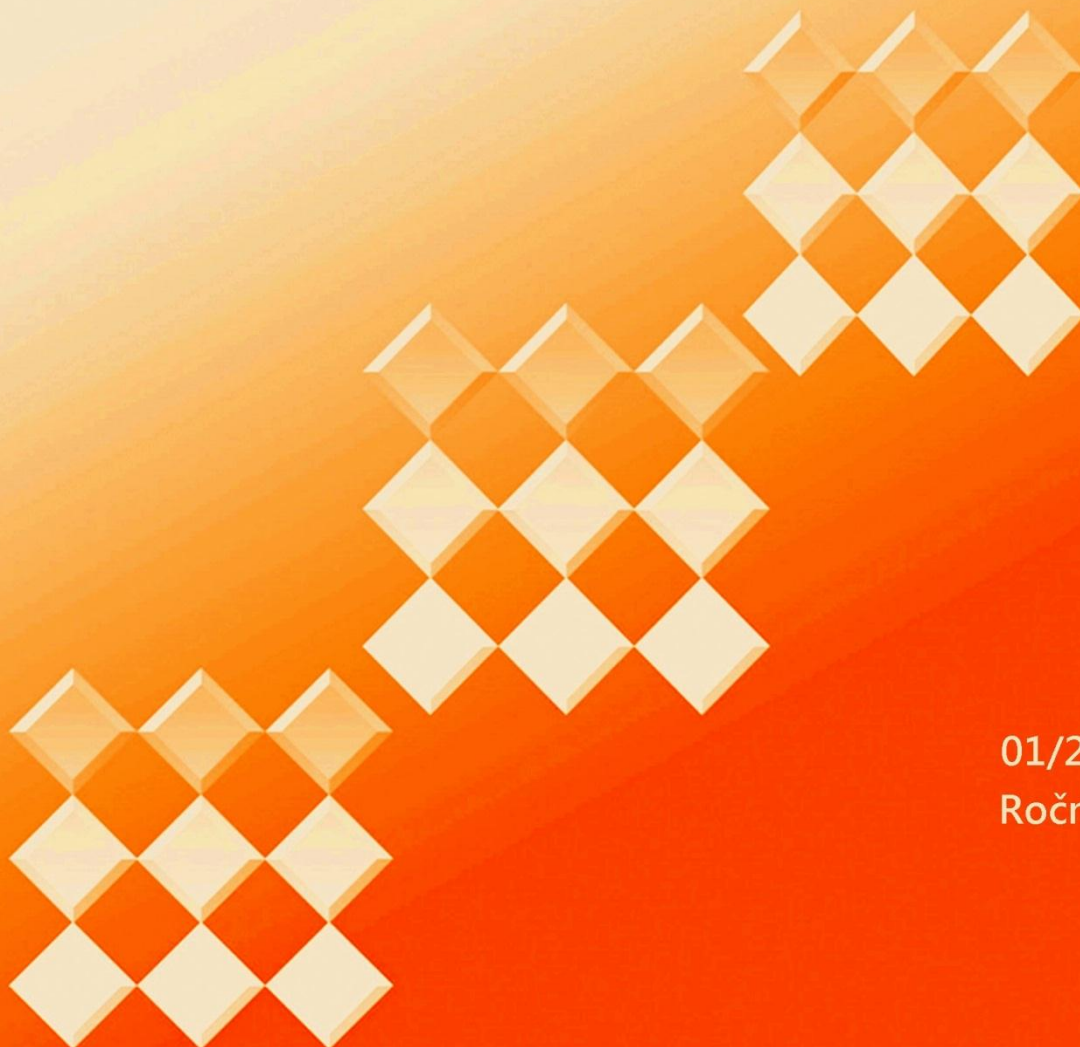


MANEKO

MANažment a EKOnomika podniku
Journal of Corporate MANagement and ECONomics



01/2012
Ročník IV

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií
Department of Management of Chemical and Food Technologies

Ústav manažmentu Slovenskej technickej univerzity v Bratislave
Institute of Management of Slovak University of Technology in Bratislava

Redakčná rada

Predseda: Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD., ÚM STU Bratislava

Podpredseda: Doc. Ing. František Lipták, DrSc., FaME UTB Zlín, ext.člen

Členovia:

SR

Prof. Ing. Július Alexy, CSc., EU Bratislava

Prof. Ing. Koloman Ivanička, CSc., ÚM STU Bratislava

Ing. Martina Szabóová, PhD., Úrad vlády SR

Zahraničie

Prof. Ing. Valerij Afanasjev, DrSc., MGUDT, Moskva, RF

Doc. Ing. Irina Družinina, CSc., MGUDT, Moskva, RF

Prof. Ing. Ivan Gros, CSc., VŠCHT, Praha, ČR

Doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc., VŠCHT, Praha, ČR

Doc. Ing. Aleš Hes, Ph.D., ČZU Praha, ČR

Doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D., VUT Brno, ČR

Prof. Ing. Petr Němeček, Ph.D., VUT Brno, ČR

Prof. Ing. Hana Lošťáková, Ph.D., Univerzita Pardubice, ČR

Assoc. Prof. Dr. Jogaila Mačerinskas, Vilniuská univerzita, Vilnius, Litva

Vedecká rada

Predseda: Doc. Ing. Irina Bondareva, CSc., ÚM STU, Bratislava

Členovia:

Prof. Ing. Edita Hekelová, PhD., SjF STU, Bratislava

Doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D., VUT Brno, ČR

Doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD., EU Bratislava

Zodpovedný redaktor: Ing. Jana Plchová, PhD.

Grafická úprava: Ing. Nadežda Fuksová, PhD.

Redakčná úprava: Bc. Marek Harmata

Šprávca webovej stránky časopisu: Ing. Juraj Tomlain, PhD.

Číslo 1/2012 bolo redakčne spracované v mesiacoch 4/2012 – 6/2012

Adresa redakcie: OMCHaPT ÚM STU
Vazovova 5
812 43 Bratislava
e-mail: jana.plchova@stuba.sk



Časopis MANEKO vychádza v spolupráci so Slovenskou spoločnosťou priemyselnej chémie FCHPT STU v Bratislave pri ZSVTS (Zväz slovenských vedecko-technických spoločností)

VEDECKÉ ČLÁNKY

MANAŽMENT RIZIKA PODNIKANIA V ČASE FINANČNEJ KRÍZY V PODNIKOVCH NA SLOVENSKU

RISK MANAGEMENT BUSINESS THE FINANCIAL CRISIS IN ENTERPRISES IN SLOVAKIA

Viera Bartošová, Zuzana Chodasová

Abstract

Purpose of the article: Development organizations assume considerable risks as they frequently manage long-termed investment portfolios, which requires high quality management work. Article therefore discusses the risks in enterprises.

Methodology/methods: This paper describes the methods of risk management in companies focusing on development of the organization. The methodology describes the types of risks in enterprises and their characteristics. It is value management that plays an important role in this respect. Value management has a risk management process integrated in its approach.

Scientific aim: Aim of the article dealt with the risks in business with a focus on development activities.

Findings: Every mistake decision in the conception which does not respect market requirements may bring about serious financial risk. Decrease in the risks connected with management decisions may be achieved through the supply of relevant information that must be processed in proper time and amount.

Conclusions: In this respect development organizations assume considerable risks as they frequently manage long-termed investment portfolios, which requires high quality management work. If compared to other enterprises such organizations, as a rule, assume greater risk as the premises constructed are designed for a long-term occupation and any conceptional mistake that does not respect market requirements may become a source of considerable financial loss. It is sometimes rather difficult to foresee market trends and investors may be financially successful on the one hand or they may lose their investments as well.

Keywords: risk management, development organizations, information, competence, business education, capital, crisis, value management

JEL Classification: G32, H12

ÚVOD

V súčasnosti vieme povedať, koho finančná a ekonomická kríza doteraz postihla, nevieme však povedať, kde a kedy sa definitívne zastaví, nakoľko je to teda pokračujúci proces. Finančný trh bol začiatkom, nie koncom tejto krízy. Problémy bánk a finančných

inštitúcií automaticky pocítili aj podnikateľské subjekty a ich zamestnanci. Charakteristickou črtou súčasnej etapy krízy je výrazné angažovanie sa jednotlivých vlád a ekonomických zoskupení na likvidácii dopadov krízy. Prijímajú sa záchranné, či ozdravné balíky, ktoré však zatiaľ len zahľadujú najväčšie slabé miesta, no ďalšie sa otvárajú. Rastú verejné deficity a dochádza k výraznému angažovaniu sa verejného sektora, cez ktorý sa má postupne oživovať ekonomika. Tieto aktivity vlád najmä v prvom období krízy boli určite nevyhnutné, aby sa zabránilo panike a snád' aj výraznejším spoločenským pohybom. V etape likvidácie dôsledkov sa však neriešili príčiny, neriešila hodnotová a systémová rovina, ktorá musí v celosvetovom, či v globálnom ponímaní nastoliť nový menový, finančný a ekonomický mechanizmus.

Slovenská republika reagovala na vzniknuteľšiu situáciu prijatím ekonomického balíčka, ktorý následne doplnila opatreniami. Rozsah a charakter opatrení zodpovedal aj filozofii ostatných európskych krajín. Boli to výrazné snahy nielen o pokračovanie, ale aj ďalší rast verejných investícií, osobitne do infraštruktúry – do cestnej siete, oblasti energetiky a pod. Investície súkromného sektora, najmä developerského charakteru ako byty, hotely, kancelárske priestory a nákupné centrá sa čiastočne zredukovali. Realizované budú zrejme predovšetkým tie investície, ktoré budú dofinancované z prostriedkov EÚ. Slovenská vláda, podobne ako mnohé iné vlády, sa orientuje najmä na poskytovanie individuálnej pomoci. Celoplošné opatrenia by viac posilnili návratnosť kapitálu, ako aj opatrenia charakteru celoplošne aplikovaných modelov rýchleho a lacného úverovania malých a stredných podnikov. Tiež efektívne systémy štartovacieho kapitálu pre začínajúce inovatívne podniky, racionálnejšia odvodová zaťaženosť, či efektívnejšia proexportná politika by boli nápomocné v spomínaných opatreniach. Vzájomná závislosť ekonomických systémov, posilňovanie komplexného charakteru rizikových faktorov, ako aj sústavné objavovanie nových rizík v súčasnosti vyvoláva potrebu racionálneho, vedecky podloženého prístupu k riešeniu problémov spojených s riadením manažmentu rizika v podnikoch. Jeho vymedzeniu, cieľom, špecifikám a úlohám, ktoré doposiaľ stáli v centre jeho záujmu je venovaný tento príspevok.

1 CIEĽ MANAŽMENTU RIZIKA PODNIKANIA

Manažment rizika podnikania (*business risk management*) súvisí s existenciou rizika, ktorému je vystavený každý podnikateľský subjekt. Existencia rizika vyplýva jednak z neistoty ekonomického života, z jeho dynamiky, jednak zo skutočnosti, že výrobné zdroje v každom reálnom ekonomickom systéme sú limitované a podnikateľ ako faktor rozhodovania¹ musí prijímať racionálne rozhodnutia týkajúce sa ekonomickej činnosti, uskutočňovať výber z alternatívnych riešení, predvídať dopyt atď., čo je spojené s rizikom, že sa nerozhodne správne.

Pretože podnikateľské riziko je komplexná kategória, zahŕňajúca viaceré čiastkové, vzájomne sa ovplyvňujúce riziká, je aj manažment rizika podnikania viacrozmerným procesom; jeho koncepcia zohľadňuje celé spektrum faktorov, ktoré vystupujú vo vzťahu k podniku ako rizikové. Synergický efekt pôsobenia týchto faktorov môže mať pre ďalšiu existenciu podniku fatálne dôsledky, preto sa opodstatnene pripisuje ich identifikácii a riadeniu mimoriadny význam. Komplexnosť, mnohotvárnosť a synergia sú základné charakteristiky manažmentu rizika podnikania, zatiaľ čo tradičné chápanie rizika je vo vzťahu k podnikaniu relatívne jednostranné. (Plchová, J., 2011) Vzhľadom na výsadné postavenie finančnej situácie v systéme hodnotenia podniku patrí prioritou v riadení rizík podnikania

¹ podľa A. Marshalla (Principles of Economics, 1980) osobitný faktor výroby

finančným rizikám. Táto skutočnosť vyplýva okrem iného aj zo vzájomného vzťahu medzi finančným a podnikateľským rizikom. Finančné riziko je odrazom podnikateľského rizika; podstatné zmeny vo vnútri podniku alebo v jeho ekonomickom okolí sa nakoniec vždy prejavujú vo finančných charakteristikách podniku. Riadenie finančných rizík je preto pomerne široko koncipované a obyčajne tvorí obsahovú náplň samostatného podsystemu riadenia, manažmentu finančných rizík. Za zvláštnu kategóriu rizika sa zvyknú považovať aj riziká v zahraničnom obchode:

- komerčné riziká (riziko trhu, riziko neprebratia tovaru, riziko nezaplatenia, tovarové riziko, dopravné riziko),
- politické riziká (zákaz platieb, moratóriá, výmenné riziko, transferové riziko)
- zvláštne druhy rizík (kurzové, právne atď.).

Uplatnením osobitného pohľadu na manažment rizika je jeho aplikácia v projektovom manažmente, najmä v pohľade na riadenie rizika v developerských podnikateľských subjektoch.

Cieľom manažmentu rizika v podniku je posúdiť bezpečnosť hodnoteného systému a výšku rizika; ak sa pri tomto posúdení ukáže, že riziko má vyššiu hodnotu, ako je hodnota *akceptovateľného rizika*², treba navrhnuť účinné opatrenia na jeho úplné odstránenie, príp. zníženie na hodnotu *zostatkového rizika*.³ Súčasťou riadenia rizika je aj **financovanie rizika**, tzn. financovanie všetkých aktivít spojených s identifikáciou, analýzou, monitorovaním a kontrolou rizika, s vypracovaním expertíz, opatrení a zabezpečovacích systémov, ako aj ich implementáciou v podniku.

2 MANAŽMENT RIZIKA PODNIKANIA

V manažérskom rozhodovaní pôsobí neistota ako faktor, ktorý spochybňuje dosiahnutie plánovaných a prognózovaných hodnôt ekonomických premenných vďaka riziku, ktoré je v nej zakomponované. Priebeh a budúce výsledky veľkej časti procesov prebiehajúcich v jednotlivých ekonomických jednotkách alebo systémoch sa nedajú spoľahlivo určiť v predstihu. Neistota však nie je iba fenoménom ekonomického života, je vlastná ľudskej existencii vo všeobecnosti. Chápeme ju v zmysle variability, ktorá neumožňuje presnú predikciu budúcich výsledkov určitých aktivít alebo procesov; jej prejavom sú väčšie alebo menšie odchýlky predpokladaných výsledkov od skutočne dosiahnutých. Ak vieme určiť pravdepodobnosť odklonu skutočných podmienok od plánu (prognózy), hovoríme o riziku.

Neistota chápaná ako nejednoznačnosť dosahovaných výsledkov môže mať subjektívny alebo objektívny charakter. Objektívny charakter neistoty vyplýva z podstaty objektov a procesov reálneho sveta – ani na základe úplných informácií totiž nie je možné odhadnúť spoľahlivo a presne budúcnosť. **Subjektívny charakter neistoty** spôsobuje relatívna obmedzenosť subjektívneho poznania objektov a procesov reálneho sveta; žiaden subjekt spravidla nie je schopný obsiahnuť všetky príčinné väzby medzi zvoleným postupom a jeho účinkami. Táto neznalosť v podstate deterministických charakteristík procesov sa často javí ako zdanlivá náhodnosť procesov.

² horná hranica hodnoty rizika vzhľadom na stanovené kritériá prijateľnosti

³ miera rizika, ktorú nie je možné vylúčiť žiadnym opatrením, resp. dolná hranica intervalu hodnôt prijateľného rizika

Akceptovanie rozdielov medzi subjektívnou a objektívnou neistotou má okrem teoretického aj praktický význam: objektívnu neistotu nie je možné ani pri úplnej znalosti objektu či procesu eliminovať, zatiaľ čo subjektívnu neistotu možno prehľbovaním poznania postupne znižovať, eventuálne aj odstrániť.

2.1 DEKOMPOZÍCIA CELKOVÉHO RIZIKA

Celkové riziko podnikania je kombináciou celého radu rizík, ktoré pôsobia na podnik v rôznej miere a intenzite. Z hľadiska analýzy rizika, možností jeho merania a metód znižovania rizika alebo zmierňovania jeho vplyvu na podnik má význam **dekompozícia celkového rizika na zložky, čiastkové faktory rizika**. V odbornej literatúre sa najčastejšie uvádzajú tieto zložky rizika:

- **systematické (trhové, nediverzifikovateľné) riziko** je podmienené faktormi ovplyvňujúcimi trh (ekonomický systém) ako celok, tzn. že závisí od celkového ekonomického vývoja a pôsobí univerzálne na všetky podniky; systematické riziko nie je možné znížiť diverzifikáciou (napr. kurzové riziko, riziko zmeny daňových sadzieb, riziko inflácie, riziko zmeny úrokovej miery apod.),
- **nesystematické (jedinečné, špecifické, diverzifikovateľné) riziko** vytvárajú ho tie rizikové faktory, ktoré sú pre konkrétny podnik jedinečné, špecifické; nesystematické riziko je možné diverzifikovať, čo je nesporne výhodou z hľadiska možnosti jeho riadenia.

Z iného aspektu tvoria štruktúru celkového rizika dve hlavné zložky:

- podnikateľské riziko,
- finančné riziko.

Podnikateľské alebo obchodné riziko (*business risk*) sa vzťahuje predovšetkým k charakteru realizovaných výkonov. Najčastejšie býva dávane do spojitosti s nestabilitou obratu spôsobenou najmä životným cyklom výrobku, podielom na trhu, výkyvmi v dopyte, konkurenciou, makroekonomickým prostredím (napr. menovými faktormi), haváriami a poškodením zariadení, možnosťou stávk apod.

Aj podnikateľské riziko je možné rozložiť na čiastkové riziká. Jednou z možných dekompozícií je rozdelenie faktorov podnikateľského rizika do skupín a podskupín (napr. riziká na úrovni odvetvia, trhu, konkurencie, manažmentu, výrobného procesu atď.). Tento prístup je založený na kvalifikovanom výbere a expertnom ohodnotení faktorov ovplyvňujúcich výšku podnikateľského rizika. Spravidla sa používa v kontexte s ocenením rizika pri odhade nákladov kapitálu a stanovení hodnoty podniku.⁴ Dekompozícia a analýza podnikateľského rizika je možná aj vo väzbe na ukazovatele finančnej analýzy. Významnou súčasťou podnikateľského rizika je **riziko z prevádzkovej činnosti** (*operating risk*); zahŕňa tieto čiastkové riziká:

- **prevádzkové riziko platobnej neschopnosti** – tradične sa testuje pomocou pomerových ukazovateľov likvidity; z hľadiska príčin zníženia prevádzkových príjmov ho spôsobuje *realizačné prevádzkové riziko* alebo *inkasné prevádzkové riziko*,
- **prevádzkové riziko straty** – testuje sa na základe analýzy bodu zvratu alebo pomocou prevádzkovej ziskovej marže (PMZ), príp. pomocou stupňa prevádzkovej páky⁵; platí:

⁴ komplexná stavebnicová metóda odhadu nákladov vlastného kapitálu podľa autorov Maříková - Mařík

⁵ DOL (Degree of Operating Leverage) = %zmena EBIT/%zmena tržieb

čím je PZM vyššia, tým je podnikateľské riziko – za inak nezmenených podmienok – nižšie.

Finančné riziko sa väčšinou chápe ako riziko vyplývajúce zo skladby zdrojov financovania podniku podľa nárokov na poradie ich úhrady. Iná interpretácia vzťahuje finančné riziko k finančnej činnosti podniku v relácii s účtovným členením podnikovej činnosti. Zahŕňa riziko trhové, úverové, riziko zmeny úrokovej miery, kurzové riziko a riziko likvidity. Podobne ako u podnikateľského rizika aj v prípade finančného rizika je možné vytypovať významné čiastkové faktory finančného rizika a expertne ich ohodnotiť. V prípade pomerových ukazovateľov vo funkcii faktorov finančného rizika je východiskom ohodnotenia rizika porovnanie s referenčnými hodnotami týchto ukazovateľov. Paralelu s prevádzkovým rizikom možno vytvoriť aj v analýze rizík finančnej činnosti; v súvislosti s finančnou činnosťou podniku vzniká:

- **finančné riziko platobnej neschopnosti** splácania dlhov, ktoré vznikli vedomou finančnou činnosťou (nie spontánne pri prevádzkovej činnosti) na základe úveru alebo emisie dlhopisov – testuje sa pomocou ukazovateľov finančnej stability,
- **finančné riziko straty** – testuje sa pomocou ukazovateľov miery finančného rizika (stupňa finančnej páky).⁶

Finančná stránka hospodárenia podniku je neoddeliteľná od jeho prevádzkovej činnosti. Finančné riziko zosilňuje prevádzkové riziko, obidve riziká spolu úzko korešpondujú: príjmy z výrobnnej činnosti musia zabezpečiť dostatok finančných prostriedkov na úhradu fixných prevádzkových i finančných nákladov a musia generovať taký príjem, ktorý bude pre vlastníka zaujímavý. Platí vzťah: čím väčšie je podnikateľské riziko, tým menšie by malo byť riziko finančné. Spoločný vplyv prevádzkovej a finančnej páky, tzn. prevádzkového a finančného rizika, vyjadruje stupeň celkovej páky – indikuje celkové (kombinované) riziko.⁷ Naznačené relácie predstavujú významné súvislosti v riadení rizika podnikania. Veľmi detailne sa im venuje finančná analýza podniku, preto im nebudeme venovať väčšiu pozornosť. Úlohy tohto typu sa spravidla riešia ako štandardná súčasť finančného riadenia podniku, ktoré poskytuje podklady pre manažment rizika. Jeho prioritou je kvantifikácia rizika a výber postupov, metód a nástrojov na jeho riešenie.

2.2 POSTUP A METÓDY KVANTIFIKÁCIE RIZIKA

Okrem **identifikácie a analýzy rizika** je úlohou manažmentu rizika nájsť riešenie dvoch kľúčových problémov:

- ako kvantifikovať riziko a jeho zložky,
- aké nástroje použiť na elimináciu rizika, príp. zmiernenie jeho následkov.

Odpoveď na tieto otázky dáva predovšetkým finančná teória; ide o všeobecne známe a v rôznej miere používané postupy, patriace do kompetencie finančného manažmentu. V tomto bode manažment rizika úzko spolupracuje s finančným riadením podniku, stáva sa jeho súčasťou, „predĺženou rukou“ (Bartošová, V., Kicová, E., 2011).

Kvantifikácia rizika znamená stanovenie pravdepodobnej intenzity odchýlok skutočnosti od očakávania. Prvým krokom je kvantifikácia očakávaného výsledku na základe

⁶ DFL (Degree of Financial Leverage) = %zmena EPS/%zmena EBIT

⁷ %zmena EPS/%zmena tržieb

údajov za minulé obdobia alebo na základe prognóz údajov. Použitie údajov za minulé obdobia je vhodné, ak sa predpokladá, že podmienky v budúcom období, za ktoré chceme kvantifikovať riziko, sa výrazne nezmenia. Preto môžeme na kvantifikáciu použiť priemerné hodnoty týchto údajov (jednoduchý a vážený aritmetický priemer, medián, príp. inú strednú hodnotu). Ak predpokladáme významnú zmenu podmienok v budúcom období, je spoľahlivejší kvalifikovaný odhad budúcich možných výsledkov spolu s odhadom ich pravdepodobnosti. Na kvantifikáciu rizika sa najčastejšie používajú matematicko-štatistické metódy: rozptyl, štandardná odchýlka a variačný koeficient. K ďalším metódam používaným v rôznych situáciách hodnotenia rizika patria:

- analýza citlivosti, metóda rozhodovacích stromov, Hertzov model pri kvantifikácii rizika investícií,
- výpočet beta-koeficientu vo finančnom investovaní,
- metódy ratingu dlžníka pri kvantifikácii úverových rizík,
- metóda VAR (*value and risk*) pri kvantifikácii rizika dlhopisov, kurzového rizika a pod.

2.3 PROFYLAXIA A ODSTRANOVANIE NÁSLEDKOV RIZIKA

Eliminácia a zmierňovanie účinkov a dopadov rizík predstavujú náročnú činnosť, ktorá predpokladá dokonalú znalosť metód, nástrojov a spôsobov riešenia rizikových situácií. Základom tohto procesu je:

- profylaxia – realizácia preventívnych opatrení, ktorých cieľom je vyhnúť sa riziku, pokiaľ je to efektívne, prípadne dosiahnuť, aby vplyv rizika na podnik bol čím najmenší,
- odstraňovanie následkov rizika – ide o defenzívne postupy uplatňované po tom, ako sa riziko realizovalo. Zmyslom týchto opatrení je minimalizovať náklady, ktoré vznikli realizáciou rizika.

Rozhodujúci význam v riadení rizika majú tzv. ofenzívne postupy zamerané na prevenciu rizika. K nim patrí.:

- vyhýbanie sa riziku – nie je vždy hodnotené pozitívne, môže byť spojené s príliš konzervatívnym prístupom manažmentu,
- diverzifikácia – rozloženie rizika na viaceré subjekty, a tým jeho celkové zníženie,
- zmluvne dohodnuté opatrenia – uplatňujú sa pri uzatváraní kontraktov s obchodnými partnermi,
- manažment aktív a pasív – využíva sa najmä ako nástroj zmierňovania kurzových a úrokových rizík,
- hedging pomocou derivátov – používa sa pri finančných derivátoch; znamená zmierňovanie, rozkladanie a prenos finančných rizík na iné subjekty. Základnými typmi používaných finančných derivátov sú forwardy, futurity, opcie a swapy.

3 RIZIKO V INVESTIČNOM ROZHODOVANÍ

Chápanie rizika v investičnom rozhodovaní je viacrozmerné. Spája sa vo všeobecnej rovine s podnikateľským rizikom, s jeho pozitívnou a negatívnou stránkou (*upside risk* a *downside risk*), z iného aspektu s rizikom systematickým, ale aj rizikom špecifickým, ktoré zodpovedá jednak konkrétnym podmienkam podniku, jednak špecifikám investičného projektu. **Riziko investičného projektu**, podobne ako podnikateľské riziko, je dané pravdepodobnosťou vzniku odchýlok kľúčových parametrov investičného rozhodovania

(hospodárske výsledky projektu, peňažné toky, ukazovatele ekonomickej efektívnosti) od ich predpokladaných hodnôt. Príčiny vzniku odchýlok sú v zásade dve:

1. neistota ekonomického života; v dôsledku neistoty nie je možný spoľahlivý odhad faktorov ovplyvňujúcich úspešnosť projektu,
2. správanie manažmentu, napr. nedostatočné poznanie procesov generujúcich faktory rizika, uplatnenie nevhodných metód odhadu ich budúceho vývoja, prijatie nesprávnych rozhodnutí v rôznych sférach hospodárskej činnosti, výber neadekvátnych metód hodnotenia ekonomickej efektívnosti projektu, použitie nevhodných zdrojov informácií a i.

Faktor času vystupuje v investičnom rozhodovaní ako samostatná premenná. Čas je jednou z dimenzií, v ktorej sa realizuje ekonomický proces; v určitom kontexte predstavuje osobitný rizikový faktor ovplyvňujúci pozitívne alebo negatívne ekonomické veličiny a ich vzájomné vzťahy. Profylaxiou a reakciou na riziko je opatrnosť. Opatrnosť je rozumný odhad javov, ktorý prihliada na potenciálne riziká a straty s cieľom zabrániť ich prenosu do budúcnosti. Ide o filozofiu, ktorá sa uplatňuje ako súčasť **manažmentu rizika projektov** a vyúsťuje do celého radu profylaktických opatrení. Z hľadiska času je práca s rizikom súčasťou prípravy projektu od jeho začiatku až do záverečného rozhodnutia o prijatí projektu a jeho realizácii, eventuálne o jeho zamietnutí. Riadenie rizika projektu je však oveľa širšie koncipované; ide o zložitý, systematický postup, ktorý okrem identifikácie a analýzy rizikových faktorov a stanovenia významnosti ich vplyvu zahŕňa priebežné hodnotenie rizika a jeho operatívne riadenie v čase realizácie i prevádzky projektu. **Práca s rizikom končí de facto až likvidáciou projektu.**

Vo fáze hodnotenia ekonomickej efektívnosti projektu sa riziko transponuje do kritérií efektívnosti, tzn. že ďalšie zohľadnenie faktorov rizika a ich počtu je záležitosťou konštrukcie konkrétneho ukazovateľa, jeho matematickej formulácie a ekonomickej interpretácie. Pritom riziková prémie nemusí byť v ukazovateli explicitne vyjadrená. V odbornej literatúre tohto zamerania sa môžeme stretnúť s odlišnou klasifikáciou metód hodnotenia ekonomickej efektívnosti investičných projektov, ale aj s odlišným prístupom k riziku a neistote. Pri výbere metód hodnotenia efektívnosti investičných projektov by nás preto mala zaujímať ich schopnosť zohľadniť riziko, matematicky ho vyjadriť a súčasne vytvoriť reláciu k hodnote podniku.

3.1 RIZIKÁ V MANAŽMENTE DEVELOPERSKÝCH PODNIKATEĽSKÝCH SUBJEKTOV

Ak sa rozhodne investor vložiť finančný kapitál do vhodnej investície, musí počítať aj s rôznymi udalosťami, ktoré daný zámer môžu veľmi skomplikovať. Dôležité preto je osvojiť si „riadenie rizika“. Ide o komplexný proces zisťovania, kontroly, eliminovania a minimalizácie neistých udalostí, ktoré môžu ovplyvniť investíciu. Manažment rizík kategorizuje riziká všeobecne najmä do týchto základných oblastí:

- prírodné katastrofy a havárie,
- riziká ochrany životného prostredia,
- finančné riziká,
- technické riziká,
- organizačné riziká.

Spomínané riziká sa ešte delia z rôznych hľadísk, avšak účelom tohto príspevku je sústrediť sa iba na tie riziká, ktoré najviac ovplyvňujú developerské organizácie, preto spomenieme predovšetkým finančné riziká.

Finančné riziká sa môžu ďalej členiť na: investičné riziko, poisťovacie riziko, projektové riziko a obchodné riziko (Bartošová, V., 2011). Obchodné riziko možno opäť ďalej členiť na:

- marketingové riziko,
- strategické riziko,
- riziko manažmentu,
- rozpočtové riziko.

Riadenie rizík je proces, pri ktorom sa subjekt riadenia snaží zabrániť pôsobeniu už existujúcich a budúcich rizík a navrhuje riešenia, ktoré pomáhajú eliminovať účinok nežiaducich vplyvov a podporiť pozitívne vplyvy. Po zvážení všetkých faktor rizikový manažment vyvíja, analyzuje a porovnáva možné preventívne a regulačné opatrenia. Znalosť práce s rizikami je jedným z kľúčových predpokladov úspechu každej developerskej spoločnosti, lebo príležitosti sú obvykle sprevádzané rizikami. Schopnosť úspešne pracovať v podmienkach rizika sa dnes stáva charakteristickou črtou moderného manažéra (Kucharčíková, A. a kol. 2011). Medzi základné otázky v oblasti práce s rizikami patrí aj včas sa naučiť:

- identifikovať rizikové faktory v developerskom procese,
- ako posúdiť ich dôsledky vrátane závažnosti dopadu na oblasti, v ktorých pôsobia,
- čo s danými rizikami ďalej robiť,
- aké riziká brať do úvahy,
- ako klasifikovať riziká a usporiadať ich z hľadiska závažnosti,
- ako pristupovať k hodnoteniu negatívnych dôsledkov a možnostiam ich ekonomického znižovania,
- ako zhodnotiť skúsenosti z riešenia rizikových situácií.

Dôležité je riziko najskôr identifikovať, potom vyhodnotiť. Vyhodnotiť znamená zistiť potenciálnu stratu – veľkosť tejto straty, resp. zistiť pravdepodobnosť výskytu straty a tiež usporiadanie priorít. Významnou fázou riadenia rizík je výber optimálneho riešenia. Začína určením úrovne rizika a postupuje cez hodnotenie ekonomických nákladov súvisiacich s investíciou. Finálnym výsledkom je rozhodnutie v každej etape riadenia rizík. V tejto súvislosti možno hovoriť o povahe rizík spojených s rozhodovacím procesom. Hodnotenie a riadenie rizika projektu možno rozdeliť do štyroch krokov, ktoré sa neuskutočnia len jednorázovo ale opakovane, prípadne nepretržite podľa významu projektu. Základné kroky hodnotenia a riadenia rizík sú:

• **Rozpoznávanie rizika** predstavuje tieto skutočnosti:

- kontrola časového plánu a zoznam činností,
- diskusie a rozhovory s odborníkmi.

• **Vyhodnotenie rizika** znamená najmä určenie úrovne tolerancie (aké náklady a oneskorenia sú prijateľné). Potom priradíme pravdepodobnosti jednotlivým rizikám na základe skúseností, expertným odhadom, využitím moderných metód. V konečnom dôsledku treba priradiť priority jednotlivým rizikám na základe úrovne tolerancie, potenciálnych nákladov na

sledovanie rizika a pravdepodobnosti, že k riziku príde, pomocou týchto priorít určíme, na ktoré riziká je potrebné sa najskôr sústrediť.

• **Vytvorenie rizikových plánov** možno vytvárať nasledovnými spôsobmi:

- mierniť riziko vopred uskutočnenými činnosťami (to znamená znížením pravdepodobnosti, že k problému dôjde),
- zmierniť riziko znížením následkov po objavení problému (to znamená znížením dopadu rizika),
- reagovať na riziko rezervným plánom v prípade, že k problému dôjde.

• **Sledovanie a riadenie rizika** musí byť úzko spojené s cieľmi, ktoré si investor stanovil. Veľmi dôležité je najskôr riziko identifikovať, ďalej je potrebné riziko vyhodnotiť, čo znamená zistenie potenciálnej veľkosti straty, zistenie pravdepodobnosti výskytu straty a taktiež usporiadanie priorít. Riadenie rizika zahŕňa predovšetkým tieto skutočnosti:

- analýzu rizík,
- výber protiopatrení,
- analýzu nákladov a výnosov,
- realizáciu protiopatrení,
- testovanie – komplexné preverovanie protiopatrení.

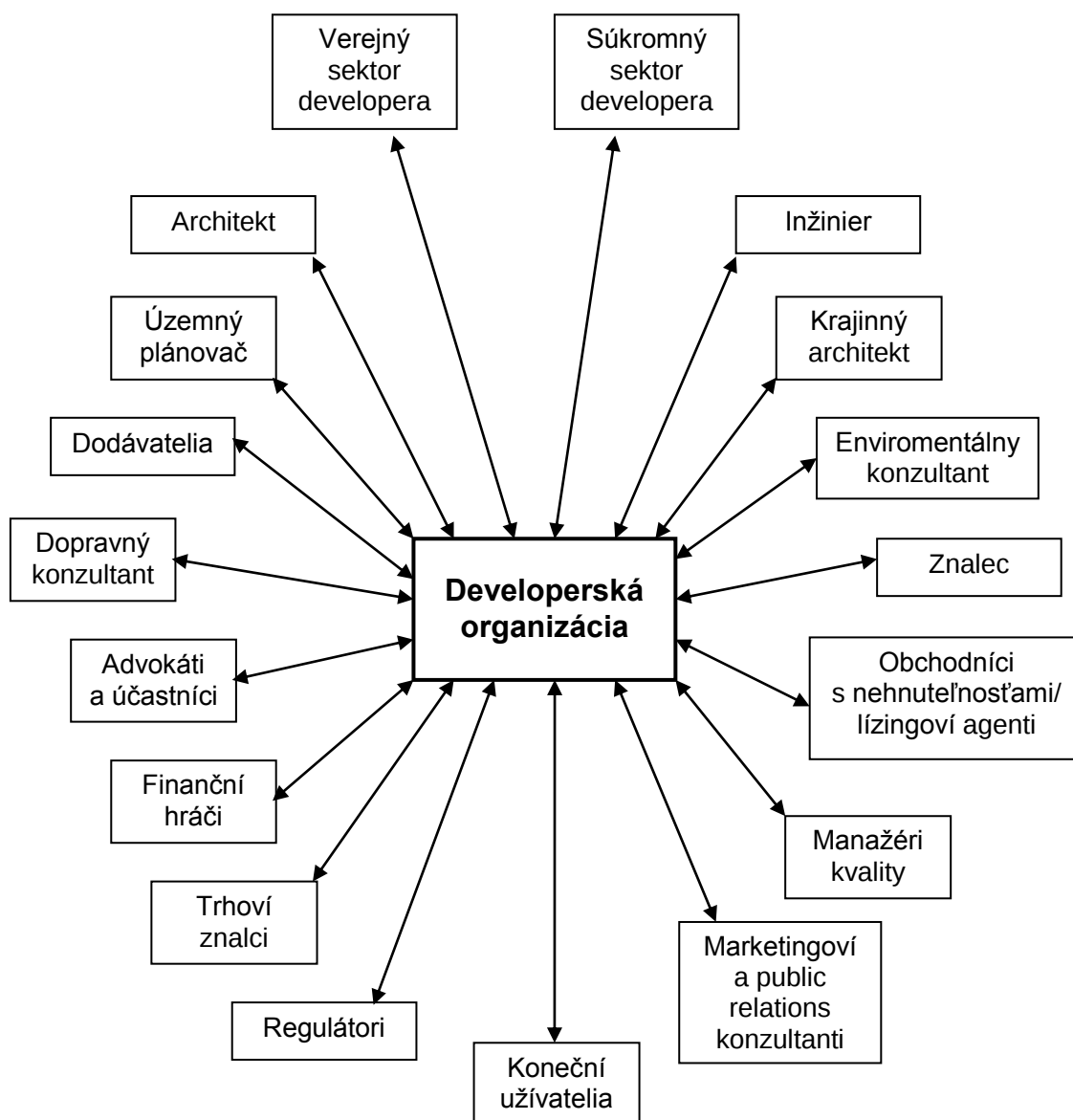
Prvým krokom ku znižovaniu rizík je prirodzene ich analýza. Analýza rizík je obvykle chápaná ako proces definovania hrozieb, pravdepodobnosti ich uskutočnenia a dopadu na aktíva, teda stanovenie rizík a ich závažnosti. Developerský proces sleduje, ako každý iný druh podnikania ziskové ciele. V developerskom procese, ktorého významnou súčasťou je aj investičný proces, by mal nieť zodpovednosť za riziko ten jeho účastník, ktorý je ho schopný ovládať v časovom úseku, v ktorom je v dominantnom, zmluvne zodpovednom postavení. Predpokladom úspešnej realizácie investičného projektu by teda mal byť rovnovážny stav, kde riziko nesú všetci jeho účastníci, ako zobrazuje schéma č. 1 (Ivanička, K. a kolektív 2007). V jednotlivých etapách developerského procesu vznikajú riziká, ktoré v nadväznosti na štádiá životného cyklu stavebného diela členíme v štádiu obstarania stavebného objektu pre jeho hlavných účastníkov najmä na nasledujúce riziká:

Riziko developera, ktoré vzniká v prípravnej fáze, je na začiatku developerského procesu, pri rozhodnutí developerskej organizácie investovať financie. Developerské organizácie realizujú stavebné objekty značného finančného rozsahu, ktoré sú určené na dlhodobé využívanie. Podstupujú oveľa vyššie riziko ako iné podnikateľské subjekty, nakoľko riadia rozsiahle investície s cieľom realizácie stavebného objektu, ktorého využiteľnosť je dlhodobá. Zlé rozhodnutie v štádiu prípravy investovania, nerešpektujúce požiadavky trhu, sa môže prejaviť vo fáze používania stavebného objektu až s odstupom času.

Developerský proces sa začína výberom lokality, ktorá by mala byť zaujímavá pre budúcich užívateľov, napr. dostupnosťou miestnou alebo osobnou dopravou pre stavebné objekty, ktoré budú poskytovať služby bežnému spotrebiteľovi alebo atraktivnosťou lokality pre obchodné firmy. Významná je veľkosť, cena pozemku a urbanistické podmienky zástavby. Cieľom developerskej organizácie je maximálna vyťažiteľnosť pozemku, t.j. aby stavebný objekt bol navrhnutý s maximom využiteľnej úžitkovej plochy v rámci urbanistických a architektonických limitov územia. Dôležitosť následného vypracovania podnikateľského plánu spočíva hlavne v informácii o cieľoch a finančnej analýze kapitálových výdavkov a očakávaných peňažných príjmoch z fungovania realizovanej investície. Pri ich odhade je nutné počítať s faktorom času a s rizikom možného odlišného

vývoja. Pre developerské firmy vznikajú v prípravnej fáze najmä finančné riziká, vyplývajúce zo štruktúry financovania. Jedná sa najmä o vlastné zdroje, cudzie zdroje a s nimi súvisiace riziko spojené s fixovaním na úrokové sadzby, ktoré sú ovplyvnené rizikom zmien. Úrok pri získavaní cudzích zdrojov má významnú úlohu najmä z časového hľadiska; jeho výška nie je nemenná a v maximálnej miere závisí od poskytovateľa, ktorý je zase závislý, ak sa jedná napr. o bankový sektor, od makroekonomického prostredia. Platí, že pri raste úrokovej miery by developerská organizácia nemala realizovať investičné projekty s nízkou mierou výnosu, a naopak, pri poklese úrokovej miery je možné realizovať aj projekty s menšími výnosmi. Práve pri rozhodovaní o cudzích zdrojoch, a teda zaťažení budúcich nákladov úrokmi, dvojnásobne platí riziko neistoty úrokovej miery, vyplývajúce z faktora času.

Schéma č. 1. Partneri developerov v developerskom procese



Časovým sklzom vo výstavbe vzniká pre developerskú organizáciu riziko z neplnenia už uzavretých zmlúv na prenájom objektu s pevným termínom odovzdania priestorov v objekte nájomcovi. Výška penalizácie rastie úmerne s časovým oneskorením ukončenia výstavby stavebného diela. Akékoľvek oneskorenie ukončenia výstavby môže oddialiť

príjmy, plynúce či už z predaja alebo z prenájmu objektu, a teda významne ovplyvniť aj jeho výnosnosť.

Riziko projektanta je riziko vyplývajúce z chýb všetkých účastníkov investičného procesu v predprojektovej a projektovej fáze. Ak developer rozhodne o zmene navrhovaných podmienok pre vypracovanie projektovej dokumentácie počas projektovania, je to predovšetkým riziko zmeny investičného zámeru, riziko nedodržania podmienok zástavby územia a následne z toho vyplývajúce riziko nedodržania dojednaných termínov. Riziká generálneho projektanta môžu byť podmienené nesprávnym zvoleným tímom projektantov, špecialistov, podcenením ich časovej koordinácie, prípadne nesprávnou voľbou materiálového a technického riešenia a z toho vyplývajúcich nadmerných rozpočtových nákladov.

Riziko zhotoviteľa stavby vyplýva zo skutočnosti, že zhotoviteľ stavby je zaťažený rizikami, vznikajúcimi pri realizácii stavebného objektu, a to od začatia výstavby po jej odovzdanie do užívania. Je zodpovedný za kvalitu objektu z hľadiska garancií za zabudované materiály a zariadenia v stavebnom objekte, za kvalitu uskutočnených prác, za dodržanie zmluvne dojednaných nákladov výstavby a termínu ukončenia stavebného objektu. To sú interné riziká zhotoviteľa. Poznáme ale aj externé riziká, ktoré vznikajú v dôsledku:

- nekvalitne uskutočnených prieskumov staveniska,
- nekvalitných a neúplných projektov,
- absenciou koordinácie profesijných skupín na stavbe.

