchto podnikov sa vo výraznej miere podpísal Úrad pre reguláciu sieťových odvetví. Z priemerného celoslovenského zdraženia ceny elektriny o takmer 4,5 % tvoril rast nákladov na distribúciu až tri štvrtiny.

Úspešný rok zaznamenala Slovenská elektrizačná prenosová sústava (SEPS), a.s., Bratislava. Správca prenosovej sústavy totiž v roku 2004 dosiahol rast čistého zisku na 1,7 miliardy korún. A to aj napriek tomu, že viac ako polovicu zo 17 miliardových tržieb SEPS tvorili poplatky za náklady systému, ktoré inkasuje hlavne v prospech Slovenských elektrární.

Liberalizácia trhu s elektrinou je veľkou výzvou najmä pre slovenského dominantného výrobcu. V roku 2005 si Slovenské elektrárne na otvorenom trhu počínali dobre, aj keď nie úplne bez strát. Možnosť doviesť elektrinu na Slovensko zo zahraničia totiž využívali rozvodné energetické podniky vo väčšej miere ako v predošlých rokoch.

Nový majoritný vlastník elektrární, taliansky Enel, bude určite chcieť ziskovosť novej akvizície výrazne zvyšovať. Okrem vrátenia 32-miliardovej kúpnej ceny má totiž aj ďalšiu motiváciu. V prípade súhlasu vlády s investičným plánom pre sprivatizované elektrárne pôjde zisk až do roku 2012 výhradne na investičné projekty. Vráťane podielu štátu na hospodárskom výsledku.

Okrem takmer povinných investícií do modernizácie tepelných zdrojov či výstavby dlho plánovanej vodnej elektrárne na Ipli je hlavným a finančne najnáročnejším prísľubom Enelu dostavba š. a 4. bloku jadrovej elektrárne v Mochovciach. Investícia za viac ako 60 miliárd korún však nie je pre taliansku firmu až taká veľká záležitosť.

Pre nariadenia o liberalizácii energetického sektora v Taliansku museli za posledných päť rokov odpredať podiely vo viacerých firmách. Ich zámer dostavby jadrových zdrojov však okrem prípadnej ekonomickej nevýhodnosti projektu môže naraziť aj na politický odpor proti spusteniu prevádzky predovšetkým zo strany Rakúska.

Tabuľka 1 Energetický priemysel - podniky s 20 a viac zamestnancami

Názov/Rok	2001	2002	2003	2004	2005
Tržby za vlastné výkony a tovar¹	174 001	190 976	222 013	226 178	242 167
Produktivita práce²	318 263	341 041	441 508	451 312	516 369
Priemerný evidenčný počet zamestnancov	45 560	46 665	44 579	41 763	39 082
Priemerná mesačná mzda(SK)	18 043	19 323	21 054	23 839	26 191

Zdroj: výskumnej úlohy č. 10/2006 PHF EU „Organizačné štruktúry a reinžiniering v odvetví priemyslu na východnom Slovensku“.

1 – v mil. Sk, v bežných cenách

2 – mesačná produktivita práce z tržieb za vlastné výkony a tovar, v Sk, v bežných cenách

2 ELEKTROTECHNICKÝ PRIEMYSEL

Elektrotechnický priemysel si vydobyl v slovenskom priemysle významné a nezastupiteľné miesto. V súčasnosti elektrotechnický priemysel predstavuje jedného z najväčších zamestnávateľov v spracovateľskom priemysle ako aj tvorcu druhého najväčšieho podielu pridanej hodnoty priemyselnej výroby. Elektrotechnický priemysel od roku 2000 rástol najrýchlejšie spomedzi všetkých odvetví priemyselnej výroby.

Výroba elektrotechnického priemyslu predstavuje z hľadiska absolútnej veľkosti pridanej hodnoty tretie najväčšie odvetvie celého spracovateľského priemyslu. Viaceré ďalšie pozitívne aspekty ekonomického Vývoja predurčujú toto odvetvie, aby sa stalo jedným zo stabilných pilierov spracovateľského priemyslu. V roku 2005 sa jeho produkcia nachádzala približne na 2,5 násobku úrovne z roku 2001. Výroba elektrických a optických zariadení patrí k niekoľkým odvetviam spracovateľského priemyslu, v ktorých dochádza v posledných rokoch k rastu zamestnanosti.

Produktivita práce však vzrástla iba veľmi mierne v rokoch 2000 – 2003 čo súvisí hlavne s charakterom rozširovaných výrob na Slovensku. Elektrotechnický priemysel má na Slovensku vytvorené predpoklady pre ďalší rýchly vývoj, pretože toto odvetvie predstavuje významného dodávateľa pre automobilový priemysel, rozvoj by sa však mal zamerať aj na iné – neautomobilové produkty. Význam produkcie elektrotechnického priemyslu na zahraničnom obchode sa v roku 2004 zvýšil, aj to svedčí o rozvoji a zvyšujúcej sa dôležitosti tohto priemyslu. Podiel vývozu výrobkov elektrotechnického priemyslu na celkovom vývoze predstavoval 13,3 % a oproti predchádzajúcemu roku sa zvýšil o 2,3 percentuálneho bodu.

Priame zahraničné investície predstavujú významný katalyzátor štrukturálnych zmien v ekonomike. Významne napomáhajú k zvyšovaniu produktivity práce, jednak prínosom know-how, jednak zvyšovaním kapitálovej vybavenosti práce. V roku 2004 klesol vo dvoch odvetviach elektrotechnického priemyslu stav priamych zahraničných investícií. Došlo k tomu v odvetví výroby kancelárskych strojov a počítačov, ako aj v odvetví zdravotníckych a presných optických zariadení.

Najvyšší stav priamych zahraničných investícií bol zaznamenaný v odvetví výroby elektrických strojov a zariadení. Veľké zahraničné investície do informačných technológií, ktoré predstavujú základ progresívnej štruktúry ekonomiky, na Slovensku prichádzajú iba v malej miere. Začínajú sa rozvíjať služby súvisiace s informačnými technológiami. Jedná sa najmä o zákaznícke centrá (Dell, HP, IBM). Samsung sa o umiestnení svojho distribučného centra zatiaľ nerozhodol. Firma Emerson taktiež plánuje na Slovensku otvoriť podporné centrum.

Vláde SR sa stále nedarí presadiť alebo aspoň začať naplňovať víziu informačnej spoločnosti na Slovensku. Informačná spoločnosť je pritom jedným z hlavných pilierov dlhodobej konkurencieschopnosti. Viaceré problémy a nedostatky minulého vývoja sa teraz nanovo objavujú a sťažujú širšie prenikanie informačných technológií do spoločnosti. Rast trhu informačných technológií sa v roku 2005 medziročne zrýchlil a čoraz viac sa začína podobať na trhy západných krajín. Vývoz televízorov zo Slovenska vlani medziročne vzrástol o celých sto %, na 2,4 milióna kusov v celkovej hodnote jedenásť miliárd korún. Najväčší podiel na tomto čísle majú rozširujúce sa výroby ázijských gigantov Sony a Samsung. Galantský Samsung Electronics Slovakia, s.r.o., dosiahol v roku 2004 vysoký rast.

Medziročne zvýšili tržby o takmer 18 miliárd korún na skoro 25 miliárd. Okrem nadnárodných hráčov zvyšuje produkciu aj domáci výrobca televízorov OVP Orava, s.r.o.,

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Trstená. Popri vlastnej produkcii začína rozbiehať výrobu LCD televízorov pre taiwanskú firmu Teco. Ročná produkcia vlastných televízorov predstavuje asi dvestotisíc kusov.

V Krompachoch pôsobí výrobný podnik japonskej Matsushity Panasonic AVC Networks Slovakia, s.r.o. Pôvodne bol založený na výrobu videorekordérov so zámerom zamestnať až 1 400 pracovníkov. Ešte v roku 2002 v ňom pracovalo 1 200 ľudí. Už o rok neskôr bol však v dôsledku krízy trhu s videorekordérmi nútený prepúšťať. V súčasnosti má okolo 800 ľudí. Krízu spôsobil nástup DVD technológie. Matsushita je na Slovensku prítomná aj prostredníctvom Panasonic Electronic Devices Slovakia, s.r.o., ktorá v dvoch závodoch v Trstenej a Starej Ľubovni vyrába elektrické zdroje, nabíjačky, riadiace dosky, televízne tunery a diaľkové ovládače.

Rozvoj slovenského automobilového priemyslu umožnil pokračovať v rozširovaní aj nemeckému výrobcovi automobilových svetiel Hella. Tržby dvojice závodov v Kočovciach a Bánovciach nad Bebravou vlni presiahli dve miliardy korún. Každoročnými investíciami za niekoľko sto miliónov korún firma plní nielen exportné projekty. Spolu s kórejským partnerom Samlip Industrial buduje dodávateľské kapacity pre závod Kia Motors v Žiline.

Rast charakterizuje aj podnikanie jedného z lídrov svetovej elektrotechniky amerického Emersonu. Viaceré jeho výrobné i obchodné divízie rozširujú výrobu v Novom Meste nad Váhom. Firma postupne presúva na Slovensko aj podporu obchodu.

Na telekomunikačnú techniku sa v minulosti špecializovali závody federálneho koncernového podniku Tesla. V súčasnosti z nich fungujú už len dve a.s. Tesla – v Stropkove a Liptovskom Hrádku. Obe sa v nedávnej minulosti venovali skôr kovovýrobe ako elektrotechnike. Podiel elektrovýroby v Liptovskom Hrádku opäť stúpa. Tvorí ho predovšetkým osadzovanie dosiek plošných spojov a výroba komponentov pre telefónne ústredne. Samu výrobu ústrední, ktorá tvorila pôvodný program podniku, dnes realizuje Alcatel Slovakia, a. s., sídlia v rovnakom objekte. Zariadenia končia prevažne na domácom trhu. Hlavným zákazníkom Alcatelu je Slovak Telecom.

Tabuľka 2 Elektrotechnický priemysel - podniky s 20 a viac zamestnancami

Názov/Rok	2001	2002	2003	2004	2005
Tržby za vlastné výkony a tovar¹	58 641	66 613	81 626	109 944	155 456
Produktivita práce²	107 319	114 570	126 868	162 162	209 649
Priemerný evidenčný počet zamestnancov	45 535	48 451	53 616	56 499	61 792
Priemerná mesačná mzda(SK)	12 528	13 236	13 718	15 404	16 498

Zdroj: výskumnej úlohy č. 10/2006 PHF EU „Organizačné štruktúry a reinžiniering v odvetví priemyslu na východnom Slovensku“.

1 – v mil. Sk, v bežných cenách

2 – mesačná produktivita práce z tržieb za vlastné výkony a tovar, v Sk, v bežných cenách

3 CHEMICKÝ PRIEMYSEL

Najprogressívnejší vývoj v rokoch 2001 – 2005 zaznamenáva výroba výrobkov z gumy a plastov. Produkcia tržieb systematicky rastie, rovnako tak i zamestnanosť a produktivita práce.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Vo výrobe rafinérskych ropných produktov produkcia tržieb v rokoch 2001 – 2003 klesala, v roku 2004 sa medziročne zvýšila o 28,1 %. Zamestnanosť vo výrobe sa však systematicky znižuje. V roku 2004 sa produktivita práce, ziskovosť hospodárenia ako i miera pridanej hodnoty v porovnaní s predchádzajúcim obdobím výrazne zvýšila. Najproblémovnejší je vývoj vo výrobe chemikálií a chemických výrobkov. Produkcia tržieb vo výrobe v rokoch 2001 – 2004 systematicky klesá, rovnako tak i zamestnanosť a miera pridanej hodnoty. V roku 2004 došlo v porovnaní s predchádzajúcim rokom k poklesu zamestnanosti vo všetkých rozhodujúcich výrobných oblastiach výroby chemikálií a chemických výrobkov, produkcia tržieb medziročne vzrástla iba vo výrobe základných chemikálií (v ostatných výrobných oblastiach pokles).