Takisto zmena cien stavebných prác a stavebných materiálov (napr. zmena výšky DPH, inflácia), ktoré sú dané makroekonomickou politikou štátu a na ktoré dodávateľ stavby nemá vplyv, sú príčinou mnohých rizík. Niektoré spomínané riziká developerská organizácia nemôže ovplyvniť, ale v každom prípade by ich mala s určitým časovým predstihom predvídať. Hlavné riziko pre developerskú organizáciu spočíva v tom, že skutočné hospodárske výsledky sa môžu odchyľovať od predpokladaných, hlavne smerom k strate. Jedným z prostriedkov ako znížiť toto riziko, je uplatňovanie metód facility manažmentu, hodnotového manažmentu, a to jednak už v prípravnej fáze investičného procesu alebo počas životnosti stavebného objektu, ako spomenieme neskôr. (Chodasová, Z. 2006)

3.2 METÓDA NA ZNÍŽENIE RIZIKA PRI RIADENÍ PROJEKTOV

Cieľom hodnotového riadenia by malo byť to, aby investor získal za svoje peniaze najlepšiu hodnotu. Uplatňuje sa tu systematický prístup, ktorý zabezpečí, že každý projekt zaistí hodnotu za peniaze a iné investované zdroje. Hodnotové riadenie má vo svojom prístupe integrovaný aj proces manažmentu rizika. Hodnotí sa tu riziko projektu z hľadiska kvalitatívnych kritérií ako:

- politických úvah,
- dopadu na životné prostredie,
- hospodárskej vyváženosti,
- trhových požiadaviek,
- predpovede výnosov,
- „fázovania“ výstavby.

Pri hodnotení stavebného rizika sa analyzujú kvantitatívne kritériá ako napr. projektových nákladov (deterministických a pravdepodobnostných / neznámych faktorov, sklzy zmeny v rozsahu, projektová eventualita). Význam hodnotového riadenia v projektovom riadení môžeme zhrnúť do nasledovných skutočností:

- sústreďuje sa na celkový obraz,

- zlepšuje proces rozhodovania,
- vytvára realistické rozpočty pre požadované funkcie,
- zlepšuje návrhy projektov a zabezpečuje, aby sa zlepšenie týkalo požadovaných funkcií,
- napomáha pochopeniu celkového projektu, zabezpečuje jeho funkčnosť,
- spochybňuje, čo je zaužívané, urýchľuje proces tvorby projektu,
- identifikuje nepotrebné náklady, investičné aj prevádzkové.

Môžeme povedať, že uplatnenie hodnotového riadenia ako metódy v riadení rizika celkovo znižuje riziko nasledovným spôsobom: jasnejšie definuje rozsah projektu, už v štádiu projektu pomáha optimalizovať projektové náklady (Chodasová, Z. 2010). Vo fáze obstarávania pomáha vyberať správne zmluvy, harmonogramy, predajcov a dodávateľov. Počas výstavby rieši nepredvídané problémy, nepretržité hodnotové riadenie vo všetkých fázach môže maximalizovať úspory, minimalizovať riziko, lebo pomáha kvantifikovať nemerateľné riziká. Hodnotové riadenie vytvára ekvivalentné porovnania alternatívnych nákladov, napráva omyly v pôvodných odhadoch nákladov, čím zmierňuje rozdiely medzi konkurenčnými odhadmi nákladov.

ZÁVER

Súčasná doba kladie vysoké nároky na úroveň poznania a jej transfer do nových, progresívnych koncepcií, metód a nástrojov riadenia a súčasne dynamické ekonomické prostredie, v ktorom podniky pôsobia, zvyšuje mieru neistoty a rizika vo všetkých podnikateľských aktivitách, čím narastá význam integrácie nosných princípov týchto aktivít, ich cieľov a stimulov do jedného integrovaného systému riadenia. V zmysle teórie hodnotovo orientovaného manažmentu (*value-based management*) ide o komplexné zvládnutie všetkých podstatných činiteľov, ktoré majú bezprostredný vplyv na hodnotu podniku ako integrálny cieľ podnikovej činnosti. Chápanie rizika, tradične dekomponovaného na jednotlivé zložky, sa preto v podmienkach integrovaného manažérského systému prioritne sústreďuje na tvorbu hodnoty a jej potenciálne ohrozenie. Tomu zodpovedá aj filozofia a koncepcia manažmentu rizika. Riadenie rizika teda nie je možné realizovať izolovane bez väzby na **podnik ako celok, jeho hodnotu a celkovú výkonnostnú pozíciu**. To znamená, že okrem identifikácie a analýzy faktorov rizika je na mieste aj identifikácia činiteľov, ktoré majú bezprostredný vplyv na hodnotu podniku (*value drivers*) s cieľom určiť ich vzájomné rozhranie.

Na vývoj developerských podnikateľských subjektov vplýva nielen finančná kríza, ale aj celková neistota medzi investormi. Situáciu na trhu neulahčuje ani spomalenie hospodárskeho rastu slovenskej ekonomiky a nepomer medzi dopytom a ponukou po realitách. V konečnom dôsledku dlhodobejšie faktory, ako napríklad atraktivnosť miest v budúcich stratégiách expanzie, najmä veľkých zahraničných firiem, a s nimi súvisiaci dopyt po developerských projektoch tiež ovplyvňujú realitný trh. Opatrenia musia zaistiť stabilitu finančného systému a zabezpečiť, aby tento systém slúžil rozvoju ekonomiky. Treba nevyhnutne vytvoriť podmienky na rozvoj existujúcich aj nových finančných produktov a služieb, ktoré budú prístupné nielen veľkým firmám, ale aj malým subjektom. Situácia si vyžaduje zlepšenie regulačného a dozorného rámca, ktorý umožní efektívnu alokáciu zdrojov v ekonomike a súčasne napomôže rozvoj aj v menej vyspelých regiónoch. Ďalej treba vytvoriť stimuly na podporu investícií do výroby s vysokou pridanou hodnotou, s dôrazom na malé a stredné inovatívne firmy. Rozvoj výroby so sebou prináša aj záujem o bývanie v oblastiach, kde noví investori rozvíjajú svoje výrobné kapacity. Z hľadiska možnosti čerpania fondov EÚ v dôsledku realizácie štátnych, či regionálnych projektov nemusia byť výrazne poškodené stavebné podniky. Iba podnikateľské subjekty, ktoré sú schopné pružne na

túto situáciu sebakriticky reagovať, včas rozoznať riziko, prípadne ho eliminovať, zavádzať nové metódy do riadenia, budú schopné finančnú krízu ustáť.

Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy MŠ SR a SAV č. 1/0357/11 Výskum možnosti aplikácie fuzzy-stochastického prístupu a CorporateMetrics ako nástrojov kvantifikácie a diverzifikácie podnikových rizík.

LITERATÚRA

- Bartošová, V.,2011: *Manažment rizika*. In: Štofková, J. a kol.: Manažment podniku. 2. preprac. vyd. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2011. 391 s., ISBN 978-80-554-0148-9
- Bartošová, V., Kicová, E.2011: *Vplyv krízy na hodnotu podniku*. In: Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky '11 [elektronický zdroj] : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie : Rajecké Teplice 4.-5. október 2011. - ISSN 1336-5878. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2011. s. 219-224.
- Chodasová, Z. 2006: *Analýza nákladov metóda na zníženie rizika v manažérskom procese správcovskej organizácie*. In: Nehnutelnosti a bývanie. - ISSN 1336-944X. - Roč. 1, č. 2 (2006), s. 126-140
- Chodasová, Z., 2010 : *Influence of financial crisis on development organizations in Slovakia* . In Financial crisis,/ Analysis of consequences of financial crisis and perspectives for futher trends, Internationa Scientific Confernce , Copyright SŠ a DS jún 2010,ISBN 978-80-88946-54-0
- Ivanička, K. a kolektív 2007: *Trh nehnuteľností a developerský proces*, vyd. STU Bratislava, 2007, ISBN 978-80-227-2661-0, str. 63
- Kucharčíková, A. – Tokarčíková, E. – Ďurišová, M. – Jacková, A. – Kozubíková, Z. – Vodák,J.2011: *Efektivní výroba. Využívejte výrobní faktory a připravte se na změny na trzích*. Computer Press, Brno, Česká republika, 344 s., ISBN 978-80-251-2524-3
- Plchová, J., 2011: Alternatívne prístupy k manažmentu podniku. In: *Aktuálne otázky ekonomických a humanitných vied, Bratislava, 12/2010*, STU v Bratislave, s. 309--314. ISBN 978-80-227-3447-9.

Autori:

Doc. Ing. Viera Bartošová, PhD.

ŽU v Žiline, F PEDAS

Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina

Tel.: +421 41 513 3224

e-mail: viera.bartosova@fpedas.uniza.sk

Ing. Zuzana Chodasová, PhD.

STU, ÚM Bratislava

Vazovová 5, Bratislava

Tel.:0911866107

e-mail: zuzana.chodasova@stuba.sk

Recenzenti:

Doc. Ing. Alžbeta Kucharčíková, PhD.

Doc. Ing. Alžbeta Bieliková, PhD.

PROGNÓZOVANIE PLATOBNEJ SCHOPNOSTI MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

FORECASTING ABILITY TO PAY FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Irina Bondareva

Abstract

Purpose of the article The important role of corporate governance in terms of competition, market uncertainties and high risks, especially in terms of crisis management corporate finance. Providing financial security company is one of the dominant directions of its financial strategy as in good times as well during the recession in the country. Therefore, an important task of financial management is early detection and to analyze the possibility of financial difficulties the company and its direction to decline. Currently available throughout the amounts of various foreign models offer the possibility of early detection of financial difficulties the company and its orientation towards bankruptcy. The paper is an analysis of explanatory ability of Conan-Holder model in terms of Slovak companies.

Methodology/methods Analysis of the solvency of SMEs using the model Conan & Holder model

Scientific aim Analyze the characteristics of explanatory skills in the Slovak economy

Findings Information about the explanatory power of the model

Conclusions (limits, implications etc) The results of applying the methods C & H points to the possibility of its use for Slovak small and medium enterprises. The model is based on an assessment of the likelihood of late payment obligations of the companies, which corresponds to the interests of creditors and to express outer-analysis. However, the model does not take into account regional and sectoral specifics of the operation of economic entities.

Keywords: predictive analysis of financial condition, solvency business model and methods of forecasting financial difficulties

JEL Classification: G33

ÚVOD

Základom úspešnej a stabilnej trhovej ekonomiky každého štátu je segment podnikateľskej sféry, zastúpený malými a strednými podnikmi. Malé a stredné podniky (MSP) predstavujú najrozšírenejšiu formu podnikateľstva a tvoria základ ekonomického a sociálneho rozvoja regiónov na Slovensku. Sú hlavným zdrojom rastu životnej úrovne obyvateľstva a zásadne vplyvajú na zníženie nezamestnanosti v krajine. Ako uvádza E. Šúbertová „...malé a stredné podniky v SR prispievajú k vytváraniu sociálnej klímy, k pracovnému, sociálnemu a spoločenskému uplatneniu rôznych skupín obyvateľstva. Súčasne majú významný podiel na tvorbe pridanej hodnoty v podnikoch SR...“ (E. Šúbertová, 2010).

Súčasne, MSP sa v praxi stretávajú s problémami, ktoré negatívne vplyvajú na ich činnosť. Ekonomická kríza a predlžujúca sa recesia ekonomiky SR spôsobila vážne problémy spojené s bankrotom mnohých malých a stredných podnikov. Preto je stále aktuálne vypracovanie metód a modelov predikčného odhalenia smerovania podniku k bankrotu.

1 CIEĽ A METODIKA

Nie vždy malý podnik má možnosť (z kvalifikačných a finančných dôvodov) urobiť širšiu analýzu platobnej schopnosti ako vlastného podniku, tak aj svojich partnerov. Avšak sú určité metódy, ktoré dovoľujú aj malým podnikom uskutočniť expres analýzu finančnej situácie. Jednou z takých metód je Conan-Holder model, ktorý je postavený na základe skúmania dynamiky úrovne platobnej schopnosti 190-tich malých a stredných francúzskych podnikov. Cieľom príspevku je analýza vypovedacej schopnosti uvedeného modelu a možnosti jeho využitia pre malé a stredné podniky SR.

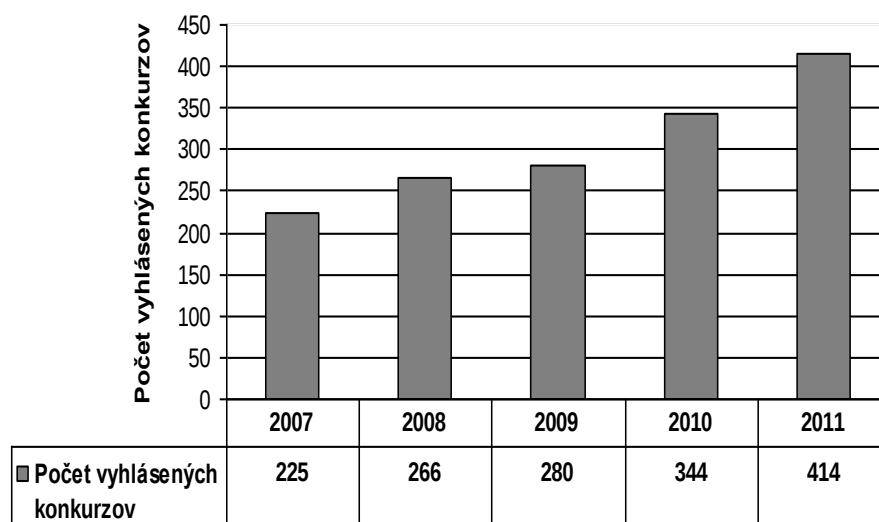
2 VÝSLEDKY A DISKUSIA

2.1. ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU ÚPADKU PODNIKOV NA SLOVENSKU

Bankrot podniku je v slovenskom právnom poriadku nazvaný ako jeho úpadok. Zákon č. 7/2005 o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene niektorých zákonov definuje úpadok ako nasledovný stav podniku:

- podnik je platobne neschopný, pri tom za platobne neschopný sa považuje podnik, ktorý má viac ako jedného veriteľa a nie je schopný plniť 30 dní po lehote splatnosti viac ako jeden peňažný záväzok;
- predĺžený je ten, kto je povinný viesť účtovníctvo podľa osobitného predpisu, má viac ako jedného veriteľa a hodnota jeho splatných záväzkov presahuje hodnotu jeho majetku.

V súčasnosti v SR stúpa počet podnikov, ktoré sa ocitli v zložitej finančnej situácii a strácajú schopnosť plniť včas svoje platobné záväzky, na čo poukazuje v poslednom čase stúpajúca tendencia počtu vyhlásených konkurzov na krajských a okresných súdoch SR, ktorá je znázornená na grafe 1.

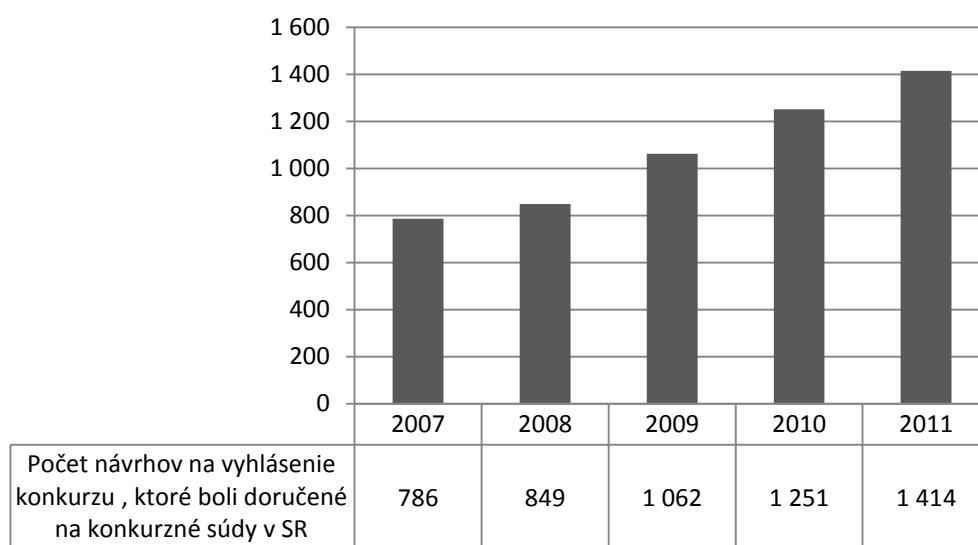


Graf 1: Počet vyhlásených konkurzov na krajských a okresných súdoch SR v r. 2007 – 2011

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov Ministerstva spravodlivosti SR, 2011

Dôsledkom rastu počtu platobne neschopných podnikov je druhotná platobná neschopnosť, ktorá sa rýchle rozširuje a predstavuje nebezpečenstvo pre ďalšie a ďalšie podniky. V určitej miere jej stúpajúcu tendenciu zachytáva rast počtu návrhov na vyhlásenie konkurzu, ktoré boli doručené na konkurzné súdy v SR (graf 2), nakoľko zákon č. 7/2005 o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene niektorých zákonov umožňuje návrh na vyhlásenie konkurzu na majetok jedného dlžníka podať viacerými veriteľmi.

Problém platobnej schopnosti nielenže značne ovplyvňuje finančnú situáciu podniku, ale v konečnom dôsledku aj samotnú jeho existenciu. Medzi hlavné príčiny insolventnosti podnikov patrí najmä pokles tržieb, zväčšujúca sa lavínová druhotná platobná neschopnosť, malé rezervy na neočakávané udalosti, zníženie dostupnosti úverov zo strany bankových inštitúcií, vysoké dane a odvody a nedostatočná úroveň vlastného manažmentu a manažmentu dlžníkov.



Graf 2: Počet návrhov na vyhlásenie konkurzu , ktoré boli doručené na konkurzné súdy v SR v r. 2007 - 2011

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov Ministerstva spravodlivosti SR, 2011

Obchodný úpadok podniku rieši:

- konkurz
- reštrukturalizácia
- konanie o oddlžení

Platobná neschopnosť značného počtu podnikov fungujúcich v reálnom sektore ekonomiky SR vytvára vlnu ďalších bankrotov. V súčasnosti podniku môže hroziť zánik z rôznych finančných dôvodov, z ktorých najbežnejším je jeho platobná neschopnosť.

Preto dôležitou úlohou riadenia podniku v podmienkach konkurencie, trhovej neurčitosti a vysokých rizík, je protikrizové riadenie podnikových financií. Zabezpečenie finančnej bezpečnosti podniku je jedným z dominantných smerov finančnej stratégie podniku ako v období konjunktúry, tak aj v období recesie ekonomiky krajiny. Avšak osobitnú pozornosť je treba venovať otázkam zabezpečenia finančnej bezpečnosti podniku práve teraz, v štádiu recesie ekonomiky, pretože pre podniky mnohonásobne narastajú hrozby zo strany externého prostredia.

V súvislosti s uvedeným preukázateľne narastá význam finančných informácií, ich vierohodnosť, operatívnosť a objektívnosť, čo umožňuje všetkým účastníkom procesu spoznať a pochopiť finančnú situáciu a finančné výsledky činnosti firmy. Na tejto báze podnikatelia a iné zainteresované osoby môžu robiť nutné a užitočné závery, hodnotiť ekonomické perspektívy a finančné riziká a prijímať optimálne riadiace rozhodnutia. V podmienkach rastu platobnej neschopnosti podnikov a ich úpadku, objektívne hodnotenie finančnej situácie je zásadnou úlohou manažmentu podniku. Podnikatelia sa často môžu vyhnúť platobnej neschopnosti predvídaním ťažkostí – ak včas analyzujú finančnú situáciu nielen vlastného podniku, ale aj obchodných partnerov. Dokonca zákon č. 7/2005 o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene niektorých zákonov hovorí, že dlžník je povinný predchádzať úpadku, že podnik je povinný „...sústavne sledovať vývoj svojej finančnej situácie, ako aj stav svojho majetku a záväzkov tak, aby mohol včas zistiť prípadnú hrozbu úpadku a prijať opatrenia, ktoré hroziaci úpadok odvrátia“. Preto dôležitou úlohou finančného riadenia je včas zistiť a analyzovať možnosti vzniku finančných ťažkostí podniku a jeho smerovanie k úpadku.

V roku 2011 Európska komisia uverejnila správu expertnej skupiny, ktorá obsahuje odporúčania týkajúce sa štyroch podoblastí zahŕňajúcich proces bankrotu v jeho najširšom zmysle (European Commission: A second chance for entrepreneurs, 2011) . Takými odporúčaniami sú:

- systém včasného varovania (prevencia úpadku);
- mimosúdne vyrovnania;
- súdne konania;
- druhá šanca (možnosť nového štartu pre podnikateľov, ktorí zbankrotovali).

Teda systém včasného varovania má byť najdôležitejšou funkciou manažmentu malého a stredného podniku.

2.2 VYUŽITIE MODELU C&H PRE PREDIKČNÚ ANALÝZU ÚPADKU PODNIKU

V súčasnosti sa používajú dva základné prístupy k prognózovaniu finančných ťažkostí podniku a jeho úpadku.

Prvý prístup sa zakladá na analýze skupiny pomerových finančných ukazovateľov podniku. Počet a zoznam sledovaných ukazovateľov finančný manažér vyberá na základe svojho názoru na dôležitosť vplyvu týchto faktorov na finančný stav podniku. Dôležité je tiež, aby manažment podniku mal možnosť ovplyvniť stav týchto ukazovateľov prijatím taktických rozhodnutí. V podstate, monitoring stavu finančných ukazovateľov podniku vytvára systém včasného zistenia blížiacej sa krízy, ktorá potenciálne ohrozuje každý podnik.

Pomerové ukazovatele majú vysokú prognostickú spoľahlivosť, avšak, hlavným nedostatkom tohto prístupu pre malé a stredne podniky je, že vybrané finančné ukazovatele môžu byť rôzne nasmerované, čo nie vždy umožňuje urobiť jednoznačné závery o finančnej situácii podniku a o jeho smerovaní k úpadku. Proces diagnostiky pri tomto prístupe je spravidla časovo náročný, a to z dôvodu potreby správnej interpretácie diagnostických výsledkov. V súčasnosti nepredstavuje žiadny problém automatizovať výpočet ľubovoľných finančných ukazovateľov, ale oveľa ťažšie je správne interpretovať zmysel vypočítaných hodnôt a trendy vývoja týchto ukazovateľov. Preto, často z kvalifikačných a finančných dôvodov možnosti analýzy pomerových ukazovateľov a prognóza vývoja finančnej situácii podniku je obmedzená.

Druhý prístup je založený na štúdiu hodnoty určitých ukazovateľov, spojených s činnosťou podniku smerujúceho k bankrotu. Všetky predikčné metódy sú založené na niektorých predpokladaných podmienkach vývoja podniku. Najbežnejší je predpoklad stability:

"ak súčasný trend vývoja podniku bude pokračovať..", "ak sa nestane nič neobvyklé..." Tak, všetky metódy prognózovania finančného stavu podniku sú zamerané na zistenie retrospektívnych súvislostí a trendov. V predikcii úpadku podniku, toto zistenie sa uskutočňuje porovnaním retrospektívnej informácie zbankrotovaných podnikov a podnikov, ktoré sa ubránili úpadku a konkurzu.

V podmienkach stabilnej trhovej ekonomiky a pri dostupnosti dlhodobej rozsiahlej štatistiky charakteristík podnikov - bankrotov, problém klasifikácie podnikov a analýzy vývoja ich finančného stavu sa riešia jednoduchšie. Aplikácia tohto prístupu v SR je zatiaľ zložitá, kvôli nedostatku spoľahlivých a komplexných štatistických údajov ekonomických parametrov zbankrotovaných podnikov.

Pri tomto prístupe integrované hodnotenie životaschopnosti podniku sa vykonáva pomocou diskriminačných modelov, resp. modelov založených na metóde bodového hodnotenia. Účelom multiplikatívnej diskriminačnej analýzy je nájsť priamku, ktorá rozdeľuje všetky podniky do dvoch skupín: v prípade, že hodnotiaci bod podniku je umiestnený nad priamkou, finančné ťažkosti mu v blízkej budúcnosti nehrozia, a naopak. Diskriminačná funkcia, obyčajne je uvádzaná v lineárnej forme:

$$Z = a_1 \cdot X_1 + a_2 \cdot X_2 + \dots + a_n \cdot X_n$$

kde :

Z – ukazovateľ integrovaného hodnotenia finančného stavu podniku

$X_1, \dots, X_n$ – pomerový ukazovateľ, ktorý je zahrnutý do systému ukazovateľov hodnotenia finančného stavu podniku

$a_1, \dots, a_n$ – váha pomerového ukazovateľa, ktorá charakterizuje jeho dôležitosť

V súčasnej dobe je známe celé množstvo modelov, založených na metóde multiplikatívnej diskriminačnej analýzy, ku ktorým patria napríklad Altmanov model, Tafflerov model, Springate model, Fulmerov model, Beermanov test, Index bonity, Indexy IN, model Rudolfa Douchy a ďalšie (Zalai, K. a kol., 2010; Grünwald, R. – Holečková, J., 2007; Kislingerová, E. – Hnilica, J., 2008; Růčková, P., 2008; Kotulič, R. – Király, P. – Rajčániová, M., 2010). Každá z predikčných metód má svoje prednosti a nedostatky. Praktické použitie predikčných metód ukazuje, že váhy ukazovateľov Z - indexu sa veľmi líšia nielen od krajiny ku krajine, ale aj z roka na rok, ako aj podľa hospodárskych odvetví v krajine. To naznačuje, že metódy hodnotenia finančného stavu podniku založené na použití Z - indexov nie sú odolné voči zmenám vo vstupných dátach. Podľa názoru väčšiny vedcov nevýhodou väčšiny modelov je ich orientácia na trhovú hodnotu akcií. Často je problematické určiť trhovú hodnotu vlastného kapitálu slovenského podniku, nakoľko kapitálový trh v SR nie je rozvinutý a viac ako 80 % podnikov má právnu formu s.r.o. Väčšina predikčných modelov je vypracovaná na základe štatistických údajov z veľkých podnikov a nie vždy je možné vypočítať Z - index na základe len účtovnej závierky. Tieto vlastnosti väčšiny predikčných modelov obmedzujú možnosti malých resp. stredných podnikov v ich využití pre express-analýzu platobnej schopnosti.

Avšak sú určité metódy, ktoré dovoľujú aj malým podnikom uskutočniť expres analýzu finančnej situácie svojho podniku. K takým metódam patri napríklad Conan-Holderov model, ktorý je postavený na základe skúmania dynamiky úrovne platobnej schopnosti 190-tich malých a stredných francúzskych podnikov.

Diskriminačná funkcia modelu C&H je uvádzaná v lineárnej forme nasledovne:

$$Z = - 0.16 \cdot X1 - 0.22 \cdot X2 + 0.87 \cdot X3 + 0.10 \cdot X4 - 0.24 \cdot X5 \text{ (A. Shemet, 2012)}$$

Základnými čiastkovými kritériami tohto modelu sú:

- X1 - charakterizuje podiel najlikvidnejších položiek majetku v aktívach podniku a vypočíta sa zo vzťahu:

$$\frac{\text{Kratkodobé pohľadávky (S046) + Finančné účty (S055)}}{\text{Aktíva (S001)}}$$

Rast tohto ukazovateľa v dynamike sa považuje za kladný faktor, nakoľko zvyšuje úroveň platobnej schopnosti podniku a znižuje pravdepodobnosť jeho insolventnosti.

- X2 - vyjadruje podiel trvalých a dlhodobých finančných zdrojov v pasívach podniku a vypočíta sa zo vzťahu:

$$\frac{\text{Vlastné imanie (S067) + Dlhodobé záväzky (S094)}}{\text{Pasíva (S066)}}$$

Rast tohto ukazovateľa v dynamike sa považuje za kladný faktor, vedie k zvýšeniu úrovne finančnej stability podniku a znižuje pravdepodobnosť jeho platobnej neschopnosti.

- X3 - vyjadruje podiel nákladov spojených s využívaním cudzieho kapitálu v tržbách z hlavných činností podniku. Pre výrobné podniky sú to tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb. Keď sa podnik v rámci hlavnej činnosti zaoberá aj predajom tovaru, musí zohľadniť aj tržby z predaja tovaru. Ukazovateľ X3 sa vypočíta sa zo vzťahu:

$$\frac{\text{Nákladové úroky (V39)}}{\text{Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb (V05) + Tržby z predaja tovaru (V01)}}$$

Rast tohto ukazovateľa sa považuje za negatívny faktor, nakoľko spôsobuje zníženie zisku a súčasne zvyšuje pravdepodobnosť vzniku rizika platobnej neschopnosti podniku.

- X4 - vyjadruje podiel nákladov na personál podniku v prírastku ceny tovaru v procese výroby (v komerčnom, obchodnom alebo sprostredkovateľskom reťazci). Ukazovateľ X3 sa vypočíta sa zo vzťahu:

$$\frac{\text{Osobné náklady (V12)}}{\text{Pridaná hodnota (V11)}}$$

Berúc do úvahy, že ukazovateľ Pridaná hodnota zahrňuje odpisy, osobné náklady a výsledok hospodárenia podniku, potom rast ukazovateľa X4 negatívne vplýva na výsledok hospodárenia podniku a zvyšuje riziko jeho platobnej neschopnosti.

- X5 – charakterizuje vzťah výsledku hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením, k použitému cudziemu kapitálu a vypočíta sa zo vzťahu:

Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti pred zdanením (V26)

Záväzky (S088)

Rast tohto ukazovateľa v dynamike priaznivo vplýva na finančnú situáciu podniku a znižuje riziko vzniku jeho platobnej neschopnosti.

Ku každej vypočítanej hodnote Z - indexu, je priradená pravdepodobnosť vzniku rizika platobnej neschopnosti podniku podľa údajov uvedených v tabuľke č.1. Rast Z – indexu ukazuje na zhoršenie finančnej situácie podniku a jeho smerovanie k úpadku.

Tabuľka 1: Pravdepodobnosť vzniku rizika platobnej neschopnosti podniku na základe hodnoty Z - indexu podľa metódy C&H

Interval hodnoty Z - indexu	Pravdepodobnosť vzniku rizika platobnej neschopnosti, v %
> +2,10	100,00
[0,048; 0,210)	90,00
[0,002; 0,048)	80,00
[-0,026; 0,002)	70,00
[-0,068; - 0,026)	60,00
[-0,087; 0,068)	50,00
[-0,107; -0,087)	40,00
[-0,131; -0,107)	30,00
(-0,164; - 0,131)	20,00
< -0,164	10,00

Zdroj: Васильева, Л. – Петровская, 2010

Aplikácia metódy C&H za účelom skúmania jeho vypovedacej schopnosti pre slovenské malé a stredné podniky bola realizovaná pre spoločnosť LTECH, s.r.o.* , ktorá sa špecializuje na dodávku a montáž technických izolácií. Základom výpočtu faktorov Z - indexu sú ukazovatele uvedené v tabuľke 2

Tabuľka 2: Základné ukazovatele pre výpočet Z – indexu podľa metódy C&H

Ukazovateľ	2008	2009	2010	2011
Krátkodobé pohľadávky	63 915	127 023	90 368	109 487
Finančné účty	9 120	15 482	9 938	7 563
Aktíva	259 864	345 851	341 239	321 821
Vlastné imanie	42 900	21 015	14 316	-33 268
Dlhodobé záväzky	33 368	37 330	64 504	68 757
Pasíva	259 864	345 851	341 239	321 821
Nákladové úroky	3 115	2 447	8 278	15 462
Tržby z predaja vlastných výrobkov	112 837	20 003	6 244	2 033

* Na žiadosť konateľa spoločnosti názov spoločnosti bol zmenený.

Tržby z predaja tovaru	841 105	743 037	730 447	699 768
Osobné náklady	85 832	86 463	87 129	79 891
Pridaná hodnota	161 428	121 304	98 835	88 692
VH z hospodárskej činnosti pred zdanením	45 494	9 908	5 830	-26 997
Záväzky	216 868	324 835	326 923	355 089

Zdroj: výkazy spoločnosti LTECH, s.r.o.

Na základe uvedených ukazovateľov sa vypočítajú základné faktory Z – indexu, ktoré pre analyzovanú spoločnosť sú uvedené v tabuľke č. 3.

Tabuľka 3: Základné faktory Z – indexu pre spoločnosť LTECH, s.r.o.

Faktory Z - indexu	2008	2009	2010	2011
X1	0,281	0,412	0,294	0,364
X2	0,293	0,169	0,231	0,110
X3	0,003	0,003	0,011	0,022
X4	0,532	0,713	0,882	0,901
X5	0,210	0,031	0,018	-0,076

Zdroj: vlastné výpočty

Pokles ukazovateľa X1 v dynamike sa považuje za negatívny faktor, nakoľko sa znižuje podiel najviac likvidných položiek majetku v aktívach spoločnosti, čo znižuje úroveň platobnej schopnosti spoločnosti a zvyšuje pravdepodobnosť vzniku insolventnosti.

Pokles ukazovateľa X2 v dynamike predstavuje negatívny trend, nakoľko vedie k zníženiu úrovne finančnej stability podniku. Výkyvy na finančnom trhu môžu spôsobiť vážne ohrozenie pre existenciu spoločnosti, čo zvyšuje pravdepodobnosť jeho platobnej neschopnosti.

Rast ukazovateľa X3 predstavuje negatívny faktor, nakoľko spôsobuje zníženie zisku rast ceny cudzieho kapitálu na každé 1 € tržieb, čo súčasne zvyšuje pravdepodobnosť vzniku rizika platobnej neschopnosti spoločnosti.

Rast ukazovateľa X4 negatívne vplýva na výsledok hospodárenia spoločnosti a zvyšuje riziko platobnej neschopnosti.

Značný pokles ukazovateľa X5 v dynamike negatívne vplýva na finančnú situáciu spoločnosti a zvyšuje riziko vzniku platobnej neschopnosti.

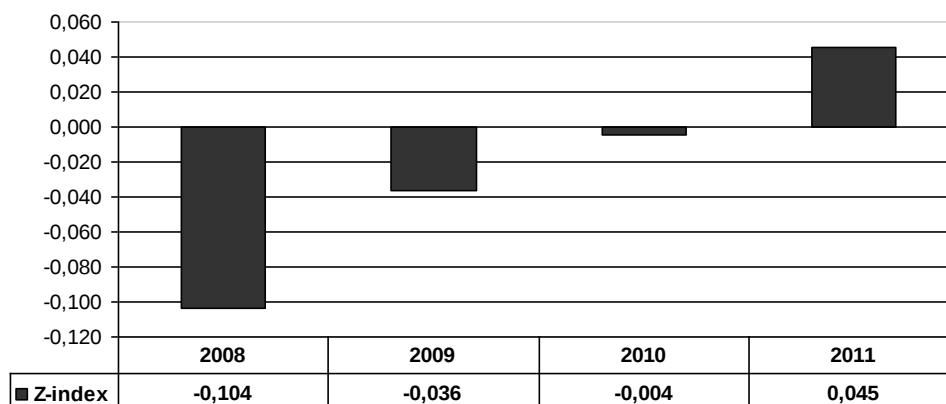
Teda, všetky skúmané faktory Z – indexu nepriaznivo ovplyvňujú finančnú situáciu spoločnosti LTECH, s.r.o., čo sa odzrkadľuje aj na negatívnom trende samotného Z – indexu, výpočet ktorého je uvedený v tabuľke č. 4.

Tabuľka 4: Z – index podľa metódy C&H a pravdepodobnosť úpadku spoločnosti

	2008	2009	2010	2011
Z - index	- 0,104	- 0,036	-0,004	+ 0,045
Pravdepodobnosť vzniku rizika platobnej neschopnosti, v %	40	60	70	80

Zdroj: vlastné výpočty

Trend negatívneho vývoja finančnej situácii spoločnosti, ktorý, charakterizovaný rastom Z-indexu, je znázornený na grafe 4.



Graf 4: Trend vývoja Z - indexu spoločnosti LTECH, s.r.o., podľa metódy C&H

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako je vidieť na grafe č. 4, model C&H s vysokou presnosťou odzrkadlil postupné znižovanie platobnej schopnosti podniku a jeho smerovanie k úpadku.

ZÁVER

Výsledky aplikácie metódy C&H poukazujú na možnosť jej použitia pre slovenské malé a stredne podniky, ktoré vo svojej vnútornej štruktúre nemajú dostatočne rozvinuté kvalitné ekonomické služby. Model je založený na hodnotení pravdepodobnosti oneskorenia platieb záväzkov podnikom, čo zodpovedá záujmom veriteľov a cieľom vonkajšej expres-analýzy. Avšak, model neberie do úvahy odvetvové a regionálne špecifiká fungovania ekonomických subjektov.

Je zrejmé, že plné využitie zahraničných metódik hodnotenia rizika platobnej neschopnosti podnikov pre väčšinu slovenských podnikov v súčasnosti je obmedzené, a to z rôznych dôvodov: nedostatočná evidencia mnohých faktorov ktoré vplývajú na platobnú schopnosť organizácií, nestabilita právnej základne bankrotov slovenských firiem, nedostatok dostupných štatistických údajov a koeficientov, ktoré sú potrebné pre využitie týchto modelov a ďalšie.

Bez ohľadu na existenciu veľkého množstva predikčných modelov, ktoré umožňujú predvídať finančné ťažkosti podniku s rôznou mierou pravdepodobnosti, žiadny z nich nemôže byť použitý ako univerzálny. Preto, hľadanie nových diagnostických algoritmov pravdepodobnosti úpadku ekonomických subjektov zostáva v platnosti. Teda problém adekvátnosti vypovedacej schopnosti predikčných modelov a ich použiteľnosť v podmienkach slovenskej ekonomiky je stále aktuálny.

LITERATÚRA

- European Commission: A second chance for entrepreneurs: prevention of bankruptcy, simplification of bankruptcy procedures and support for a fresh start, 2011. Dostupné na: http://europa.eu/youreurope/business/exit-strategy/handling-bankruptcy-and-starting-afresh/index_sk.htm
- Bondareva, I. – Zatrochová, M.: Podnikové financie – teória a praktické aplikácie. Bratislava, Vyd. STU, 2011, ISBN 978-80-85659-69-6
- Grünwald, R. – Holečková, J.: Finanční analýza a plánování podniku. Praha, Ekopress, s.r.o., 2007, 318 s., ISBN 978-80-86929-26-2
- Kislingerová, E. – Hnilica, J.: Finanční analýza. Krok za krokem. Praha, C.H.Beck v Praze, 2008, 135 s., ISBN 978-80-7179-713-5
- Kotulič, R. – Király, P. – Rajčániová: Finančná analýza podniku. Bratislava, Iura Edition, spol., s.r.o., 2010, 238 s., ISBN 978-80-8078-342-6;
- Růčková, P.: Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi. Praha. GRADA publishing, a.s., 2008, 120 s., ISBN 978-80-247-2481-2
- Shemetev, A.: Complex Financial Analysis and bankruptcy prognosis and also Financial Management –Marketing manual for self-tuition book. Electronic edition., 2012, 750 s., ISBN 10: 5904560192, Dostupné na: http://books.google.sk/books?id=iViOsALV23QC&pg=PA328&lpg=PA328&dq=conan+holder+model&source=bl&ots=LwmLyn_EqV&sig=bvsunDTUqhUe8ARaepRoyEBqGvk&hl=sk&sa=X&ei=XrzZT6qZI6mO4gSD5p2QAw&ved=0CG8Q6AEwBw#v=onepage&q=conan%20holder%20model&f=false
- Štatistika konkurzných konaní, 2007 - 2011. Ministerstvo spravodlivosti SR. Dostupné na <http://www.justice.gov.sk/wfn.aspx?pg=r3&htm=r3/stkk.htm>
- Šúbertová, E.: Podnikanie začínajúcich podnikateľov v období krízy a po kríze. In: *Jak dál po krizi. 1.díl : sborník z mezinárodní konference*. - Praha : Nakladatelství Oeconomica, Vysoká škola ekonomická v Praze, 2010. ISBN 978-80-245-1702-5, s. 240.
- Васильева, Л. – Петровская, М.: Финансовый анализ. Москва, ООО Издательство КноРус, 2010, 880 с., ISBN 978-5-406-00116-5
- Zalai, K. a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava, SPRINT-vfra Bratislava, 2007, 355 s., ISBN 978-80-89085-74-1

Autorka:

Doc. Ing. Irina Bondareva, CSc. ,
oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií ÚM STU
Vazovová 5, 812 37 Bratislava
Tel.: +421/0905 410 952,
e-mail: irina.bondareva@stuba.sk

Recenzenti:

Doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.
Ing. Ivan Vereš

APPLICATION OF CUSTOMER LIFE CYCLE IN RETAIL BANKING

A. Chamaru De Alwis

Abstract

Purpose of the article Under radically changing current marketing environment, banks and other financial institutions have confronted an aggressive competition, thus they have to weight on new marketing strategies to protect and develop their market share whatever their industry. Under these circumstances, Public Banks in Sri Lanka also realised that managing customer relationships is a very significant aspect for their organizational health. In this study, it has evaluated the attempt that has taken by two public commercial banks in Sri Lanka on the application of Customer Life-Cycle concept to retain customers by fulfilling their needs without giving opportunity to consider competitors services to fulfil their requirements.

Methodology In this study used descriptive case study method and analysed two public commercial banks to identify the level of application of CLC in their product mix

Findings According to the findings, it can be concluded that Bank of Ceylon and Peoples bank, both have applied and continually applying customer life-cycle approach to protect their customers in their basket and Peoples Bank is some far ahead in the process at present.

Conclusion: At present have fulfil customer needs in satisfactory level, however customer needs are emerging time to time; therefore, they must work with open eyes towards customers. In addition to that, they are in very comparative market locally and globally, therefore, they must work to develop new products to retain their solid customer base.

Keywords: Customer life Cycle, Retail Banking, Customer relationship Management

JEL Classification: M31, M39

BACKGROUND OF THE STUDY

The commercial banking industry is highly competitive and have to compete not only with commercial banks, but also with other type of banks such as development banks and other financial institutions (Hull,2002; Kaynak and Kucukemiroglu ,2010). Under these circumstances, they have to apply customer relationship strategies to retain customers with them. Rogers and. Doff (1999) stated that "The key factors influencing customers' to select a bank as range of services, rates, fees and prices charge." In addition to that they have mentioned 'service excellence, meeting client needs, and providing innovative products' are essential components to succeed in the banking industry Peppers, (Rogers and. Doff ,1999).

But the problem is their product and services can be duplicated within very short period of time, therefore most of the occasion's banks provide nearly identical product and services. Under this background, they can only distinguish themselves on the basis of price and quality of the service. Therefore, customer retention is potentially an effective tool that banks can use to gain a strategic advantage and survive in today's ever-increasing competitive banking environment.

Abratt and Russel (1999) define Retail banking as a banking in which banking institutions execute transactions directly with consumers, and small businesses". If a bank targets only large corporations and institutions, then it is said to offer wholesale banking services. A full-service commercial ban offers both retail and wholesale banking services (yourdictionary.com, 2010).

As per the FinancialGlossary (2010)

“Retail banking aims to be the one-stop shop for as many financial services as possible on behalf of retail clients. Some retail banks have even made a push into investment services such as wealth management, brokerage accounts, private banking and retirement planning. While some of these ancillary services are outsourced to third parties (often for regulatory reasons), they often intertwine with core retail banking accounts like checking and savings to allow for easier transfers and maintenance”

As per the EDS (2010) “Retail banks are facing greater challenges than ever before in executing their customer management strategies. Increasing competition, proliferating customer contact channels, escalating attacks on customer information, rising customer expectations and capitalizing on new market opportunities are at the top of every bank executive's agenda”. In looking for ways to drive growth, banks need to evaluate their customer management strategy.