Produktivita práce vo výrobe chemikálií a chemických výrobkov v rokoch 2001 – 2003 stagnovala v roku 2004 sa medziročne zvýšila o 17,8 % (vo výrobe mydla a saponátov však medziročne poklesla o 27,2 %). Hospodárenie vo výrobe chemikálií a chemických výrobkov je v rokoch 2001 – 2004 prebytkové, v posledných troch rokoch je zisk výroby stabilizovaný na úrovni 1,2 – 1,4 mld. Sk

V rokoch 2003 až 2005 zaznamenávajú prebytkový výsledok hospodárenia všetky rozhodujúce výroby chemikálií a chemických výrobkov (v roku 2001 a 2002 je ale napr. vo výrobe ostatných chemických výrobkov výsledok hospodárenia stratový).

Naopak, naďalej klesajú výkony sektora farmácie a základnej chémie, kam sa zaraďujú výrobcovia hnojív, gumárenských chemikálií či syntetických vlákien. Farmaceutom a tradičným chemickým podnikom sa tržby za rok 2004 znížili o skoro desatinu na 39 miliárd korún, pridaná hodnota klesla o 8 %. Miernou náplastou bolo len 40 % zvýšenie zisku pred zdanením na vyše miliardu korún. Ešte v roku 2002 pritom základná chémia a farmácia svojimi tržbami 47 miliárd korún presiahla sumárne výkony výrobcov gumy a plastov až o deväť miliárd.

Slovnaft ovládaný maďarskou firmou MOL teraz naplno zhodnocuje investície z posledných rokov. Spracúva lacnejšiu ropu z Ruska, ktorá síce obsahuje viac síry, avšak rafinéria z nej na nových technológiách vie vyrobiť produkty aj pre náročné západné trhy. Podnik nezabúda ani na petrochémiu. Menšia rafinéria Petrochema, a.s., Dubová má naopak problémy. Jej tržby klesli o pol miliardu na 1,3 miliardy korún a vykázala aj stratu.

Francúzsky koncern Rhodia, ktorý už dávnejšie prebral prevádzkarne humenského Chemlonu, žiadne vysoké zisky nevykazuje. Jeho dve humenské a.s. Rhodia Industrial Yarns Slovakia a Nylstar Slovakia vykazujú spolu ročne tržby až na úrovni šiestich miliárd korún, ale ich zisky sú zanedbateľné.

Čoraz silnejšie zastúpenie majú v chémii guma a plasty. Na rozdiel od rafinérií, ktorých výkony zvyšuje najmä zdražovanie ropy, sa tento sektor môže pochváliť neustálym rozširovaním fabriek. Vo výrobe gumy má hlavné slovo rodina Rosinovcov s púchovskými gumárňami na osobné pneumatiky Matador. Veľké výkony v SR realizuje aj nemecký Continental, ktorý s Matadorom vytvoril v Púchove spoločný podnik na produkciu nákladných pneumatík – Continental Matador. Obe tieto gumárne sa vlni prepracovali až k takmer 10-miliardovým tržbám a dosahujú aj stálmiliónové zisky.

Nové projekty rozbieha aj Matador. Po dávnejšom rozbehnutí gumární v ruskom Omsku firma vlni začala pneumatiky vyrábať aj v etiópskom spoločnom podniku Matador-ATC. V Afrike Matador investuje miliardu korún. Okrem gumárskej výroby sa však firma púšťa aj do výroby kovových autosúčiastok. Automotive má konsolidovaný obrat Matadora dostať v blízkych rokoch až na hranicu 20 miliárd korún.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Tabuľka 3 Chemický priemysel - podniky s 20 a viac zamestnancami

Názov/Rok	2001	2002	2003	2004	2005
Tržby za vlastné výkony a tovar¹	115 265	121 374	158 973	172 173	183 131
Produktivita práce²	565 511	575 861	646 442	767 664	806 047
Priemerný evidenčný počet zamestnancov	36 973	36 349	34 977	31 915	32 318
Priemerná mesačná mzda(SK)	18 009	19 942	23 359	25 842	28 432

Zdroj: výskumnej úlohy č. 10/2006 PHF EU „Organizačné štruktúry a reengineering v odvetví priemyslu na východnom Slovensku“.

1 – v mil. Sk, v bežných cenách

2 – mesačná produktivita práce z tržieb za vlastné výkony a tovar, v Sk, v bežných cenách

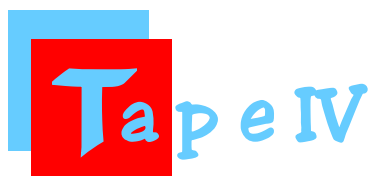
ZÁVER

Motorom ekonomického rastu Slovenska vo vývoji do roku 2010 bude i naďalej priemysel a tá časť služieb, ktorá je úzko previazaná na aktivity priemyslu (dopravné, finančné, obchodné služby). Slovensko bude patriť k tým krajinám EÚ, v ktorých podiel priemyslu na tvorbe HDP a zamestnanosti prevyšuje priemer zoskupenia. V štruktúre slovenského priemyslu sa vo vývoji do roku 2010 dominantná pozícia priemyselnej výroby ešte viac upevní. Podiel priemyselnej výroby na zamestnanosti, tvorbe HDP a tvorbe pridanej hodnoty sa zvýši, predovšetkým na úkor ťažby nerastných surovín.

Najlepšie perspektívy rozvoja má do roku 2010 automobilový priemysel a na neho nadväzujúce sektory, najmä strojársky priemysel, elektrotechnický priemysel, časť chemického priemyslu (výroba pneumatík a plastov) a časť nábytkárskeho priemyslu (sedačky automobilov). Priaznivý vývoj dosiahne vďaka novým investíciám i celulózo – papierenský priemysel a sklársky priemysel. Problémový bude vývoj v sektoroch s nízkymi nákladmi na pracovnú silu. Najväčšie prírastky zamestnanosti je možné očakávať vo výrobe dopravných prostriedkov a v jej subdodávateľských odvetviach, vo výrobe elektrických a optických výrobkov a vo výrobe strojov.

Vo vývoji do roku 2010 budú pokračovať pozitívne trendy environmentálneho rozvoja priemyslu z predchádzajúceho obdobia. Objem investovania do životného prostredia sa zvýši, posilní sa integrácia environmentálnych aspektov v koncepcnej činnosti subjektov a zavádzanie systémov environmentálneho manažérstva sa zdynamizuje. Produkcia odpadov zaznamená pokles, rovnako ako produkcia emisií, produkované znečistenie odpadových vôd sa zníži, podiel čistených odpadových vôd na celkovom množstve odpadových vôd vypúšťaných do vodných tokov vzrastie. Kvantifikácia účinnosti environmentálnych opatrení do úrovne jednotlivých odvetví priemyslu je však vzhľadom k existujúcemu stavu v štatistickom vykazovaní, prakticky nemožná. Výkonnosť ekonomiky SR bude do roku 2010 naďalej hlboko pod prahom konkurenčnej zrelosti EÚ ako celku (zhruba na úrovni 61 %).

Vo všeobecnosti sú vytvorené reálne predpoklady pre to, aby sa v priemysle SR vo vývoji do roku 2010 posilnila pozícia trvalo udržateľného rozvoja, t. j. aby rozvoj priemyslu okrem pozitívnych dopadov na ekonomiku, tvorbu pracovných miest, zvýšenú efektívnosť využívania materiálových a energetických zdrojov spĺňal i požiadavky rozvoja environmentálne vhodných technológií a minimalizácie nepriaznivých účinkov priemyslu na životné prostredie.



Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

LITERATÚRA

1. AERNOUDT, R.: Business Angels: The Smartest Money for Starters? Plea for a Renewed Policy Focus on Business Angels. (elektronická verzia). SSRN papers, 10(3)2005. (cit. 22.2.2006). Dostupné na internete: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=778426 ISSN 1083-4346
2. Inovácie: Slovensko zaostáva. (elektronická verzia). (cit. 29. 5. 2006). Dostupné na internete: <http://www.euractiv.sk/cl/223/5174/Inovacie-Slovensko-zaostava>
3. Inovačná stratégia pre SR – 2006 – 2013. (elektronická verzia). (cit. 23. 5. 2006). Dostupné na internete: <http://www.economy.gov.sk/pk/128-2006-1000/ma.htm>
4. Príručka financovania rizikovým kapitálom v regionálnej politike. (elektronická verzia). Európska komisia, 2004. (cit. 13. 2. 2006). Dostupné na internete: http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/guides/risk/http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/guides/risk/risk_sk.pdf
5. VAVRINČÍK, P.: *Inovačný potenciál a reinžinering v SR*. In: Podniková revue roč. VI/č. 10/2006, PHF EU, Košice. ISSN 1335-9746

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Iveta Wienerová
LABAŠ s. r. o.
Textilná 1, 040 12 Košice, tel. kontakt: 055/7299566
wienierova@labas.sk

Ing. Karolína Červená
UPJŠ Košice – Právnická fakulta – Katedra finančného práva a daňového práva
Kováčska 26, 040 75 Košice, P. O. BOX A-75, tel. kontakt: 055/7271269
karolina.cervena@upjs.sk

POTREBA ÚPRAVY ÚČTOVNÝCH DÁT PRE VÝPOČET UKAZOVATEĽA EKONOMICKEJ PRIDANEJ HODNOTY

Zuzana Závarská

ABSTRAKT

V posledných rokoch si čoraz intenzívnejšie razí cestu smerom k slovenským podnikom jeden z významných ukazovateľov merania podnikovej výkonnosti zohľadňujúci koncepciu hodnoty pridanú jeho vlastníkom – ukazovateľ ekonomickej pridanej hodnoty. Finančné účtovníctvo vedené podľa zákona NR SR č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve neposkytuje relevantné účtovné informácie pre vyčíslenie tohto ukazovateľa, a preto je nutné vykonať určité úpravy účtovných dát. Príspevok sa zaoberá analýzou nutnosti úprav účtovných dát, transformáciou účtovného modelu na model ekonomický, ako aj selekciou vhodnej metódy odhadu nákladov kapitálu v podmienkach slovenských podnikov.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: ekonomická pridaná hodnota (EVA – Economic Value Added), čistý operatívny zisk (NOPAT – Net Operating Profit after Taxes), čisté operatívne aktíva (NOA – Net Operating Assets), ekvivalenty vlastného kapitálu (equity equivalents), náklady kapitálu

JEL klasifikácia: G 30

ÚVOD

Koncom minulého storočia prudko vzrástol záujem o koncepciu ekonomickej pridanej hodnoty, a to nielen v akademickej rovine, ale aj v podnikovej sfére. Jej popularizácia bola odôvodňovaná najmä väzbou ukazovateľa ekonomickej pridanej hodnoty na ukazovateľ trhovej pridanej hodnoty, maximalizáciu ktorého radí finančná teória medzi vrcholové ciele podniku. V podmienkach Slovenskej republiky sa však napĺňanie koncepcie ekonomickej pridanej hodnoty stretáva s viacerými prekážkami. Prvým zásadným problémom je samotné vedenie účtovníctva, ktoré neposkytuje všetky účtovné informácie potrebné pre vyčíslenie ukazovateľa ekonomickej pridanej hodnoty. Druhým nemenej závažným problémom je odhad nákladov vlastného a cudzieho kapitálu. Metódy odhadu týchto nákladov sú v slovenských podnikoch značne obmedzené.