At present very competitive drastically changing business surroundings, successful companies do well in both keeping and managing its customers through providing a bundle of attractive, personalized services that satisfy its customers' needs, because, that it is less expensive to cross-sell an incremental product or service to existing customers, and that attracting new customers is expensive (Peppard,2000). Thus markets have to recognize existing customer needs and their emerging requirements than ever before. As per the Blery and Michalakopoulos (Blery and Michalakopoulos ,2006) customer relationship management (CRM) is a “strategy that can be assisted to build long-lasting relationships with their customers and increase their profits through the right management system and the application of customer-focused strategies”. Thus, the purpose of CRM is to build very close and deep relationships with customers and to maximize the lifetime value of a customer to the organization (Cohen and Yong ,2006). To apply this concept in appropriate manner, the customers must be differentiated into groups according to their behaviour and for that the customer information has to be analyzed throughout over the time (Gulat and Garinol, 2000).

Many banks apply marketing effects in their usual day to day routines to acquiring new customers through their life, but if they don't know they of retention of customers that marketing efforts will become fruitless. Most banks in Sri Lanka have applied different marketing approaches to attract customers and they usually offer various products that provide a good customer satisfaction which leads the customer to be hard-core loyal to their banking service provider. However, it is a problem that how many banks are successful in applying Customer Life Cycle procedures to retain their retail customers all over the life with their financial products.

There have been several studies emphasised the significance of customer retention in the banking industry in other countries and it's proven that the importance of loyal customer group for the health of the bank. This paper will do a thorough investigation about the success in applying the Customer Life Cycle (CLC) for customer retention and loyalty behaviours in commercial banks in their customer service.

1 PROBLEM STATEMENT

“CLC focuses upon the creation of and delivery of lifetime value to the customer i.e. looks at the products or services that customers need throughout their lives” (MarketingTeacher.com, 2010). Further it described it as a marketing orientated technique rather than product orientated, and embodies the marketing concept. Actually it shows how company addressed to the key stages in a customer's relationship with an organisation.

Under this background, this study research problem was **“Whether public commercial banks in Sri Lanka have applied customer life cycle approach with retail banking?”**

2 SIGNIFICANCE OF THE STUDY

CLC describes how company address to the customer requirements that will raised through out their life. In other wards, CLC shows company attempt to retain customers without dropping from their basket through their life to maximize value of the customer. Under this research, CLC approach evaluated in public commercial banks in Sri Lanka who have faced immense competition engendered by private own local and international commercial banks. Under this circumstance, public banks have to protect their customer base and have to enlarge it as much as possible for the health of the organization. Thus under this study is going to evaluate level of attempt has been taken by both banks. Then it will help to understand level of application at present, lapses and strong point at present. Then finally it will help to get necessary corrective action in the filled of CRM.

3 METHODOLOGY

In this study used descriptive case study method and analysed two public commercial banks to identify the level of application of CLC in their product mix. The aim of this study is to analyze the design and implementation of CLC in the bank in real-life settings. Information over the all products and services of the public own commercial banks was collected mainly trough secondary data gathered through relevant web sites (<http://www.peoplesbank.lk/>, <http://www.boc.lk/bochome/index.jsp>). In addition to that brochures, press articles, newsletters, annual reports and banks leaflets are used to collect the data and relevant data analysed according to the following process.

Process of analysis of the application of CLC was consisted by four steps. Under the first step, it was identified main product categories of the retail banking as savings products, loan products, fixed deposits and other product and services. Secondly it was separated bank products and services into above categories and under third step product and services were aligned with life stages of the customer. Under the final stage aligned product and services analysed based on the level of fulfilment.

Case 1 - Bank of Ceylon

Bank of Ceylon was opened in 1st August 1939 at the City office premises (Bank of Ceylon, 2011) and was nationalized in 1961 to assist the national development activities.

The introduction of the open economic policies drastically changed commercial banking sector in Sri Lanka. “The bank pioneered the introduction of Information Technology to the commercial banking sector of Sri Lanka” (Bank of Ceylon, 2011). Again they explain their developments in retail banking

“In collaboration with VISA International, the Bank of Ceylon introduced Ceybank Visa Credit Cards in 1989 for the first time in Sri Lanka and is now geared to introduce many

innovative facilities in the new millennium.”

Case 2 - Peoples Bank

People's Bank was inaugurated on 1st July 1961. They have grown successfully and within 10 years of time, they have opened their hundredth branch (www.peoplesbank.lk, 2010) and within 50 years, branch network and service centres expanded to 679. ATMS increased to 330. People's International VISA Debit Card was launched in July 2010.

A notable advancement in the Bank's remittance service was the introduction of 'People's e-Remittance', a web-based remittance product supported by latest technology to remit money from overseas within minutes in 2008. Two new foreign currency deposit products were launched, viz., 'Doo Daru Ethern Isura' a foreign currency deposit product for children and 'Special Foreign Investment Deposit Account' (SFIDA).

4 FINDINGS

Savings Products

Table 1 and figure 1 illustrate how each public bank address different stages of the life cycle of the customer through their savings accounts. According that, Peoples bank has divided customer life into more stages and addressed, in addition to the common savings account. But Bank of Ceylon does not have this type of deep clusters with savings accounts; especially they do not have savings accounts for the kids.

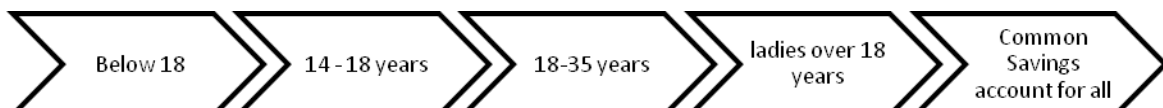
Table 1 of illustrates the savings accounts offered two banks and covered target markets.

Table 1: Customer life stages and bank products

	Bank of Ceylon	Peoples Bank
New born - 5 years		X
5-18 years	X	X
14-18	X	
18-30		X
18-35	X	
55		X
Common Account for all	X	X

Source: Survey data

Bank of Ceylon



Peoples Bank

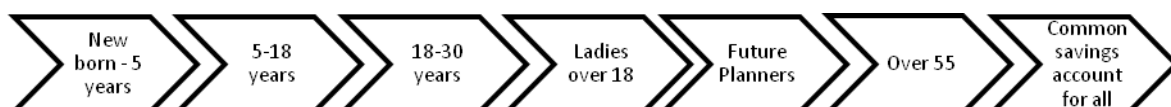


Figure 1: Customer life cycle and bank savings accounts

Source: Survey data

Loan Products

Both banks have addressed to this section in proper manner and they are continually accumulating new products to this section. Under the sub sector 'business loan' both banks has spared out different product by considering different requirements of the customer, but under the vehicle loan category, Peoples Bank has gone ahead, because Bank of Ceylon has been given this facility just only for the government employees.

Table 2: Different loan requirements of the customer life

Different requirements during life	Bank of Ceylon	Peoples Bank
Education	X	X
Vehicle Loan	X**	X
Personal	X	X
Housing	X*	X
Pensioners		X
Business	X *	X*
Pawning facility	X	X
NRFC A/C	X	X

* More than one products and specialized with different customer groups ** only for government employees

Source: Survey data

Fixed Deposits

Under this category, there are no special differences to be identified among two public banks. Both offer fixed deposits to the customers who are elder than 18 years. In addition to that both have differentiated products biased on the time and interest rate. Bank of Ceylon has commenced a special senior citizen accounts, but Peoples Bank does not have special accounts for this category though they pay additional 20% interest to the senior citizen who have general fixed deposits.

Table 3: Fixed deposits based on life stages

Age	Bank of Ceylon	Peoples Bank
More than 18	X*	X*
More than 55	X	X**

* Different type of accounts based on the time and the interest rate. ** It is no special account but pay additional 20% interest

Source: Survey data

Other Services

All other retail bank products and services have been categorized into this section. Both of them are offering foreign currency accounts, ATM (accounts operating facility using cards), credit cards and current accounts. In addition to that Bank of Ceylon operates safe deposit lockers to the customers.

Table 4: Other retail banking services

	Bank of Ceylon	Peoples Bank
Foreign Currency Accounts	X*	X*
ATMs / Operation facilities using cards	X	X
Credit Cards	X	X
Current Accounts	X	X
Safe deposit lockers	X	

* Number of accounts based on the customer type

Source: Survey data

5 DISCUSSION

Bank of Ceylon

Bank of Ceylon also has comparatively large collection of products and services to develop CLC with customer base. When applied the CLC to the BOC products it starts from “Ran Kekulu” Account which aims the children up to 18 years of age. In addition to that it has introduced the 14 + account to children between 14- 18 years where they can do banking transactions with themselves. 18+ aims the youth between 18- 35 years old and when the account open account holder must be between 18- 25 years old. Then when (or if) she/he begins university education or any other course under a recognized institute they can apply for Educational Loan. When they begin to work they have number of accounts such as “Ordinary Saving”, “Kantha Ran”. With “Ran Niwasa” Housing Loan scheme they can make true of their dream of a house. And “Personal Loan” can be obtained for their personal requirements. When getting older, after the retirement they need a pension scheme and “Senior Citizen FD” standing for that. Although BOC provides a large amount of products aiming customers’ life time relationship with the bank there is a gap in providing a retirement scheme. They only provide a Time Deposit scheme for senior citizens and it is advisable to offer a saving product which they can increase their money while having the withdrawal allow facility.

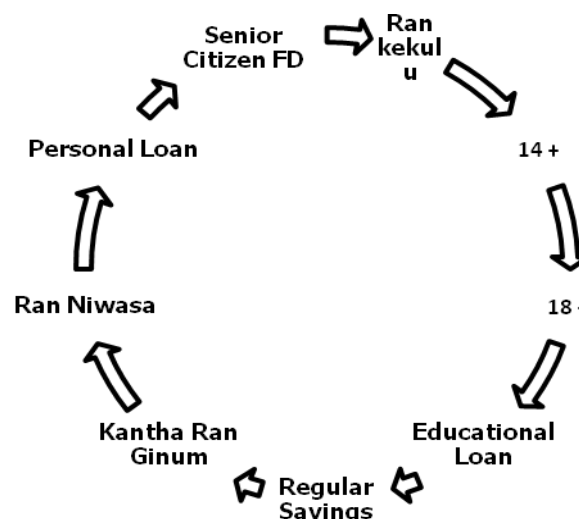


Figure. 2: The CLC of Bank of Ceylon

Source: Survey data

Peoples Bank

People's Bank also has a number of products that it aims at its customers' lifetime relationship with the bank. Customer can start saving from birth with "Isuru Udana" Account. It aims kids up to 5 years old. Then "Sisu Udana" for 5 – 18 years of age .When the customer reaches 18 years old he/she can join with "Yes" Account. They also can apply for Education Loan for graduate or post graduate studies. When getting older they can join with "Vanitha Wasana" or "Jana Jaya" or any other saving or current product with People's Bank to save their salary and other income and to continue their business. They can apply for "Jana Niwasa" Loan scheme and vehicle and personal Loan schemes too. When reaching year 55 they can join with "Parinatha" to make their life happy after the retirement. And also can apply for "Pensioners' Loan" if they need to spend at a need of their children or on any other matter. When looking to the CLC of People's Bank' it seems that it covers the Customer's Life Cycle successfully. Its products line spreads from the customer's birth to the death without keeping any material gap.

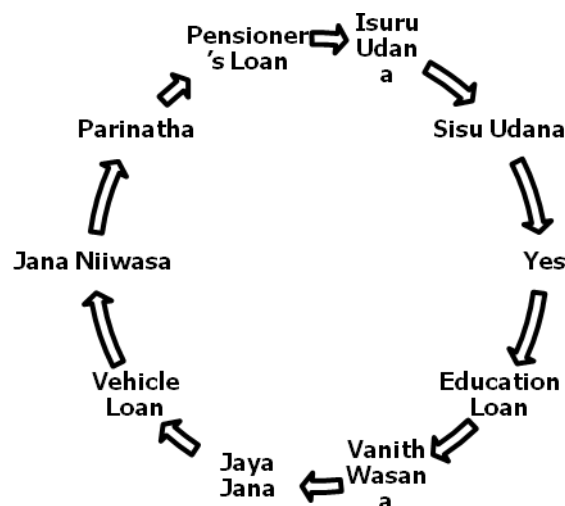


Figure.3: The CLC of People's Bank
Source: Survey data

6 CONCLUSION

Both Commercial Banks have applied CLC in proper manner to hold their customers in their in their basket. In categories of savings accounts and loan products people's bank is better than bank of Ceylon. In the categories of fixed deposit and other services Bank of Ceylon has more products. Any way both of them has done effort to match the different requirements of the customers. But customer needs are emerging time to time; therefore, they must work with open eyes towards customers. In addition to that, they are in very comparative market locally and globally, therefore, they must work to develop new products to retain their solid customer base.

REFERENCES

- Abratt R , Russell J, " Relationship Marketing in Private Banking South Africa," *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 17, no. 1, 5, 1999.
Bank of Ceylon, Our history, <http://www.boc.lk/bochome/aboutus/history.jsp>
(Accessed 2012.1.1)
- Blery E and Michalakopoulos M, " Customer relationship management: A case study of a Greek Bank," *Journal of Financial Services Marketing* , Vol. 11, no. 2, 116-124, 2006.
- Cohen D, Gan,C Yong, H " Customer satisfaction: a study of bank customer retention in new Zealand," Discussion Paper No 109, Vol. , no. , 24, 2006.
- EDS, customer relationship management in retail banking, http://www.izdihar-iraq.com/resources/bankingconf07/bankconf_pdfs/ref_bo-ses1_cust_relationship_mgmt_bkg.pdf (Accessed 2010.09.15)
- Financial Glossary ,<http://www.privatebanking.com/knowledgebase/financial-glossary/retail-banking>. (Accessed 2010.09.15)
- Gulati G, Garino J, 1st Initial. , " Get the right mix of bricks and clicks," *Harvard Business Review* , Vol. 78, no. , 107 -114, 2000.
- Hull L, " Foreign- Banks: Implications for New Zealand's Financial Stability," Discussion Paper Series, Vol. DP2002/05, no. , , 2002
- Kaynak, E, Kucukemiroglu O, 1st Initial. , " Bank and Product Selection: Hong Kong," *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 10, no. 1, 3-17, 1992.
- MarketingTeacher.com, " The Customer Life Cycle (CLC) and CRM," <http://marketingteacher.com/lesson-store/lesson-customer-life-cycle.html>.(Accessed 2010)
- Peppard J., " Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services," *European Management Journal*, Vol. 18, no. 3, 312-327, 2000.
- Peppers D, Rogers M, Doff J, " Is your company ready for one-to-one marketing," *Harvard Business Review* , Vol. 77, no. , 155-161, 1999.
- Yourdictionary.com, Retail banking - Invest Definition banking,2010. (Accessed 2010.9.15)

Author:

A. Chamaru De Alwis

M.Sc (Management), B.Sc (Business Administration) Special
Faculty of Management and Marketing
Senior Lecturer – University of Kelaniya , Sri Lanka
Tomas Bata University in Zlin
nám. T. G. Masaryka 5555
760 01 Zlín
Czech Republic
Telephone : 775426008
Email : dealwisac@gmail.com

Recenzents:

Doc. Ing. Irina Bondareva, CSc.
Doc. Ing. Jozef Chajdiak, PhD.

MARKETINGOVÉ KOMUNIKAČNÉ STRATÉGIE VO VINÁRSKYCH PODNIKOV

MARKETING COMMUNICATION STRATEGIES IN WINE COMPANIES

Lucia Coskun, Pavel Herzka, Juraj Tomlain

Abstract

Purpose of the article: The paper explores marketing communication strategies in wine companies. Wine companies in 3 European countries have been studied: in Slovak republic, Czech republic and Germany. Communication is a tool which enables to create a relationship between a producer and a customer. Marketing advertising communication consists of personal selling, sales promotion, public relations and advertising. Their combination is also called a communication mix. Optimal combination saves costs for advertising and maximizes company profit.

Methodology/Methods: To collect information a questionnaire was used. The data were interpreted using analysis, induction, synthesis and analysed using standard statistical methods.

Scientific aim: The differences between the kinds of marketing advertising communication in 3 countries were studied. We tried to prove that marketing communication is region depending. The most used kinds of advertising communication in wine companies were tried to identify. Usage of on-line selling in wine companies was studied.

Findings: It was found out, that personal selling is the most used kind of advertising communication. The least used is advertising. The most used type of personal selling is a consignment selling and of sales promotion tasting days. In public relations cultural-social activities are used mostly and in advertising printed and computer advertisements. Differences between countries were observed. Sample sale and excursion tours for specific customers are very rare used in Germany.

Conclusion (limits, implications etc): Wine companies realize how important the combination of communication mix for the sales rate is. It has been proved that marketing communication is region depending, consummation of wine companies products depends on population habits in regions. Consumers of wine companies products prefer quality to quantity.

Keywords: marketing communication, communication mix, personal selling, sales promotion, public relations, advertising

JEL Classification: M 30, M 31, M 37

ÚVOD

Zabezpečiť tok informácií medzi výrobcom a potenciálnym zákazníkom je v trhovej ekonomike stále ťažšie. Práve komunikácia (v kontexte nášho príspevku) je nástrojom, ktorý umožňuje preklenúť problém oddelenosti výrobcu od trhu (Birnerová a kol., 2011). Základným výsledkom úspešne integrovanej marketingovej komunikácie je vývoj trvalého vzťahu (Quinton a kol., 2003). Marketingová komunikácia je nevyhnutná na vytvorenie a udržanie vzťahu ku zákazníkovi (Grönroos 2004).

Komunikácia je v odbornej literatúre definovaná rôznymi autormi obdobným spôsobom ako ľudská činnosť, ktorá prenáša odkaz ostatným a vytvára jeho zrozumiteľné pochopenie (Andersen, 2001). Andersen chápe komunikáciu ako presvedčovaciu činnosť. Použitím klasických rétorických prvkov môžeme tento proces vidieť ako vývoj chápania úmyslov informátora a kvalít (ethos), ako aj komunikačného prostredia (pathos), ktoré sú obe nevyhnutné na riadenie v konštruktívnych dialógoch so zákazníkmi (logos). Komunikácia

zasahuje do všetkých marketingových činností a funkcií (Duncan, 1998). Môžeme ju popísať ako lepidlo, ktoré drží pohromade distribučný kanál (Mohr, 1990).

K rozvoju komunikačných stratégií prispel veľkým dielom internet. Možnosti rýchleho získania informácií o produktoch touto cestou využíva stále viac potenciálnych zákazníkov. Výhodou internetu v porovnaní s inými médiami je práve možnosť interaktívneho vzťahu medzi výrobcom a spotrebiteľom. Na jednej strane môžu spotrebiteľia získať informácie o produkte na strane druhej môže výrobca sledovať spätnú väzbu a reakcie (názory) na výrobky. Niektorí odborníci predpokladajú zánik tradičných marketingových funkcií (Holbrook a Hulbert, 2002). Adaptácia internetu je rýchlejšia ako akéhokoľvek iného média. Kým rádiu trvalo dosiahnutie hranice 50 miliónov užívateľov 38 rokov a televízii 13 rokov, internet túto úroveň dosiahol len za 5 rokov (Ellsworth and Ellsworth, 1997). Odkedy sa internet stal globálnym médiom, jeho využitie je adresované potenciálnemu medzinárodnému publiku. Môže to viesť k nárastu medzinárodnej konkurencie (Wymbs, 2000).

Stále viac zákazníkov využíva pred konečným nákupom určitých produktov on-line recenzie. Tieto sa stávajú novým marketingovým nástrojom (Dellarocas 2003). Sú oveľa menej nákladné ako vynaložené prostriedky na tradičné formy komunikačného mixu. Zhu a kol. potvrdili vysoký vplyv on-line recenzií na predaj menej obľúbených produktov. Zákazníci pri neznámych produktoch hľadajú informácie týkajúce sa ich kvality. Nákup obľúbených produktov predstavuje pre kupujúcich menšie riziko (Zhu a kol. 2010). Chen a kol. potvrdili, že nárast množstva informačných zdrojov môže viesť k nárastu dôveryhodnosti. Vo svojej štúdii dokázali, že ako počet spotrebiteľských recenzií narastal, celkové ohodnotenie konvergovalo do vlastnej kvality výrobku (Chen a kol. 2004).

Treba však zdôrazniť, že nie pre všetky podniky je internet vhodným médiom. Lagrosen dokázal, že vhodnosť internetových komunikačných stratégií je v službách závislá od veľkosti podniku. Pre malé podniky je výhodnejšie použiť osobnú komunikáciu (Lagrosen 2005).

V kamenných obchodoch (predajniach) má podstatný vplyv na predaj správne umiestnenie reklamy. Stále viac výrobcov a predajcov zaujíma význam spotrebiteľských rozhodnutí pri nákupe v obchode (Stilley a kol., 2010). Výskum dokázal, že určití spotrebiteľia pred nákupom majú vyhradenú finančnú čiastku na neplánované nákupy (Stilley a kol., 2010). Spotrebiteľia uskutočňujú rozhodnutia počas nákupu. Štatistiky dokazujú, že nakupujúci rozhodujú o nákupe až priamo v obchode. Len 30% nákupov je kompletne naplánovaných, 59% je vôbec nenaplánovaných pred tým ako spotrebiteľ vstúpi do obchodu (Inman a kol., 1998).

1 CIEĽ A METODIKA SKÚMANIA

Cieľom nášho empirického výskumu bolo sledovať možnosti využívania marketingových komunikačných stratégií vo vinárskych podnikoch v porovnaní so všeobecnými možnosťami.

Jednou z hlavných úloh marketingovej komunikácie je informovať spotrebiteľa o výrobku tým, že opisuje jeho vlastnosti, výhody pri kúpe produktu a pod. Boučková rozoznáva dve formy komunikácie: osobnú a neosobnú (Boučková, 2003). Pri neosobnej komunikácii je oslovené väčšie množstvo potenciálnych zákazníkov a v prepočte na jednu osobu je menej nákladná ako osobná forma. Výhodou osobnej formy je „fyzický“ kontakt, ktorý môže viesť k väčšej dôvere a získaniu nových informácií zo spätnej väzby od zákazníka.

Marketingová propagačná komunikácia pozostáva z osobného predaja, podpory predaja, vzťahov s verejnosťou a reklamy. Niektorí autori zaraďujú medzi formy propagačnej

komunikácie aj priamy marketing (Kotler, 1998), (Boučková, 2003). Kombinácia týchto foriem sa nazýva komunikačný mix.

Osobný predaj predstavuje priamu komunikáciu a budovanie vzťahu dvoch alebo viacerých osôb, ktoré majú za cieľ výrobok predat'. Využíva sa hlavne u výrobkov, ktoré vyžadujú podrobnejšie vysvetlenie (Boučková, 2003). Marketingová komunikácia sa môže za určitých podmienok zaobiť bez ďalších troch propagačných nástrojov, no bez osobného predaja v priamej či nepriamej forme to nie je možné v žiadnej trhovej realite (Jedlička, 2005). Osobný predaj má záverečnú podnikateľskú funkciu – obchodnú. Ostatné tri propagačné nástroje vykonávajú len podpornú, presnejšie motivačnú funkciu. (Jedlička, 2005). Medzi formy osobného predaja, ktoré využívajú vinárske podniky sa radia pultový a zásielkový predaj, predaj na základe vzoriek a telefonický predaj.

Podpora predaja je činnosť, ktorá pôsobí na všetky zložky distribučného reťazca, na spotrebiteľov ako aj na firmy, ktoré sú sprostredkovatelia pri distribúcii. Potenciálnych spotrebiteľov (doposiaľ nekupujúcich) sa snaží prilákať aby vyskúšali nový produkt, u spotrebiteľov sa snaží docieľiť väčšie a častejšie nákupy. Podpora predaja využíva priamy stimul (Boučková, 2003). Patrí skôr medzi osobné než neosobné formy komunikácie (Jedlička, 2005). Využívanie techník podpory predaja má v konečnom dôsledku hmotné vyjadrenie, či ekonomickú výhodu pre zákazníka (Jedlička, 2005). Každý kto sa rozhodne pre nákup, bude zvýhodnený zľavou, výrobkami zadarmo a pod. (Boučková, 2003). Do podpory predaja vinárskych podnikov sa zaraďujú kupóny, zľavy, katalógy, suveníry, odmeny za vernosť, degustačné dni, exkurzie pre konkrétnych zákazníkov a výstavy.

Cieľom vzťahov s verejnosťou (public relations) nie je priamo podporiť predaj určitých výrobkov, ale vytvoriť podvedomie verejnosti ako celku, kladnú predstavu o podniku (Boučková, 2003). Vytvára obraz, ktorý nemá záujem len o maximalizáciu zisku, ale aj o prospech celej spoločnosti. Tým vedie k dôvere a v konečnom dôsledku k zvýšenému záujmu zo strany spotrebiteľa (Boučková, 2003). Na rozdiel od reklamy, ktorá je adresná a ponúka konkrétny produkt, vzťahy s verejnosťou neformulujú konkrétnu priamu ponuku na kúpu (Boučková, 2003). Medzi vzťahy s verejnosťou, ktoré využívajú vinárske podniky sa zaraďujú exkurzie pre neodbornú verejnosť, sponzoring, kultúrno-spoločenské podujatia, prezentácie ocenení podniku, výročné spomienkové akcie a masmediálna publicita (iniciátorom nie je vlastný podnik).

Najčastejšie sa spotrebiteľia stretávajú s reklamou. Je to neosobná forma komunikácie firmy so zákazníkom prostredníctvom rôznych médií. Potenciálnemu zákazníkovi prináša informácie o výrobku, jeho kvalite a prednostiach, snaží sa vzbudiť záujem o výrobok. Súčasných zákazníkov sa svojim vplyvom snaží presvedčiť, aby kupovali výrobok častejšie alebo vo väčšom množstve. Reklama sa delí na výrobovú a inštitucionálnu. Výrobová reklama predstavuje pre zákazníka výhody, ktoré mu prinesie kúpa výrobku. Inštitucionálna reklama sa snaží o diferenciáciu vlastnej firmy prostredníctvom udržiavania vysokej kvality, dodržiavaním zmluvných podmienok a lehôt, kvalitný servis, apeluje na dôveru zákazníka a tým nepriamo aj na produkty (Boučková, 2003). Formy reklamy môžu byť tlačené (inzerát, leták, plagát, billboard, katalóg), počítačové, televízne, filmové, priestorové (výklady na predajni, autoreklama), predmetové (vývesné štíty, darčkové predmety, tašky a pod.), rozhlasové, chuťové a pod. (Jedlička, 2005).

Kitchen vo svojom výskume dokázal, že využitie reklamy stráca na význame. Príčinou je vysoká cena médií, fragmentácia spotrebiteľov, mediálny chaos a dostupnosť náhradných nástrojov. Veľkosť osobného predaja klesá, centralizácia predajných funkcií hlavne v potravinárstve sa orientuje na „veľkopredaj“ (Kitchen, 1996). Najsilnejší nárast zaznamenávajú vzťahy s verejnosťou (Kitchen, 1996). Mediálne vzťahy s verejnosťou umožňujú cielenému publiku prinášať ľahko dostupné pozitívne správy. Do popredia sa

dostáva aj význam podpory predaja, ako účinná alternatíva alebo doplnok reklamy (Kitchen, 1996).

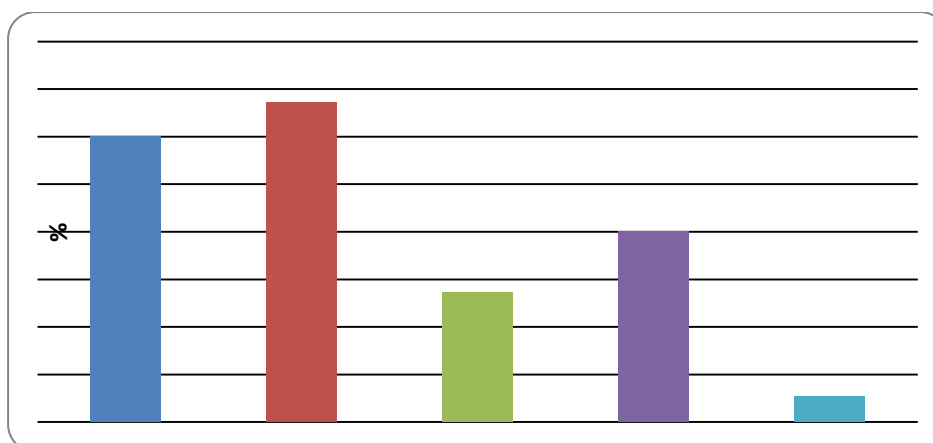
Výskum sa vo svojej konkrétnosti zameriava na štúdium propagačnej komunikácie vo vinárskych podnikoch v troch krajinách. Ide o porovnanie možností propagovania v nasledovných krajinách: Slovenskej republike, Českej republike a Spolkovej republike Nemecko. Informácie pre výskum sa získali dotazníkovou metódou a nadväzne boli metódou analýzy, indukcie a syntézy sledované v spomenutých konkrétnych podmienkach vo vinárskych podnikoch.

2 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Dotazník zodpovedalo 47 vinárskych podnikov. Jednalo sa prevažne o malé podniky s počtom zamestnancov do 24 (celkovo 35 vinárskych podnikov) a stredné do 499 zamestnancov (celkovo 12 vinárskych podnikov - v tejto sfére výroby ich možno považovať však za veľké). Vinárske podniky boli oslovené: v Slovenskej republike, zúčastnilo sa 22, z toho je 5 stredne veľkých podnikov; z Českej republiky sa zúčastnilo 13, z toho sú 3 stredne veľké podniky a zo Spolkovej republiky Nemecko sa výskumu zúčastnilo 12 podnikov, z toho sú 4 stredne veľké podniky.

Dotazník bol orientovaný na marketingovú komunikáciu vinárskych podnikov. Prvá otázka bola zameraná na veľkosť podniku z hľadiska počtu zamestnancov (do 24, 25 až 499, 500 a viac). V ďalších otázkach sa orientoval na formy osobného predaja, podpory predaja, vzťahov s verejnosťou a reklamu ktorú využívajú. Ďalej sa otázky orientovali na formy propagácie využívané najčastejšie a najmenej často. Taktiež v dotazníku boli otázky týkajúce sa využívania on-line predaja, jeho objemu atď. Najdôležitejšie z nášho pohľadu v ďalšom vyhodnocujeme.

V prieskume sme zisťovali, aké formy predaja podniky využívajú. Na výber boli možnosti: pultový a samoobslužný predaj, zásielkový predaj, predaj na základe vzoriek, telefonický predaj a žiadne. Vybrať bolo možné aj viacero odpovedí. Najviac je zastúpený zásielkový (33,64%) a pultový a samoobslužný predaj (30%). V odpovediach vo všetkých 3 krajinách dominuje zásielkový predaj. Zistili sme, že predaj na základe vzoriek je v SRN veľmi málo rozšírený, len jeden z nemeckých vinárskych podnikov využíva túto formu.

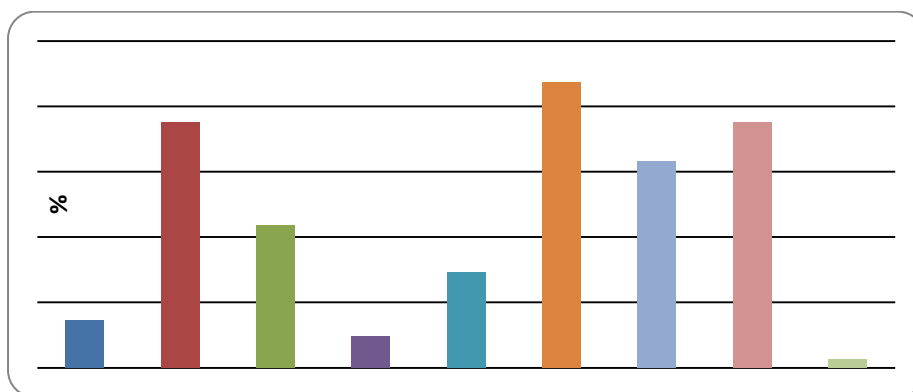


Graf č. 1 Formy predaja zastúpené v %
Zdroj: vlastný výskum

	SR		ČR		SRN	
	Absol.	Rel.(%)	Absol.	Rel.(%)	Absol.	Rel.(%)
Pultový a samoobslužný predaj	16	14,55	9	8,18	8	7,27
Zásielkový predaj	13	11,82	12	10,91	12	10,91
Predaj na základe vzoriek	11	10,00	3	2,73	1	0,91
Telefonický predaj	8	7,27	6	5,45	8	7,27
Žiadne	2	1,82	1	0,91	0	0,00

Tab. 1 Formy predaja v jednotlivých krajinách. Zdroj: vlastný výskum

Ďalšia otázka sa týkala podpory predaja. Respondenti mali označiť formy, ktoré v praxi využívajú. Vybrať mohli z možností: zaraďujeme kupóny, zľavy, katalógy, suveníry, odmeny za vernosť, degustačné dni, exkurzie pre konkrétnych zákazníkov, výstavy a žiadne. Vybrať bolo možné aj viacero odpovedí. Najobľúbenejšie sú vo vinárskych podnikoch degustačné dni (21,82%), zľavy (18,79%) a výstavy (18,79%). Exkurzie pre konkrétnych zákazníkov sú taktiež veľmi využívané (15,76%). Pozoruhodné je zistenie, že práve exkurzie pre konkrétnych zákazníkov nie sú v SRN veľmi rozšírené. Využívajú ich len 2 respondenti zo SRN.

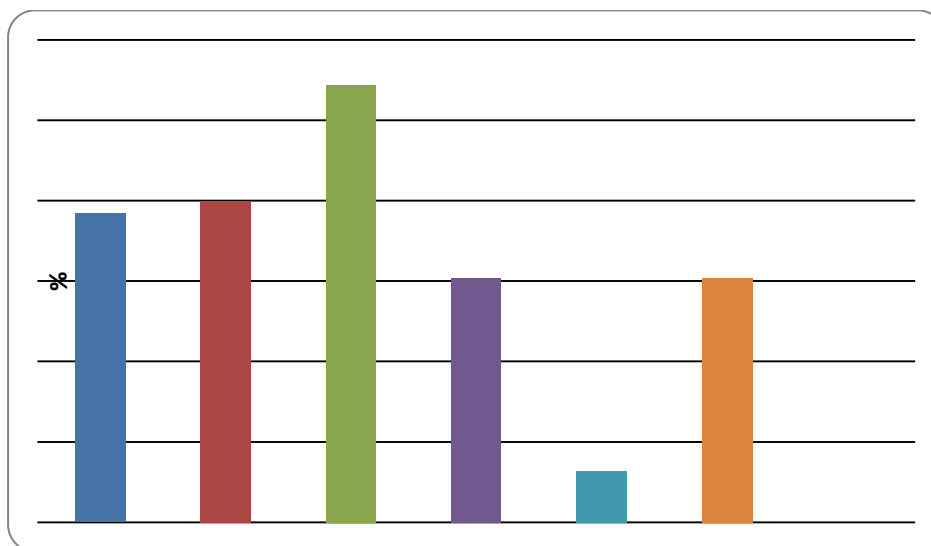


Graf č. 2 Formy podpory predaja v %. Zdroj: vlastný výskum

	SR		ČR		SRN	
	Absol.	Rel.(%)	Absol.	Rel.(%)	Absol.	Rel.(%)
Kupóny	1	0,61	3	1,82	2	1,21
Zľavy	15	9,09	9	5,45	7	4,24
Katalógy	6	3,64	5	3,03	7	4,24
Suveníry	3	1,82	1	0,61	0	0,00
Odmeny za vernosť	7	4,24	5	3,03	0	0,00
Degustačné dni	17	10,30	9	5,45	10	6,06
Exkurzie	16	9,70	8	4,85	2	1,21
Výstavy	15	9,09	10	6,06	6	3,64
Žiadne	0	0,00	0	0,00	1	0,61

Tab. 2 Formy podpory predaja v jednotlivých krajinách v %. Zdroj: vlastný výskum

Nasledujúca otázka sledovala vzťahy s verejnosťou. V dotazníku boli na výber možnosti: exkurzie pre neodbornú verejnosť, sponzoring, kultúrno-spoločenské podujatia, prezentácie ocenení podniku, výročné spomienkové akcie, masmediálna publicita, pri ktorej iniciátorom nie je vlastný podnik a žiadne. Vybrať bolo možné aj viacero odpovedí. Dominantné postavenie vo všetkých troch krajinách (celkovo 27,2%) majú kultúrno-spoločenské podujatia. Najmenej využívanou formou sú výročné spomienkové akcie. Len 4 respondenti zo Slovenskej republiky ich využívajú, v Českej republike a SRN nie sú využívané vôbec.

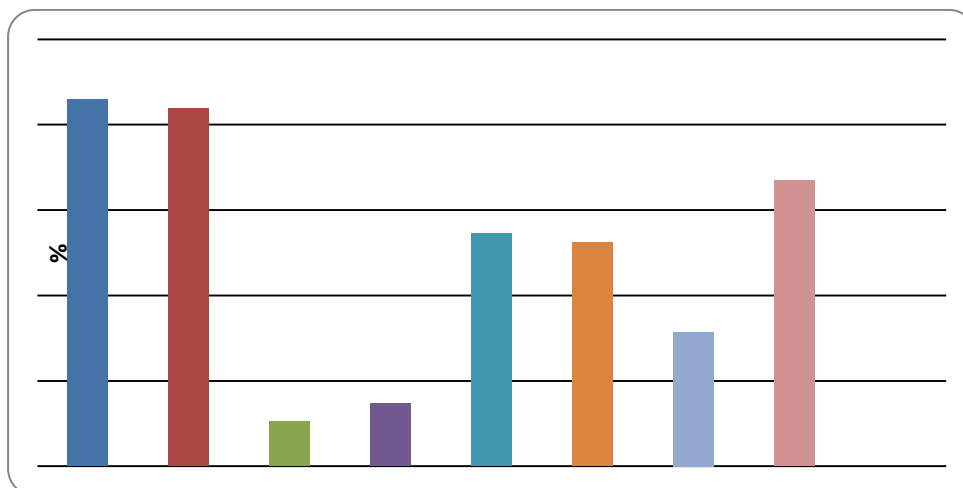


Graf č. 3 Formy vzťahov s verejnosťou v %. Zdroj: vlastný výskum

	SR		ČR		SRN	
	Absol.	Rel.(%)	Absol.	Rel.(%)	Absol.	Rel.(%)
Exkurzie	12	9,6	9	7,2	3	2,4
Sponzoring	11	8,8	7	5,6	7	5,6
Kultúrno-spoloč. podujatia	15	12	9	7,2	10	8
Prezentácia ocenení podniku	11	8,8	4	3,2	4	3,2
Výročné spomienkové akcie	4	3,2	0	0	0	0
Masmediálna publicita	10	8	6	4,8	3	2,4
Žiadne	0	0	0	0	0	0

Tab. 3 Formy vzťahov s verejnosťou v jednotlivých krajinách. Zdroj: vlastný výskum

Z foriem reklamy boli na výber tlačene, počítačové, televízne, filmové, priestorové, predmetové, rozhlasové, chuťové a žiadne. Vybrať bolo možné aj viacero odpovedí. Najviac zastúpené sú tlačene (21,47%), počítačové (20,94%) a chuťové (16,75%) formy reklamy. Televízna (2,62%) a filmová (3,66%) forma je veľmi slabo zastúpená. Závislosť od veľkosti podniku sme u týchto dvoch foriem nenašli, televíznu formu využívajú 4 malé podniky a 1 stredne veľký, filmovú 5 malých podnikov a 2 stredné. Vzhľadom na vybranú skupinu respondentov (35 malých vinárenských podnikov, 12 stredne veľkých) nie je tento výsledok relevantný. Nízke zastúpenie televíznej a filmovej reklamy súvisí s vysokými vynaloženými nákladmi na tieto formy reklamy.



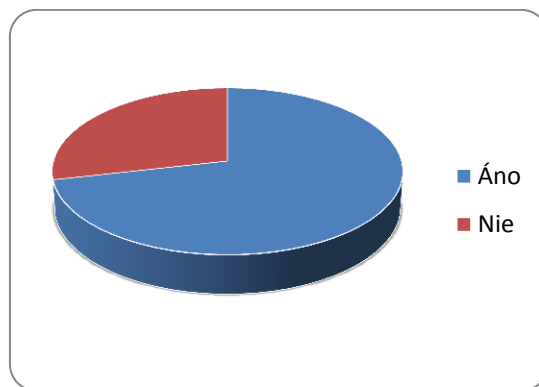
Graf č. 4 Zastúpenie foriem reklamy v %. Zdroj: vlastný výskum

	SR		ČR		SRN	
	Absol.	Rel.(%)	Absol.	Rel.(%)	Absol.	Rel.(%)
Tlačené	17	8,90	12	6,28	12	6,28
Počítačové	18	9,42	12	6,28	10	5,24
Televízne	4	2,09	1	0,52	0	0,00
Filmové	4	2,09	1	0,52	2	1,05
Priestorové	12	6,28	7	3,66	7	3,66
Predmetové	12	6,28	6	3,14	7	3,66
Rozhlasové	5	2,62	5	2,62	5	2,62
Chuťové	14	7,33	12	6,28	6	3,14
Žiadne	0	0,00	0	0,00	0	0,00

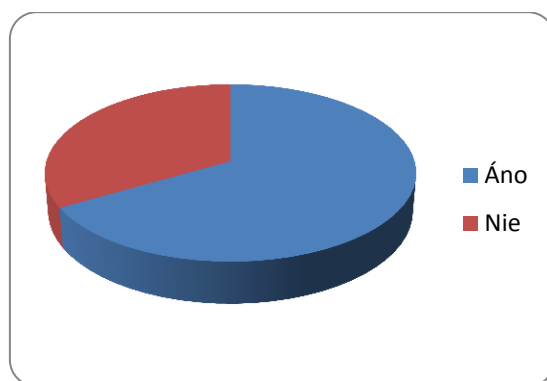
Tab. 4 Formy reklamy v jednotlivých krajinách. Zdroj: vlastný výskum

Vinárske podniky mali uviesť, ktorú z foriem propagačnej komunikácie využívajú najčastejšie. 41 podnikov (87,24%) uviedlo na prvom mieste osobný predaj. Ako najmenej často využívanú formu uviedlo 20 respondentov (42,55%) reklamu, z toho 13 slovenských, 3 české a 4 nemecké podniky.

V ďalšej otázke nás zaujímalo, či podniky predávajú produkty on-line. Celkovo 33 podnikov (70,21%) využíva on-line predaj, z toho je 25 podnikov malých a 8 stredne veľkých. V nasledujúcom sme sa pýtali, aký objem z celkového obratu predstavuje on-line predaj. Na výber boli 4 možnosti: do 25%, do 50%, do 75% a do 100%. U 31 podnikov predstavuje on-line predaj do 25% z obratu, u 2 podnikov do 50% - oba sú malé podniky.



Graf č. 5 On-line predaj malých podnikov v %
Zdroj: vlastný výskum



Graf č. 6 On-line predaj stredných podnikov v %
Zdroj: vlastný výskum

ZÁVER

Náš výskum dokázal, že vinárske podniky chápu dôležitosť kombinácie foriem komunikačného mixu. Vybrať vhodnú formu vzhľadom na možný počet oslovených potenciálnych zákazníkov a vynaloženými nákladmi je základom pre nárast predaja produktov. Ku zvýšeniu predaja prispieva veľkou mierou on-line predaj, ktorý napriek tomu, že nepredstavuje pri vinárskych podnikoch väčšinu z predaných produktov, má stúpajúcu tendenciu.