Fundamentálnym cieľom predkladaného príspevku je zdôrazniť nutnosť nasledovania moderných trendov vo finančnej teórii a poukázať na odlišnosť vnímania účtovného zisku z pohľadu podniku ako celku a z pohľadu jeho vlastníka. Dosahovaný kladný výsledok hospodárenia totiž v konečnom dôsledku nemusí prinášať vlastníkovi podniku žiaden zisk. Prvá kapitola príspevku je venovaná základným variantom a metódam výpočtu ekonomickej pridanej hodnoty. Druhá kapitola poukazuje na nutnosť úprav účtovných dát potrebných pre výpočet ukazovateľa ekonomickej pridanej hodnoty. V tretej kapitole je popísaná postupnosť krokov transformácie účtovného modelu na model ekonomický. Štvrtá kapitola sa zaoberá

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

problematikou odhadu nákladov kapitálu a posledná piata kapitola vyslovuje prínosy a poskytuje odporúčania pre podnikovú prax.

VARIANTY A METÓDY VÝPOČTU EKONOMICKEJ PRIDANEJ HODNOTY

Ústrednou myšlienkou koncepcie ekonomickej pridanej hodnoty (ďalej EVA – Economic Value Added) je fakt, že investície vytvárajú investorom hodnotu len vtedy, ak je očakávaná výnosnosť danej investície vyššia než jej kapitálová nákladovosť. Ukazovateľ EVA odhaduje výšku tzv. ekonomického zisku, o ktorú zisk podniku prevyšuje požadovanú minimálnu mieru návratnosti, ktorú by mohli vlastníci a veritelia dostať, keby investovali do iných cenných papierov s porovnateľným rizikom. Finančná teória popisuje tri základné varianty výpočtu (EVA Entity, EVA Equity a EVA APV) a dve základné metódy výpočtu ukazovateľa EVA (Capital Charge a Value Spread).

Variant EVA Entity

Variant EVA entity je považovaný za základný. Vychádza zo Stewartovej definície ekonomickej pridanej hodnoty (Stewart, 1999), podľa ktorej je ukazovateľ EVA vnímaný ako reziduálny príjem vypočítaný ako rozdiel medzi operatívnym ziskom po zdanení (NOPAT – Net Operating Profit after Taxes) a nákladmi kapitálu podieľajúceho sa na tvorbe tohto zisku. Do výpočtu NOPAT sa zahŕňa výsledok hospodárenia súvisiaci so základnou podnikateľskou činnosťou (corn business) vrátane platených úrokov ako výnosu patriaceho veriteľom. S týmto variantom sa spája metóda Capital Charge a vzťah pre výpočet EVA je nasledovný:

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot NOA$$

Vysvetlivky:

NOPAT – operatívny zisk po zdanení (Net Operating Profit after Taxes) – „operating profit“ podľa štandardov amerického účtovníctva nezodpovedá výsledku hospodárenia z hospodárskej činnosti alebo z bežnej činnosti, a preto je nutné vykonať určité úpravy (operatívny zisk definuje americká legislatíva ako časť podnikateľskej činnosti, ktorá slúži základnému podnikateľskému účelu, tzv. corn business)

WACC – vážený priemer nákladov kapitálu (Weighted Average Cost of Capital)

NOA – čisté operatívne aktíva (Net Operating Assets) – aktíva potrebné na hlavnú podnikateľskú činnosť (corn business)

Variant EVA Equity

V prípade výpočtu ukazovateľa EVA podľa variantu EVA Equity sa berú do úvahy iba náklady vlastného imania (Equity), a nie náklady kapitálu podieľajúceho sa na tvorbe zisku. NOPAT je preto znížený o platené úroky a diskontná miera je vyjadrená na úrovni nákladov vlastného imania. S variantom EVA Equity sa spája metóda Value Spread, ktorá udáva nasledovný základný vzťah pre výpočet EVA:

$$EVA = (ROE - r_e) \cdot VI$$

Vysvetlivky:

ROE – rentabilita vlastného imania (podiel čistého zisku na vlastnom imaní)

VI – vlastné imanie

r_e – náklady vlastného imania

Variant EVA APV (Adjusted Present Value Approach)

Tento variant je v podnikovej praxi zriedkakedy používaný. Diskontná miera je stanovená na úrovni nákladov vlastného kapitálu, ale pri nulovom zadĺžení podniku.

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

Metóda Value Spread sa považuje za menej presnú v porovnaní s metódou Capital Charge. Pri dodržaní všetkých odporúčaní pre úpravu účtovných dát a odhad nákladov vlastného imania by však obidve metódy mali viesť k rovnakému výsledku. V podnikovej praxi sa však častokrát upúšťa od úpravy výšky NOPAT a výšky vlastného imania. Rentabilitu vlastného imania podnik vyčísluje ako podiel čistého zisku na vlastnom imaní, pričom potrebné účtovné informácie čerpá z účtovných výkazov. Čistý zisk preto nezohľadňuje „corn business“ a taktiež výška vlastného imania nie je upravená o tie položky pasív, ktoré by sa mali vykazať ako ekvivalenty vlastného imania. Konečný odhad ukazovateľa EVA sa preto môže značne líšiť od výšky ukazovateľa vypočítaného metódou Capital Charge.

NUTNOSŤ ÚPRAV ÚČTOVNÝCH DÁT PRE VÝPOČET EVA

Výsledok hospodárenia podniku je vo všeobecnosti daný rozdielom medzi výnosmi a nákladmi (podvojný účtovníctvo), resp. medzi príjmami a výdavkami (jednoduché účtovníctvo). Kladný výsledok hospodárenia podniku (účtovný zisk) však nemá dostatočnú vypovedaciu schopnosť pre vlastníka podniku (spoločníka, akcionára a pod.). Dôležitejšiu úlohu tu zohráva ukazovateľ ekonomickej pridanej hodnoty ako rozdiel, o ktorý prevyšuje dosiahnutý zisk náklady kapitálu (Bajus, 2005).