Dôvody pre uskutočnenie výskumu, ktorého výsledky predkladáme v príspevku boli dva. Prvým z nich je, že vo výskumnej praxi sme sa doposiaľ nestretli s výberom krajín a respondentov. Dôvodom tohto výberu bolo preukázať skutočnosť, ktorá sa v tejto oblasti potravinárskeho priemyslu dá očakávať – závislosť marketingovej komunikácie na regióne. Je nesporné a našim výskumom sa preukázalo, že konzumácia produktov vinárskych podnikov je jednoznačne závislá i od zvyklostí obyvateľstva v danom regióne, ako i od obľúbenosti toho, ktorého alkoholického nápoja.

Druhým dôvodom výskumu bola snaha zmapovať danú situáciu v teréne a uskutočniť vlastnú analýzu situácie v marketingovej komunikácii, i keď na malej vzorke respondentov. Išlo ale tiež o overenie istej metodiky výskumu a zhodnotenie jej vypovedacej schopnosti. Výsledok ukázal, že takáto metodika výskumu v teréne má zmysel a je schopná z istého pohľadu poskytnúť aspoň prvý – verný obraz situácie v danej oblasti. V ďalšom výskume bude našim cieľom bližšie konkretizovať výsledky a hľadať vplyvy marketingového

komunikačného mixu na predajnosť výrobkov vinárskych podnikov, pričom sa posnažíme verifikovať aj vplyv kvality výrobkov na predajnosť výrobkov, vplyv ceny a samozrejme i formu propagácie a predaja. Výsledky výskumov tiež ukazujú, že čoraz viac sa smeruje od „jednoduchej“ konzumácie produktov vinárskych podnikov, ku konzumácii „gurmánskej“ – to znamená, že do popredia v predajnosti tohto druhu výrobkov sa dostáva kvalita pred kvantitou.

LITERATÚRA

- Andersen, P. H. 2001, Relationship development and marketing communication: an integrative model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (3), 167-182.
- Birnerová E., Spuchľáková E. 2001, *Podpora predaja ako nástroj na zvýšenie konkurenčnej schopnosti podnikov*. Maneko-Journal of management and Economics. Roč. III., 02/2011, s. 254-263. ISSN 1337-948
- Botek M. *The Mission of Customers Relationship Management for Company Management*. Prace Wydziału Zarządzania Politechniki Czestochowskiej M8/2007, pp. 242-251. ISSN 1428-1600
- Boučková, J. a kol. 2003, *Marketing*. Praha, C.H. Beck, s.222-242, ISBN 80-7179-577-1
- Chen, P.-Y., Wu, S., Yoon, J. 2004, *The Impact of Online Recommendations and Consumer Feedback on Sales*. ICIS 2004 Proceedings. Paper 58. <http://aisel.aisnet.org/icis2004/58>
- Dellarocas, C. 2003, *The Digitalization of World of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms*. Management Science, 49 (10), 1407-1424.
- Duncan, T., Moriarty S. E. *A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships*. Journal of Marketing, Vol. 62, No. 2 (Apr., 1998), pp. 1-13
- Ellsworth, J.H., Ellsworth, M.V. (1997), *Marketing on the Internet*, Wiley, New York, NY
- Grönroos, C. (2004), *The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value*. Journal of Business & Industrial Marketing, 19 (2), 99-113.
- Holbrook M.B., Hulbert J.M. 2002, *Elegy on the death of marketing: Never send to know why we have come to bury marketing but ask what you can do for your country churchyard*. European Journal of Marketing, Vol. 36 Iss: 5/6, pp.706 – 732.
- Inman J.J., Winer. R.S. 1998, *Where the rubber meets the Road: A Model of In-Store Customer Decision Making*, Marketing Science Institute Report No. 98-122.
- Jedlička M. 2005, *Marketingové komunikačné stratégie*. Trnava, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, ISBN 80-89034-72-1.
- Jemala, Ľ.: *Podnikateľský manažment a marketing* Bratislava STU, 2008, ISBN 8022728607
- Kitchen P.J. 1996, *Public relations in the promotional mix: a three-phase analysis*. Marketing Intelligence & Planning, Vol. 14 Iss: 2, pp.5 - 12
- Kotler, Philip - Keller, Kevin Lane. 2007. *Marketing Management*. 12 vydani. Praha: Grada 2007, 792 s. ISBN 8024713595
- Lagrosen, S. 2005, *Effects of the internet on the marketing communication of service companies*. Journal of Services Marketing, Vol. 19 Iss: 2, pp.63 – 69
- Mohr, J., Nevin, J.R. 1990, *Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective*, Journal of Marketing, Vol. 54, No. 4, pp. 36-51
- Quinton S., Harridge-March S. 2003, *Strategic interactive marketing of wine – a case of evolution*. Marketing Intelligence & Planning, Vol. 21 Iss: 6, pp.357 – 362
- Stilley, K. a kol. 2010, *Planning to Make Unplanned Purchases? The Role of In-store Slack in Budget Deviation*. Journal of Consumer Research, Vol. 37, No. 2 (August 2010), pp. 264-278

- Stilley, K. a kol. 2010, *Spending on the Fly: Mental Budgets, Promotions, and Spending Behavior*. Journal of Marketing, 74(3), 34-47.
- Waterschoot, W., Bulte, C. 1992, *The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited*. Journal of Marketing, Vol. 56, No. 4, pp. 83-93
- Wymbs, C. 2000, *How e-commerce is transforming and internationalizing service industries*. Journal of Services Marketing, Vol. 14 Iss: 6, pp.463 – 477
- Zhu, F., Zhang, X. 2010, *Impact of Online Consumer Reviews on Sales: The Moderating Role of Product and Consumer Characteristics*. Journal of Marketing, 74(2), 133-148.

Autori:

Ing. Lucia Coskun

Ústav manažmentu, externá doktorandka
Vazovova 5, 812 43 Bratislava
Tel: +49 170 9399871
e-mail: luciacoskun@gmail.com

Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD

Ústav manažmentu, Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií
Vazovova 5, 812 43 Bratislava, SR
Tel: +421 918 674 317
e-mail: pavel.herzka@stuba.sk

Ing. Juraj Tomlain, PhD.

Ústav manažmentu, Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií
Vazovova 5, 812 43 Bratislava, SR
Tel: +421 907 712 955
e-mail: juraj.tomlain@stuba.sk

Recenzenti:

Doc. Ing. Elena Šubertová, PhD.
Doc. Ing. Ľubomír Jemala, PhD.

VÝZNAM KLASTROV PRE OBLASŤ ZAMESTNANOSTI A MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

THE ROLE OF CLUSTERS IN THE AREA OF EMPLOYMENT AND SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Katarína Havierniková

Abstract

Purpose of the article Clustering is the important part of the Slovak economy in recent years. Since 2004, there were officially established 16 clusters in the Slovak regions. Most of the clusters implemented real activities and some of them cooperate with each other. In developed economies, clusters play an important role in the development of small and medium sized enterprises, thereby contributing to the development of regional employment.

Scientific aim and methods The aim of this paper is to refer to the interdependencies between clusters, employment and small and medium-sized enterprises in the regions of the Slovak Republic. Based on the calculation of the localization coefficient, the regions are sorted by positioning into four groups for the formation of clusters in the three sectors of economy of the Slovak republic: the agriculture, the industry and the construction. The interdependencies between clusters and employment and SMEs and employment are determining by the Pearson correlation coefficient.

Findings Based on the results of localization coefficient was found to corresponding sectors that respond for clustering in the Slovak regions. In the Bratislava region: the construction industry, the professional, scientific and technical activities and financial and insurance activities, information and communication industry. In the Trnava region: the agriculture, industry and construction. In the Trenčín region: the mining and quarrying industry. In the Nitra region clearly dominated the sector of agriculture. In the Banská Bystrica region: the agriculture and construction. In the Prešov region: the agriculture, construction and hospitality services.. In the Košice region: the metallurgical, chemical and electrical industries.

Conclusions The creation of clusters' policies should be part of the main objective of the Government in increasing the competitiveness of the Slovak Republic and implementation of innovation in enterprises. It is therefore necessary to focus on other possibilities of regional development by creating cluster groups.

Keywords: clusters, employment, unemployment, small and medium sized enterprises, the localization coefficient, the Pearson correlation coefficient

JEL Classification: E24, J21, C38

ÚVOD

Problematika klastrovania vo svete nie je nová. Otázkam ohľadom vytvárania klastrov ako účelových alebo strategických korporácií sa do istej miery venovali ekonómovia už od 19. storočia, napr. Marshal: Principles of Economics (1890), Weber (1909), Hayek (1945), Nordhaus (1962), Olsson (1965) a Wiliammson (1985). Významným a prelomovým medzníkom v koncepcii klastrov sa stala práca Michaela E. Portera: Konkurencieschopnosť národov z roku 1990.

Klastre predstavujú významný prostriedok získavania a upevňovania pozícií v globálnej megakonkurencii, pričom ide o vytváranie rozličných druhov dočasných, účelových alebo strategických vzťahov.

Podľa M.E. Portera (1998, str. 254) klastre predstavujú geograficky a bezprostredne prepojenú skupinu firiem a inštitúcií v konkrétnom odbore, ktoré spájajú spoločné prvky a prvky komplementarity. Klastre zahŕňajú skupinu previazaných priemyselných odvetví a ďalších subjektov dôležitých pre hospodársku súťaž.

Vo všeobecnosti platí, že klastre predstavujú nástroj na zvýšenie výkonnosti a konkurencieschopnosti regiónov, čo v konečnom dôsledku ovplyvňuje aj úroveň zamestnanosti ako na lokálnej, regionálnej, tak i na celoštátnej úrovni.

Okrem definície klastrov je potrebné vysvetliť aj pojem klastrové iniciatívy, ktoré podľa Sölvella a kol. (2003) predstavujú formu organizovaného úsilia pre zvýšenie rastu konkurencieschopnosti klastrov v regióne, ktorá zahŕňa firmy v klastri, zástupcov verejného sektora (vlády), výskumnú a vzdelávaciu inštitúciu a ďalšie spolupracujúce inštitúcie. V podmienkach Slovenskej republiky sa začínajú objavovať prvé výsledky v oblasti vytvárania rôznych aliancií vo forme klastrov až v období rokov 2004 - 2010. Postupne sa klastre stávajú súčasťou rôznych plánovacích a strategických dokumentov regionálneho rozvoja ako napríklad „Inovačná stratégia SR do roku 2013 a „Inovačná politika SR na roky 2011 – 2013“ a stretávajú sa so záujmom odborníkov z rôznych oblastí hospodárskeho a spoločenského života.

Účinne a premyslene založené klastre, ktoré fungujú v súčinnosti verejného, akademického a súkromného sektorasú predpokladom pre rozvoj regionálnej ekonomiky a podporu lokálneho hospodárskeho rozvoja v znevýhodnených lokalitách jednotlivých regiónov.

V nasledujúcej časti príspevku je uskutočnená analýza, ktorá podáva obraz o regiónoch z pohľadu klastrov, zamestnanosti a MSP.

Príspevok je súčasťou riešenia Interného grantového projektu riešeného na FSEV s názvom Problémy merania efektívnosti klastrov.

1 CIEĽ A METODIKA

Cieľom príspevku je na základe uskutočnenej analýzy a prepočtov poukázať na vzájomné súvislosti medzi klastrami, zamestnanosťou a malými a strednými podnikmi v Slovenskej republike. Na základe prepočtov, prostredníctvom lokalizačného koeficienta sú kraje zotriedené do štyroch skupín pre tvorbu klastrov v troch odvetviach ekonomiky SR: poľnohospodárstvo, priemysel a stavebníctvo.

V príspevku sú využité dve štatistické metódy – Pearsonov koeficient korelácie a Metóda lokalizačného koeficientu.

Pearsonov koeficient korelácie sme využili na zistenie tesnosti závislostí medzi vybranými ukazovateľmi. Tento sa vypočítava zo skórových špecifikácií. Nadobúda hodnoty od -1 po +1. (Chajdiak a kol., 1999)

Predpokladáme, že medzi štatistickými znakmi Y a znakom X je lineárna závislosť, pričom jej priebeh vyjadruje funkcia $y_i = \beta_0 + \beta_1 x_i + \varepsilon_i$, $i=1,2, \dots, n$ (1)

Parametre funkcie odhadujem bodovým odhadom na základe údajov z výberového štatistického súboru. Vyrovnávací funkcia má tvar $y'_i = b_0 + b_1 x_i$, $i=1,2, \dots, n$ (2)

Koeficienty b_0, b_1 riešime pomocou nasledovných vzorcov:

$$b_0 = \frac{\sum_{i=1}^n x_i^2 \sum_{i=1}^n y_i - \sum_{i=1}^n x_i \sum_{i=1}^n x_i y_i}{n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2} \quad (3)$$

$$b_1 = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i \sum_{i=1}^n y_i}{n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2} \quad (4)$$

Zdroj: (Grmanová, 2006)

Zdroj: (Grmanová, 2006)

Koeficient b_1 sa nazýva regresný koeficient, ak je jeho hodnota kladná hovoríme o priamej závislosti ak záporná, tak naopak o nepriamej závislosti. Tento koeficient udáva o koľko merných jednotiek sa v priemere zmení závisle náhodná premenná, ak sa nezávisle náhodná premenná zmení o jednu mernú jednotku.

Tesnosť lineárnej závislosti závisle náhodnej premennej a nezávisle náhodnej premennej vyjadruje koeficient korelácie. Jeho hodnota je z intervalu (-1,1). Čím je absolútna hodnota koeficientu korelácie bližšia k 1, tým je tesnosť závislosti silnejšia. Pri priamej závislosti je jeho hodnota kladná, pri nepriamej závislosti záporná. Bodový odhad koeficientu korelácie ($r_{x,y}$) závisle náhodnej premennej Y a nezávisle náhodnej premennej X je :

$$r_{x,y} = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i \sum_{i=1}^n y_i}{\sqrt{\left[n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2 \right] \left[n \sum_{i=1}^n y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n y_i \right)^2 \right]}} \quad (5)$$

Zdroj: (Grmanová E., 2006)

Pre potreby príspevku je ďalej uskutočnená analýza za pomoci využitia koeficientu „Location Quotient – LQ“ – metóda *lokalizačného koeficientu*. Metódu lokalizačného koeficientu je možné zaradiť medzi skupinu metód, ktorá skúma tesnú blízkosť firiem na základe údajov o počte zamestnancov v odvetví a to väčšinou podľa odvetvovej klasifikácie ekonomických činností (OKEČ) kompatibilnú s klasifikáciou NACE a SIC. (Jáč a kol., 2005)

Klasický spôsob výpočtu LQ udáva vzťah -

$$LQ_i = \frac{z_i/z}{Z_i/Z} \quad (6) \quad \text{Zdroj: (Jáč a kol., 2005)}$$

lokalizácie pre odvetvie i, z_i - počet zamestnancov v odvetví i v regióne, z - celkový počet zamestnancov v regióne, Z_i - počet zamestnancov v odvetví i na vyššej úrovni, Z - celkový počet zamestnancov na vyššej úrovni.

Hodnota LQ vyššia ako 1 ukazuje na regionálnu špecializáciu, tzn. že dané odvetvie zamestnáva väčší podiel regionálnej pracovnej sily než na úrovni vyššieho územného celku. Hodnota LQ nižšia než 1 znamená opak. Na regionálnej úrovni pre potenciálnu identifikáciu existencie jadra klastra je možné využiť práve tento lokalizačný koeficient.

2 VÝSLEDKY A DISKUSIA

V Slovenskej republike je evidovaných cca 16 klastrov, pričom niektoré z nich sa javia ako neaktívne. Na základe klastrových iniciatív ich môžeme rozdeliť do troch skupín: technologické klastre, klastre cestovného ruchu a vedomostný klaster.

Najpoužívanejšou právnou formou klastrov v Slovenskej republike je záujmové združenie právnických osôb, s výnimkou klastra Združenie cestovného ruchu (CR) Balnea Cluster v Banskobystrickom kraji, kde právnou formou klastra je Občianske združenie. Na zriaďovaní klastrov sa podieľali najmä vyššie územné celky v spolupráci s mestami a podnikmi, prípadne

podniky s účasťou akademickej inštitúcie, alebo klastre vznikli z iniciatívy VÚC a mesta, ku ktorým sa v neskoršom období pridali niektoré firmy alebo podniky. V klastrových iniciatívach svoje uplatnenie našli aj mnohé stredné školy. Z uvedeného vyplýva, že v praxi klastrov v SR sa uplatňuje tzv. Triple Helix model, ktorý hovorí o synergii troch druhov aktérov klastra – verejného, súkromného a akademického sektora. Zapojenie stredných a vysokých škôl do rôznych aktivít klastrov vytvára predpoklady pre zlepšenie situácie v oblasti nedostatku kvalifikovanej pracovnej sily a plní požiadavku, ktorá sa dnes často spomína a to prepojenie teórie s hospodárskou praxou.

V tabuľke č. 1 je uvedený zoznam klastrov regiónov SR s uvedením dátumu ich vzniku. Pod pojmom región v príspevku rozumieme kraje a oblasti NUTS II. Najviac klastrov (7) vzniklo v roku 2008. Na klastrových iniciatívach sa najviac podieľa Trnavský (31,25%), Žilinský (25,0%) a Košický kraj (18,75%). Z pohľadu oblastí NUTSII je to oblasť Západného Slovenska, ktoré sa na celkovom počte klastrov podieľa 37,5 %, s prevahou technologických klastrov (4:2) a Stredného Slovenska, kde podiel (37,5%) aj pomer (4:2) je rovnaký, ale v regiónoch prevládajú klastre cestovného ruchu.

Klastrové iniciatívy technologického charakteru predstavujú v SR 62,5% podiel na celkovom počte klastrov, iniciatívy v oblasti cestovného ruchu sa na celkovom počte klastrov v SR podieľajú 37,5%. Dunajský vedomostný klaster, sa v príspevku považuje za znalostný klaster. Toto zaradenie súvisí s aktivitami, ktoré klaster vykazuje

V Trenčianskom a Prešovskom kraji momentálne nie sú evidované regionálne klastrové iniciatívy, aj napriek tomu, že v Regionálnych inovačných stratégiách vytváranie takýchto zväzkov bolo plánované. Aj medzi samotnými klastrami a kraji existujú vzájomné väzby a vzťahy, ktoré prispievajú k rozvoju ako lokálnej, tak i medziregionálnej úrovne.

Niektorí účastníci z oblasti verejného, súkromného alebo akademického sektora zo spomínaných krajov sú však zapojení v klastrových iniciatívach v iných krajoch. Napríklad podnik Konštrukta Industry je členom Automobilového klastra v Trnavskom kraji, alebo Elcom, spol. s r.o. je členom klastra Košice IT Valley, alebo Prešovský samosprávny kraj a Žilinská univerzita sú členmi klastra AT+R. Z uvedeného vyplýva požiadavka na vytvorenie ďalších klastrových iniciatív v samotných regiónoch.

Tabuľka 1: Klastre v krajoch a oblastiach NUTS II v Slovenskej republike

Oblasť NUTS II	Bratislavský kraj	Západné Slovensko			Stredné Slovensko		Východné Slovensko	
Kraj	BA	TT	TN	NR	ZA	BB	PO	KE
Klastre	Dunajský vedomostný klastre (30.7.2010)	Automobilový klastre - Západné Slovensko (7.12.2007)		Slovenský plastikársky klastre (23.3.2009)	Z@ict (30.6.2008)	1. slovenský strojársky klastre (4.11.2008)		BITERAP klastre (30.11. 2004)
		Elektrotechnický klastre – Západné Slovensko (23.5.2008)			Klastre Liptov – združenie cestovného ruchu (8.8.2008)	Združenie CR Balnea Cluster (6.6.2008)		Klastre AT+R (14.7. 2010)
		Energetický klastre (2.12.2009)			Klastre Orava – združenie cestovného ruchu (5.8.2008)			Košice IT Valley z.p.o. (6.3. 2007)
		Klastre cestovného ruchu – Západné Slovensko (1.12.2008)			Klastre Turiec – združenie cestovného ruchu (7.7.2009)			
		Klastre Smolenice (23.3.2010)						

Zdroj: Vlastné spracovanie

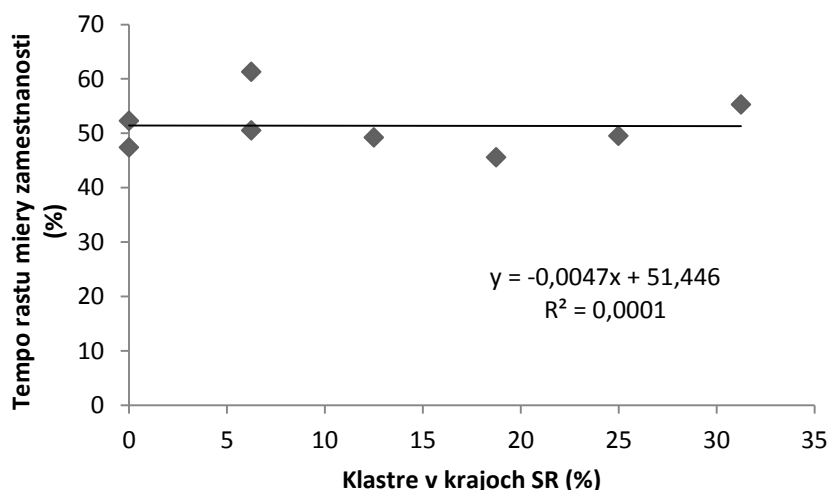
2.1 KLASTRE, ZAMESTNANOSŤ A MALÉ A STREDNÉ PODNIKY V KRAJOCH SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Predpokladáme, že medzi klastrami a zamestnanosťou existuje lineárna závislosť.

V súlade s Grmanovou (2006) a podľa výpočtov závislosti medzi klastrami a zamestnanosťou vyrovnávací funkcia má v našom prípade tvar $y = 51,446 - 0,0047x$, z čoho vyplýva, že medzi počtom klastrov a tempom rastom zamestnanosti je nepriama závislosť a udáva, že ak sa zmení počet klastrov o jedno percento, zmení sa tempo rastu miery zamestnanosti nepatrne, len o 0,005%.

Pearsonov koeficient korelácie má hodnotu 0,011, z čoho vyplýva nízka úroveň tesnosti závislosti skúmaných premenných, nakoľko v súlade s Grmanovou (2006) platí, že čím sa absolútna hodnota Pearsonovho korelačného koeficientu blíži 1, tým je tesnosť závislosti silnejšia. Môžeme konštatovať, že údaje o skúmanej závislosti medzi klastrami a zamestnanosťou majú malú vypovedaciu hodnotu, vzhľadom k tomu, že v SR je vytvorených iba 16 klastrov.

Zistené skutočnosti prezentuje graf č. 1.



Graf 1: Závislosť medzi klastrami a zamestnanosťou v regiónoch SR (%)

Zdroj: ŠÚ SR, vlastné prepočty

Významnú úlohu v klastrovaní zohrávajú *malé a stredné podniky (MSP)*. Štatistiky svedčia o tom, že MSP sa stávajú akceleračným rozvojom ekonomiky. V posledných 25-30 rokoch sa významnou súčasťou celkovej hospodárskej stratégie európskych štátov stala podpora MSP. Vzhľadom k rastúcej potrebe tvorby nových poznatkov a inovácií, orientácii na vedu, výskum a vývoj je potrebné prispôbiť systém podpory MSP smerom od všeobecnej podpory k zakladaniu a rastu hlavne inovatívnych MSP, ktoré sú konkurencieschopné a dokážu sa tak presadiť na domácom aj zahraničných trhoch. Pri tvorbe podnikateľského prostredia zameraného na inovatívny rozvoj MSP, pri tvorbe rôznych inovačných regionálnych stratégií plnia v súčasnosti významnú úlohu klastre, do ktorých sú MSP zakomponované predovšetkým ako subdodávatelia veľkých podnikov a firiem. Veľké podniky a firmy spolupracujú v horizontálnej rovine s konkurentmi a vo vertikálnej polohe s kľúčovými dodávateľmi a odberateľmi, čiže najmä s MSP.

Ako vidieť v tabuľke č. 2., podiel malých a stredných podnikov na celkovom počte podnikov (podniky s nezisteným počtom zamestnancov, malé a stredné podniky, veľké podniky) je v

sledovanom období rokov 2004 až 2011 najmarkantnejší. Pre porovnanie v uvedenej tabuľke uvádzame podiely prepočítané za celú skupinu MSP a za skupinu veľkých podnikov.

Vývoj podielu MSP na celkovom počte podnikov mal v sledovanom období premenlivý charakter, pričom od roku 2007 zaznamenávame pokles podielu MSP až na úroveň 87,2% čo je o 7,9 p.b. menej ako v roku 2004. Najviac MSP pôsobilo v Bratislavskom kraji, ktorý sa v rámci NUTS porovnáva samostatne a krajoch Západného a Stredného Slovenska.

Tabuľka 2: Podiel MSP a veľkých podnikov (V) na celkovom počte podnikov v krajoch a oblastiach SR (%)

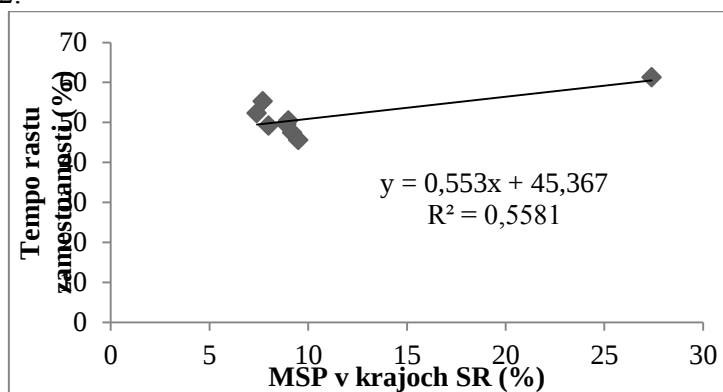
Oblasť/kraj	2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	MSP	V	MSP	V	MSP	V	MSP	V	MSP	V	MSP	V	MSP	V	MSP	V
Slovenská republika	95,1	0,9	94,8	0,7	95,1	0,7	93,7	0,6	91,9	0,6	90,3	0,5	88,2	0,4	87,2	0,4
BA	28,2	0,2	28,2	0,2	28,5	0,2	27,9	0,2	28	0,2	27,6	0,1	27,3	0,1	27,4	0,1
BA	28,2	0,2	28,2	0,2	28,5	0,2	27,9	0,2	28	0,2	27,6	0,1	27,3	0,1	27,4	0,1
Západné Slovensko	26,5	0,3	26,3	0,2	26,6	0,2	26,3	0,2	25,9	0,2	25,5	0,2	24,6	0,1	24,1	0,1
TT	8	0,1	8,1	0,1	8,3	0,1	8,2	0,1	8,1	0,1	8	0	7,7	0	7,7	0
TN	9,9	0,1	9,7	0,1	9,5	0,1	9,1	0,1	8,7	0,1	8,2	0,1	7,7	0,1	7,4	0
NR	8,6	0,1	8,5	0,1	8,8	0,1	9	0,1	9,2	0,1	9,2	0	9,2	0	9	0
Stredné Slovensko	19,3	0,2	19,3	0,2	19,2	0,1	18,9	0,1	18,3	0,1	18,0	0,1	17,5	0,1	17,0	0,1
ZA	9,8	0,1	9,9	0,1	9,8	0,1	9,6	0,1	9,6	0,1	9,4	0,1	9,2	0	8,9	0
BB	9,4	0,1	9,4	0,1	9,3	0,1	9,3	0,1	8,7	0	8,6	0	8,3	0	8	0
Východné Slovensko	21,1	0,2	21,0	0,2	20,9	0,1	20,5	0,1	19,6	0,1	19,2	0,1	18,7	0,1	18,7	0,1
PO	9,7	0,1	9,8	0,1	9,9	0,1	9,8	0,1	9,4	0,1	9,4	0,1	9,2	0	9,2	0
KE	11,4	0,1	11,2	0,1	11	0,1	10,8	0,1	10,2	0,1	9,8	0,1	9,6	0	9,5	0

Zdroj: ŠÚ SR, vlastné prepočty

Podľa výpočtov závislosti medzi MSP a zamestnanosťou vyrovnávací funkcia má v našom prípade tvar: $y = 45,367 + 0,553x$, z čoho vyplýva že medzi MSP a mierou zamestnanosti v krajoch SR je priama lineárna závislosť, a udáva, že ak sa zmení počet MSP o jedno percento, zmení sa miera zamestnanosti 0,55%.

Pearsonov koeficient korelácie má hodnotu 0,747, z čoho vyplýva vysoká úroveň tesnosti závislosti skúmaných premenných.

Ak umocníme Pearsonov koeficient korelácie, získame koeficient determinácie, ktorého hodnota v našom prípade je 0,5581. Pričom ak tento koeficient vyjadríme v percentách zistíme, že 55,8% z celkovej variability je vysvetlenej modelom. Zistené skutočnosti znázorňuje graf č.2.



Graf 2: Závislosť medzi MSP a zamestnanosťou v regiónoch SR (%)

Zdroj: ŠÚ SR, vlastné prepočty

Kraje Slovenskej republiky disponujú rôznymi zdrojmi a podmienkami pre rozvoj štruktúry konkrétneho odvetvia ekonomiky. Orientácia kraja len na jedno odvetvie, alebo navzájom prepojenú skupinu komplementárnych odvetví vedie k negatívnym dopadom ako na ekonomickú, tak aj sociálnu úroveň kraja. O úrovni hospodárskej vyspelosti kraja vypovedá aj ukazovateľ miery nezamestnanosti. V tabuľke č. 3 sú uvedené údaje o vývoji miery nezamestnanosti v krajoch a oblastiach SR v sledovanom období rokov 2004 až 2011.

Tabuľka 3: Vývoj miery nezamestnanosti v krajoch SR (%)

Oblasť/kraj	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Počet klastrov
Slovenská republika	13,07	11,36	9,4	7,99	8,39	12,66	12,46	13,59	16
BA	3,39	2,6	2,29	1,98	2,27	4,36	4,63	5,41	1
BA	3,39	2,6	2,29	1,98	2,27	4,36	4,63	5,41	1
Západné Slovensko	10,79	8,6	6,62	5,39	5,65	10,18	9,91	10,82	6
TT	8,83	7,15	5,22	4,3	4,29	8,37	8,17	8,88	5
TN	8,09	6,8	5,19	4,5	4,95	10,13	9,51	9,95	0
NR	14,8	11,39	9,09	7,1	7,41	11,72	11,76	13,27	1
Stredné Slovensko	15,3	13,78	11,55	9,78	10,18	14,93	14,77	15,82	6
ZA	11,12	9,33	7,03	5,55	6,2	10,89	10,86	11,91	4
BB	19,5	18,32	16,12	14,1	14,25	19,19	18,86	19,83	2
Východné Slovensko	18,19	16,62	14,41	12,52	13,17	17,81	17,28	18,85	3
PO	17,5	15,77	13,68	12,05	12,86	18,29	17,75	18,95	0
KE	18,89	17,5	15,18	13,02	13,5	17,3	16,78	18,76	3

Zdroj, ŠÚ SR, vlastné prepočty

V súlade s Petříkovou (2011) sa na vývoji nezamestnanosti v sledovanom období podieľalo viacero zmien systémovej povahy, ako vstup SR do EÚ, uskutočnené reformy a v poslednom období dopady hospodárskej a finančnej krízy.

V sledovanom období najnižšia miera evidovanej nezamestnanosti bola registrovaná v Bratislavskom kraji a krajoch Západného Slovenska s výnimkou Nitrianskeho kraja, najvyššiu mieru evidovanej nezamestnanosti vykazovali kraje Východného Slovenska najmä Košický kraj. Ku krajom, ktorý presiahol celoslovenský priemer miery evidovanej nezamestnanosti patrí aj Nitriansky kraj.

Podľa Ivanovej (2011) najvýstižnejšie situáciu na trhu práce charakterizuje ukazovateľ miery zamestnanosti a miera nezamestnanosti. Z hľadiska objektivity by sme mohli tieto ukazovatele označiť za skreslené pretože porovnávajú nehomogénne regióny s odlišným významom, odlišným ľudským, ekonomickým a sociálnym potenciálom.

2.2 LOKALIZÁCIA POTENCIÁLNYCH KLASTROV

Za nástroj, ktorý prispieva k reštrukturalizácii ekonomiky daného kraja a prispieva k zvyšovaniu jeho konkurencieschopnosti a riešeniu rôznych problémov vrátane nezamestnanosti, možno považovať práve klaster. Ako uvádza Skokan (2007) je to vďaka vytvorenej sieti dodávateľov a odberateľov, prúdiciach informácií, technológií a inovácií, vytvárajúcich pre kraj komparatívne výhody pre dané odvetvie, resp. skupinu odvetví v porovnaní s inými krajinami alebo regiónmi.

Na identifikáciu klastrov, ako nástroja rozvoja regiónov existuje v ekonomickej literatúre viacero kvantitatívnych metód, z ktorých podľa Potomovej a Letkovej (2011) však mnohé neumožňujú hlbšiu analýzu kauzality ekonomického vývoja vo vnútri daných odvetví. Najvhodnejším prostriedkom pre hĺbkový výskum potenciálnych klastrov sa javí kombinácia kvalitatívnych metód.

V príspevku sme vzhľadom k zameraniu na zamestnanosť využili k identifikácii klastrov metódu lokalizačného koeficientu. Ide o známu, v praxi často používanú, avšak relatívne jednoduchú metódu vhodnú k štatistickému vyhľadávaniu klastrov. Metóda je založená na údajoch o zamestnanosti na regionálnej úrovni, pričom táto je prepočítaná k celoslovenskému priemeru a umožňuje zdôrazniť silné a slabé stránky regiónu.

V tabuľke č. 4 je vypočítaný lokalizačný koeficient v krajoch SR v roku 2010 pre jednotlivé odvetvia podľa NACE Rev.2. V spodnej časti tabuľky je vypočítaný priemerný lokalizačný koeficient pre každý kraj aj za rok 2009 a rozdiel medzi priemernými lokalizačnými koeficientmi v rokoch 2009 a 2010, ktorý je následne použitý v grafe na vyjadrenie závislostí troch odvetví v krajoch a na prípadnú identifikáciu rozvojových možností klastrov.

Tabuľka 4: Lokalizačný koeficient v krajoch SR (2010)

NACE	BA	TT	TN	NR	ZA	BB	PO	KE
Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov	0,25	1,71	0,85	1,89	0,83	1,35	1,25	0,74
Priemysel spolu	0,45	1,34	1,61	1,19	1,09	0,97	0,95	0,98
Ťažba a dobývanie	0,36	1,09	4,19	0,14	0,34	1,05	0,58	0,95
Priemyselná výroba	0,43	1,34	1,66	1,22	1,12	0,96	0,94	0,92
Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu	0,78	1,19	0,74	1,41	0,98	0,81	0,91	1,34
Dodávka vody; čistenie a odvod odpadových vôd, odpady a služby odstraňovania odpadov	0,37	1,46	0,84	0,93	1,02	1,26	1,19	1,53
Stavebníctvo	0,81	0,81	0,79	1,33	1,29	1,15	0,95	1,0
Veľkoobchod a maloobchod; oprava motorových vozidiel a motocyklov	1,36	0,81	0,93	0,94	0,96	1,03	0,89	0,77
Doprava a skladovanie	1,18	0,88	0,66	0,84	0,97	1,03	0,8	1,36
Ubytovacie a stravovacie služby	1,39	0,36	0,53	0,68	1,14	0,61	1,23	1,54
Informácie a komunikácia	3,01	0,1	0,26	0,23	0,57	0,5	0,2	1,07
Finančné a poisťovacie činnosti	2,72	0,51	0,39	0,47	0,55	0,56	0,68	0,51
Činnosti v oblasti nehnuteľností	1,01	0,37	0,89	0,79	1,2	0,72	1,34	1,52
Odborné, vedecké a technické činnosti	2,84	0,55	0,43	0,52	0,53	0,59	0,35	0,46
Administratívne a podporné služby	1,48	1,06	0,63	1,07	0,76	0,56	0,85	1,09
Verejná správa a obrana; povinné sociálne zabezpečenie	1,1	0,9	0,8	0,92	0,89	1,18	1,11	1,01
Vzdelávanie	0,77	0,97	0,86	0,94	1,2	1,07	1,37	1,06
Zdravotníctvo a sociálna pomoc	0,83	0,98	0,8	0,85	1,05	1,17	1,29	1,2
Umenie, zábava a rekreácia	1,68	0,49	0,69	0,84	1,06	0,72	0,99	0,85
Ostatné činnosti	1,55	0,74	0,29	0,67	0,53	1,08	1,2	1,05
LQ₂₀₁₀	0,8	0,83	0,81	0,8	0,85	0,82	0,87	0,83
LQ₂₀₀₉	0,81	0,82	0,81	0,79	0,81	0,85	0,89	0,82
ΔLQ	-0,01	0,01	0	0,01	0,04	-0,03	-0,02	0,01

Zdroj: ŠÚ SR, vlastné prepočty

Nasledujúca schéma (schéma č. 1) dáva prehľad o počte odvetví, v ktorých lokalizačný

koeficient presiahol hodnotu 1, a tým ukazuje na regionálnu koncentráciu a špecializáciu, pričom do výberu sme zaradili 3 najvýznamnejšie odvetvia, v ktorých by mohlo dôjsť k vytvoreniu potenciálnych klastrových iniciatív, a ktoré zohľadňujú špecifiká a komparatívne výhody kraja.

Ako vyplýva zo schémy č. 1 a z prepočtov v tabuľke č. 4, najlepšie predpoklady pre klastrovanie v rôznych oblastiach má Košický kraj, za ktorým nasleduje Bratislavský kraj, ktorý je však špecifickým príkladom, nakoľko v tomto kraji sa sústreďuje prevažná väčšina významných či už domácich alebo zahraničných podnikov.

V krajoch ako Trnava, Nitra, Žilina a Banská Bystrica sa výpočtom potvrdili údaje, ktoré vypovedajú už o existujúcich klastroch, ale ako vyplýva z prepočtov, kraje by sa mohli zamerať aj na klastrovanie v ďalších odvetviach alebo previazať existujúce klastrové iniciatívy s aktérmi, z ďalších odvetví.

V Trenčianskom a Prešovskom kraji je množstvo odvetví, ktoré by mohli prispieť k rozvoju regiónov formou klastrovania.

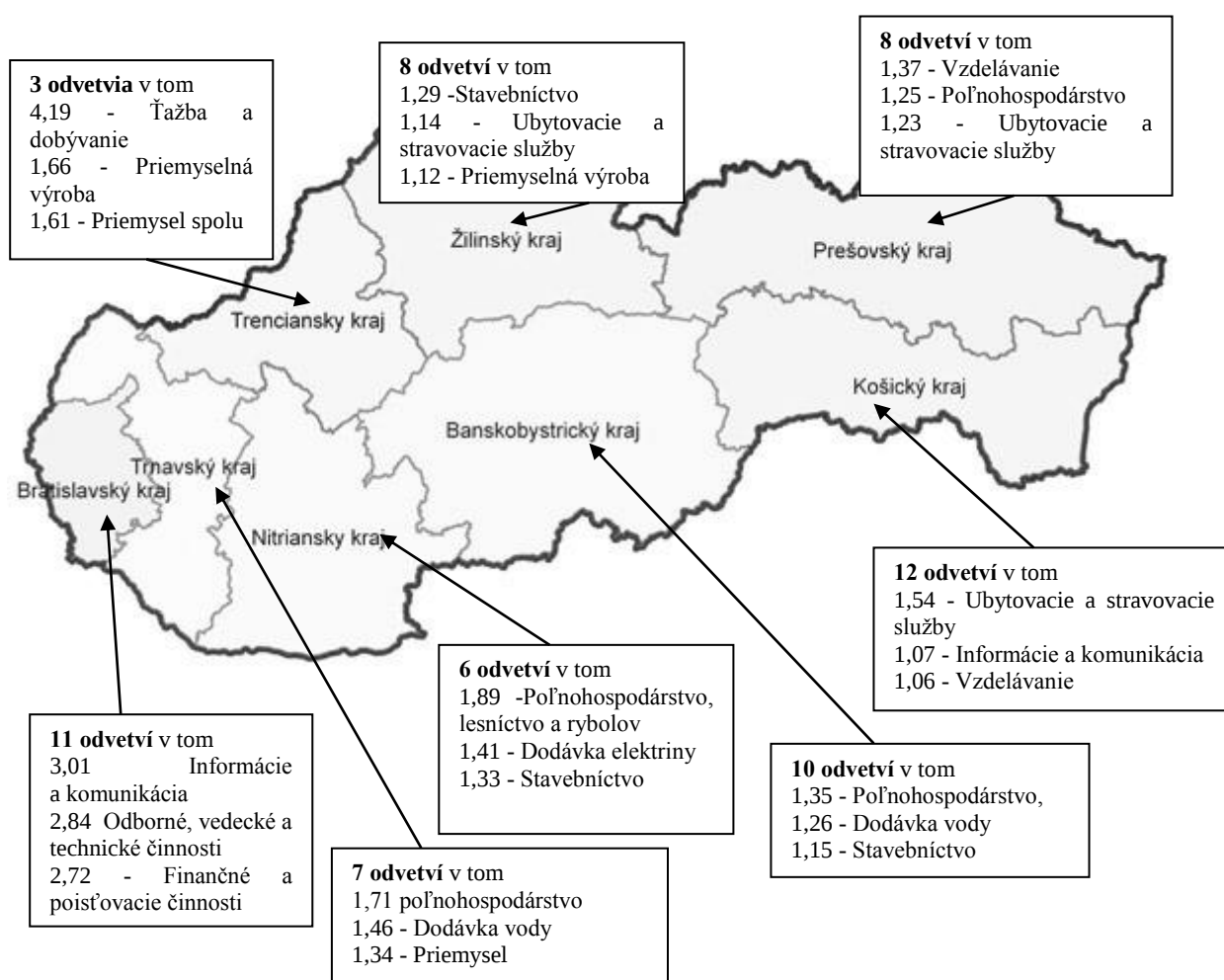


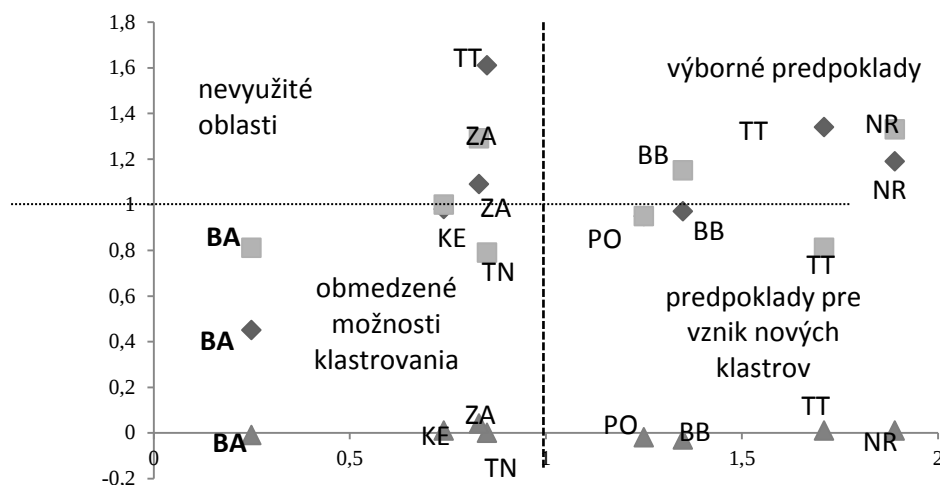
Schéma 1: Regionálna koncentrácia v najvýznamnejších odvetviach

Zdroj: vlastné zistenia, mapa: <http://www.cdb.sk/sk/Vystupy-CDB/Mapy-cestnej-siete-SR/Mapy-krajov.alej>

Zistené skutočnosti v časti príspevku o Podnikoch a zamestnanosti v krajoch SR, potvrdzuje aj nasledovné rozdelenie krajov do štyroch skupín na základe reálneho stavu a ďalších možností pre rozvoj klastrovania.