Finančné účtovníctvo vedené v súlade so zákonom o účtovníctve je orientované prednostne na informačné potreby veriteľov, a teda nezohľadňuje informačné potreby samotných vlastníkov podniku. Značným nedostatkom účtovných informácií je oceňovanie aktív v historických cenách, nerešpektovanie morálneho opotrebenia aktív, nezohľadňovanie miery inflácie v danej ekonomike, ako aj preceňovanie aktív zväčša smerom nadol v súvislosti s dodržiavaním zásady opatrnosti. To vedie v konečnom dôsledku ku skresleniu účtovných informácií a následne ku skresleniu skutočnej ekonomickej situácie podniku. Tak sa potom môže ľahko stať, že podnik vykazujúci účtovný zisk z pohľadu jeho vlastníka hospodári so stratou.

Nie menej zanedbateľným faktom je aj ignorovanie majetku, ktorý nie je vo vlastníctve podniku, avšak podniku plynú z jeho využívania určité pôžitky. Predovšetkým sa jedná o majetok obstaraný formou operatívneho či finančného lízingu, ktorý sa vykazuje na podsúvahových účtoch, a teda neovplyvňuje výšku podnikových aktív a pasív. V takomto prípade je potrebné do NOPAT zahrnúť platené úroky z lízingových platieb, pasíva zvýšiť o výšku záväzkov voči lízingovej spoločnosti a NOA zvýšiť o výšku majetku prenájatého na lízing.

Podľa základnej definície ekonomickej pridanej hodnoty (Stewart, 1999) je NOPAT vnímaný ako čistý zisk z operatívnej činnosti podniku („corn business“) vrátane platených úrokov. Slovenská legislatíva však rozoznáva len výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti, z finančnej činnosti a mimoriadnej činnosti. Operatívny zisk preto zahŕňa časť z hospodárskeho a časť z finančného zisku. Taktiež je nevyhnutné vymedziť aktíva (NOA), prostredníctvom ktorých vznikajú v podniku operatívne výnosy a náklady. Po vyčlenení operatívnych aktív treba upraviť finančnú štruktúru tak, aby bolo zrejmé, ktoré pasíva kryjú operatívne aktíva. V neposlednom rade treba vykonať aj úpravy na strane operatívnych pasív a zaťažiť ich nákladmi.

ÚPRAVA ÚČTOVNÝCH DÁT PRE VÝPOČET EVA

Stern Stewart & Co. používa zoznam úprav, ktorý obsahuje viac než 160 položiek, avšak kompletný zoznam je obchodným tajomstvom spoločnosti. Niektoré úpravy sú však príliš malé alebo príliš komplexné, aby sa dali použiť. Preto je vhodné vykonať len tie úpravy, ktoré majú pre podnik význam. Vo všeobecnosti konverzia účtovného modelu na model ekonomický obsahuje štyri základné kroky:

1. Konverzia operatívnych aktív

Záleží na schopnostiach analytika a na informáciách, ktoré má k dispozícii, ktoré aktíva vylúčiť ako operatívne aktíva produkujúce operatívny zisk. Operatívne aktíva sa spájajú s „corn business“, a preto je nutné priradiť k operatívnym aktívam napr. majetok zaobstaraný na lízing (vedený na podsúvahových účtoch) a vylúčiť majetok nespájajúci s „corn business“, napr. zriaďovacie výdavky, finančný majetok držaný za účelom investovania prebytočných finančných prostriedkov, prenajímaný dlhodobý majetok, dlhodobý majetok ešte nezaradený do užívania, vlastné akcie či finančný majetok. Úprava aktív na operatívne aktíva musí korešpondovať s úpravou pasív na operatívne pasíva tak, aby bola dodržaná rovnosť medzi operatívnymi aktívami a operatívnymi pasívami. S týmto súvisí tzv. konverzia financovania.

2. Konverzia financovania

Pri úprave účtovného modelu je nutné vymedziť finančné zdroje kryjúce operatívne aktíva podniku vrátane tých, ktoré sa nevykazujú v súvahe, ale priamo súvisia s „corn business“. Preto následne treba doplniť účtovne vykazované zdroje financovania (pasíva) o ďalšie alternatívy. Pasíva možno znížiť o kumulované neobvyklé zisky (prípadne zvýšiť o kumulované neobvyklé straty), ktoré sa nespájali s „corn business“. Ďalej je možné vylúčiť krátkodobé záväzky a časové rozlíšenie pasív, kedy nie je možné stanoviť náklady týchto zložiek kapitálu. Výnimkou sú niektoré položky nákladov budúcich období, ktoré majú charakter investícií (napr. náklady na osvojenie nových technológií). Tieto položky je možné aktivovať ako nehmotné aktíva a zároveň presunúť do vlastného imania ako ekvivalenty vlastného imania.

Osobitnou kapitolou sú dodávateľské úvery, ktoré sú skryto úročené, t. j. ich náklady sú už zahrnuté v cenách nakupovaných aktív. Ak odberateľ dodrží určitú časovú lehotu pre splatenie svojho záväzku, môže mu byť poskytnuté skonto. Analytik vykonávajúci úpravu účtovného modelu môže preto buď zvýšiť NOPAT o skryté úroky alebo znížiť operatívne aktíva (a pasíva) o výšku týchto záväzkov.

Pasíva podniku je taktiež nutné korigovať o rezervy a opravné položky. Stewart (1999) navrhuje, že rezervy na nedobytné pohľadávky, poškodený tovar a pod. by mali byť účtované ako ekvivalenty vlastného imania. V podniku môžu vznikať aj tzv. tiché rezervy, ktoré sa vytvárajú v súvislosti s neistotou v budúcnosti a realizujú sa prostredníctvom opravných položiek. Pri tichých rezervách treba rozlišovať, či súvisia s operatívnou činnosťou alebo nie. Zákonné rezervy sa nespájajú jednoznačne s operatívnou činnosťou, a preto ich treba zo súvahy vylúčiť.

3. Daňová konverzia

Keďže sa ekonomický model líši od účtovného modelu, je nutné odstrániť daňové efekty cudzieho financovania (napr. splátka istiny úveru znižujúca výsledok hospodárenia). Cudzie financovanie podľa koncepcie EVA by malo byť zohľadnené len v nákladoch kapitálu. Preto NOPAT by mal predstavovať výnos podniku, ktorý je fiktívne financovaný len vlastným imaním. NOPAT sa potom vypočíta ako rozdiel operatívneho zisku pred zdanením a skutočným zdanením, ku ktorému sa pripočíta hodnota daňového štítu cudzieho financovania (takýmto spôsobom sa

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

odstránia daňové efekty cudzieho financovania). Tento rozdiel sa musí následne zohľadniť aj v súvahe.

4. Akcionárska konverzia

Do operatívnych aktív patria položky, ktoré vo finančnom účtovníctve podchytené nie sú (napr. nehmotné aktíva ako ocenenie výsledkov výskumu alebo zvýšenie aktív precenením smerom k trhovým cenám). O tieto položky je potom nutné upraviť pasíva, a to najmä vlastné imanie.

Ďalším podnetom pre úpravy účtovných dát sú výdavky na vedu a výskum, marketingový prieskum a pod., ktoré možno vnímať nie ako jednorazové náklady, ale ako investície (t. j. možno ich odpisovať). Takto vykazovaný NOPAT bude relatívne stabilný, pretože nebude zaťažovaný jednorazovými nákladmi.

ODHAD NÁKLADOV KAPITÁLU

Priemerné náklady kapitálu sa vypočítajú ako vážený aritmetický priemer nákladov na jednotlivé zložky kapitálu podniku, kde váhami sú podiely týchto zložiek kapitálu na celkovom kapitáli. Priemerné náklady kapitálu sú súčasťou ukazovateľa EVA a preto nesprávne určenie ich hodnoty skreslí výšku tohto ukazovateľa. Priemerné náklady kapitálu ako kombinácia nákladov na rôzne druhy kapitálu sa vypočítajú podľa nasledovného vzťahu:

$$WACC = r_d \cdot (1 - t) \cdot \frac{D}{D + E} + r_e \cdot \frac{E}{D + E}$$

$$WACC = r_d \cdot (1 - t) \cdot \frac{D}{C} + r_e \cdot \frac{E}{C}$$

Vysvetlivky:

WACC – vážený priemer nákladov kapitálu podniku

D – trhovú hodnotu cudzieho kapitálu (Debt)

E – trhovú hodnotu vlastného kapitálu (Equity)

C = E + D – celková bilančná suma (trhovú hodnotu podniku)

r_d – náklady cudzieho kapitálu

t – zákonom stanovená sadzba dane

r_e – náklady vlastného kapitálu

Úpravou pasív na operatívne pasíva sa vylúčili tie cudzie zdroje, pri ktorých je prakticky nemožné odhadnúť výšku nákladov. Náklady cudzích operatívnych pasív možno určiť na základe úverových zmlúv ako vážený aritmetický priemer vypočítaný zo všetkých úverov poskytnutých danému podniku. Ak sa jedná o nové úvery, možno pri výpočte použiť úrokové miery uverejnené na portáli NBS. Zložky cudzieho kapitálu (napr. tiché rezervy) zaradené v súvahe medzi ekvivalenty vlastného imania sa zaťažujú nákladmi vlastného kapitálu.

Pri správne vykonanej úprave účtovného modelu na ekonomický model je pomerne jednoduché vypočítať náklady na cudzie operatívne pasíva. Problém nastáva s odhadom nákladov na vlastné imanie. Tie možno určiť v závislosti od existujúcich podmienok rôznymi spôsobmi. Jednou z možností je použitie modelu oceňovania kapitálových aktív (Capital Assets Pricing Model – CAPM a Arbitrage Pricing Theory – APT), ktorý sa využíva najmä v anglosaských krajinách. Medzi ďalšie metódy odhadu nákladov na vlastný kapitál patrí model diskontovaných dividend, stavebnicové modely či expertné spôsoby stanovenia nákladov.

Teoretické aspekty prierezoých ekonomík IV

Model CAPM vychádza zo značne nerealistických predpokladov, ako napr. predpoklad dokonalého trhu, predpoklad lineárnej závislosti medzi výnosom a rizikom, existencia jediného faktora vstupujúceho do modelu a pod. V podmienkach Slovenskej republiky stojí proti tomuto modelu neefektívne fungovanie kapitálového trhu. Model APT je viacfaktorový model, ktorý berie do úvahy viaceré makro- a mikroekonomické faktory. Napriek tomu sa potýka s tými istými problémami ako CAPM model.

Medzi trhové modely opierajúce sa o kapitálový trh sa radí aj dividendový model, ktorý taktiež nie je vhodný pre podmienky málo rozvinutého, nedostatočne likvidného a alokačne neefektívneho kapitálového trhu. Vhodnejšími sa javia stavebnicové modely, ktorých špecifickou črtou je, že riziková prémie sa vytvára ako súčet určitých zložiek v závislosti od miery rizika oceňovaného podniku. Príkladom metód uplatňujúcich tento prístup je model INFA (Neumaierová, Neumaier, 2002) alebo komplexná stavebnicová metóda (Mařík, Maříková, 2001).