V grafe č. 3 sú uvedené vzájomné závislosti troch odvetví: poľnohospodárstvo, priemysel

a stavebníctvo v krajoch SR, pričom tieto sú porovnávané so zmenou LQ₂₀₁₀₋₂₀₀₉.



Graf. 3: Lokalizačný koeficient v oblasti poľnohospodárstva, priemyslu a stavebníctva v krajoch SR

Zdroj: ŠÚ SR, vlastné prepočty

ZÁVER

V krajoch Slovenskej republiky existuje množstvo nevyužitých oblastí, ktoré by mohli prispieť k regionálnemu rozvoju formou klastrovania. No i napriek zisteným skutočnostiam musíme konštatovať, že potenciál v regióne k vytvoreniu úspešného klastre nestačí. Nevyhnutnosťou je aktívna participácia jednotlivých účastníkov z oblasti, súkromného, akademického a verejného sektora.

LITERATÚRA

- Grmanová E.: *Základy zo štatistiky, praktikum*. Trenčín: FSEV, Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne 2006. ISBN 80-8075-156-0. EAN 9788080751562
- Hiadlovský, V.: *Využitie vybraných metód finančnej analýzy ex ante na prognózovanie finančného vývoja podniku*. In: *Ekonomika a spoločnosť*. Roč. 3, č. 2. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta. Univerzita Mateja Bela. 2002. ISSN 1335-7069. str. 179-86.
- Ivanová, E.: *Vybrané otázky regionálneho rozvoja SR s dôrazom na regionálne disparity*. In: *Sociálno-ekonomická revue, Scientific Journal, Faculty of social and Economic relations, A. Dubček university of Trenčín*, No. 3 / 2011, volume 9, ISSN-1336-3727, str. 27-35
- Jáč, I., Rydvalová, P., Žižka, M.: *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press, a.s. 2005. ISBN 80-251-0853-8.
- Janský, B., Fabuš, M., Tokárová, M.: *Zhodnotenie viacdimeziálneho pohľadu na konvergenciu SR na základe vybraných indikátorov*. Bratislava: IRIS. 2012. In: *Nová ekonomika*. ročník V. číslo 1. ISSN 1336-1732. s. 176-184
- Ketels, CH., Lindqvist, G., Sölvel, Ö. *Clusters an Cluster Initiatives*. Stockholm: Center for strategy and competitiveness, Stockholm School of Economics 2008, pg. 9
- Kolektív autorov: *Klastre na podporu rozvoja inovácií*, analytická štúdia, Slovenská inovačná a energetická agentúra, 2009
- Porter, M. E. *Location, Clusters, and Company Strategy (chapter 13)* in *The Oxford*

- Handbook of Economic Geography, Oxford: Oxford University Press 2000. ISBN 9780198234104, pg. 253 – 274
- Potomová, J., Letková, J.: Problémy identifikácie potenciálnych odvetví vhodných pre vznik a rozvoj klastra. In: Acta geographica Universitatis Comenianae, Vol. 55, Bratislava: Univerzita Komenského 2011 NO. 1. ISBN 978-80-223-3139-5; ISSN 1338-6034Pg. 93-113
- OECD: *Local Economic and Employment Development. Busines Clusters: Promoting enterprise in Central and Eastern Europe*. OECD 2005. ISBN -92-64-007105
- Petríková, D. a kol.: *Vybrané problémy hospodárskej politiky (učebné texty)*. Košice: Technická univerzita v Košiciach. Ekonomická fakulta. 2011. ISBN 978-80-8086-192-6
- Prno I: *Klastre - nové nástroje ekonomického rozvoja* In: Marketing a obchod : Zborník z medzinárodnej konferencie. Zvolen: Technická univerzita 2005. ISBN 80-89029-97-3. str. 314-318
- Skokan, K.: *Klastry v transformaci regionů - pět let poté*. In: Ekonomická revue, Ostrava: VŠB-TU 2007, roč. 10, č. 2-3, 2007, s. 149-166.

Autor:

Ing. Katarína Havierniková, PhD.
Katedra ekonómie a ekonomiky
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov
Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne
Študentská 3, 911 50 Trenčín
Tel: 032 7 400 433
Email: katarina.haviernikova@tnuni.sk

Recenzenti:

Prof. Ing. Ľudmila Lipková, PhD.
Doc. Ing. František Lipták, PhD., DrSc.

RESULTS AND POSSIBILITIES OF DEVELOPMENT IN SELECTED SLOVAK CO-OPERATIVES

VÝSLEDKY A MOŽNOSTI ROZVOJA VO VYBRANÝCH SLOVENSKÝCH DRUŽSTVÁCH

Elena Šúbertová

Abstract

Year 2012 is pronounced by United Nations an International Year of Co-operatives. The idea comes from the fact that co-operatives generate new jobs – about 100 million worldwide. Co-operatives mean self-assistance, not charity, and they exist already 167 years. One can state that co-operatives were ahead of their time.

Their main purpose of co-operatives is long-term care for their members and employees, which is a mutual benefit to corporate responsibility of regions and to national economy, even though their social impacts are quite difficult to quantify. The idea of corporate responsibility, which is so current, has been for many years applied in co-operative practice without any special rhetoric and theorizing.

Currently, about 10% of Slovak population are members of some of the co-operatives. Our co-operatives are equal to their international counterparts, and their results are comparable with those in other European Union countries, even when Slovak ones operate under less favourable external conditions.

Purpose of the article: In the year 2010, consumer co-operatives registered in retail and logistics centres increase of sales by 4.6 % compared to year 2009. They introduced a client's loyalty card, which is currently used by over 800 thousand consumers, whose purchase ratio is more than 50 % of the total retail revenues.

Current conditions of economic crisis stress – from both qualitative and a quantitative points of view – international collaboration even more than before. For success of co-operative enterprises in future, it is inevitable to suggest such solutions in economic and social sphere for co-operatives in Slovakia, which would satisfy needs of their members and simultaneously respect requirements of their consumers.

Methodology/methods: We used questionnaires evaluated by standard statistical methods as the basic research method, and employed induction, deduction, and generalization. The survey took place in November 2011 on a sample of 1,500 respondents from the whole territory of the Slovak Republic.

Scientific aim: The main goal of this paper is to show changes in strategic goals and tasks of consumers' co-operatives, analyze their weaknesses which were found out in research, and to suggest solutions for future which should lead to market competitiveness.

Strategic goal of Slovak co-operatives is to maintain their functionality towards members and consumers alike on a high level of standards. Everyday work must prove that this type of entrepreneurship is acceptable and implementable in almost all branches of social activities.

Findings: There are 54 % of consumers who are holders of COOP loyalty cards and they are shopping 3 times more frequently compared to those without cards, and their purchases are by 30 % higher. In last year in the Slovakia decreasing reasons for changes in purchase are level of price : 41 % of decisions made, customer service : 26 %, quality : 22 %, another better product : 11 %. The best weaknesses in retail are consumer services.

Conclusions: Concurrently with well-know types of co-operatives (consumer, production, agricultural, housing) it is needed to look for new opportunities and to create conditions for establishing new types. They could be for example so-called "new co-operatives": social, health/medicine, cultural, etc. These types were already introduced and functioning in Slovakia or abroad in the past. It will be important to return to these types in a new, modern quality and to utilize existing human potential, Slovak and international experience and possibilities to distribute products not only on local, but also broader European or world markets. Long-term implementation of self-assistance ideas has proved that it is possible to fulfil important social,

economic and other needs of co-operatives' members on base mutual benefit and social responsibility.

Keywords: *co-operatives, strategic tasks, strategic goals, trends, weaknesses, solutions*

JEL Classification: *M14, M31*

1 INTRODUCTION

Role of co-operatives today, during an economic crisis, is even more important than in the past. They have to adapt to permanent changes not only on local, but on national and international markets. At the same time, they still have to fulfil other functions – entrepreneurial, social, employment, stabilizing, as well as other, for example educational, so they help to secure sustainable economic and social climate in their regions.

The first co-operative ever was founded in Rochdale, United Kingdom, under the name “*Rochdale Society of Equitable Pioneers*” during industrial crisis in the end of year 1844 for active, but not very rich members. Its aim was to assist poorer members in purchase and sale of cheaper products and to decrease their basic living expenditures.

The first co-operative on European continent was founded in Slovakia by Samuel Jurkovič in Sobotiste on February 9, 1845. History of Slovak co-operative movement is shown in the *Samuel Jurkovic Co-operative Museum* in Sobotiste in the Nyaryai Palace in Western Slovakia. It presents not only written documents, but also ethnographic materials – the first vault of the first co-operative, national dresses, Haban ceramics, etc.

Co-operatives were since spreading across Europe and worldwide with goals to fulfil economic, social and other needs of their members on a basis of mutual assistance – self-assistance for mutual benefit and social responsibility.

2 RESULTS AND DISCUSSION

2.1 ORIGIN AND STRATEGIC TASKS OF CONSUMER CO-OPERATIVES IN SLOVAKIA

Consumer's co-operatives originated from a need of common protection and self-assistance by merchants and salesmen of fundamental products.

The first consumer co-operative in Slovakia – *Food Society* - was founded by Samuel Ormis in Revuca on December 4, 1869. Subsequent consumer co-operatives aimed to provide active protection to their members against rough competitors. Their characteristics were following:

- Multi-purposefulness (purchase, retail and wholesale, agriculture and food production)
- Variability of assortment (food, non-agricultural products).

In the history of Slovak co-operatives, year 1990 was the year of their best qualitative and quantitative results.

In year 1991 the whole country abandoned centralized, state-planned economy. This meant that prices of goods and services, previously set by government authorities, were set free to be decided by markets (so-called “price liberalization”). It resulted in increase of retail food prices by one third and in non-agricultural goods by two-thirds. As a consequence, purchase ability for manufactured products decreased significantly. The period from year 1991 to 1995 was a period of co-operatives transformation.

Starting in year 1996, co-operatives have begun growing. It means they “left behind” inefficient businesses – mostly renting them out. In relation to their retail and wholesale activities, agro-food production and consumers’ protection, they concentrated primarily on:

- Development and building of a network of operation units (shops) of *COOP Jednota* group
- Integration and logistics of the entire system of procurement for large (bulk) purchases of goods
- Streamlining their entrepreneurial activities in sales of fresh food and manufactured products to those for daily use
- Building supermarkets
- Developing/increasing membership
- Education and training of managers.

Our co-operatives gradually implemented experience from abroad – e.g. in public relations (creation of new image, common features in their shops, common logo/symbol, use of colours in interiors and exteriors, personnel dress-code).

Year 2000 was a year when three national co-operative networks – COOP-CENTRUM Bratislava, COOP Centrum co-operative Prague and COOP-EURO Budapest – created an international procure alliance COOP-EURO.

2.2 STRATEGIC GOALS AND TRENDS IN CONSUMER CO-OPERATIVES IN SLOVAKIA

Consumer co-operatives of the *COOP Jednota* group concentrated their efforts to satisfaction of clients. This comprised of adapting the assortment of products in their retail, opening-up new retails, revitalization of initial retail network in proximity to consumers, communication, as well as setting optimal system of benefits. These efforts paid off in positive results. Co-operatives re-confirmed their leading position on Slovak agro-food market with 20.7% share in revenues. Having one fifth of the whole market in a tough competition with large chain stores (Tesco, etc.) is very good. Even better, considering that this indicator is stable. Position of Slovak consumer co-operatives on total revenues in Slovak retail is significantly better than position of other types of co-operatives.

Despite an overall economic downturn in year 2010, these co-operatives registered in retail and logistics centres increase of sales by 4.6% compared to year 2009. They introduced a client’s loyalty card, which is currently used by over 800 thousand consumers, whose purchase ratio is more than 50% of the total retail revenues. Positive economic results are for sure also on part thanks to own trademarks, covering all market segments:

- COOP Premium
- COOP Jednota Tradition in quality
- COOP Jednota Good price

and trademarks:

- COOP Jednota Junior
- COOP Jednota Mama’s delicatessens
- COOP Jednota Active Life
- COOP Jednota Household
- COOP Jednota Minute.

Strategic goals of s’ co-operatives in collaboration with COOP Jednota Slovakia:

- Co-ordination of joint processes and providing those processes uniformly for all members
- Finish logistics of the system
- Unite purchase (procurement), distribution and sale of fruits and vegetables
- Strengthen loyalty system
- Harmonize information systems
- Transform the retail network to the level of 21st century.

The main aim of *COOP Jednota Slovakia* is to ensure social and economic prosperity of a co-operative and its members. That means to create and supply all COOP Jednota units - its members – with tools and means for sustaining their market share. COOP Jednota Slovakia also defends rights and interests of its members, represents them and enforces their interests towards authorities in Slovakia and abroad.

2.3 MAJOR ORGANIZATIONAL CHANGES IN SLOVAK CONSUMER CO-OPERATIVE SECTOR

In November 1968 was created and since year 1969 actively operated in co-operative retail business “*Slovak Association of consumer Co-operatives*”. In 1998 was created *COOP CENTRUM, a.s.* (joint stock company) as a procurement organization of the consumerco-operatives system. *COOP Jednota Slovakia, s.d.* was founded in 2002 as a merger between Slovak Association of consumer Co-operatives and COOP Centrum, a.s.

Consumer co-operatives (herein after CC) have currently more than 200 thousand individual members (owners/stockholders), mostly consumer in their 31 co-operatives.

Single co-operative has as many as five thousand members, which means that it can be considered in the category of large businesses.

Table 1: Year-to-year (2011/2010) change in numbers of Small and Medium Enterprises : Legal Entities and Sole proprietorships in individual branches of business

Branch	Legal Entities	Sole proprietorships	Total
Agro-food	156	24	+ 180
Industry	546	- 1 939	- 1 393
Construction Industry	1 044	- 1 876	- 832
Retail	1 766	- 3 799	- 2 033
Lodging	420	- 510	- 90
Transport, Information/Communication	1 239	55	+ 1 294
Business Services	4 809	- 289	+ 4 520
Other Services	886	- 146	+ 740

Source: Statistic Report of the Slovak Republic, National Agency for Development of Small and Medium Enterprises, Bratislava, 2012

It is gratifying that members of CC in Slovakia elected a management, which understood that survival in tough competition is possible only in collaboration and which has at the same time proved that co-operatives have substantiation and can satisfactorily develop. Those were exactly s’ co-operatives, which sustained, opened new shops on malls, while sole proprietors declined dramatically.

Co-operatives are divided into operational units (shops). Total numbers of all such units within COOP Jednota group was 2,332 at the end of 2010. Total numbers of all units in three different retail chains was 2,262, with following structure:

Table 2: Retail chains in Slovakia at the end of the year 2010

Retail chains	Structure in %	Number of shops
Tempo SUPERMARKET chain	0,57	13
SUPERMARKET	13,40	303
POTRAVINY (FOODSTORE)	86,03	1946
Total	100,00	2 262

Source: <http://www.coop.sk/sk/zakaznik/o-nas/>, 14.4.2012, own calculation

Trends, which appeared in operation of these shops:

- 30% to 40% of purchases by consumers are influenced by advertisements
- 60% to 70% are on-the-spot decisions
- Cash payments are prevailing (60%), but they are slowly decreasing.

There are 54% of consumers who are holders of COOP loyalty cards and they are shopping 3 times more frequently compared to those without cards, and their purchases are by 30% higher. The card holders appreciate mostly:

- Discounts
- Possibility to combine various discounts
- Time-unlimited advantages
- Interaction / consumer service.

The survey in 1,500 households in Slovakia indicated following trends in buyer's behaviour:

Decreasing loyalty, prevalence of short-term (on-the-spot) decisions – reasons for changes in purchase are for customers: level of price (more than 2/5), consumer service (1/4), quality (more than 1/5) and another better product (more than 1/10).

Weaknesses in retail (all types of businesses, including CC) according to survey with 1,500 respondents (multiple choice answers were allowed)

- Personnel (customer service) :
 - 84.6% in Bratislava,
 - 68.5% elsewhere – the worst being marked unpleasant salesperson
- Quality of products – 67.5%
- Loyalty programs – 38.0%
- Consumers' cards – 27.9%
- Correspondence – 22.0%
- Location – 16.0 %
- Web sites – 13.3%
- Advertisements – 8.9%.

Our suggestions for resolve the weakness for consumer co-operatives in Slovakia are in table number 3.

Table 3: Suggestions for resolve the weakness for consumer co-operatives in the Slovak Republic

Weakness	Recommended solution
Unpleasant salespersons	Education, courses and trainings of employees – especially in marketing communication
Unsatisfying quality of products	Selection of products based on quality, not exclusively on (low) price
Low flexibility of loyalty programs	Possibility to combine, create more variations depending on a market segment
Low ratio of consumer's cards	Increase advertisement of consumer's cards and implement more programs with clear benefits; do not change benefits (rules) abruptly
Correspondence	Faster reaction to written complaints
Locations	Ensure that sales points are in s centres, close to public transport and with enough parking spaces
Web sites	Ensure flexible on-line purchase possibility, do not wait for consumers only in stores
Advertisement	Orientation more to individual products. Clarify marks which might not be understood (e.g. Mama's delicatessens“, „Household“).

Source: author (results of the survey)

A lot of financial resources are allocated to innovation of cash registers with a goal to move gradually either to

- Self-service cash registers: there are already 130 thousand self-service cash registers in the European Union; out of s' co-operatives this type is the most used by COOP Estene Italy (41 shops, use of 50+% use of these terminals)
- Mobile cash registers: first scan, then payment
Traditional cash register, text message, card, personal space.
Trend – check-in, which will allow personalization of services and other activities.

It is important not to underestimate risks of frauds – both by consumers but also by employees (cashiers, salespersons, storage).

Our consumer's co-operatives are members of important international organizations:

- CCI – *International s' Cooperative*, which is part of *International Co-operative Alliance*
- Euro Coop – *European Community Cooperatives*.

Memberships of COOP Jednota Slovakia in domestic organizations:

- Association of Slovak Co-operatives
- National Union of Employers in Slovak Republic
- Slovak Chamber of Commerce and Industry
- Slovak Trade and Tourist Association
- Business Alliance of Slovakia.

3 SUMMARY

Nowadays, when Slovakia is a member of the European Union, our co-operatives are in a large market and in tough competition with foreign enterprises and chains. Developing and using their joint activities and combined strengths, Slovak co-operatives can reach “negotiating” power position in developing and concentrating markets, they can save on scale of business; they can increase quality, independence and control of their activities. Even though from the perspective of Commercial Code a co-operative is the same form of entrepreneurship as any other, co-operatives were founded with different principle in mind – to secure needs of their members.

According to the “*White Book*”, published in Brussels in 2002, attractiveness of co-operatives worldwide is characterized by following:

- Free decision regarding membership – member can join and/or leave at his/her own decision,
- Possibility to participate in management – voting rights which ensure that elected management is responsible to members
- Democratic structure – majority decisions prevail
- Fair share of profits among members.

There are 1,556 active and 2,496 registered co-operatives in Slovakia, which should take care of their quarter of million individual members. There are substantial differences as to the size of Slovak co-operatives: from small through medium up to large ones, having thousands of members.

Most of Slovak co-operatives are still operating in agriculture, which are gradually merging into so-called food verticals together with processing industry and sales (wholesale, retail).

Production co-operatives are mostly oriented towards small series of products. They have a few thousands employees, but about half of those working here are members.

There are only a few – but quite large – co-operatives in tertiary sector. These are mostly housing co-operatives and consumer co-operatives. In spite of the fact that number of co-operatives in this sector is low, they have largest number of members: housing co-operatives are managing over 250 thousand apartments. Similarly, consumer co-operatives have a large membership and large pool of consumers, as is witnessed by their leading position on the market. Electing professionals into managerial positions brought positive results even in the overall economic decline. This was for sure helped also by emphasis on education of members, as is promoted by COOP Jednota Slovakia. COOOP Jednota Slovakia developed a long-term plan for effective education for all levels of management, with orientation to consumer as its priority. For both members and employees it puts emphasis on:

- External integrity – marketing, communication with consumers, sales,
- Internal integrity – buying (procurement), data quality, etc.

It is important, that those over half million members (direct and indirect) utilize advantages of co-operatives. Successful co-operatives are an excellent benchmark for the others. Results are a proof that mobilizing members by managers with high professional and personal standards can activate regional potential and losing co-operatives can be turned to profitable ones. Collaboration of co-operative members is especially important in difficult times. In the process of globalization and during economic crisis, success will come only to those co-operatives which will be able to react flexible to changing conditions, to needs of their members and to ever-increasing demands of their consumers, and, at the same time, keeping good relations with their suppliers. Values of self-assistance should be a cornerstone

for future development of collaboration not only within a co-operative on a regional level, but even more in large integrated co-operatives on international level.

LITERATURE

- Bondareva, I.: Rozvoj malého a stredného podnikania v Slovenskej republike. In: Trendy ekonomiky a manažmentu č. 6/2010, Akademické nakladateľství cerm, s.r.o., Brno, 2010, s. 48 – 56, ISSN 1802-8527
- Gajdová, D. (2011) : Družstvá a spoločenská zodpovednosť podnikov. In: *Indikátory spoločensky zodpovedného správania podnikateľskej sféry na Slovensku v súčasnej etape ekonomického vývoja*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. ISBN 978-80-225-3259-4, s. 82-88.
- Herzka, P.-Kajanová, J.: (2010) *Ekonomika a manažment podniku*. Bratislava : STU Bratislava 2010 ISBN 978-80-227-3268-0
- Linkeová, I. – Myšková, R. (2010): *Index finančního zajištění obyvatel*. Ekonomické rozhledy č. 3/2010. Ročník: XXXIX. ISSN 0323-262X
- Mikócziová, J.: (2009) Empirické skúmanie determinantov miery zadlženosti podnikateľských subjektov. In *Finance a výkonnosť firem v vede, výuce a praxi : zborník príspevků z mezinárodní vědecké konference konané pod záštitou děkanky doc. Dr. Drahomíry Pavelkové*. - Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. ISBN 978-80-7318-798-9.
- Mravec, M. (2011) Lojalita zákazníka v maloobchode v SR. In: *Budovanie úspešnej spoločnosti*. Zborník z obchodnej konferencie 22.11.2011. Bratislava : COOP Jednota Slovensko, Bratislava, 2011
- Mura, L.: (2007) *Dopad vstupu Slovenska do Európskej únie na podnikateľské prostredie malých a stredných podnikov*. In: Mendelnet 2007. MZLU Brno 2007. ISBN 978-80-903966-6-1
- Plechová, J. (2011) Alternatívne prístupy k manažmentu podniku. In: *Aktuálne otázky ekonomických a humanitných vied 2010. Zborník príspevkov z interdisciplinárneho vedeckého kolokvia*. STU v Bratislave, s. 309--314. ISBN 978-80-227-3447-9.
- Šubertová, E. (2006) Co-operativemovement in Slovakia : chapter 4. In *Encyclopaedia of co-operative Movement : Volume 1*. Bratislava : Kartprint, 2006. ISBN 80-88870-53-4, s. 53-91.
- Šubertová, E. : (2007) *Current situation in co-operative entrepreneurship in Slovakia*. In : *VADYBA management*. Vilnius: Vilnius University, 2007. ISSN 1822-3133, Nr. 1, p. 68-74.
- Šubertová, E. (2011) Spoločensky zodpovedné podnikanie družstiev vo svete a v Slovenskej republike. In: *Indikátory spoločensky zodpovedného správania podnikateľskej sféry na Slovensku v súčasnej etape ekonomického vývoja*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. ISBN 978-80-225-3259-4, s. 180-189.
- Tunega, O.: (2011) Nové trendy v obchode smerom k zákazníkom. In: *Budovanie úspešnej spoločnosti*. Zborník z obchodnej konferencie 22.11.2011. Bratislava : COOP Jednota Slovensko, Bratislava, 2011
- Zatrochová, M.: (2008) Osobnosť a etika manažéra v súčasných podmienkach trhovej ekonomiky, In.: Zborník z interdisciplinárneho vedeckého kolokvia: Aktuálne otázky spoločenských a humanitných vied, 9.9.2008 Bratislava, ISBN 978-80-227-2944-4, zborník na CD
- Zatrochová, M.: (2009) Podmienky a predpoklady rozvoja podnikania fyzických osôb v konkrétnych podmienkach na Slovensku., In.: Časopis Maneko, 01/2009, ročník 1, ISSN 1337-9488, str. 99-104

www.coop.sk, 14.4.2012
www.dusr.sk, 14.4.2012
www.nadsme.sk, 14.4.2012
www.statistics.sk, 14.4.2012

ACKNOWLEDGEMENT

This research was conducted with the support of the Grant VEGA 1/0026/12.

Author:

Assoc. Prof. Ing. Elena Šúbertová, PhD.

University of Economics
Faculty of Business Management
Dolnozemska Street 1/b,
852 35 Bratislava
Slovak Republic
subertov@euba.sk
phone: 00421 672 95 565

Recenzents:

Doc. Ing. František Lipták, PhD., DrSc.
Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD.

ŠTRUKTÚRA A KOMUNIKÁCIA DAŇOVEJ SPRÁVY NA SLOVENSKU A V RAKÚSKU Z POHĽADU MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

STRUCTURE AND COMMUNICATION OF THE TAX AUTHORITIES IN SLOVAKIA AND AUSTRIA FROM THE VIEWPOINT OF SMEs

Štefan Zoľák

Abstract

Purpose of the article SMEs are a vital part of the economy of each country. In Austria and Slovakia are more than 98% of all enterprises SMEs. One of the factors for the proper functioning of SMEs is an area of taxes to be levied by the state of the business. In order to collect taxes effectively, the tax administration has been created. The Tax administration also serves as a contact point for businesses, where they receive support in tax matters. This support is mainly through the submission of information in tax matters to enterprises, information about news and changes in tax system and consulting with businesses for possible improvements in taxes so that businesses are not burdensome.

Methodology/methods For the data acquisition, interrogative form of a questionnaire survey was used. The survey was conducted in 2011. The survey was conducted on a sample of 132 Slovak and 180 Austrian respondents. The questionnaire was developed in German and Slovak language. By the data analyse was subsequently used the method of data analysis and subsequent synthesis. To formulate proposals used the method of induction.

Scientific aim The tax administration is a very important part of the state and its functioning has a significant impact on the functioning and development of SMEs, it is important that tax administration communicates effectively with businesses. Therefore, the main scientific aim was how the small and medium-sized enterprises in Austria and Slovakia communicate with the tax administration and how they perceive the structure of tax administration in the country.

Findings The mutual comparison of the data, we found that communication of the tax authorities in Slovakia lags behind comparing to the tax authorities in Austria. Up nearly 18 % of Slovak respondents said that communication with tax authorities is poor, in Austria, it was 0 %. Satisfied with communication with tax authorities in Slovakia is 71 % in Austria is up nearly 97%. In the field of complexity of the given information by the tax authorities, in Austria almost 85 % or the respondent are satisfied, in Slovakia it is only 73%. The comparison of the structure of the tax authorities shows than for 77 % Austrian companies the structure is complicated and for 97 % Slovak companies the structure of the Slovak tax administration is not complicated.

Conclusions (limits, implications etc) To improve the communication status with the tax authorities of Slovakia could apply the extension of the electronic communication with tax authorities. In the structure and powers of the tax administration it will help to unify the collection of taxes and levies on one place.

Keywords: tax, enterprice, administration, information, satisfaction

JEL Classification: H29

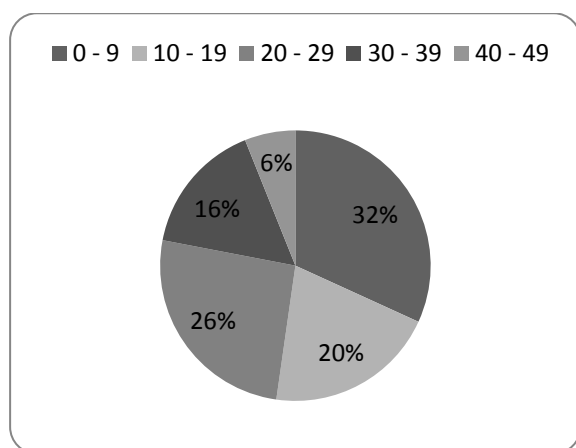
ÚVOD

Malé a stredné podniky tvoria veľmi dôležitú časť hospodárstva každej krajiny. V Rakúsku ako aj na Slovensku tvoria viac ako 98 %⁸ všetkých podnikov. Jedným z faktorov pre správne fungovanie malých a stredných podnikov je oblasť daní, ktoré musia zo svojho podnikania odvádzať štátu. Na to, aby mohol štát efektívne prostriedky z daní vyberať a evidovať, slúži daňová správa. Daňová správa slúži okrem výberu a správy daní aj ako kontaktné miesto pre podniky, kde tie získavajú podporu v daňových záležitostiach. Táto podpora sa týka najmä formou podávania informácií o daňových záležitostiach podniku, informovaním o novinkách a zmenách v daniach a konzultáciami s podnikmi pre možné zlepšenia v oblasti daní tak, aby neboli pre podniky veľkou záťažou.

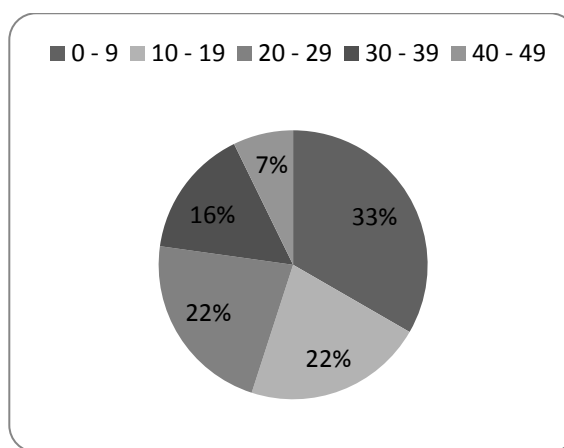
1 CIEĽ A METODIKA

Nakoľko je daňová správa veľmi dôležitou súčasťou štátu a jej fungovanie má významný vplyv na fungovanie a rozvoj malých a stredných podnikov, je dôležité ako daňová správa s podnikmi komunikuje. Preto je hlavným predmetom skúmania pohľad malých a stredných podnikov v Rakúsku a na Slovensku na komunikáciu s daňovou správou a komparácia získaných údajov.

Na získanie údajov bola využitá opytovacia metóda formou dotazníkového prieskumu, ktorý bol vykonaný v roku 2011. Prieskum sa vykonával na vzorke 132 slovenských a 180 rakúskych respondentov. Kritériami pre zaradenie respondenta do výskumu bola veľkosť podniku podľa počtu zamestnancov a ročný obrát podniku. V grafoch 1 až 4 sú uvedené štruktúry podnikov podľa týchto kritérií. Dotazník bol vypracovaný v nemeckom a slovenskom jazyku.

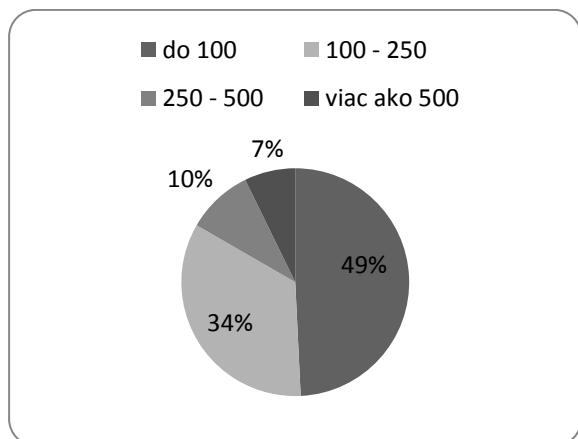


**Graf č.1 Kritérium počet zamestnancov
v Slovenskej republike**
Zdroj: vlastný prieskum rok 2011

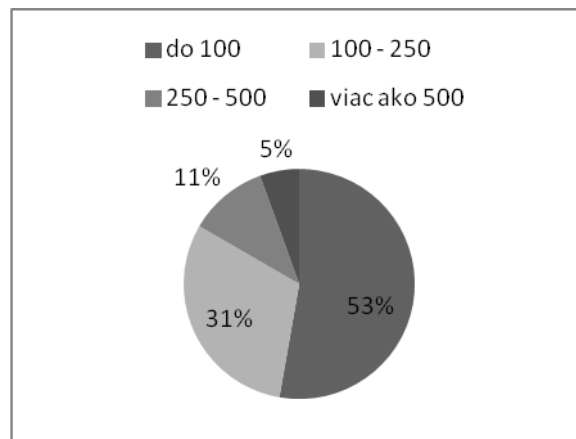


**Graf č.2 Kritérium počet zamestnancov
v Rakúskej republike**
Zdroj: vlastný prieskum rok 2011

⁸ www.statistics.sk a www.statistik.at, dostupné na internete dňa 1.04.2012,



**Graf č. 3 Kritérium obrát v tis. €
v Slovenskej republike**
Zdroj: vlastný prieskum rok 2011



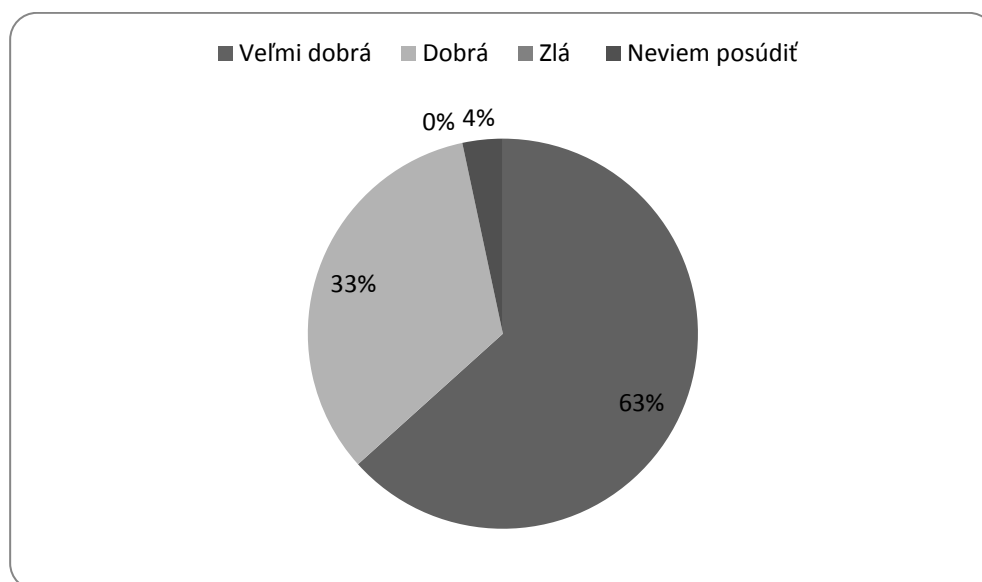
**Graf č. 4 Kritérium obrát v tis. €
v Rakúskej republike**
Zdroj: vlastný prieskum rok 2011

2 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Daňová správa tvorí súčasť štátnej správy, je zo zákona zodpovedná za výber daní. Daňová správa je dôležitou súčasťou štátnej správy a je veľmi náročná na personálne a technické zázemie.

V dotazníkovom prieskume, kde sme sa zamerali na oblasť daňovej správy, sme získali od respondentov v Rakúsku a na Slovensku tieto výsledky.

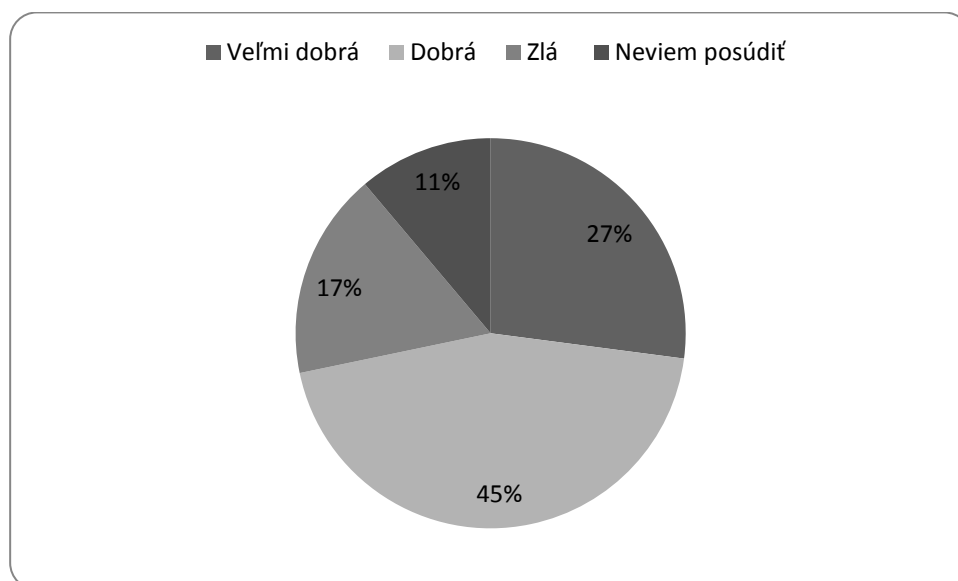
V prvej otázke sme sa zamerali na spokojnosť s komunikáciou daňových orgánov s respondentmi na Slovensku a v Rakúsku.



Graf 5: Komunikácia s orgánmi daňovej správy v Rakúsku v 2011
Zdroj: vlastný prieskum rok 2011

Na našu otázku týkajúcu sa spokojnosti s komunikáciou s daňovými orgánmi v Rakúsku reagovalo až 63,33 % z opýtaných respondentov ako veľmi dobrú. Ako dobrú ju ohodnotila

33,33 % respondentov a len 3,34 % respondentov sa nevedelo k tomuto vyjadriť. Môžeme na základe tohto prieskumu konštatovať, že prístup orgánov daňovej správy v Rakúsku je veľmi vysokej úrovni. Jedným z dôležitých dôvodom je otvorenosť úradníkov a správcov dane voči otázkam a problémom malých a stredných podnikov a možnosť sa dohodnúť na individuálnom riešení, ak to následne povolí spolkové ministerstvo financií, pre konkrétny podnik. Ďalším faktorom pre pozitívne vnímanie komunikácie daňových orgánov s malými a strednými podnikmi, je aj veľmi rozšírené používanie elektronickej komunikácie, najmä aplikácie ktoré po zadaní hesla a prihlasovacieho mena umožňujú podnikom prístup k ich daňovým účtom. V týchto účtoch si môže malý a stredný podnik v Rakúsku pozrieť všetky ním zaplatené dane, zápočty daní vykonané daňovým úradom, nie je nutné podávať extra žiadosti o výpis z daňového účtu. To pomáha respondentom si kontrolovať stav svojich záväzkov a pohľadávok voči daňovým orgánom.

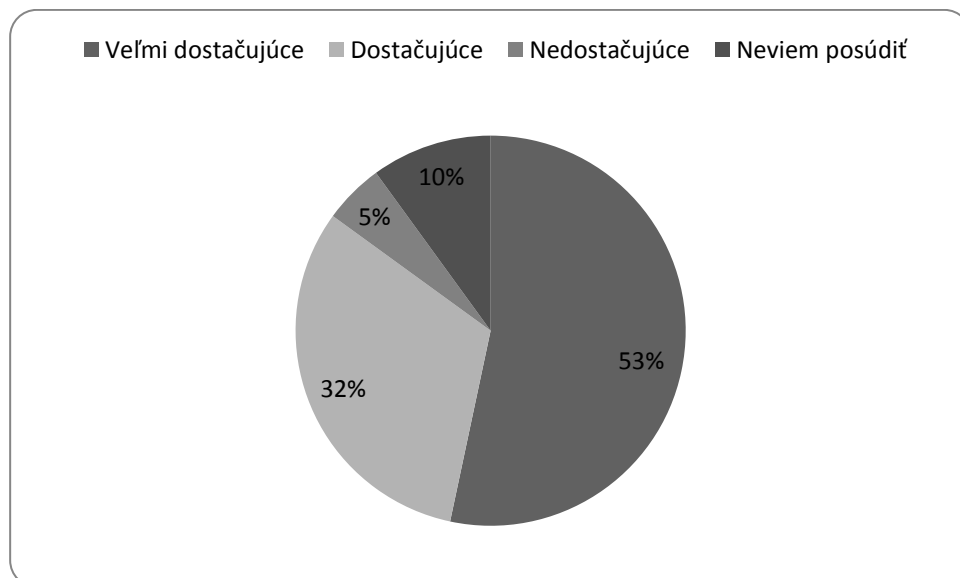


Graf 6: Komunikácia s orgánmi daňovej správy na Slovensku v 2011

Zdroj: vlastný prieskum rok 2011

Na uvedenú otázku odpovedalo 25,76 % respondentov, že komunikácia s daňovými orgánmi je veľmi dobrá, za dobrú komunikáciu s daňovými orgánmi na Slovensku označilo 45,46 % respondentov. Najviac si podniky pochvaľujú dobrú komunikáciu so správcami dane ohľadom poskytovania daňových informácií o spoločnosti. Podnikom tiež veľmi chýba lepšia možnosť elektronickej komunikácie aby nemuseli často osobne navštevovať daňové orgány. Pre 17,43 % respondentov je komunikácia s daňovými orgánmi zlá.

V druhej otázke týkajúcej sa pohľadu respondentov na dostatočnosť a časovú náročnosť potrebnú na získanie informácií na otázky a daňové problémy, ktoré respondenti kladú daňovým orgánom vo svojej krajine, sme získali nasledujúce údaje.

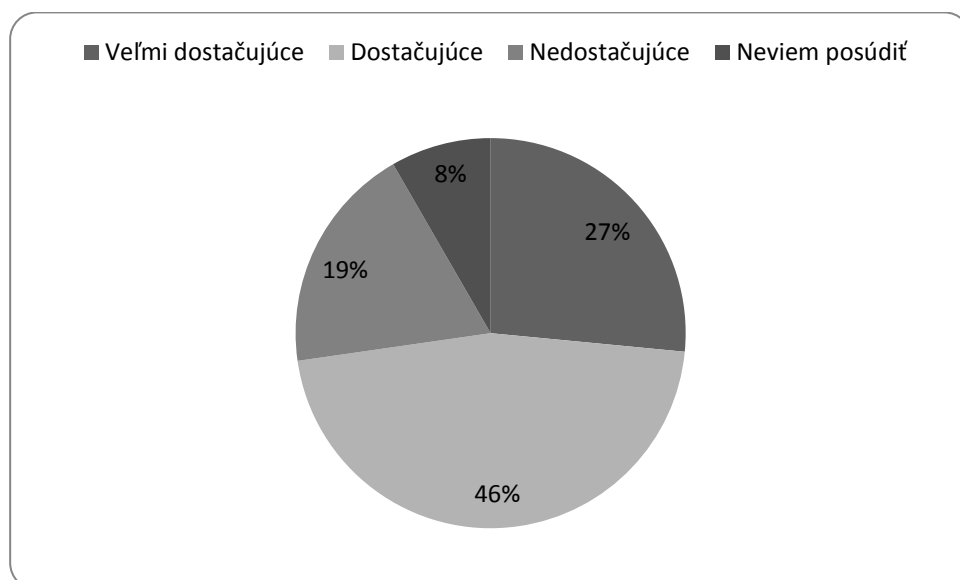


Graf 7: Dostatočnosť poskytnutých informácií daňovými orgánmi v Rakúsku 2011

Zdroj: vlastný prieskum rok 2011

Pre 53,33 % opýtaných malých a stredných podnikov sú informácie, ktoré dostávajú od daňových orgánov v Rakúsku o svojich daňových otázkach veľmi dostačujúce a pre 31,67 % podnikov sú informácie dostačujúce. Problém je najmä lehota, počas ktorej sa podľa zákona môže daňový orgán k problematike vyjadriť.

Niektoré otázky sa musia riešiť cez spolkové ministerstvo financií, čo pre respondentov znamená veľkú časovú náročnosť na odpoveď. Pre 5 % opýtaných respondentov sú informácie poskytované daňovými orgánmi v Rakúsku nedostatočné a 10 % z nich sa k danej otázke nevedelo vyjadriť.



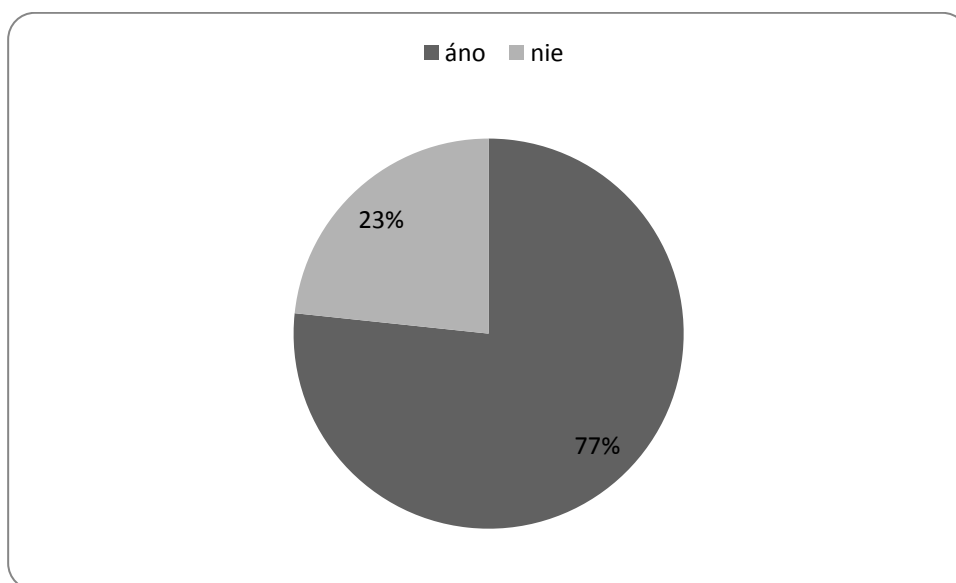
Graf 8: Dostatočnosť poskytnutých informácií daňovými orgánmi na Slovensku 2011

Zdroj: vlastný prieskum rok 2011

Za informácie od daňových orgánov za veľmi dostačujúce pre potreby podniku označilo na Slovensku 26,52 % podnikov, za dostačujúce 46,21 % podnikov. 18,94 % sú informácie

nedostačujúce. Respondenti sa sťažujú na veľmi dlhú dobu pokiaľ sa daňový orgán vyjadrí ku konkrétnemu problému, poprípade sa nevie vyjadriť vôbec. Problém predstavujú aj rôzne pohľady dvoch daňových orgánov na ten istý problém, čo vytvára v niektorých prípadoch pre respondentov veľkú neistotu. Len 8,33 % podnikov sa k tejto otázke nevedelo vyjadriť.

V tretej otázke týkajúcej sa vzťahu respondentov k daňovej správe, boli respondenti opýtaní na komplikovanosť daňovej správy vo svojej krajine. Pod komplikovanosťou sa rozumie po prvé vertikálna štruktúra daňovej správy v krajine a kompetencie jej jednotlivých zložiek. Na druhom mieste je teritoriálna pôsobnosť a kompetencie na vykonávanie daňovej správy pre jednotlivé druhy daní.



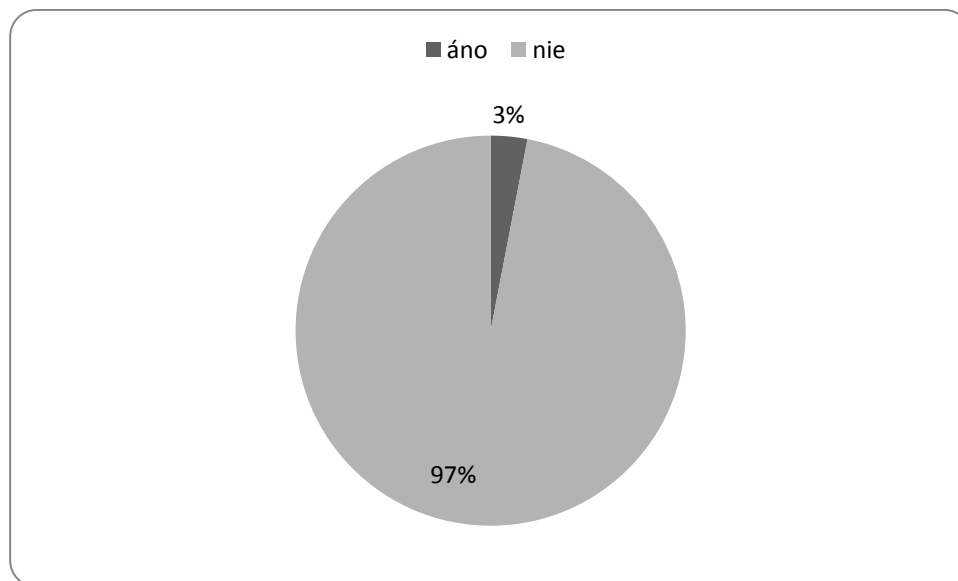
Graf 9: Komplikovanosť štruktúry daňovej správy v Rakúsku 2011

Zdroj: vlastný prieskum rok 2011

Pri otázke týkajúcej sa komplikovanosti daňovej správy pre malé a stredné podniky v Rakúsku sa až 76,76 % respondentov vyjadrilo, že organizácia štátnej správy je komplikovaná. Až 90 % z respondentov uviedlo, že im najviac problémov robí teritoriálne a právo mocné rozdelenie výberu rôznych daní medzi daňové úrady a obce.

Tento fakt vychádza z rozdielnej štruktúry právomocí a teritórií v rámci jednotlivých zložiek daňovej správy v Rakúsku. Príkladom je to, že daň z pridanej hodnoty musí podnik sídlaci vo Viedni platiť daňovému úradu Wien 1/23, daň z poistného sa musí platiť na daňový úrad pre poplatky, cestnú daň a hazardné hry a žiadosť o vrátenie zahraničnej dane z pridanej hodnoty musí podnik podávať na daňový úrad so všeobecným okruhom úloh, pod ktorý patrí jeho Viedenský okres.

Rakúsky respondenti by preto privítali, aby sa všetky dane platili len na jednom miestne, na jeden príslušný daňový úrad.



Graf 10: Komplikovanosť štruktúry daňovej správy na Slovensku 2011

Zdroj: vlastný prieskum rok 2011

Pre 96,97 % respondentov nie je organizácia daňovej správy komplikovaná. Je to dané najmä tým, že si podniky môžu všetky záležitosti vybaviť na jednom daňovom úrade. Podnikom ale trochu prekáža, že sú daňové orgány sústredené len vo veľkých mestách a keďže elektronická komunikácia s daňovými orgánmi nie je uspokojivá, musia sa podnikatelia často osobne dostaviť do sídla daňového orgánu, čo stojí veľa nákladov. Pre 3,03 % respondentov je organizácia komplikovaná, jedná sa o spoločnosti podliehajúce spotrebným daniam, ktoré sa platia colným orgánom. Na základe získaných údajov môžeme konštatovať, že až skoro 77 % respondentov v Rakúsku považuje rakúsku daňovú správu za komplikovanú len 23 % nie. Na Slovensku je stav úplne opačný len 3 % podnikov považujú daňovú správu za komplikovanú a 97 % nie.

3 ZHRNUTIE VÝSLEDKOV VÝSKUMU A NÁVRHY

V oblasti komunikácie daňových orgánov s respondentmi sme vidieť čiastočnú spokojnosť respondentov na rýchlosť poskytnutia a dostatočnosť informácií pre riešenie svojich problémov v praxi. Podniky na Slovensku však v špecifických prípadoch narážajú na neznalosť danej problematiky, poprípade majú rôzne stupne daňovej správy na riešenie daného daňového problému iný názor, čo vytvára pre podniky neistotu. Pri porovnaní odpovedí od respondentov sme zistili, že v Rakúsku až skoro 97 % respondentov považuje komunikáciu s Rakúskymi daňovými orgánmi za veľmi dobrú alebo dobrú. Na Slovensku je počet takýchto respondentov len okolo 71 %. Výrazný rozdiel je vidieť v odpovedi zlá komunikácia, kde počet podnikov v Rakúsku je 0 %, zatiaľ čo na Slovensku až skoro 18 %. Jedným z dôvodov takéhoto rozdielu je neúplná funkčnosť elektronickej komunikácie s daňovými orgánmi, hlavne správcami dane. Zatiaľ čo v Rakúsku prebieha skoro všetka komunikácia, vrátane zasielania rozhodnutí a výziev na elektronickej báze, na Slovensku sa táto forma komunikácie len zavádza. Veľkou pomocou pre rakúske podniky je aj možnosť elektronického zobrazenia stavu ich daňového konta, kde sú zobrazené všetky daňové povinnosti a preplatky daňovníka, takže má podnik v Rakúsku možnosť si stav kontrolovať denne a nemusí na rozdiel od Slovenska podávať špeciálnu žiadosť o výpis z jeho účtu ktorá

je ešte aj spoplatnená. Ďalším dôvodom je pružnosť daňových orgánov v Rakúsku, ktorá im vyplýva zo zákona, pri riešení individuálnych problém daného podniku. Spolkový minister financií má zo zákona právomoc dohodnúť sa z podnikom a udeliť mu výnimku zo zákona. Na Slovensku takáto pružnosť na riešenie problémov nie je a všetko sa musí riešiť jednotne, hoci to nemusí byť v prospech podniku.

Na základe zistených skutočností navrhujeme na Slovensku zaviesť nasledovné opatrenia na zlepšenie situácie:

- rozšírenie možnosti elektronickej komunikácie s daňovými orgánmi, jedným z príkladov je zavedenie bezplatného elektronického prístupu k jeho daňovým informáciám a zabezpečenie podávania daňových priznaní a výkazov bez nutnosti mať overený elektronický podpis, ktorý bol do konca roka 2011 pre malých a stredných podnikateľov veľmi drahý a eliminovať tým povinnosť po podaní elektronického výkazu zaslať daný výkaz ešte raz poštou, alebo ho osobne doniesť,
- umožniť väčšiu možnosť individuálnej dohody daňových orgánov s daňovníkom, a to novelizáciou príslušných zákonov.

V oblasti dostatočnosti poskytovaných informácií, sme na základe dotazníkového prieskumu zistili, že v Rakúsku je až 85 % respondentov, zatiaľ čo na Slovensku je toto číslo len skoro 73 %. Výrazný rozdiel je v odpovedi zlá, kde v Rakúsku sa takto vyjadrilo len 9 % respondentov, tak na Slovensku až 25 %, čo je skoro pätina všetkých opýtaných. Slovenskí respondenti sa sťažujú najmä na slabú alebo úplnú neznalosť pracovníkov daňovej správy ohľadom problematiky, ktorá podnik zaujíma. Jedná sa hlavne o špeciálne formy dane z pridanej hodnoty, alebo posúdenia daňovej akceptácie nákladov pri dani z príjmov právnických osôb. Veľkým pozitívom pre podniky v Rakúsku je aj otvorený prístup pracovníkov daňovej správy voči podnikateľom a snaha riešiť problémy v prospech podniku.

Na základe zistených skutočností navrhujeme na Slovensku zaviesť nasledovné opatrenia na zlepšenie situácie:

- vypracovať postup na zjednotenie postojov jednotlivých daňových orgánov v daňových otázkach a aj zlepšiť v daňových otázkach koordináciu s ministerstvom financií,
- snažiť sa vylepšiť informovanosť pracovníkov daňovej správy o daňovej problematike,
- zlepšiť prístup pracovníkov daňovej správy k podnikateľom.

Dôvodom na takýto výsledok je systém kompetencií jednotlivých daňových orgánov v oboch štátoch. Zatiaľ čo na Slovensku je schéma daňovej správy veľmi jednoduchá. V Rakúsku sa môže zdať jednoduchá, ale problém je v kompetenciách jednotlivých orgánov daňovej správy. Zatiaľ čo na Slovensku má podnik pridelený jeden daňový úrad pre všetky dane, s výnimkou spotrebných daní, ktoré podliehajú colnému úradu, v Rakúsku musí podávať podnik dane na tri rôzne daňové úrady a to v závislosti od toho, akú daň musí podnik v Rakúsku zaplatiť. Pozitívom rakúskej daňovej správy je oproti slovenskej existencia finančnej polície, ktorá má na stanovisko v každom lokálnom daňovom úrade a venuje sa výlučne daňovej trestnej činnosti, neplatenia odvodov a nelegálneho zamestnávania, ako aj to, že funguje ako jednotné výberné miesto pre výber daní aj poistného.

Na základe zistených skutočností navrhujeme na Slovensku zaviesť nasledovné opatrenia na zlepšenie situácie:

- zaviesť jednotné miesto pre výber všetkých podnikových daní,
- zaviesť samostatnú zložku finančnej polície pri každom daňovom úrade.

ZÁVER

Daňová správa predstavuje pre štát hlavný orgán na získavanie finančných zdrojov z daní a poplatkov od podnikov a obyvateľstva. Netreba však zabúdať, že to nie je jej jediná úloha. Daňová správa má slúžiť podnikateľom a verejnosti aj ako dôveryhodný zdroj informácií a má byť schopná daňovým subjektom pomôcť v daňovej oblasti. Z výskumu sme zistili, že slovenská daňová správa má veľké rezervy v poskytovaní informácií a komunikácií s daňovníkmi.

LITERATÚRA

- Hibert K. 2009 *ABC der Steuern im Privat – und Unternehmensbereich*, Wien: Linde Verlag
- Lénártová, G, Ďurinová, I., Vavrová, K. 2012, *Dane podnikateľských subjektov*. 1.vyd.
Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM
- Lindmayer K.H. 2011 *Geldanlage und Steuern 2011*, Wien
- Gabler Verlag, Medved' J. a kolektív 2009 *Daňová teória a daňový systém*, Bratislava:
SPRINT DVA
- Pernt E., Berger R W., Wenk, M 2011 *Handbuch für Einnahmen-Ausgaben Rechner*, Wien
Linde Verlag

Autor:

Ing. Štefan Zolák

Ekonomická Univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
Tel.: 00420731266596
stefan.zolak@gmail.com

Recenzenti:

Doc. Ing. Irina Bondareva, CSc.
Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD.

ODBORNÉ ČLÁNKY

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ITS RELATION TO FINANCIAL MANAGEMENT OF THE COMPANY

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIRMY A JEJÍ VAZBA NA FINANČNÍ ŘÍZENÍ FIRMY

Martina Kornfeldová

Abstract

Corporate Social Responsibility is a tool by which the company can become different from the others. It can be their competitiveness advantage which can lead to better relations with customers, business partners, employees etc. But nothing "is for free".

Purpose of the article: *The CSR means that the companies think more about the environment, their employees, relations with business partners, local communities. If they decide to develop or set something new for their employees or partners, every time it brings a certain level of costs.*

Methodology/methods: *For the evaluation of the situation in the chosen company for a period of time, the figures and information were taken from the annual reports for relevant years 2000 – 2010 - parts focused on personnel policy, social development and environmental management system.*

Scientific aim: *The aim of this text is to consider about the relation between CSR and financial tasks of the company. The case will be considered at the company which the main activity is the manufacture and sale of cement products.*

Findings: *The company implemented the concept of CSR in 2003 and it is focused on polite behaviour to all partners and quality of life of its employees and whole families including implementing of safe and healthy working environment, benefits for employees, activities for local communities and emphasizing the progress in sustainable development.*

Conclusions: *The issue of social responsibility can be monitored and evaluated in the long run. It is not possible to state with certainty that compliance with the policies and principles will lead to an increase in profit, which is not only one of the strategic objectives of the companies. In any case, it will improve relations between the company and its business partners, customers, employees and other stakeholders.*

The European Commission states that the concept of CSR is now more important than ever, in the context of economic crisis. Its importance lies in its ability to help build (or rebuild) trust in business, which is necessary for the health of the European social market economy. It can also give a direction to new forms of value-based solutions to social problems, which may represent a way out of crisis. (European Commission, 2009)

Keywords: *Corporate Social Responsibility, financial management, the Green Paper*

JEL Classification: *M14*

INTRODUCTION

The term of Corporate Social Responsibility (further "CSR") has been used for a few years, it is possible to say that this term is quite „young“. There is not only the one strict definition. It is possible to find a certain "freedom" for its interpretation. In general, Corporate Social

Responsibility means “such managing of the company and making relationships with the partners of the company, which contribute to make better reputation and higher trust in the company.” (Steinerová et al., 2008)

Becoming „social responsible“, it does not mean only to keep the request of the law but to „go beyond” and to invest into human resources, environment and relationships with stakeholders. (European Commission, 2001)

Corporate Social Responsibility is important because it reflects basic values of the society in which we wish to live. It is important for the companies both small and big, which can make better its economic, environmental and social performance in short term and long term horizon due to innovative products, services, new skills and involving of participants.

“It is important for those who buy the products from the company, for consumers who pay higher attention to social and environmental references of the products and services which they buy. It is important for local communities which want to know that they live between the companies which share their values and worries. It is important for investors who are convinced that it is necessary to support responsible business behaviour. It is important for people in other parts of the world who expect that the behaviour of the European companies will be in agreement with European and international values and principles. And it is important for our children and the generations which will expect that they will live in the world that appreciates people and nature.” (Commission of the European Communities, 2006)

Corporate social responsibility is not only for a certain kind of companies according to their scope of business or how many employees the company has. The small companies are not less responsible than the bigger ones. It is possible that they just do not know the term of CSR and do not use it. But from their relationship with the employees, business partners or local communities is seen that they have naturally responsible attitude for making business. (European Commission, 2009)

1 THE AIM AND METHODS

According to the finding out of the relation between CSR and the financial management, it is necessary to realize what the corporate social responsibility means. Mostly CSR is divided into three parts – social, economic and environmental pillars. (Prskavcová et al., 2008)

The social pillar of CSR is focused on activities included employment policy, benefits, education, ensuring equal opportunities, interest and care for the balance of personal and work life of employees,... It is possible to sum up that the aim of the social part of CSR is concerned and cared on relationships – both internal and external (cooperation with local communities). The result of this aim is employees’ higher motivation – they have an interest, they want and they like working for the company which takes care of them. In the period of time of economical crisis as it is marked the economic downturn since autumn 2008, all these advantages were reduced by the companies - especially in the area of employee benefits and costs in education. But most of the specialists consider this decision as a bad way. They say that it is necessary and also advantageous to invest into education in this time because later the company will be well prepared to respond to the needs of the market in the time when the economic growth is getting better. They will have competitive advantage.

The economic pillar is characterized by transparency of the company and also by making good relationships with stakeholders. Investors, consumers, clients, suppliers, government authorities etc. are considered as “stakeholders”. At the front of attention is the influence on local economy. It means the economy of the area where the company operates. It includes making new vacancies, fight against corruption, etc.).

The environmental pillar means to support making better the environment. Not only from the point of view of local scale but globally. Emphasized are the protections of natural resources, pollution prevention, careful use of energy, health workers and residents, etc. Adherence to this principle can help companies reduce costs, gain or strengthen its reputation. (Prskavcová et al., 2008; Steinerová and Makovski, 2008)

Professional literature can offer different structure of CSR. For example, the Green Paper – first document about CSR, use its dividing into internal and external parts. Internal part of CSR means the activities connected with human resource management, health and safety, adapting to changes etc. The external part includes the cooperation with local communities, business partners, consumers, human rights etc. (European Commission, 2001)

Authors Makovski and Steinerová in their book (Steinerová and Makovski, 2008) give the division of CSR according to the individual responsible behavior - the area of a market, the work environment, local communities and the environment; if it is socially responsible company, it is active in all four mentioned areas (with regard to its activity can then select the specific activity of each of these areas).

Ultimately, it is possible to note that the above breakdown involves identical issues, even if they are distributed at beginning a little bit differently.

Is it possible to express the link above for the financial management of the company?

Taking into account the social pillar of corporate social responsibility, what effect that will result when you do not follow established policies? In the event of a reducing supply of corporate benefits, employees' benefits or training, employees will begin to feel some uncertainty. They will miss the care of the company and the reassurance that someone appreciates their work and results.

In relation to financial management, there will be reducing costs due to reduction of employees' benefits, but also reducing workers' productivity can happen too. They will work only "for what they are paid." Their willingness to give the company more of their leisure time will decline rapidly. This result may lead to a reduction in personnel costs (which the company may, of course, welcome positively), and to the decision if the workers change their current employer for another - one that offers them a wider range of benefits. It means a sense of security other than "just" to have paid a for the work appropriate wage

The perspective of the economic pillar expresses the transparency and good relations with clients, customers, suppliers, financial institutions area, ... From this perspective, the quality of these relations will certainly affect the number of orders obtained from the performance of which is undoubtedly the company "live" - whether on the part of investors, who choose to work with a company at which they have ensured to obtain a negotiated return, suppliers who have the certainty of good cooperation, customers - clients who already know in advance what the quality of the product can expect, that they will comply with all terms and conditions, customer service ... If these relationships disrupt, the fact will certainly reflect in the yield - sales, sales size and solvency of the company.

The third *pillar, environmental*, focuses on the environment and its improvement. In one result it could indicate that the environmental pillar has some connections with the economic pillar. It is the fact, when companies are increasingly taking into account its activities in the environmental aspects. But they are not only interested in their own activities - also they take into account whether their vendors and other partners with whom they work closely together or with which they "have to," focus on the environmental area too. If not, it is very likely to choose a partner – for example a supplier - another company that will meet their specified criteria. After this site may rise in the price of the product / service, as the cost of production will also be higher. On the other hand, between clients, customers (depending on the type of product / service) is higher interest for the production - the customers choose

between goods on the market and increasingly tends to a product whose manufacturer is active in the environmental field.

The effect on the environment is assessed from a comprehensive perspective, not only in terms of actual production of the product / service. This means that even taking into account activities such as reducing energy consumption, emissions, there is a sort of waste, etc. It is obvious that these activities will lead to the reduction in company costs.

2 RESULTS AND DISCUSSION

The case of relation of CSR and financial management is shown at the company which was established in 1991 in the Czech Republic. The main activity is the manufacture and sale of cement products. The company belongs to the group of Holcim.

Below the author of this article set some information about the company from the point of social development and environmental protection. The information from the year 2002 is before the establishing of CSR in 2003; the year 2007 is just an example from the years when the principles of CSR has been followed.

2.1 Personnel Policy and Social Development in 2002 (Holcim, The Annual Report for 2002)

The year 2002 marked two major measures - ongoing focus on streamlining processes and increasing in the productivity of companies in the group Holcim. The parts of the changes were in organizational structures, the redistribution of responsibilities and related competencies. This led also to create opportunities for further professional growth of the employees. In comparison with the year 2001, an increase in average earnings was by 12.8% (partly influenced by the project STEP 3000, implemented in 2001/2002). With a regard to increasing productivity, the number of employees on 1.1.2003 reduced by 215 employees. The social program of the company in 2002 was realized the amount of CZK 4,129 thousand.

2.2 Environmental Management System in 2002

The company was certified according to EN ISO 14001 in 1998. In the year of 2002 was confirmed that all work activities in terms of environmental protection are carried out in accordance with the mentioned ISO standard. Extensive investment in new, more efficient filters in the cement, causing a significant reduction in dust from primary sources, further investments were to change the fuel base (reduced production of NOx), higher possibility of using alternative fuels, ... As an alternative raw materials are used and processed gypsum and fly ash from thermal power plants that would otherwise ended up in a landfill; then use the shards of gypsum, foundry sands, ...

Subsidiaries, which fall into the group, must also comply with the approach to environmental philosophy and environmental groups.

2.3 Personnel Policy and Social Development in 2007 (Holcim, The Annual Report for 2007)

In 2007, the fulfillment of specified wage was increased under collective agreements. In the social field, all items of the social program, the extension of employee benefits were fulfilled and communication between employees and employer were significant. In 2nd half of 2007 were organized two surveys - employee satisfaction survey and a survey of remuneration.

At the end of the 1st half of 2007, 392 people were employed in the company (223 of blue collar workers and 169 white collar workers).

At the end of the 2nd half of 2007, 414 people were employed in the company (233 of blue dollar workers and 181 white dollar workers).

The company puts a great emphasis on health and safety at work (in 2007, only one work accident happened), which was reflected also in the field of education; other activities beyond the compulsory vocational training were the managerial skills training, language courses and courses in accordance with previously set individual staff development plans.

2.4 Environmental Management System in 2007

Environmental management system – EMS - according to ISO 14000 is set within the company since 1998. In 2005, recertified according to ISO 14001:2005; next recertification was in 2007 and it was proved that all activities in terms of environmental protection are carried out in accordance with the ISO 14001 standard.

A great effort is because of the company subject matter to search such technology solutions that make the impacts on production environment minimized. The EMS management program was approved and planned actions were provided in planned terms. Some examples what was realized: increase in the possibilities of the energy use of secondary fuels and raw materials, installation and commissioning of oily wastewater treatment plant, launching the line on energy use of whole tires, incineration is to provide for stricter - reduced emission limits.

The internal audits are organized regularly and in 2007 no system failures were found.

2.5 Personal Costs

The table below shows the personal costs since 2000 to 2010 – the personal costs before the CSR was established in 2003 and their development when the CSR activities were launched.

Table 1: Personal Costs 2000 - 2010 (all data are in thousands of CZK, except number of Employees)

	2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008	
	E	M	E	M	E	M	E	M	E	M	E	M	E	M	E	M	E	M
Average Number of Employees	280	7	270	6	231	6	374	4	360	3	364	3	375	3	414	3	426	4
Wages	85 185	8 915	89 031	8 567	85 770	6 781	126 774	5 768	119 869	4 297	126 348	4 694	134 037	4 562	86 219	6 160	181 434	10 428
Social Security	30 929	3 120	31 432	3 046	30 841	2 473	46 008	2 019	45 928	1 540	48 734	1 642	52 154	1 597	32 860	2 156	67 779	1 684
Social Costs	4 919	123	5 258	117	5 548	112	7 309	90	6 655	52	6 988	78	7 221	87	4 852	107	117 809	142
Average wage	304	1 274	330	1 428	371	1 130	339	1 442	333	1 432	347	1 565	357	1 521	208	2 053	426	2 607
Average Social Security	110	446	116	508	134	412	123	505	128	513	134	547	139	532	79	719	159	421
Average Social Costs	18	18	19	20	24	19	20	23	18	17	19	26	19	29	12	36	277	36

	2009		2010	
	E	M	E	M
Average Number of Employees	391	3	367	5
Wages	171 299	5 518	163 784	7 916
Social Security	63 250	1 153	61 054	2 595
Social Costs	14 240	164	10 041	135
Average wage	438	1 839	446	1 583
Average Social Security	162	384	166	519
Average Social Costs	36	55	27	27

Legend: E = Employees, M = Management

Source: Holcim (Česko), a.s., a member of concern. The Annual Report for the year 2000 - 2010.

Social Security includes the employer's contribution to the pension and life insurance which means the benefit for the employees. These contributions are paid to the employees' insurance they have established for themselves at the insurance company. The contribution for pension insurance was probably set in 2003 because in earlier Annual Reports there is no information about it; the life insurance was set in 2006. Noticeable is the increase in the amount paid by the employer for these contributions. The reason is most likely due to its use by employees than the growth of contribution to one employee. That is why the average of contribution for one employee would not have the right meaning. From the table is clear that the employees prefer contribution for pension insurance to life insurance.

Table 2: Overview of Employer's contribution to pension and life insurance (in thousands of CZK)

Year	Employer's contribution to		Σ
	pension insurance	life insurance	
2003	2330	x	2330
2004	4215	x	4215
2005	4293	x	4293
2006	4385	665	5050
2007	4577	767	5344
2008	4958	1508	6466
2009	4717	1336	6053
2010	4317	496	4813

Source: Holcim (Česko), a.s., a member of concern. The Annual Report for the year 2003 – 2010.

Advantages of statutory authorities are only in using of company cars for private purposes.

Summary

In the Annual Reports we can find the information that the company has focused on obligatory trainings, language courses, trainings in managerial skills, trainings in safety and individual development according to set plans etc.

The important attention is paid to the care to protect the environment, which is documented both appropriate performance standards of ISO 14001, and also the constant search for technological solutions and investment in technical equipment that would help to reduce negative impacts on the environment.

The perspective of social development shows that the company has always set for that year Social program under which contribute to the employees' pension and life insurance (detailed composition of social programs for comparison were not available).

Corporate social responsibility was implemented in the company in 2003. For the company, the meaning is: "... commitment to behave to all the partners with whom we come into contact politely, and enhance the quality of life of our employees and families." (Holcim, the company's websites, 2010)

In the context of social responsibility has been established several pillars (Holcim, the company's websites, 2010):

- business ethics: to be ethically responsible member of society,
- the relationship of the staff: employees and their benefits are the key success
- the safety and health at work: ... creating a healthy and safe working environment is an important part of care for employees

- engaging civil communities: a wide range of activities, which the company can affect community life by providing a variety of resources (time, services, knowledge, finance, ...)
- relationships with customers and suppliers: they are partners, put an effort to include them in decision-making processes and create together a new professional solutions
- monitoring and reporting: the partners are informed publicly about the results and progress in securing sustainable development.

LITERATURE

- Commission of the European Communities (2006), *Implementing the Partnership for growth and jobs: Making Europe a pole of Excellence on Corporate Social Responsibility*. [online] [cit.2009-06-16] Dostupné z: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com%282006%290136_/com_com%282006%290136_en.pdf
- European Commission. *Corporate Social Responsibility and Small and Medium Enterprises*. [online] [cit.2009-11-29] Dostupné z: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility>
- European Commission (2001), *Green Paper. Promoting a European framework for corporate social responsibility*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg. ISBN 92-894-1478-2
- Holcim (Česko), a.s., member of concern. *The Annual Report for the year 2000 – 2010*. [online] [cit.2012-01-28] Dostupné z: <http://www.justice.cz>
- Holcim (Česko), a.s., member of concern. The company's websites. [online] [cit.2010-06-28] Dostupné z: <http://www.holcim.cz>
- Prskavcová, M, Maršíková, K., Řehořová, P., Zbránková, M. (2008), *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*, Technická univerzita v Liberci, Liberec. ISBN 978-80-7372-436-8
- Steinerová, M., Václavíková, A., Mervart, R. (2008), *Společenská odpovědnost firem. Průvodce nejen pro malé a střední podniky*, Business Leaders Forum, Praha [online] [cit.2007-04-30] Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>
- Steinerová, M., Makovski, D. (2008), *Koncept CSR v praxi. Průvodce odpovědným podnikáním*, ASPRA a.s. a 94 minutes, s.r.o. [online] [cit.2009-11-29] Dostupné z: http://equal.cd.cz/files/brozura_CSR_web_CZ.pdf

Autor:

Ing. Martina Kornfeldová

University of Pardubice
Faculty of Economics and Administration
Institute of Economy and Management
Studentská 84
532 10 Pardubice, Czech Republic
E-mail: m.kornfeldova@centrum.cz

Recenzenti:

Doc. Ing. Elena Šubertová, PhD.
Doc. Ing. František Lipták, PhD., DrSc.

FINANČNÁ ANALÝZA VYBRANÝCH UKAZOVATEĽOV STREDNÉHO PODNIKU V SR

FINANCIAL ANALYSIS OF THE SELECTED INDICATORS OF MEDIUM ENTERPRISE IN SR

Ladislav Mura

Abstract

Purpose of the article Results of analyzes are important for the management of business and significantly determine further management decisions. The most common economic and financial analysis for the needs of operational and strategic management prepares an economist, if necessary, business analyst.

Methodology/methods. Compliance with the aim to obtain required information from the primary business environment. For purposes of analysis was selected medium-sized enterprise. It was a business entity of Trenčín Region. Analyzed interval is 2009 -2011. To meet that objective, we obtained information on the evolution and structure of the property, development and structure of resources covering the property. We are also interested in the success of a business which determine the costs and revenues. Primary information was supplemented by secondary information. The methodologies we use the status indicators of financial analysis, particularly horizontal analysis (trend analysis) and vertical analysis (analysis of internal structure, the percentage analysis). Additional methods were logical and cognitive methods.

Scientific aim The aim of the scientific article is to conduct business-economic analysis on the example of the company and assess its economic and financial results for the period of three years.

Findings The basis of methods of financial analysis, financial ratios. Basic indicators are absolute, differential and proportional. In the analysed company has significantly increased the volume of assets in 2010 compared to 2009 by 40.75%. In 2011, its volume decreased slightly. Fixed assets decreased, resulting in its sale. Equity in 2010 increased by 43.34% in 2011 to 31.62% in the previous year. But there is only 13.7€ of the total capital. The share of foreign capital in total capital in 2011 decreased to 86.3%. Expenses in the period analyzed companies increased in 2011 compared with the previous year index 1.3061. Total revenues increased first analyzed year by 15.97% in the second year, analyzed by 25.79% compared to the previous year

Conclusions (limits, implications etc) By analysis, we obtained information on the evolution and structure of the property, development and structure of resources covering the property. We are also interested in the success of a business which determine the costs and revenues.

Keywords: enterprise, business economy, economical analysis, financial analysis

JEL Classification: G30, L26, M21

ÚVOD

Cieľom podniku všeobecne je dosiahnuť určitý stav v určenom budúcom čase. Nemá to byť akýkoľvek stav, ale taký, ktorý sa vyznačuje relatívne najpriaznivejšími výsledkami ekonomickej aktivity podniku. Cieľ podniku predstavuje normatív podnikovej činnosti a výstupov v stanovenom budúcom období. (Rózsa, 2010).

V hospodárskej praxi sme často konfrontovaní s potrebou hodnotiť podnikateľskú činnosť. Výsledky podnikových analýz sú dôležitými informáciami pre manažment podniku a výrazne determinujú ďalšie manažérske rozhodovanie. Najčastejšími analýzami sú ekonomické a finančné analýzy, ktoré pre potreby operatívneho i strategického manažmentu pripravuje ekonóm, príp. analytik podniku. Vzhľadom na skutočnosť, že údaje v analýzach zahŕňajú rôzne oblasti podniku, môžeme ich nazvať ako podnikovo hospodárske analýzy.

Problematike podnikových, resp. finančných analýz sa venujú ekonómovia, účtovníci a manažéri. Obdobne je tomu aj v odborných kruhoch. Z domácich a zahraničných odborníkov sa podnikových analýz ako súčasti podnikového hospodárstva venujú okrem iného z účtovno-daňového hľadiska Pataky (2011) a Široký (2011), z pohľadu malých a stredných podnikov Šúbertová - Gajdová (2010), Dobai Korcsmáros (2012), Seres Huszárík (2012), kvantitatívny prístup k podnikovým analýzám reprezentujú napr. Löster (2009), Pavelka (2007) a iní.

1 CIEĽ A METODIKA

Cieľom predkladaného vedeckého článku je uskutočniť finančnú analýzu vybraných ukazovateľov na príklade vybraného podniku a zhodnotiť jeho ekonomické a finančné výsledky za časové obdobie troch rokov. Analyzovaný diapazón je 2009 -2011.

Splnenie stanoveného cieľa si vyžiadalo získať primárne informácie z podnikateľského prostredia. Pre účely analýzy bol zvolený stredný podnik. Išlo o podnikateľský subjekt z Trenčianskeho samosprávneho kraja, ktorý podniká v agropotravinárskej výrobe. Podnik poskytol relevantné údaje, ale neposkytol súhlas na zverejnenie svojho obchodného mena.

V záujme splnenia vytýčeného cieľa sme získali informácie o vývoji a štruktúre majetku, o vývoji a štruktúre zdrojov krytia majetku. Zaujímali sme sa tiež o podnikateľskú úspešnosť, ktorú determinujú náklady a výnosy. Primárne informácie sme doplnili o sekundárne informácie.

Pri metodickom postupe sme využili stavové ukazovatele finančnej analýzy, predovšetkým horizontálnu analýzu (analýzu trendu) a vertikálnu analýzu (analýzu vnútornej štruktúry; percentuálny rozbor). Doplnujúcimi metódami boli logicko-poznávacie metódy.

2 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Finančná analýza rozlišuje dva druhy metód a to elementárne a vyššie. Vyššie si vyžadujú hlbšie vedomosti z matematickej štatistiky. Základom jednotlivých metód finančnej analýzy sú finančné ukazovatele. Základné ukazovatele sú absolútne, rozdielové a pomerové. V súčasnosti sú používanéjšie ukazovatele extenzívne a intenzívne. Pri voľbe metódy treba brať ohľad na:

- účelnosť – je potrebné vedieť, akému účelu má daná analýza slúžiť;
- nákladnosť – analýza vyžaduje čas a prácu, čo predstavuje rad nákladov. Tie by mali zodpovedať návratnosti;
- spoľahlivosť – znamená spoľahlivé vstupné informácie, ktoré by mali zaručiť spoľahlivé výsledky.

Stavové ukazovatele finančnej analýzy využíva predovšetkým horizontálna a vertikálna analýza. Horizontálna analýza sa zaoberá časovými zmenami absolútnych ukazovateľov. Nazýva sa aj analýza trendu. Pri výpočtoch sa do úvahy berú zmeny absolútnych hodnôt a percentuálne zmeny jednotlivých položiek po riadkoch – horizontálne. Vertikálna analýza sa zaoberá ich vnútornou štruktúrou. Nazýva sa aj percentuálny rozbor. Porovnáva aktíva a pasíva. Posudzuje majetkovú a kapitálovú štruktúru podniku. Majetková štruktúra slúži na zavedenie opatrení v prípade zvýšenia alebo zníženia určitej položky, rovnako možno zistiť likviditu podniku, ktoré položky sú likvidné a ktoré menej. Vertikálna analýza umožňuje porovnanie sa s podnikmi v rovnakom obore.

Tabuľka 1 obsahuje prehľad vývoja a štruktúry majetku analyzovaného podniku v rokoch 2009 až 2011.

Tabuľka 1 Vývoj a štruktúra majetku analyzovaného podniku 2009 - 2011

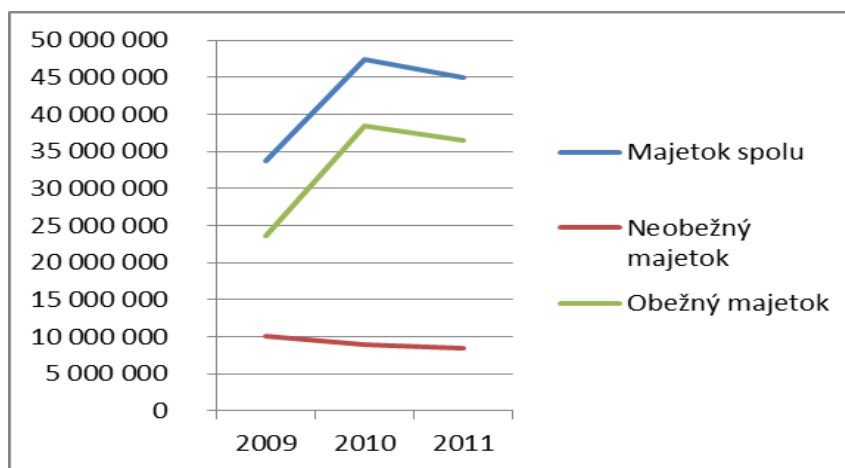
Položky majetku	2009		2010		2011		zmena 10-09	zmena 11-10	Index 10/09	Index 11/10
	eur	% z majetku	eur	% z majetku	eur	% z majetku				
Majetok spolu	33 736 358	100,00%	47 482 446	100,00%	45 034 064	100,00%	13 746 088	-2 448 382	1,4075	0,9484
Neobežný majetok	10 135 634	30,04%	8 995 415	18,94%	8 428 156	18,72%	-1 140 219	-567 259	0,8875	0,9369
Dlhodobý nehmotný majetok	47 268	0,14%	28 850	0,06%	19 380	0,04%	-18 418	-9 470	0,6103	0,6718
Dlhodobý hmotný majetok	10 088 366	29,90%	8 966 565	18,88%	8 408 776	18,67%	-1 121 801	-557 789	0,8888	0,9378
Pozemky	1 986 186	5,89%	1 986 186	4,18%	1 986 186	4,41%	0	0	1,0000	1,0000
Stavby	5 380 197	15,95%	4 926 418	10,38%	4 494 172	9,98%	-453 779	-432 246	0,9157	0,9123
Samostatné hnuťelné veci	2 708 077	8,03%	2 040 396	4,30%	1 911 643	4,24%	-667 681	-128 753	0,7534	0,9369
Ostatné položky DHM	13 906	0,04%	13 565	0,03%	16 775	0,04%	-341	3 210	0,9755	1,2366
Dlhodobý finančný majetok		0,00%		0,00%		0,00%	0	0		
Obežný majetok	23 532 108	69,75%	38 436 767	80,95%	36 547 605	81,16%	14 904 659	-1 889 162	1,6334	0,9509
Zásoby	9 951 972	29,50%	17 825 850	37,54%	17 140 269	38,06%	7 873 878	-685 581	1,7912	0,9615
Materiál	107 731	0,32%	70 841	0,15%	119 127	0,26%	-36 890	48 286	0,6576	1,6816
Tovar	9 835 385	29,15%	15 826 390	33,33%	17 018 528	37,79%	5 991 005	1 192 138	1,6091	1,0753
Ostatné položky zásob	8856	0,03%	1731	0,00%	100	0,00%	-7 125	-1 631	0,1955	0,0578
Dlhodobé pohľadávky	291 618	0,86%	1 914 247	4,03%	1 571 866	3,49%	1 622 629	-342 381	6,5642	0,8211
Krátkodobé pohľadávky	13 258 147	39,30%	18 686 229	39,35%	17 832 130	39,60%	5 428 082	-854 099	1,4094	0,9543
Krátkodobé pohľadávky z obchodného styku	13 152 977	38,99%	18 404 796	38,76%	17 730 856	39,37%	5 251 819	-673 940	1,3993	0,9634
Finančné účty	30 371	0,09%	10 441	0,02%	3 340	0,01%	-19 930	-7 101	0,3438	0,3199
Časové rozlíšenie aktív	68 616	0,20%	50 264	0,11%	58 303	0,13%	-18 352	8 039	0,7325	1,1599
Pohľadávky za upísané vlastné imanie		0,00%		0,00%		0,00%				

Prameň: Interné účtovné výkazy analyzovaného, vlastné spracovanie

V analyzovanom podniku sa výrazne zvýšil objem majetku v roku 2010 oproti roku 2009 o 40,75 %. V roku 2011 jeho objem mierne poklesol. Hodnota dlhodobého hmotného

majetku klesla, čo má za následok jeho predaj. V porovnaní s rokom 2009 klesol jeho podiel na celkovom majetku o vyše 10 %. O flexibilitu podniku vypovedá podiel neobežného majetku v majetkovej štruktúre podniku. Ten klesol a v roku 2011 tvoril 18,72 %. Samostatné hnuťelné veci, ktoré sa považujú za aktívny majetok majú klesajúcu tendenciu, čím sa ohrozuje úroveň produktivity práce i výnosnosť podniku. Pokles ich hodnoty svedčí o nevyvíjaní žiadnej investičnej aktivity podniku. Najvyšší podiel v majetkovej štruktúre má obežný majetok, ktorého podiel na celkovom majetku sa od roku 2009 zvýšil o viac ako 11 %, pričom v roku 2010 vzrástol jeho objem oproti roku 2009 o 63,34 %. Tento nárast je spôsobený nárastom zásob a krátkodobých pohľadávok. Keďže analyzovaný podnik je obchodná spoločnosť, investície do tovaru a zásob sú prirodzeným východiskom. Charakter organizácie vysvetľuje i vysoký podiel krátkodobých pohľadávok a krátkodobých pohľadávok z obchodného styku. Ich nárast napovedá o náraste obchodnej činnosti. Objem finančných účtov klesol v roku 2011 o 89 % v porovnaní s rokom 2009, čo je veľmi negatívne pre solventnosť firmy. Vývoj aktív znázorňuje obrázok 1.