PRÍNOS UKAZOVATEĽA EVA A ODPORÚČANIA PRE PODNIKOVÚ PRAX

Podľa Stewarta (1999) je EVA ukazovateľom finančnej výkonnosti podniku vierohodne zachytávajúcím jeho ekonomický zisk a spájajúcim sa s tvorbou bohatstva pre jeho vlastníka v priebehu určitého časového obdobia. V USA a krajinách západnej Európy je ukazovateľ EVA využívaný pri investičnom rozhodovaní, pri oceňovaní investičných a inovačných projektov, pri meraní výkonnosti podniku či pri riadení a motivovaní zamestnancov a manažérov. Slovenské podniky hľadajúce si obchodných partnerov a najmä investorov z týchto krajín by preto mali zvážiť nutnosť sledovania nielen klasických ukazovateľov merania výkonnosti podniku (napr. rentabilita aktív, rentabilita vlastného imania, produkčná sila a pod.), ale aj nutnosť sledovania ukazovateľov merania podnikovej výkonnosti zohľadňujúcich koncepciu hodnoty pridanej vlastníkom (Bobáková, 2006). Podniky vytvárajúce kladnú hodnotu EVA majú väčšiu šancu, že ju budú dosahovať aj v budúcnosti. Priťahujú nový kapitál, s čím sa spája možnosť inovovať či investovať do výskumu a vývoja. Podnik sa tak môže ľahšie presadiť na zahraničných trhoch, vytvára nové pracovné miesta a následne prispieva k ekonomickému blahobytu celej spoločnosti. Pri vyčísľovaní ukazovateľa EVA by podnik nemal skĺzať k zjednodušeniu odhadu tohto ukazovateľa. Dôležitú úlohu tu zohráva operatívny zisk, čisté operatívne aktíva a priemerné náklady kapitálu, ktorý kryje tieto aktíva. Účtovné výkazy však neposkytujú slovenským podnikom potrebné účtovné informácie. Preto je nutné dôsledne transformovať účtovné výkazy na ekonomické výkazy, ktoré vychádzajú z koncepcie hodnoty pridanej vlastníkom. Účtovné výkazy je nutné upraviť tak, aby v nich boli obsiahnuté výlučne aktíva a pasíva, ako aj náklady a výnosy spájajúce sa priamo so základnou podnikateľskou činnosťou (core business). Pri odhade nákladov vlastného imania by mali slovenské podniky uprednostniť stavebnicové modely. Jednou z možností je využitie benchmarkingového diagnostického systému finančných indikátorov INFA vytvoreného manželmi Neumaierovcami dostupného na portáli Ministerstva obchodu a priemyslu Českej republiky (<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>). Makroekonomické prostredie v Českej republike sa jednoznačne líši od prostredia, v ktorom sa nachádzajú slovenské podniky, avšak takýmto spôsobom je možné vykonať aspoň hrubý odhad nákladov vlastného kapitálu.

Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV

ZÁVER

Ekonomická pridaná hodnota sa radí medzi ukazovatele výkonnosti podniku. Vo svojej podstate je EVA reziduálnym príjmom, ktorý je definovaný ako čistý operatívny zisk (NOPAT) znížený o náklady kapitálu podieľajúceho sa na jeho tvorbe. Pri výpočte ukazovateľa EVA je nutné upraviť účtovné výkazy tak, aby čo najlepšie zachytávali ekonomickú realitu. Cieľom úprav je zostaviť „ekonomické“ účtovné výkazy, ktoré by zachytávali výlučne čisté operatívne aktíva slúžiace na operatívnu činnosť podniku a na tvorbu čistého operatívneho zisku.

Hlavnou nevýhodou uplatňovania koncepcie ekonomickej pridanej hodnoty v podniku je absencia štandardizovaného postupu úprav účtovných dát na ekonomický model. Do koncepcie EVA je preto vnesený prvok subjektivity, ktorý môže značne skresliť vypovedaciu schopnosť tohto ukazovateľa. Napriek tomu popularita ekonomickej pridanej hodnoty v slovenských podnikoch neustále rastie, čo je výzvou nie len pre teoretikov v oblasti podnikových financií či oceňovania podniku, ale aj pre finančných manažérov a samotných vlastníkov.

LITERATÚRA

1. BOBÁKOVÁ, V. a kol.: *Finančné rozhodovanie podniku*. Bratislava : Ekonóm, 2006, 336 s. ISBN 80-225-2167-1
2. MAŘÍK, M. – MAŘÍKOVÁ, P.: *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Praha : Ekopress, 2001 ISBN 80-86119-36-X
3. NEUMAIER, I. – NEUMAIEROVÁ, I.: *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha : Grada Publishing, 2002, 215 s. ISBN 80-247-0125-1
4. STEWART, G. B.: *The Quest for Value: a guide for senior managers*. 2. vyd., New York : Harper Collins, 1999, 800 s. ISBN 0-88730-418-4
5. Bajus, R.: Finančná analýza firmy NOVITECH v regióne Košíc. In: *I. Baťova regionalistická konferencie*. Ekonomika regionu. 2005. ISBN 80-7318-359-5

INFORMÁCIE O AUTOROKE

Ing. Zuzana Závarská
odborný asistent
Katedra ekonómie a ekonomiky
Fakulta manažmentu
Prešovská univerzita v Prešove
Ul. 17. novembra č. 1
080 01 Prešov
e-mail: zavarska@unipo.sk



Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV
Zborník vedeckých prác

Editori:

Ing. Peter Mesároš, PhD.

Ing. Mgr. Mgr. František Sudzina, PhD.

Technické spracovanie a dizajn:

Ing. Peter Mesároš, PhD., PHF EU

VÚSI, spol. s r.o., Košice

Vydavateľ:

Vydavateľstvo EKONÓM

Dolnozemska cesta 1

852 35 Bratislava

Edičné spracovanie:

Katedra manažmentu

Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach

Ekonomická univerzita v Bratislave

Tajovského 13

041 30 Košice

Vydanie:

I. vydanie

Náklad: 80 ks

Košice, 2007

ISBN 978-80-225-2472-8



9 788022 524728