Obrázok 1 Vývoj a štruktúra majetku v diapazóne 2009 – 2011



Prameň: Interné účtovné výkazy analyzovaného podniku, vlastné výpočty

Prehľad vývoja a štruktúry zdrojov krytia majetku v rokoch 2009 až 2011 obsahuje tabuľka 2.

Tabuľka 2 Vývoj a štruktúra zdrojov krytia majetku analyzovaného podniku 2009-2011

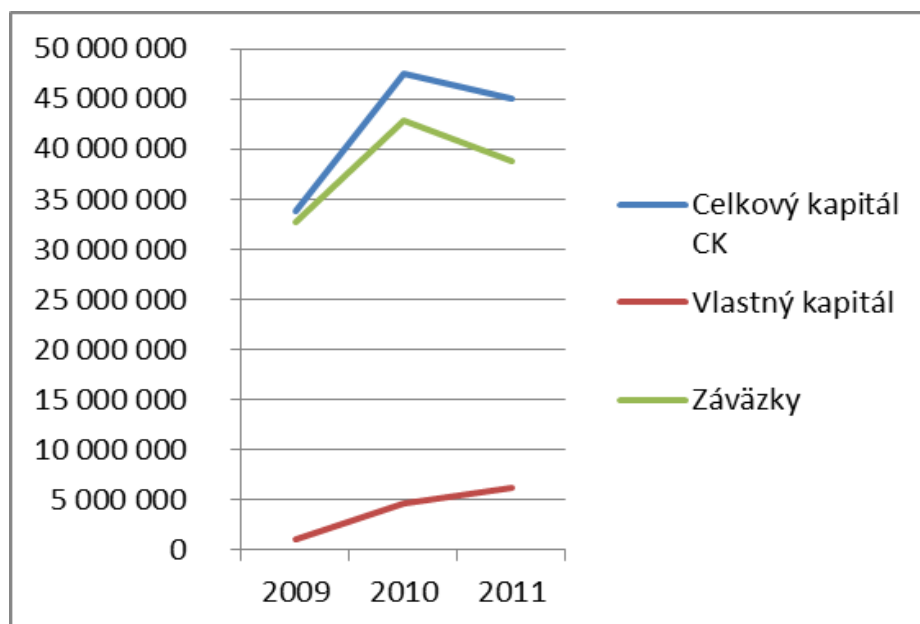
Zdroje krytia majetku	2009		2010		2011		zmena 10-09	zmena 11-10	Index 10/09	Index 11/10
	eur	% z CK	Eur	% z CK	eur	% z CK				
Celkový kapitál CK	33 736 358	100,00%	47 482 446	100,00%	45 034 064	100,00%	13 746 088	-2 448 382	1,4075	0,9484
Vlastný kapitál	1 057 647	3,14%	4 688 965	9,88%	6 171 383	13,70%	3 631 318	1 482 418	4,4334	1,3162
Základné imanie	1 492 133	4,42%	1 492 133	3,14%	1 492 133	3,31%	0	0	1,0000	1,0000
Kapitálové fondy	583 084	1,73%	583 084	1,23%	583 084	1,29%	0	0	1,0000	1,0000
Fondy zo zisku	149 213	0,44%	149 213	0,31%	149 213	0,33%	0	0	1,0000	1,0000
Výsledok hospodárenia minulých období	9 381 803	27,81%	-1 166 783	-2,46%	2 464 535	5,47%	-10 548 586	3 631 318	-0,1244	2,1122
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	-10 548 586	-31,27%	3 631 318	7,65%	1 482 418	3,29%	14 179 904	-2 148 900	-0,3442	0,4082

Závazky	32 678 711	96,86%	42 793 481	90,12%	38 862 681	86,30%	10 114 770	-3 930 800	1,3095	0,9081
Rezervy	44 149	0,13%	174 666	0,37%	50 828	0,11%	130 517	-123 838	3,9563	0,2910
Dlhodobé záväzky	6 761	0,02%	179 519	0,38%	206 188	0,46%	172 758	26 669	26,5521	1,1486
Krátkodobé záväzky	21 828 557	64,70%	38 079 678	80,20%	35 934 808	79,79%	16 251 121	-2 144 870	1,7445	0,9437
Krátkodobé záväzky z obchodného styku	9 719 163	28,81%	19 990 627	42,10%	18 951 907	42,08%	10 271 464	-1 038 720	2,0568	0,9480
Úvery	10 799 244	32,01%	4 359 618	9,18%	2 670 857	5,93%	-6 439 626	-1 688 761	0,4037	0,6126
Dlhodobé bankové úvery		0,00%		0,00%		0,00%	0	0		
Bežné bankové úvery	10 799 244	32,01%	4 359 618	9,18%	2 670 857	5,93%	-6 439 626	-1 688 761	0,4037	0,6126
Krátkodobé finančné výpomoci		0,00%		0,00%		0,00%	0	0		
Časové rozlíšenie pasív		0,00%		0,00%		0,00%	0	0		

Prameň: Interné účtovné výkazy skúmaného podniku, vlastné spracovanie

Štruktúra zdrojov krytia majetku poskytuje informácie o podiele vlastných a cudzích zdrojov. Od výšky podielu vlastných zdrojov odvodzujeme i mieru samostatnosti firmy. Vlastný kapitál sa v roku 2010 zvýšil o 43,34 % a v roku 2011 o 31,62 % v porovnaní s predchádzajúcim rokom. Stále však tvorí len 13,7 € z celkového kapitálu. Podiel cudzieho kapitálu na celkovom kapitáli sa v roku 2011 znížil na 86,3 %. V roku 2009 bol jeho podiel 96,86 %. Stále je však podnik vysoko zadlžený. Dlhodobé záväzky svojím podielom na celkových záväzkoch neovplyvňujú ich štruktúru. Zadlženosť spôsobujú najmä krátkodobé záväzky a krátkodobé záväzky z obchodného styku. Tie vzrástli v roku 2010 o 74,45 % a o 105 %, čo negatívne ovplyvňuje bežnú likviditu. Naopak bankové úvery klesli o 75,27 % a výsledok hospodárenia za účtovné obdobie sa dostal do pozitívnych čísiel, čím sa zvýšila miera samostatnosti podniku. Graficky nám vývoj a štruktúru zdrojov krytia majetku znázorňuje obrázok 2.

Obrázok 2 Vývoj a štruktúra zdrojov krytia majetku v diapazóne 2009 – 2011



Prameň: Interné účtovné výkazy analyzovaného podniku, vlastné výpočty

Štruktúra nákladov a výnosov

Náklady znižujú majetok a zisk podniku. Rozdiel nákladov a výnosov predstavuje účtovný zisk. Cieľom každého podniku je vytvárať zisk. Vývoj nákladov v analyzovanom podniku v rokoch 2009 až 2011 ilustruje tabuľka 3.

Tabuľka 3 Vývoj a štruktúra nákladov analyzovaného podniku v diapazóne 2009 - 2011

Zdroje krytia majetku	2009		2010		2011		zmena 10-09	zmena 11-10	Index 10/09	Index 11/10
	eur	% z N	eur	% z N	eur	% z N				
Celkové náklady N	96 893 765	100,00%	96718520	100,00%	126 323 572	100,00%	-175 245	29 605 052	0,9982	1,3061
Náklady na hospodársku činnosť	96 674 035	99,77%	97952188	101,28%	125 656 755	99,47%	1 278 153	27 704 567	1,0132	1,2828
Náklady na tovar	86 367 887	89,14%	89 728 229	92,77%	116 368 503	92,12%	3 360 342	26 640 274	1,0389	1,2969
Náklady na výrobu	5087159	5,25%	3 344 316	3,46%	4 463 895	3,53%	-1 742 843	1 119 579	0,6574	1,3348
Osobné náklady	3 548 954	3,66%	3 523 666	3,64%	3 960 552	3,14%	-25 288	436 886	0,9929	1,1240
Mzdové náklady	2 532 400	2,61%	2 590 877	2,68%	2 902 442	2,30%	58 477	311 565	1,0231	1,1203
Dane a poplatky	226 997	0,23%	149 764	0,15%	142 921	0,11%	-77 233	-6 843	0,6598	0,9543
Odpisy	1 267 271	1,31%	942 885	0,97%	798 516	0,63%	-324 386	-144 369	0,7440	0,8469
Ostatné položky nákladov na hospodársku činnosť	175 767	0,18%	263 328	0,27%	-77 632	-0,06%	87 561	-340 960	1,4982	-0,2948
Náklady na finančnú činnosť	359 253	0,37%	218 131	0,23%	301 654	0,24%	-141 122	83 523	0,6072	1,3829
Nákladové úroky	1 214 426	1,25%	895 501	0,93%	1 004 754	0,80%	-318 925	109 253	0,7374	1,1220
Mimoriadne náklady		0,00%		0,00%		0,00%	0	0		
Daň z príjmov	-139 523	-0,14%	-1 451 799	-1,50%	365 163	0,29%	-1 312 276	1 816 962	10,4054	-0,2515
Daň z príjmov z bežnej činnosti	-139 523	-0,14%	-1 451 799	-1,50%	365 163	0,29%	-1 312 276	1 816 962	10,4054	-0,2515
Daň z príjmov z mimoriadnej činnosti		0,00%		0,00%		0,00%	0	0		

Prameň: Interné účtovné výkazy analyzovaného podniku, vlastné spracovanie

Náklady v sledovanom období analyzovanej firmy vzrástli v roku 2011 v porovnaní s predchádzajúcim rokom indexom 1,3061, čím dosiahli hodnotu 126 323 572 €. Náklady na hospodársku činnosť predstavujú 99,47 % objemu celkových nákladov. Narástli náklady na tovar, výrobu, osobné i mzdové náklady. Podnik sa po vysokej strate v roku 2009 snažil znižovať náklady, čo sa mu v roku 2010 podarilo o zanedbateľných 0,18 %. Zlepšenie situácie na trhu hutníckeho materiálu umožnilo firme zvýšiť skladové zásoby, rozšíriť sortiment, zvýšiť počet zamestnancov. Náklady na finančnú činnosť oproti roku 2010 mierne vzrástli, avšak v porovnaní s rokom 2009 sú stále nižšie o 57 599 €. Rovnako sa vyvíjali i nákladové úroky. Predstavujú však zanedbateľný podiel na objeme celkových nákladov a preto nemajú výraznejší vplyv.

Údaje o vývoji a štruktúre výnosov za obdobie rokov 2009 až 2011 v skúmanom podniku sú v tabuľke 4.

Tabuľka 4 Vývoj a štruktúra výnosov analyzovaného podniku v diapazóne 2009 - 2011

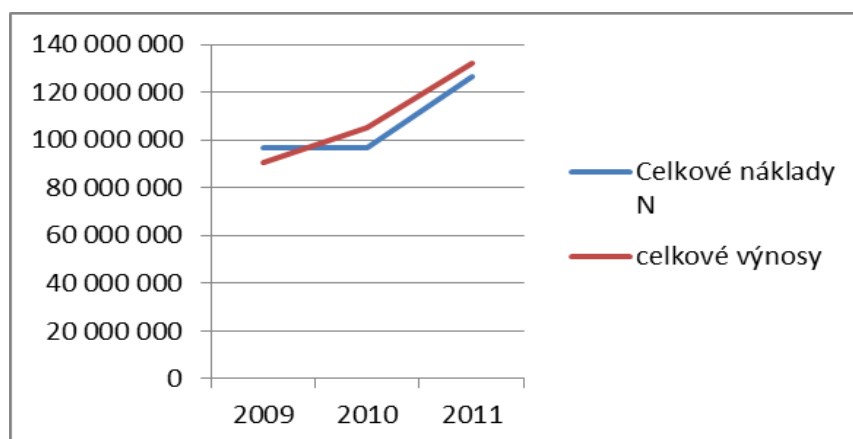
štruktúra výnosov	2009		2010		2011		zmena 10-09	zmena 11-10	Index 10/09	Index 11/10
	eur	% z V	eur	% z V	eur	% z V				
celkové výnosy	90 801 537	100,00%	105 299 637	100,00%	132 459 798	100,00%	14 498 100	27 160 161	1,1597	1,2579
výnosy z hospodárskej činnosti	90 422 690	99,58%	104 867 317	99,59%	132 386 923	99,94%	14 444 627	27 519 606	1,1597	1,2624
tržby z predaja tovaru	85 269 609	93,91%	101 143 382	96,05%	127 559 739	96,30%	15 873 773	26 416 357	1,1862	1,2612
výnosy z výroby	4 796 361	5,28%	3 057 386	2,90%	4 319 181	3,26%	-1 738 975	1 261 795	0,6374	1,4127
tržby z predaja výrobkov a služieb	4 781 866	5,27%	3 040 714	2,89%	4 259 746	3,22%	-1 741 152	1 219 032	0,6359	1,4009
tržby z predaja majetku	26 052	0,03%	293 019	0,28%	15 714	0,01%	266 967	-277 305	11,2475	0,0536
ostatné položky výnosov z HČ	330 668	0,36%	373 530	0,35%	492 289	0,37%	42 862	118 759	1,1296	1,3179
výnosy z finančnej činnosti	378 837	0,42%	432 320	0,41%	72 875	0,06%	53 483	-359 445	1,1412	0,1686
tržby z finančných operácií		0,00%		0,00%		0,00%	0	0		
mimoriadne výnosy	10	0,00%		0,00%		0,00%	-10	0	0,0000	

Prameň: Interné účtovné výkazy analyzovaného podniku, vlastné spracovanie

Celkové výnosy vzrástli prvý analyzovaný rok o 15,97 % a v druhom analyzovanom roku o 25,79 % v porovnaní s predchádzajúcim rokom. Najväčší podiel na celkových výnosoch majú výnosy z hospodárskej činnosti, ktoré v celom sledovanom období tvoria viac ako 99 %. Najväčší podiel majú tržby z predaja tovaru, vyplýva to z charakteru podniku, a sú ťažiskom tvorby výnosov. Majú pozitívny vývoj. Výnosy z výroby, konkrétne tržby z predaja výrobkov a služieb, klesli v roku 2010 o 36,26 % a aj napriek tomu, že v roku 2011 vzrástli o 41,27 %, nedosiahli úroveň z roku 2009. Ostatné výnosy majú nepatrný podiel na celkových výnosoch.

Obrázok 3 znázorňuje prehľad vývoja a štruktúry nákladov a výnosov v analyzovanom podniku počas sledovaného obdobia.

Obrázok 3 Vývoj a štruktúra nákladov a výnosov v diapazóne 2009 - 2011



Prameň: Interné účtovné výkazy analyzovaného podniku, vlastné spracovanie

ZÁVER

Správne manažérske rozhodnutia nie je možné prijímať bez dôkladnej ekonomickej, finančnej, resp. podnikovo hospodárskej analýzy. Účinné opatrenia môžeme manažment podniku uskutočniť na základe výsledkov týchto analýz. Výsledky analýz indukujú nielen podnikateľskú úspešnosť, ale môžu byť varovným signálom blížiacej sa podnikovej krízy.

V predkladanom článku sme uskutočnili finančnú analýzu stredného podniku. Prevedenou analýzou sme získali informácie o vývoji a štruktúre majetku, o vývoji a štruktúre zdrojov krytia majetku. Zaujímali sme sa tiež o podnikateľskú úspešnosť, ktorú determinujú náklady a výnosy. Záverom uvádzame nasledovné zistenia:

- v analyzovanom podniku sa výrazne zvýšil objem majetku v roku 2010 oproti roku 2009 o 40,75 %. V roku 2011 jeho objem mierne poklesol. Hodnota dlhodobého hmotného majetku klesla, čo má za následok jeho predaj. V porovnaní s rokom 2009 klesol jeho podiel na celkovom majetku o vyše 10 %. O flexibilitu podniku vypovedá podiel neobežného majetku v majetkovej štruktúre podniku. Ten klesol a v roku 2011 tvoril 18,72 %,
- vlastný kapitál sa v roku 2010 zvýšil o 43,34 % a v roku 2011 o 31,62 % v porovnaní s predchádzajúcim rokom. Stále však tvorí len 13,7 € z celkového kapitálu. Podiel cudzieho kapitálu na celkovom kapitáli sa v roku 2011 znížil na 86,3 %. V roku 2009 bol jeho podiel 96,86 %. Stále je však podnik vysoko zadlžený,
- náklady v sledovanom období analyzovanej firmy vzrástli v roku 2011 v porovnaní s predchádzajúcim rokom indexom 1,3061, čím dosiahli hodnotu 126 323 572 €. Náklady na hospodársku činnosť predstavujú 99,47 % objemu celkových nákladov,
- celkové výnosy vzrástli prvý analyzovaný rok o 15,97 % a v druhom analyzovanom roku o 25,79 % v porovnaní s predchádzajúcim rokom. Najväčší podiel majú tržby z predaja tovaru, vyplýva to z charakteru podniku, a sú ťažiskom tvorby výnosov

LITERATÚRA

- Bondareva, I. - Jánošová, V. Podnikové financie. Praktikum. Vydavateľstvo: Inštitút aplikovaného manažmentu, Trenčín, 2012, 169 s. (kap. 1, 6). ISBN: 978-80-970802-8-0
- Dobai Korcsmáros, E. 2012. *Význam malých a stredných podnikov z pohľadu rozvoja Nitrianskeho kraja*. In: Štefan Majtán a kolektív: Aktuálne problémy podnikovej sféry - zborník vedeckých prác, Bratislava, Vydavateľstvo EKONÓM, ISBN 978-80-225-3427-7, s. 59-62
- Kissová, Manuela. 2012. Analýza finančnej situácie vybraného podnikateľského subjektu. DP. Bratislava, 2012.
- Löster, T. et al. 2009. *Statistické metódy a demografie*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2009. s. 47. ISBN 978-80-86730-43-1.
- Pataky, J. a kol. *Podvojný účtovníctvo pre samoukov*. Nitra: Agroinštitút, 2011, ISBN 218 s. ISBN 978-80-89245-05-5
- Pavelka, T.: *Zaměstnanost jako jeden ze zdrojů Ekonomického růstu. Vývoj zaměstnanosti v Královéhradeckém kraji*. In: Hradecké ekonomické dny 2007 „Ekonomický růst a rozvoj regionů“ Hradec Králové, Gaudeamus, Univerzita Hradec Králové 2007. ISBN 978-80-7041-824-6.
- Rózsa, Z. *Podnik - systém s cieľovým správaním*. In: Sedlák, M.: Podnikové hospodárstvo. Bratislava: Iura Edition 2010, ISBN 978-808-8078-317-4
- Seres Huszárik, E. 2012. *A hagyományos kiskereskedelem helyzete Észak-Komáromban*. In: Társadalmi-gazdasági kihívások a határ menti térségekben, ISBN: 978-80-8122-027-2, s. 113-121
- Široký, J. a kol. *Daně v Evropské unii*. 5. vydání. Praha: Linde, 2012. 400 s. ISBN 978-80-7201-881-9
- Šúbertová, E. – Gajdová, D. 2010. *Analýza možných foriem kooperácie mikro a malých podnikov v Slovenskej republike*. In MANEKO – Journal of Management and Economics, roč. 2, 2010, č. 1, s. 52-61, ISSN 1337-9488
- Zatrochová, M. - Bondareva, I.: *Podnikové financie – teória a praktické aplikácie*. STU Bratislava 2011 (kap.4.1,5). ISBN 978-80-85659-69-6

Autor:

Ing. et Bc. Ladislav Mura, PhD.

Katedra ekonomiky, Ekonomická fakulta
Univerzita J. Selyeho
Bratislavská cesta 3322, 945 01 Komárno
e-mail: ladislav.mura@gmail.com

Recenzenti:

Doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.
Doc. PhDr. Zoltán Rózsa, PhD.

KVALITA PROJEKTOV V NADVÄZNOSTI NA PROJEKTOVÉ RIADENIA A MANAŽMENT

QUALITY OF PROJECTS IN RESPONSE TO PROJECT MANAGEMENT AND MANAGEMENT

Marek Šolc - Andrea Sütóová

Abstract:

Purpose of the article is to inform readers of issues of quality projects that are an integral part of project management as well as management of the organization. Following article describes the life cycles of projects and then compares them. Finally, the article deals with the process of quality management in projects.

Methodology / methods that are used in the creation of projects are contained in all the life cycles of projects and the article is a summary comparison of the existing life cycles that are used in project management

Scientific aim of work is to outline the problems that significantly affect the quality of projects and related finance spending, which is a major stumbling block at present.

Findings affecting the quality of the projects are summarized in to six main areas, which should help manage the quality, with which the project manager should count. We then identified the main processes of quality management in projects.

Conclusions (limits, implications etc): In every organization there are many projects that management has its own characteristics. Failure to respect these rules and requirements may result in failure of the project objectives and to a significant extent, may affect the quality of the project and can lead to large losses. Effective project management is often a key factor affecting the prosperity organizations, on the other hand, effective management requires the ability to implement processes and activities of systemically, optimally and planned. Appropriate use of life cycle depends primarily on the nature of the program and the type of program, under which the project falls, depends on the strategic objectives of the project and the judicial, legislative, financial and technical regulations that can significantly influence the outcome of the project.

Keywords: project, quality, project management, management, life cycle

JEL Classification: L15, M11, H43

ÚVOD

Efektívne riadenie projektov je často krát kľúčovým faktorom ovplyvňujúcim prosperitu organizácie. Efektívne riadenie ale vyžaduje schopnosť realizovať procesy a činnosti systémovo, plánovane a optimálne. V snahe vyhnúť sa zbytočným nezhodám, je nutné v časovom priestore činnosti naplánovať tak, aby v každom kroku realizácie boli splnené požiadavky zákazníkov a iných zainteresovaných strán. Dôležitú úlohu pri plnení týchto požiadaviek zohráva miera čerpania financií a dokončenie úloh v stanovenom limite. Pre úspešnú realizáciu a prenesenie týchto požiadaviek do praxe využívajú organizácie komplexný algoritmus procesov, označovaných ako projekt. Vo forme projektu sa môže realizovať: vývoj nového produktu alebo služby, organizovanie podujatia, návrh a vývoj programového alebo technického vybavenia, návrh nového oddelenia inštitúcie, zmena organizačnej štruktúry, atď. (NAGYOVÁ, A., 2011).

1 LEGISLATÍVA TÝKAJÚCA SA RIADENIA PROJEKTOV V EÚ

Projekty sa musia riadiť v rámci platných zákonov, predpisov a noriem, ktoré sú vypracované v súlade s právnymi predpismi Európskeho spoločenstva (ES), ako sú:

a) Medzinárodné dohody:

- Zmluva o Európskej únii, 1993.
- Európska dohoda o pridružení uzatvorená medzi Európskym spoločenstvom a jeho členskými štátmi na jednej strane a Slovenskou republikou na strane druhej podpísaná dňa 4. 10. 1993. Dohoda nadobudla platnosť 1. februára 1995. Všeobecnú záväznosť nadobudla uverejnením v Zbierke zákonov SR 10. júna 1997 vo forme Oznámenia MZV SR č.158/1997 Z. z.
- Rámcová dohoda medzi Európskou komisiou a vládou Slovenskej republiky o úprave podmienok pre technický, legislatívny a administratívny rámec, na ktorého základe budú vykonávané opatrenia súvisiace s financovaním programov pomoci v SR, podpísaná dňa 10. mája 1994.

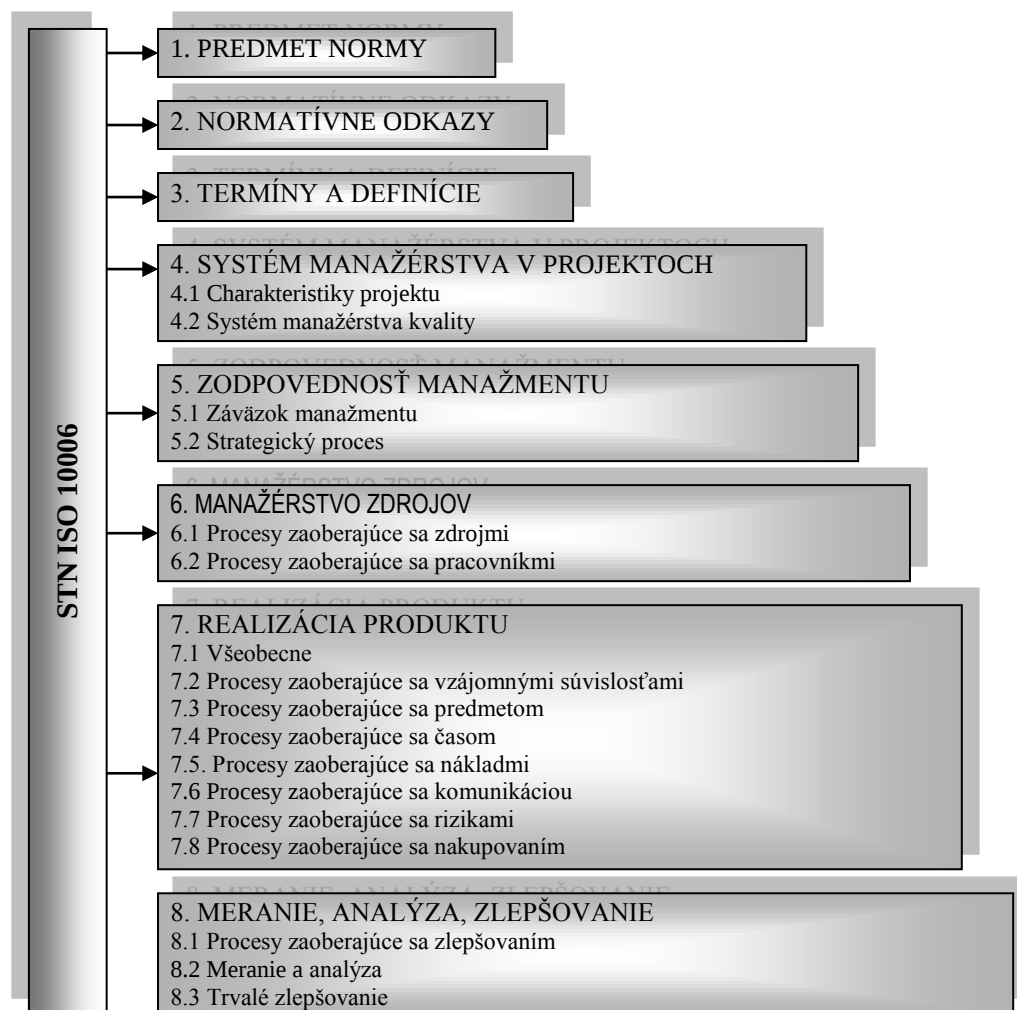
b) Základné právne predpisy ES:

- Nariadenie Rady (ES) č. 1083/2006, ktorým sa ustanovujú všeobecné ustanovenia o Európskom fonde regionálneho rozvoja, Európskom sociálnom fonde a Kohéznom fonde, a ktorým sa zrušuje nariadenie Rady (ES) č. 1260/1999.
- Nariadenie Komisie č. (ES) 1828/2006, ktorým sa stanovujú vykonávacie pravidlá nariadenia Rady (ES) č. 1083/2006, ktorým sa ustanovujú všeobecné ustanovenia o Európskom fonde regionálneho rozvoja, Európskom sociálnom fonde a Kohéznom fonde a nariadenia Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 1080/2006 o Európskom fonde regionálneho rozvoja.
- Nariadenie Rady (ES) č. 2185/1996 o kontrolách a inšpekciách na mieste vykonávaných Európskou komisiou s cieľom ochrany finančných záujmov Európskeho spoločenstva pred spreneverou a inými podvodmi.

2 SYSTÉM MANAŽÉRSTVA KVALITY V SPOJITOSTI S RIADENÍM PROJEKTOV

Na kvalitu každého realizovaného projektu je možné hľadiť rôznymi spôsobmi. V každom prípade je rozhodujúcim faktorom to, kto kvalitu posudzuje a na základe čoho ju hodnotí. Na kvalitu výstupov, resp. dopadov projektu je možné nazerať z rôznych hľadísk. Kvalitu však budú ináč hodnotiť tí, ktorí projekt implementovali a ináč tí, ktorí majú za úlohu hodnotiť jeho výstupy, resp. dopady. V národných a európskych projektoch sú hodnotiteľmi väčšinou externí audítori, ktorí pri hodnotení vychádzajú z konkrétnych požiadaviek výzvy, resp. programu. Všeobecne je ale možné povedať, že aj v takomto prípade existuje určitý systém, ktorý dokáže riadiť projekt tak, aby požiadavky týchto strán boli splnené. V systémoch manažérstva existuje norma označovaná ako ISO 10006 použiteľná pri projektoch, ktoré môžu mať rozličnú formu, od malých až po veľmi veľké, od jednoduchých až po časť programu alebo súboru projektov. Určená je na používanie ľuďmi, ktorí majú skúsenosť s riadením projektov a potrebujú sa ubezpečiť, že ich organizácia aplikuje metódy obsiahnuté

v súbore noriem ISO 9000, ako aj ľuďmi, ktorí majú skúsenosť s manažérstvom kvality a vyžaduje sa od nich, aby spolupracovali s projektovými organizáciami pri využívaní svojich vedomostí a skúsenosti. V zmluvných podmienkach by plán kvality projektu mal špecifikovať zákazník, ktorý špecifikuje svoje požiadavky. Požiadavky zákazníka sa bežne spomínajú v koncepcii s procesmi a systémom manažérstva kvality (ďalej len SMK). Rovnako ako SMK, aj systém manažérstva kvality v projektovom riadení je založený na procesoch a procesnom prístupe. K úspešnej realizácii projektov uvádza norma ISO 10006 osem skupín, ktoré sa týkajú nielen procesu realizácie samotného projektu ale aj procesov jeho riadenia.



Obrázok 1. Štruktúra normy STN ISO 10006

3 PROJEKTOVÝ MANAŽMENT A ŽIVOTNÉ CYKLY PROJEKTOV

V praxi je bežným pojmom hovoriť o riadení projektov ako o projektovom manažmente aj napriek tomu, že pod pojmom manažment sa všeobecne chápe skupina riadiacich pracovníkov. Projektový manažment je umenie a znalosť, ako premeniť vízie predpokladaných zmien na skutočnosť. V dôsledku toho predmetom kvalifikácie ľudských zdrojov v uvedenej oblasti nie sú len „technické“ znalosti metód a postupov, ale celá oblasť projektového manažmentu a prístupov k nemu (KORMANCOVÁ, G., 2011).

V manažérskych systémoch sa naopak pre pojem riadenie používa označenie manažerstvo projektov, ktoré je podľa normy ISO 10006 definované ako plánovanie,

organizovanie, monitorovanie, riadenie a oznamovanie všetkých aspektov projektu a motivácia všetkých účastníkov projektu dosiahnuť stanovené ciele (NAGYOVÁ, A., 2011). Projekt má niekoľko základných charakteristík, ako napr. (SABOL, T., MACEJ, P., 2001):

- zoskupenie zložitých a početných aktivít,
- jedinečnosť,
- zaangažovanosť väčšieho počtu ľudí, zvyčajne z viacerých funkčných oblastí organizácie alebo aj z viacerých organizácií,
- konečnosť - definovaný začiatok a koniec projektu,
- ohraničenosť zdrojov a rozpočtu.

Vo forme projektu sa môže realizovať: vývoj nového produktu alebo služby, organizovanie podujatia, návrh a vývoj programového alebo technického vybavenia, návrh nového oddelenia inštitúcie, zmena organizačnej štruktúry atď. Úspešný projekt je potom taký, ktorý skončí:

- v rámci stanoveného času,
- v rámci definovaného rozpočtu,
- pri akceptovaní výsledku zákazníkom,
- naplnením cieľov projektu,
- s minimálnym množstvom alebo vzájomne odsúhlasenými zmenami, čo sa týka zadania projektu.

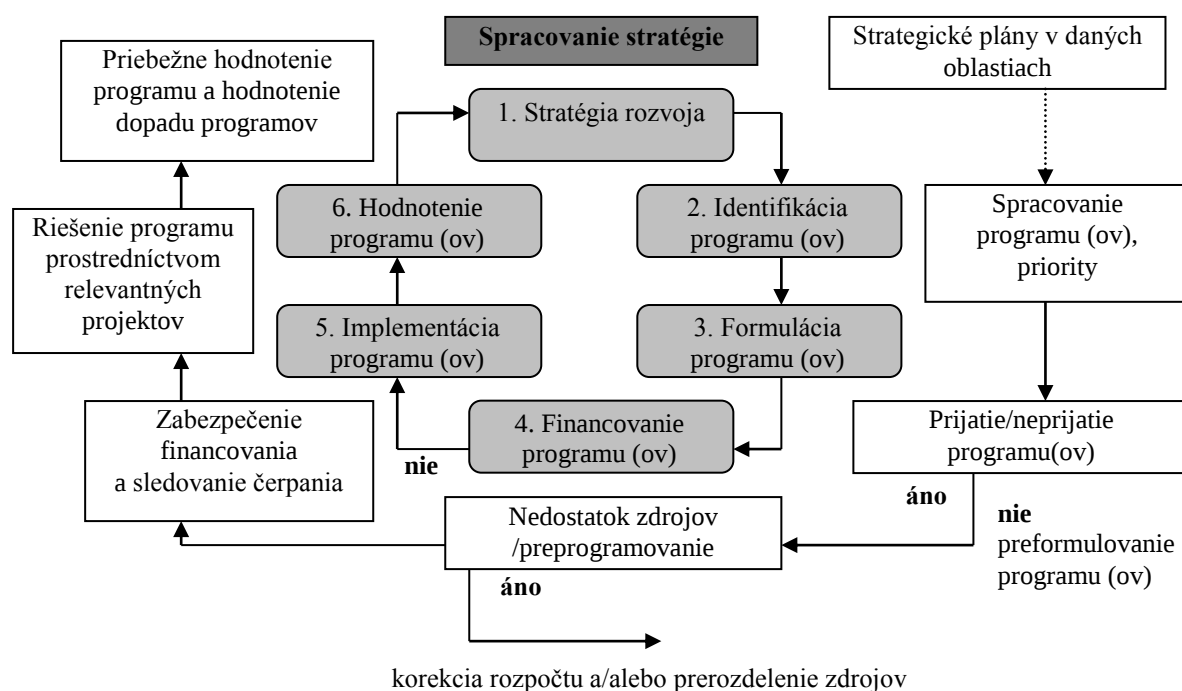
3.1 ŽIVOTNÉ CYKLY PROJEKTOV

Životný cyklus projektu je sled činností od projektového zámeru až po vytvorenie výsledného produktu a ukončenie projektu. Pri štúdiu tejto problematiky sa možno stretnúť s rozdielnymi názormi na životný cyklus projektu. Existuje niekoľko typov životných cyklov, pričom samotné projekty si tieto životné cykly čiastočne modifikujú v závislosti od požiadaviek zákazníkov, resp. projektu.

3.1.1 Programový životný cyklus (Project Cycle management PCM)

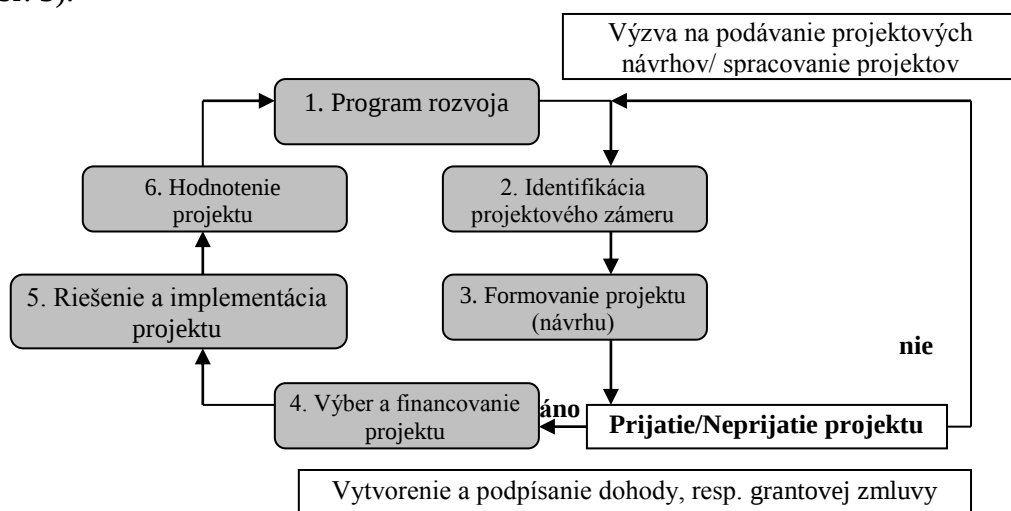
Životný cyklus každého projektu je závislý od charakteru a typu programu, resp. zámerov, pod ktorý samotný projekt spadá. Program je cielene vytvorený časovo obmedzený inštitút, ktorý zabezpečuje efektívne naplnenie alebo splnenie strategických plánov prostredníctvom realizácie relevantných projektov. Inými slovami, program je tvorený viacerými zoskupeniami projektov s rovnakým základom ale odlišnými zámermi. Na základe tohto je možné prijať tvrdenie, že riadenie životného cyklu programu (angl. PCM - Program / Project Cycle Management) je metodicky veľmi podobné ako riadenie projektov. Rozdiel je predovšetkým v obsahu, dĺžke realizácie a taktiež v počte realizačných tímov (NAGYOVÁ, A., 2011).

Pri životnom cykle programu alebo programov sa často sa hovorí aj o „manažmente portfólia - Portfolio Management“ kde „portfólio“ je relevantná kolekcia projektov (niekedy aj programov), ktoré sa zoskupujú za účelom ich efektívneho manažovania z pohľadu splnenia daných strategických cieľov. Riadenie takéhoto portfólia je realizované z hľadiska komplexných požiadaviek na stanovenú stratégiu a ciele programu, právne, finančné a technické predpisy. Na základe tohto je možné popísať všeobecný životný cyklus programu, ktorý v sebe zahŕňa stratégiu rozvoja, identifikáciu, formuláciu, financovanie, implementáciu a hodnotenie programov (Obr. 2) (LOCKYER, K., GORDON, J., 1996).



Obrázok 2. Životný cyklus programov (u) – (PCM pre programy)
(LOCKYER, K., GORDON, J., 1996)

Systém „programového“ cyklu je používaný v Európskej únii pre plánovanie väčšiny rozvojových programov a často Európska komisia odporúča PCM aj pre prípravu projektových návrhov (najmä v oblasti regionálneho rozvoja). Riadenie životného cyklu programu (PCM) je možné modifikovať aj na nižšiu úroveň, t.j. prispôbiť požiadavkám samostatného projektu tak, aby väzby pri jeho riešení ostali v súlade so stratégiou programu (Obr. 3).



Obrázok 3. Životný cyklus projektu – (PCM pre projekty)
(LOCKYER, K., GORDON, J., 1996)

3.1.2 Životný cyklus projektu (Project Life Cycle - PLC)

Realizáciu projektu je možné sledovať aj ako samostatnú zložku programu. Životný cyklus projektu je možné popísať podľa rôznych návrhov v závislosti od typu, dĺžky a charakteru projektu. Všeobecne je možné definovať životný cyklus rozdelený do dvoch základných fáz, procesu plánovania a realizácie. Každú z fáz je možné ďalej rozdeliť na postupnosť krokov, resp. činností - Tab. 1. Dôležitú úlohu vo výbere životného cyklu má typ projektu a postavenie zákazníka v projekte. Pri zákaznicky orientovanom projekte vstupuje zákazník do každej fázy projektu, nakoľko jeho výsledky sú určené priamo pre neho.

Tabuľka 1. Project Life Cycle- základná štruktúra životného cyklu projektu

← PLÁNOVANIE →		← IMPLEMENTÁCIA →		
Definícia	Plán	Organizovanie	Riadenie	Ukončenie
Formulácia problému	Identifikácia aktivít/ štruktúry projektu	Identifikácia potrebných ľudských zdrojov	Definícia manažérskeho štýlu	Akceptácia výsledku klientom
Identifikácia globálneho cieľa projektu	Odhad času a nákladov	Výber manažéra projektu	Definovanie nástrojov kvality	Odobzovanie, inštalácia dodávaných produktov
Zostavenie zoznamu čiastkových merateľných cieľov	Zoradenie aktivít podľa časových následností	Zostavenie projektového tímu	Príprava správ o stave projektu	Vypracovanie dokumentácie projektu
Určenie predbežných zdrojov	Identifikácia kritickej cesty	Organizovanie projektového tímu	Revízia časového plánu projektu	Príprava a odobzovanie záverečnej správy
Identifikácia predpokladov a rizík	Napísanie návrhu manažovania projektu	Pridanie pracovných úloh	Vydanie príkazov pre zmeny	Vykonanie post-implemantačného auditu
← VÝSLEDNÉ/DODANÉ PRODUKTY →				
- Náčrt projektu/ Zadanie projektu - Feasibility study - Dohoda/ kontrakt pre riešenie projektu	- Rozpis prác na projekte (WPs) - Sieťový diagram - Kritická cesta - Rozpočet, Návrh plánu riadenia projektu	- Kritéria pre výber členov projektového tímu - Spresnenie balíkov pracovných úloh (WPs) - Priradenie balíkov pracovných úloh - alokácia	- Správa o zistených odchýlkach - Správa o stave projektu - Správa o zmenovom pokračovaní	- Výsledná správa - Kolaudácia - Audit krátkodobý resp. dlhodobý
Inicializácia	Plánovanie	Realizácia, monitorovanie a riadenie		Ukončenie
Inicializácia	Prechodné fázy			Ukončenie

Zdroj: (NAGYOVÁ, A., 2011)

3.1.3 Životný cyklus projektu podľa metodiky UNIDO

Ako už bolo spomenuté, pri štúdiu tejto problematiky je možné stretnúť sa s rozdielnymi názormi na životný cyklus projektu a taktiež s rozdielnym významom pojmov fáza a etapa projektu. Životný cyklus projektu podľa metodiky UNIDO (United Nations Industrial Development Organization - Organizácia Spojených národov pre priemyselný rozvoj), je charakterizovaný nasledujúcimi fázami (DOLANSKÝ, V., MEKOTA, V., NEMEC, V., 1996):

- predinvestičná fáza (predbežné plánovanie a prípravu projektového zámeru);
- investičná fáza (podrobné plánovanie a realizácia projektu);
- fáza užívania a hodnotenia (tiež označovaná ako operačná fáza).

Takéto delenie životného cyklu prevláda prevažne v investičných projektoch, projekty výskumného charakteru sa riadia v prevažnej miere životným cyklom označovanom ako

PCM. Podobné delenie ako UNIDO je používané u zložitejších projektov, kde platí zásada, že čím viac pracovníkov sa podieľa na realizácii projektu a čím viac čiastkových procesov existuje, tým náročnejšie sú jeho plánovacie a riadiace procesy.

3.1.4 Životný cyklus projektu podľa normy STN ISO 10006

Celkom odlišný životný cyklus projektu uvádza norma STN ISO 10006. Jednotlivé fázy sú v tomto prípade rozdelené koncepčne, v závislosti od stavu realizácie samotného projektu nasledovne (VŠETEČKA, P., 2007):

- I. koncepcia projektu (definovanie projektu, tvorba projektového zámeru);
- II. vývoj projektu (detailné rozpracovanie projektu);
- III. realizácia projektu;
- IV. zakončenie projektu.

3.1.5 PMI životný cyklus

Životný cyklus PMI (pomenovaný podľa Project Management Institute) je najkomplexnejším zobrazením postupnosti krokov realizácie projektu. Metodika PMI obsahuje procesné skupiny, zaradené do 5-tich základných fáz:

- I. Inicializácia - je prvou fázou životného cyklu projektu, kde vzniká nápad, resp. návrh projektu. Tento návrh môže byť daný aj zákazníkom projektu alebo inštitúciou, ktorá poskytne financie k realizácii projektu. Inicializácia končí zadaním projektu a výberom projektového manažera.
- II. Plánovanie - začína využívaním výstupov z prvej fázy, pričom sa zostaví riešiteľský tím a dohodou, čo, ako, kedy a kde bude vykonané. Inými slovami, naplánuje sa práca a vypracuje sa plán.
- III. Vykonávanie (realizácia) - sa môže uskutočniť až v okamžiku, keď je ukončená fáza plánovania. Realizácia je proces vykonávania naplánovaných činností a je ukončená, keď sú všetky aktivity zrealizované.
- IV. Monitorovanie a riadenie - sú uskutočňované počas realizácie ale aj po ukončení aktivít, pričom ich úlohou je porovnávať plán so skutočnosťou. Jedným z výstupov týchto aktivít je aj nájdená zhoda a aplikovanie nápravných a preventívnych opatrení.
- V. Uzatvorenie - nastáva akceptáciou prínosov, odsúhlasením dosiahnutia cieľov a odovzdaním výsledkov zákazníkovi.

Táto metodika je postavená na využití spätnej väzby v riešení projektu s možnosťou upraviť niektoré z procesov realizovaných v predošlých fázach

3.1.6. Porovnanie životných cyklov projektov

Priebehy jednotlivých životných cyklov obsahujú rozdielne procesy a sú prípustné pre odlišné typy projektov. Iný životný cyklus si budú vyžadovať projekty komerčného charakteru a iné charakteru verejného. Ako vyplýva z tabuľky 2, pre projekty verejného charakteru sa dá použiť ktorýkoľvek životný cyklus, všetko závisí od charakteru projektu, od plánovaných financií na projekt a od ďalších rôznych faktorov. Naproti tomu pre projekty komerčného charakteru je vhodný životný UNIDO, nakoľko tento životný cyklus nie je časovo náročný, nie je komplikovaný a je zameraný skôr pre investičné projekty ako pre projekty výskumného charakteru. Dôležitým ukazovateľom výberu vhodného životného cyklu je aj postavenie zákazníka v riešení, dĺžka realizácie jednotlivých aktivít, charakter projektu a počet zúčastnených strán. Prehľad jednotlivých fáz pre vybrané životné cykly (Tab. 2).

Tabuľka 2. Fázy životných cyklov

Životný cyklus	PCM			PLC	UNIDO	STN ISO 10006	PMI
	Štrukturálne fondy		7 Rámcový program				
Fázy	1. Vypracovanie žiadosti 2. Implementácia projektu	1. Program rozvoja 2. Identifikácia projektového zámeru 3. Formovanie projektu 4. Výber a financovanie projektu 5. Riešenie a implementácia projektu 6. Hodnotenie projektu	1. Vypracovanie žiadosti projektu 2. Vypracovanie plánu projektu 3. Realizácia projektu 4. Vyhodnotenie projektu	1. Definícia 2. Plán 3. Organizovanie 4. Riadenie 5. Ukončenie	1. Predinvestičná fáza 2. Investičná fáza 3. Fáza užívania a hodnotenia	1. Konceptia projektu 2. Vývoj projektu 3. Realizácia projektu 4. Zakončenie projektu	1. Inicializácia 2. Plánovanie 3. Vykonávanie (realizácia) 4. Monitorovanie a riadenie 5. Uzatvorenie
Oblasť použitia	Národné a medzinárodné programy, projekty, programy preferované EK			Národné a medzinárodné projekty	Národné projekty a komerčné typy projektov	Národné a medzinárodné projekty	Národné a medzinárodné projekty

Zdroj: vlastné spracovanie

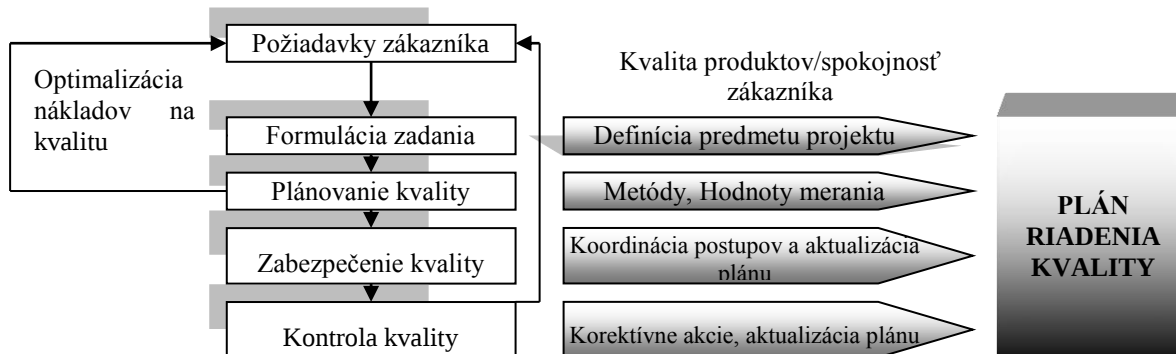
4 PROCES MANAŽÉRSTVA KVALITY PROJEKTOV

Manažerstvo kvality je manažérsky prístup, ktorý zabezpečuje potrebnú organizačnú štruktúru, navrhuje ciele a alokuje zdroje potrebné pre vytvorenie predmetu alebo služby, ktorého vlastnosti budú podriadené požadovanému štandardu kvality. Kvalita nie je záležitosť, ktorá môže byť delegovaná na hocikoho. Manažerstvo kvality je výhradne v kompetencii manažmentu organizácie. K manažerstvu kvality je potrebné zmeniť klasickú líniovú hierarchickú štruktúru riadenia organizácie smerom k štruktúre, ktorá je schopná flexibilne využívať projektové tímy. Projektový manažér má zodpovednosť za riadenie kvality projektu, ktoré zahŕňa sledovanie konkrétnych výsledkov projektu s cieľom stanoviť, či zodpovedajú príslušným normám kvality a určiť spôsoby odstraňovania príčin neuspokojivých výsledkov. Riadenie kvality je v projektovom riadení rovnako dôležité, ako riadenie nákladov alebo času.

Existuje šesť základných oblastí, ktoré by mali pomôcť riadeniu kvality, pokiaľ s nimi manažér projektu počíta (DOLEŽAL, J., MÁCHAL, J., LACKO, B. a kolektív, 2009):

- Politika kvality:** je to vyhlásenie organizácie, ktoré je podporované top manažmentom. Z tohto dokumentu by mali vychádzať ciele kvality, stupeň prijateľnosti kvality pre organizáciu a zodpovednosti pracovníkov organizácie smerom k vykonávaniu politiky kvality a jej zabezpečeniu. Implementácia politiky kvality je zodpovednosťou vedenia organizácie, neskôr je jej zabezpečenie delegované na strednú úroveň riadenia.
- Ciele pre kvalitu alebo kvalitatívne ciele:** vychádzajú z firemnej politiky kvality a zahŕňa špecifické ciele a časový rámec pre ich splnenie.
- Meranie kvality:** je to súbor všetkých aktivít a manažérskych procesov, ktoré na základe plánu, jeho implementácii a kontroly zabezpečia, že predaný produkt alebo služba bude mať požadovanú úroveň kvality.

- d) Kontrola kvality: činnosti a techniky, ktoré zabezpečujú neustály monitoring, identifikáciu a elimináciu problémových miest, využitie štatistických procesov k redukcii variability a k náraste efektivity jednotlivých procesov. Kontrola kvality je niekedy vnímaná ako technický aspekt riadenia kvality.
- e) Audit kvality: je nezávislé overovanie kvality prevádzané kvalifikovaným špecializovaným personálom alebo externou organizáciou.
- f) Plán riadenia kvality: je dielom projektového manažéra a projektového tímu a popisuje, ako bude kvalita daného projektu dosiahnutia. Projektový manažér potom zabezpečí, aby všetky činnosti boli zdokumentované a realizované v takej následnosti, ktorá zabezpečí splnenie požiadaviek zákazníka.



Obrázok 4: Proces riadenia kvality projektu
(SVOZILOVÁ, A., 2006)

V rámci konkrétneho projektu treba rozlišovať kvalitu produktu projektu a kvalitu riadenia projektu. Hlavné procesy riadenia kvality v rámci projektu sú (DOLEŽAL, J., MÁCHAL, J., LACKO, B. a kolektív, 2009):

- *Plánovanie kvality*: stanovenie, ktoré normy kvality sa vzťahujú na daný projekt a určenie, ako tieto normy splniť. Projektový tím by si mal uvedomiť jednu základnú zásadu, že „Kvalita sa plánuje a nie kontroluje”.
- *Zabezpečenie kvality*: pravidelné vyhodnocovanie celkového plnenia projektov s cieľom poskytnúť dôveru, že projekt bude vyhovovať príslušným normám.
- *Operatívne riadenie kvality*: sledovanie konkrétnych výsledkov projektu s cieľom určiť, či zodpovedajú príslušným normám kvality a určenie spôsobov odstraňovania príčin.

ZÁVER

V každej organizácii existuje množstvo projektov, ktorých riadenie má svoje špecifiká. Nerešpektovanie týchto pravidiel a požiadaviek môže viesť k nesplneniu projektových cieľov, ktoré do významnej miery môžu ovplyvniť kvalitu projektu a môžu viesť k vzniku veľkých strát. Zodpovednosť za kvalitu výstupu projektu je rozdelená medzi vrcholový manažment spoločnosti, manažéra projektu a členov projektového tímu, ktorý sa na vytvorení produktu projektu podieľali. Efektívne riadenie projektov je často kľúčovým faktorom ovplyvňujúcim prosperitu organizácie, na druhej strane si efektívne riadenie vyžaduje schopnosť realizovať procesy a činnosti systémovo, optimálne a plánovane. V snahe vyhnúť sa zbytočným nezhodám, je nutné v časovom priestore činnosti naplánovať tak, aby v každom kroku realizácie boli splnené požiadavky zákazníkov a iných zainteresovaných strán. Dôležitú úlohu pri plnení týchto požiadaviek zohráva miera čerpania financií a dokončenie úloh

v stanovenom limite. Pre úspešnú realizáciu a prenesenie týchto požiadaviek do praxe využívajú organizácie komplexný algoritmus procesov, označovaných ako projekt. Ďalšou otázkou je, ktorý z vyššie popísaných životných cyklov je vhodné použiť. Vhodné použitie životného cyklu závisí predovšetkým od charakteru programu a od typu programu, pod ktorý projekt spadá, od strategických cieľov projektu a od právnych, legislatívnych, finančných a technických predpisov, ktoré nám výrazne môžu ovplyvniť výsledok projektu.

LITERATÚRA

- Antošová, M. a kolektív: *Strategické riadenie podniku na základe ICM (Intellectual Capital Management)*, Manažment v teórii a praxi, Roč. 6, č. 4 (2010), s. 4-10., ISSN 1336-7137.
- Dolanský, V., Mekota, V., Nemec, V.: *Projektový management*, Grada Publishing 1996, Praha, ISBN 80-7169-287-5.
- Doležaj, J., Máchal, J., Lacko, B. a kolektív: *Projektový management podľa IPMA*, Grada publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2848-3.
- Kormancová, G.: *Rozvoj ľudského kapitálu v oblasti projektového riadenia*, Ekonomika Management Inovace, 1/2011 (ročník III.), ISSN 1804-1299, str. 44.
- Lockyer, K., Gordon, J.: *Project Management*; PITMAN Publishing, Sixth Edition, 1996.
- Nagyová, A.: *Metodika hodnotenia kvality riadenia výskumných projektov*, KDP SJF TU Košice 2011, 136 str.
- Nagyová, A., Pačaiová, H.: Quality evaluation methodology for research projects, In: *DAAAM International Scientific Book 2010*: Vienna 2010. Vienna: DAAAM International, 2010 P. 219-226. - ISBN 978-3-901509-74-2.
- Sabol, T., Macej, P.: *Manažment projektov*, Košice 2001, Technická univerzita v Košiciach, Centrum transferu technológie, Inštitút celoživotného vzdelávania.
- STN EN ISO 9001:2009 Systém manažérstva kvality, Požiadavky.
- STN EN ISO 10006:2003 Systémy manažérstva kvality, Návod na manažerstvo v projektoch.
- Svozilová, A.: *Projektový management*, Grada publishing, 2006, ISBN 80-247-1501-5.
- Všetečka, P.: *Životný cyklus projektu*, eFocus - Projektový manažment, 2/2007, [online] [cit. 2012-04-13]. Dostupné z WWW: <http://www.efocus.sk/images/uploads/08_11.pdf>.

Autori:

Ing. Marek Šolc, PhD., Ing. Andrea Sütőová, PhD.

Katedra integrovaného manažérstva, Hutnícka fakulta

Technická univerzita v Košiciach

Park Komenského 3

042 00, Košice

e-mail: marek.solc@tuke.sk, andrea.sutoova@tuke.sk

Recenzenti:

Ing. Štefan Markulík, PhD.

Doc. Ing. Milan Majerník, PhD.

ČLÁNKY DO DISKUSIE

MERANIE VÝKONNOSTI PROCESOV V NADVÄZNOSTI NA KVALITU

PERFORMANCE MEASUREMENT OF PROCESSES IN RELATION TO QUALITY

Jana Namešanská

Abstract

Purpose of the article is to highlight the issue of performance measurement processes in terms of quality, briefly describe the requirements for performance measurement processes, process for selecting indicators of performance measurement processes, indicators for to measure performance of manufacturing and non-manufacturing processes, stage of the methodology of process performance and methods of performance measurement processes.

Methodology/methods used for the issue of performance measurement processes are divided into performance measurement processes with variations by using capability index and by sigma capability.

Scientific aim is to familiarize readers with the measurement of process performance, which is an integral part of production quality

Findings of the issue of performance measurement processes are very important because today's modern management systems require that one of the fundamental requirements of performance measurement processes. This process of encourages us for to measure the performance improvement process

Conclusions (limits, implications etc) of the issue of performance measurement processes are especially important for management of the organization, because we can process performance measurement processes identified as an important tool for change management in an organization that promotes continuous improvement. The management of the organization, but also the very process owner for the results of process performance measurement process is important because based on this information, the organization's top management decides what changes are needed to achieve better process performance.

Keywords: performance, performance measurement processes, process, quality

JEL Classification: L15

ÚVOD

Meranie výkonnosti procesov je silný nástroj riadenia zmien v organizácii, ktorý podporuje zlepšovanie procesov. Organizácia si musí pre efektívne meranie výkonnosti procesu zvoliť cieľové hodnoty pre daný proces a stanoviť správne ukazovatele na základe ktorých sa meranie uskutoční. Cieľom merania výkonnosti procesov nie je ukázať, aká je organizácia vynikajúca, ale slúži na odhalenie medzier vo výkonnosti procesov s cieľom zlepšiť ich a pružne reagovať na požiadavky zákazníkov.

1 ZÁKLADNÁ TERMINOLÓGIA TÝKAJÚCA SA KVALITY A MERANIA VÝKONNOSTI PROCESOV

Kvalita– je súbor vlastností výrobku alebo služby, ktoré spĺňajú požadované alebo predpokladané potreby zákazníka (ŠOLC, M. a kolektív, 2011).

Systém manažérstva kvality (SMK)– je systém manažérstva na usmerňovanie a riadenie organizácie s ohľadom na kvalitu. S ohľadom na kvalitu chápeme kvalitu výrobkov, kvalitu vykonávanej práce v organizácii, kvalitu správania sa, kvalitu vzťahov, kvalitu života a pod. (MARKULÍK, Š., NAGYOVÁ, A., 2009).

Proces– je súbor vzájomne súvisiacich alebo vzájomne pôsobiacich činností, ktoré dávajú pridanú hodnotu vstupom – za využitia zdrojov – a premieňajú ich na výstupy, ktoré majú svojho zákazníka (GRASSEOVÁ, M., a kolektív, 2008).

Meranie výkonnosti procesu (MVP) – predstavuje aktivity, ktoré majú poskytnúť objektívne a presné informácie o priebehu jednotlivých procesov tak, aby tieto procesy mohli byť svojimi vlastníkmi riadené za účelom plnenia všetkých požiadaviek, ktoré sú na procesy kladené (MATEIDES, A. a kolektív, 2006).

Výkonnosť procesu– je charakterizovaná ako miera dosiahnutia požadovaných výsledkov daného procesu, ktorej veľkosť je vyjadrená rozdielom medzi skutočným výsledkom a výsledkom požadovaným (ZÁVADSKÝ, J., 2005).

Produktivita– predstavuje pomer medzi vstupmi a výstupmi. Produktivita súvisí predovšetkým s efektívnym využitím zdrojov a vstupov, ktoré sú potrebné na realizáciu daného procesu (ZÁVADSKÝ, J., 2005).

2 ROZDELENIE PROCESOV, ZÁKLADNÉ CHARAKTERISTIKY PROCESOV

Proces transformuje vstupy na výstupy pri používaní potrebných zdrojov a v regulovaných podmienkach (obr.1). V širšom ponímaní však proces predstavuje pomyselnú spojnicu medzi požiadavkami zákazníkov a dodávanými produktmi. Procesy sa od seba líšia svojím obsahom, štruktúrou, dobou existencie, frekvenciou opakovaní, významom, dôležitosťou a predovšetkým účelom. Je možné ich členiť z rôznych hľadísk. Vo všeobecnosti sa procesy delia:

- **Výrobné procesy** – výsledkom je hmotný produkt – výrobok.
- **Nevýrobné procesy** – výsledkom je nehmotný produkt – služba.

V rámci SMK sa procesy v organizácii delia do troch základných skupín:

- **Hlavné procesy** – slúžia k tvorbe pridanej hodnoty pre zákazníka. Sú to nosné procesy, ktoré predstavujú hlavnú činnosť organizácie.
- **Manažérske procesy** – predstavujú prvky podnikového riadenia alebo rozhodnutia manažmentu organizácie.
- **Podporné procesy** – nevytvárajú pridanú hodnotu, ale slúžia na podporu funkčnosti hlavných procesov

Medzi základné charakteristiky procesu by sme mohli zaradiť:

- Cieľ procesu – je potrebné vedieť k čomu má proces smerovať, t.j. poznať cieľ a ako sa procesu darí cieľ naplniť.

-
- The diagram illustrates a process model with the following components and interactions:
- Central Process:** A box labeled **Proces** is the core of the model.
 - Inputs:** A box labeled **Dodávateľa** (Suppliers) provides **vstupy** (inputs) to the **Proces**.
 - Outputs:** The **Proces** provides **výstupy** (outputs) to a box labeled **Zákazníci** (Customers).
 - Regulators:** A box labeled **regulátory** (regulators) influences the **Proces** via a downward arrow.
 - Feedback Loops:**
 - Hlas vlastníka procesu** (Voice of the process owner): A starburst shape that receives input from the **Vlastník procesu** (Process owner) and points to the **Dodávateľa**.
 - Hlas zákazníkov** (Voice of customers): A starburst shape that receives input from the **Zákazníci** and points to the **Vlastník procesu**.
 - Ownership:** A box labeled **Vlastník procesu** (Process owner) is at the top, with arrows pointing to the **Dodávateľa** and the **Hlas vlastníka procesu**.
 - Internal/External Sources:**
 - Dodávateľa** is supported by **Interní** (Internal) and **Externí** (External) sources.
 - Zákazníci** are supported by **Interní** (Internal) and **Externí** (External) sources.
 - zdroje** (sources) is a label at the bottom with an arrow pointing up to the **Proces**.

2.1 ZÁKAZNÍK PROCESU – VLASTNÍK PROCESU

103

musí byť všetkým známy a musí byť jasne určený a identifikovaný napr. v mape procesov, v karte daného procesu prípadne v organizačnej štruktúre.

Prvotnou úlohou vlastníka procesu je konfrontovať, či hodnoty ukazovateľov výkonnosti sú v medziach, ktoré stanovuje príslušný plán realizácie procesu. Pokiaľ sa tieto hodnoty v daných medziach nenachádzajú, je nutná analýza pravých príčin prekročenia plánovaných hodnôt. Pokiaľ ide o náhodný typ príčiny, vlastník by mal analyzovať trendy vývoja ukazovateľov výkonnosti. V prípade, že ide o odhalenie systematickej príčiny, musí byť jej eliminácia predmetom nasledujúceho procesu zlepšovania (NENADÁL, J., 2004).

Pri vlastníctve procesov musia v každej organizácii platiť tieto dve základné pravidlá:

- V organizácii nesmie existovať dvojité zodpovednosť za procesy, t.z. každý proces môže mať definovaného len jedného vlastníka!
- Nesmie však nastať ani situácia, že za proces nie je nikto zodpovedný!

Pri nedodržaní týchto pravidiel môže nastať stav, že pri nepostačujúcej výkonnosti nie je určená osoba, ktorá je za „nevýkonný proces“ ako za celok zodpovedná a to znamená, že vlastne ani neexistuje osoba, ktorá by mala zvážiť a zaviesť navrhované nápravné opatrenia pre zlepšenie tohto stavu. Samozrejme môže nastať aj situácia, že proces má nadštandardnú výkonnosť a nie je určená osoba, ktorá by za to mohla byť „odmenená.“ Takáto situácia je skôr výnimkou, pretože absencia vlastníka procesu a s tým spojené riadenie procesu zodpovednou osobou väčšinou neprinášajú požadovanú výkonnosť, skôr naopak. Lebo len riadené činnosti prinášajú úspech. Procesy sú plánované a realizované preto, aby poskytovali výstupy (produkty), ktoré sú schopné uspokojiť potrebu zákazníka. A teda zákazník procesu sa dá definovať ako subjekt, ktorý odoberá výstupný produkt procesu.

3 MERANIE VÝKONNOSTI PROCESOV

Hlavnou úlohou merania a hodnotenia procesov je sledovať ich úroveň prostredníctvom zvolených alebo všetkých charakteristík – procesných atribútov (atribúty merania) a na nich viazaných ukazovateľov výkonnosti. Meranie procesov zahŕňa tvorbu štruktúry merania výkonnosti, hodnotenie a zvyšovanie výkonnosti procesov. Pri meraní a hodnotení a čiastočne aj pri zlepšovaní procesov sa používajú stimulačné a optimalizačné metódy. Pri meraní procesov by sa mal aplikovať Demingov cyklus (PETRÍK, J., a kolektív, 2011). Bez spracovania údajov z výsledkov MVP nie je možné objektívne riadenie procesu. S problematikou merania výkonnosti procesov súvisia aj vzťahy medzi kvalitou, produktivitou a výkonnosťou. Kvalita určitého produktu vyjadruje úroveň jeho schopnosti plniť požiadavky zákazníkov a požiadavky nariadené legislatívou. Produktivita je viazaná na nutnosť efektívneho využitia zdrojov a vstupov, ktoré sú nutné k vykonaniu procesu. Čím lepšie je využitie hmotných, ľudských a informačných zdrojov, tým vyššia je produktivita, ktorá podmieňuje i mieru dosahovania výsledkov. Pokiaľ sú tieto výsledky smerované na plnenie požiadaviek zákazníka a požiadaviek legislatívy, kvalita a produktivita sú faktory, ktoré výkonnosť bezprostredne a významne ovplyvňujú. Väčšina problémov produktivity je spojená s nedostatočnou kvalitou a snaha zvyšovať produktivitu má viesť k riešeniu problémov v oblasti nezhôd vznikajúcich v procese. Snahy o zvyšovanie výkonnosti sú zároveň snahami riešiť otázky zvyšovania produktivity a zlepšovania kvality. Výkonnosť procesu i organizácie je funkciou kvality a produktivity. Organizácia má používať vhodné metódy na monitorovanie a meranie procesov, ktoré preukážu ich schopnosť dosahovať plánované výsledky. Keď sa plánované výsledky nedosiahnu, má sa urobiť podľa potreby náprava na zaistenie zhody produktu (GIRMANOVÁ, L. a kolektív, 2009).

3.1 VÝCHODISKÁ RESP. POŽIADAVKY MERANIA VÝKONNOSTI PROCESOV

Postupy MVP sú závislé od charakteru procesov, pričom existujú spoločné východiska:

a) Pochopenie nutnosti zmeniť výkonnosť procesu, ak chceme meniť jeho výstupy

Proces je súbor činností meniaci vstupy na výstupy. Zmeny výstupov sú podmienené zmenami:

- množstiev a kvalitou vstupov,
- výkonnosti procesov.

Všetky kvantitatívne a kvalitatívne zmeny výstupov sú podmienené zmenami kvality a množstva vstupov alebo zmenami vo vnútri procesu. Ak chceme riadiť zmeny výstupov, musíme zároveň riadiť i zmeny vstupov a sám proces. Riadiť proces však vyžaduje naplnenie základnej podmienky riadenia – merať jeho výkonnosť.

b) Nutnosť spájať meranie výkonnosti procesu na stanovenie cieľov

Všetky postupy MVP sa musia opierať o cieľové hodnoty výkonnosti. V systémoch manažérstva kvality sú to ciele kvality. Ciele kvality sú kvantifikovateľné charakteristiky produktov a procesov, ktoré majú byť v organizácii dosahované k určitému termínu budúcnosti. Ciele kvality musia korešpondovať so strategickým vyhlásením - Politikou kvality a majú byť plánované pre všetky organizačné úrovne. Merať výkonnosť bez stanovených cieľov kvality nie je reálne. Ak organizácia chce merať výkonnosť procesov musí:

- deklarovať Politiku kvality,
- deklarovať Ciele kvality celej organizácie,
- prerozdeľovať tieto ciele na všetky organizačné jednotky,
- stanoviť ukazovatele výkonnosti organizačnej jednotky a od nich odvodiť vhodné ukazovatele výkonnosti procesu.

c) Faktory prístupov k meraniu výkonnosti procesov

Atribúty merania výkonnosti procesov (procesné atribúty) predstavujú základné charakteristiky merania, ktorými sa vytvára štruktúrovaný opis jedného ukazovateľa. Okrem týchto charakteristík je potrebné určiť aj charakteristiky hodnotenia výkonnosti organizačných procesov – ukazovatele výkonnosti. Mala by platiť zásada konzistentnosti opisu ukazovateľov, keď opis jedného sa realizuje rovnakým spôsobom ako opis iného ukazovateľa. Základné požiadavky (zásady) pre efektívne meranie výkonnosti ľubovoľného procesu sú:

- Validita (platnosť) merania - ide o dosahovanie stavu dôvery k informáciám, ktoré na základe merania výkonnosti získavajú zainteresované osoby v organizácii.
- Úplnosť merania - meranie výkonnosti procesov musí ovplyvňovať všetky významné aspekty a faktory priebehu a realizácie procesov.
- Dostatočná podrobnosť merania - pri meraní výkonnosti procesov sa musia merať nielen výstupy, ale aj vstupy i priebeh procesu. Ak by sa merali len vstupy a výstupy,

nedokázali by sme identifikovať vznik odchýlok od požiadaviek, ktoré môžu vzniknúť na ktoromkoľvek pracovnom mieste v procese.

- Dostatočná frekvencia merania - na požadovanú presnosť má vplyv ich frekvencia merania, ktorá môže viesť k skresleniu údajov.
- Požadovaná presnosť merania - dosiahnutie stavu dôvery k informáciám z merania výkonnosti procesu je podmienené ich zodpovedajúcou presnosťou.
- Možnosť odhalenia medzier (nedostatkov) výkonností – MVP musí byť projektované tak, aby bolo možné odhaliť aspoň 80 % všetkých odchýlok od plánovaných hodnôt. Analýza týchto odchýlok odhalí i medzery výkonnosti, ktoré musia byť chápané ako príležitosti k ďalšiemu zlepšovaniu výkonnosti.
- Správne načasovanie meraní - meranie výkonnosti procesu slúži na získavanie informácií, ktoré sú založené na operatívne riadenie procesu.
- Stálosť získaných údajov v čase - ukazovatele výkonnosti procesov musia mať takú povahu, aby ich hodnoty neboli závislé od rôznych sezónnych premenných, ako sú napr. zmena sortimentu, zmena objemu produkcie, zmena cien vstupov a pod.
- Jednoduchá zrozumiteľnosť informácií - pre všetkých zamestnancov, ktorí majú vo svojej činnosti používať informácie z merania výkonnosti, musia byť tieto informácie vcelku jasné, zrozumiteľné a ľahko interpretovateľné.
- Zodpovednosť za výsledky merania - rovnako ako pri procesoch v systéme manažérstva kvality, tak i pri meraní výkonnosti procesov musí byť stanovená konkrétna zodpovednosť za priebeh merania a spracovania výsledkov na určitého zamestnanca organizácie. Tento zamestnanec musí niesť svoju zodpovednosť: musí byť pre tieto činnosti príslušne odborne pripravený a mať i príslušné právomoci (GIRMANOVÁ, L. a kolektív, 2009).

3.2 POSTUP VOĽBY UKAZOVATEĽOV MERANIA VÝKONNOSTI PROCESOV

Pri stanovení ukazovateľov výkonnosti sa musia zohľadňovať požiadavky interných zákazníkov procesu. V celom procese má veľkú úlohu aj vlastník procesu, tj. osoba, ktorá nesie zodpovednosť za výsledky a jeho efektívny priebeh. Táto úloha je daná tým, že pre meranie výkonnosti určitého procesu je vlastník vždy najdôležitejším zákazníkom, človekom, ktorý dané merania osobne vykonáva. Preto mu má záležať na kvalite výberu ukazovateľov, z ktorých bude pravidelne posudzovať efektívnosť, resp. neefektívnosť priebehu riadeného procesu. Postup pre voľbu ukazovateľov MVP je nasledovný:

- presne definovať proces, pri ktorom chceme merať výkonnosť (vedením organizácie alebo vedením príslušnej organizačnej jednotky),
- zostaviť skupinu skúšaných zamestnancov na voľbu ukazovateľov (vlastníkom daného procesu),
- aplikovať brainstorming na tému voľby ukazovateľov (kritické ukazovatele) pre MVP, ktorý by moderoval a viedol vlastník procesu,
- výber najvhodnejších ukazovateľov z brainstormingom navrhovanej škály ukazovateľov tak, aby ich aplikácia neznamenal neefektívny nárast prácností, ale aby bola zachovaná ich maximálna vypovedacia schopnosť o skutočnej výkonnosti procesu,
- navrhovanie matematických vzťahov pre výpočet jednotlivých vybraných ukazovateľov výkonnosti procesov,
- stanovenie potrebných informačných vstupov pre výpočet ukazovateľov výkonnosti vlastníkom procesu.

Aj keď charakter mnohých ukazovateľov bude súvisieť s jedinečnosťou procesov, tak existujú určité ukazovatele výkonnosti, ktoré majú univerzálny charakter a môžu byť použité v celej škále meraní.

3.3 UKAZOVATELE MERANIA VÝKONNOSTI VÝROBNÝCH A NEVÝROBNÝCH PROCESOV

Výrobný proces je proces premeny hmotných vstupov na hmotné výstupy vo výrobných dielňach. Ukazovatele tohto typu sú štandardne využívané pre účely operatívneho riadenia výroby. Niektoré príklady ukazovateľov merania výkonnosti výrobných procesov:

Nevýrobné procesy sú ostatné procesy, ktoré sú v rámci realizácie produktu v organizáciách a realizujú sa:

- ešte pred samotnou výrobou (marketingový prieskum, vývoj a pod.),
- v priebehu výroby (testovanie, údržba a pod.),
- po skončení výroby (dodávanie, servis a pod.).

Tabuľka 1: Príklady merania výkonnosti procesov výrobných a nevýrobných

Príklady MVP	
Výrobné procesy	Nevýrobné procesy
plnenie noriem výkonu strojov a zamestnancov	doba uvedenia nového produktu na trh
využitie vstupov	zisk organizácie k nákladom na návrh a vývoj
produktivita stroja	návratnosť investícií vložených do návrhu a vývoja
produktivita kapitálu	priemerná doba vykonania jedného údržbarského zásahu
štruktúra priebežnej doby procesu	počet pracovníkov údržby k počtu pracovníkov vo výrobe
pružnosť reakcie na zmeny vo výrobe a pod.	podiel výdajov na opravy dokumentácie návrhu a vývoja k nákladom na návrh a vývoj
produktivita zamestnanca	podiel prestojov zariadení pri opravách a údržbe na disponibilnú kapacitu pracoviska
celková efektívnosť zariadení	podiel nákladov na údržbu k výrobným nákladom
počet dní zotrvania zásob vo výrobe	podiel externých výkonov na celkových výkonoch údržby
pomer materiálových nákladov k hodnote zhodných výstupov	priemerné náklady na vyhľadanie jedného spôsobilého dodávateľa
počet odpracovaných hodín k výkonom	priemerná doba reakcie na požiadavky interných zákazníkov
počet námetov na zlepšovanie	podiel nákladov na audity u dodávateľa na celkových nákladoch nákupu
priemerná ziskovosť na zamestnanca	objem strát na výkonoch iných organizačných jednotiek spôsobených nezhodnými dodávkami
	priemerná viazanosť zásob
	podiel fakturovanej ceny nákupu na celkových nákladoch nákupu
	rýchlosť reakcie na oznámenie nezhody zákazníkom
	podiel nových požiadaviek na servis k celkovému počtu požiadaviek v čase
	priemerné doby garancií poskytovaných zákazníkom
	podiel splnených záväzkov servisu zákazníkom k celkovým záväzkom
	využitie kapacity pracovníka servisu

Nech si vlastníci procesov zvolia akékoľvek ukazovatele na MVP, je potrebné si uvedomiť, že samotné meranie a monitorovanie nestačí. Všetky podobné aktivity by boli úplne zbytočné, keby informácie získané z týchto meraní neboli sústavne analyzované použitím vhodných štatistických metód za účelom nájdania trendov a odhalenia príležitostí k ďalšiemu zlepšovaniu výkonnosti. Až realizácia procesov neustáleho zlepšovania bude dôkazom účinnosti merania výkonnosti (NENADÁL, J., 2010).

ETAPY TVORBY METODIKY VÝKONNOSTI PROCESOV

Etapy tvorby metodiky výkonnosti procesov je možné zhrnúť do nasledujúcich krokov:

- identifikácia a mapovanie procesov,
- popis procesu – modelovanie procesu,
- analýza súčasného systému merania výkonnosti procesu,
- návrh štruktúry ukazovateľov výkonnosti,
- návrh spôsobu zberu dát z miest meraní,
- návrh spôsobu spracovania údajov,
- preskúmavanie vhodnosti systému merania výkonnosti procesu,
- štandardizácia systému merania výkonnosti procesu,
- zlepšovanie systému merania výkonnosti procesu.

Posledné tri kroky etapy tvorby metodiky sú logickým naplňovaním P-D-C-A cyklu a znamenajú činnosti, ktorých zmyslom je preskúmať efektivnosť a účinnosť ukazovateľov a ich interpretácie, štandardizácie týchto meraní do podnikovej dokumentácie a pravidelné auditovanie, čo môže odhaliť ďalšie príležitosti na zlepšovanie prístupu k meraniu výkonnosti procesov.

3.4 METÓDY MERANIA VÝKONNOSTI PROCESOV

Organizácia musí používať vhodné metódy na monitorovanie, príp. meranie procesov. Tieto metódy musia preukázať, že procesy sú spôsobilé na dosahovanie plánovaných výsledkov. Medzi niektoré metódy, postupy MVP ako výrobných, tak i nevýrobných patria:

I. meranie výkonnosti procesov pomocou odchýlok

Jedná sa o nepriamu metódu MVP, pretože výsledkom tohto merania nie je stanovenie hodnoty nejakého ukazovateľa výkonnosti, ale iba konštatovanie, že z určitých dôvodov – nazývanými odchýlky – nebolo možné splniť plánovanú výkonnosť určitého procesu v organizácii. Táto metóda len upozorňuje, prečo a z akých príčin nie je výkonnosť ľudí a zariadení v danom procese optimálna (NENADÁL, J., 2004).

II. meranie výkonnosti procesov pomocou indexu výkonnosti

Táto metóda je vhodná pri monitorovaní realizácie projektov neustáleho zlepšovania alebo pri realizácii nápravných opatrení rozsiahlejšej povahy. Používa špeciálne formuláre a využíva už vhodne stanovené ukazovatele výkonnosti, pre ktoré musí byť známy spôsob ich výpočtu. Zmeny týchto ukazovateľov sú sledované hlavne z hľadiska naplňovania alebo približovania sa k cieľovým hodnotám týchto ukazovateľov, takže vlastníkovi procesu je

umožnené operatívne ovplyvňovať ďalší priebeh procesov na základe získaných údajov o indexe výkonnosti.

III. meranie výkonnosti procesov pomocou Sigma spôsobilosti

Táto metóda porovnáva prípustne tolerančné hranice s veľkosťou a polohou variácie hodnôt sledovaných znakov kvality produktov, ktorej účelom je zistiť spôsobilosť procesov a prijateľnosť pravdepodobnosť výskytu nezhôd. Analýza spôsobilosti procesov zahŕňa kroky, ktorými sú: voľbu znakov procesov, zhromaždenie údajov, štatistické posúdenie procesu, overenie normality a výpočet indexov spôsobilosti.

ZÁVER

V dnešnej dobe sa merania vyskytujú vo všetkých oblastiach v organizácii. Moderné systémy manažérstva vyžadujú ako jednu zo základných požiadaviek meranie výkonnosti procesov. Meranie výkonnosti procesov je silný nástroj riadenia zmien v organizácii, ktorý podporuje zlepšovanie procesov. Je len na manažmente organizácie, či bude výkonnosť procesov merať, pretože meraním výkonnosti procesov a následným stanovením vhodných opatrení proces riadime. Len riadené procesy môžu produkovať kvalitné, bezpečné produkty, ktoré spĺňajú stanovené požiadavky a ktoré prinášajú organizácii zisky a to všetko samozrejme pri čo najnižších nákladoch. Manažment organizácie musí poznať výsledky merania, na základe ktorých by sa mal rozhodovať, či a aké zmeny sú potrebné pre dosahovanie vyššej výkonnosti procesu, ako aj pre zlepšenie ďalších parametrov procesu.

Výsledky uvedené v tomto príspevku boli vypracované v rámci 7 RP ([7RP/2007-2013] [Európskeho spoločenstva]) na základe grantovej dohody č. CP-IP 213345-2 a súčasne boli dofinancované Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe zmluvy č. DO 7RP-0019-08.

LITERATÚRA

- Girmanová, L. a kol.: Nástroje a metódy manažérstva kvality, Košice, HF TU 2009, ISBN 978-80-553-0144-0.
- Grasseová, M., a kolektív: Procesní řízení ve veřejném sektoru: Teoretická východiska a praktické příklady. Computer Press, a.s. Brno 2008. ISBN 978-80-251-1987-7, str. 7.
- Markulík, Š., Nagyová, A.: Systém manažérstva kvality, Košice: Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta 2009. ISBN 978-80-553-0306-2.
- Mateides, A. a kolektív: Manažérstvo kvality – história, koncepty a metódy, Bratislava: Epos 2006, ISBN 80-8057-656-4, r. 2006.
- Meranie výkonnosti procesov, August 2011, [online] [CIT: 2011-08-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.kvalitaprodukcie.info/meranie-vykonnosti-procesov/>>.
- Nenadál, J.: Měření v systémech managementu jakosti, 2. dopl. vydání, Management Press, Praha 2004, ISBN 80-7261-110-0.
- Nenadál, J. – Příspěvek k měření a monitorování výkonnosti procesů v systémech managementu jakosti [cit. 2010-08-08]. Dostupné na internete: <<http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj24-cz.htm>>
- Panda, A.: Production process under control, 2008, In: Scientific Bulletin. Vol. 22, serie C (2008), p. 359-362. - ISSN 1224-3264.

Petrík, J., a kolektív: Meranie výkonnosti procesu výroby skúšobnej tyče, 5. medzinárodná vedecká konferencia, Košice 2011 „Bezpečnosť*Kvalita*Spoľahlivosť“, ISBN 978-80-553-0612-4, EAN 9788055306124.

STN EN ISO 9001:2009 Systém manažérstva kvality. Požiadavky.

STN EN ISO 9000: 2006: Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník.

Šolc, M. a kolektív: Kvalita žiaruvzdorných materiálov v procese výroby hliníka, 16. Medzinárodná vedecká konferencia Kvalita a spoľahlivosť technických systémov, máj 2011, Nitra, ISBN 978-80-552-0595-, str.139-144.

Wagner, J.: Měření výkonnosti, Grada Publishing, Praha 2009, 256 s, ISBN 978-80-247-2924-4.

Závadský, J.: Riadenie výkonnosti podnikových procesov. EF UMB, Banská Bystrica 2005, ISBN 80-8033-077-9.

Autor:

Ing. Jana Namešanská

Katedra bezpečnosti a kvality produkcie

Strojnícka fakulta, Technická univerzita v Košiciach

Letná 9

Slovensko

042 00, Košice

e-mail: Jana.Namesanska@tuke.sk

Recenzenti:

Doc. Ing. Vojtech Mikloš, PhD.

Ing. Andrea Seňová, PhD.

POKYNY PRE AUTOROV

1. Články predložené k publikovaniu musia byť zamerané na ekonomickú a manažérsku problematiku.
2. Príspevky sa uverejňujú v slovenskom, českom, ruskom a anglickom jazyku.
3. Podmienkou uverejnenia príspevku je jeho originálnosť (pôvodnosť). Odovzdaním príspevku autor prehlasuje, že príspevok nebol doteraz publikovaný alebo ponúknutý k publikácii inému vydavateľovi.
4. Príspevky sa predkladajú na posúdenie dvom recenzentom. Každý autor pri zaslaní príspevku navrhne redakcii časopisu dvoch nezávislých recenzentov na svoj príspevok (profesori, docenti, resp. významní odborníci z praxe v danej oblasti, ktorí pôsobia na inom pracovisku, ako je pracovisko autora príspevku).
5. Vedecká rada a Redakčná rada časopisu rozhodujú o prijatí príspevku na uverejnenie na základe recenzných posudkov. Vydavateľ si vyhradzuje právo príspevok odmietnuť.
6. Príspevky nie sú honorované. Redakcia si vyhradzuje právo požadovať od autora, po rozhodnutí o prijatí jeho príspevku na uverejnenie, participáciu na nákladoch spojených s realizáciu tlačenej formy časopisu v sume 35,- €.
7. Autori posielajú príspevky upravené po formálnej stránke podľa „Konceptu príspevku do časopisu“. Tlač časopisu je čiernobiela. **Autori uvádzajú v príspevku obrázky, grafy, diagramy v čierno-bielom prevedení.**
8. Poznámky, ktoré patria pod čiaru sa čísloujú podľa poradia v texte. Tabuľky a ilustrácie (obrázky, schémy, grafy, diagramy) sa čísloujú samostatnými číselnými radmi podľa poradia v texte. Pod každou tabuľkou alebo ilustráciou je potrebné uviesť zdroj, z ktorého autor čerpal údaje. Na tabuľky a ilustrácie musia byť odkazy v texte príspevku.
9. Citácie literatúry sa uvádzajú podľa Metódy prvého údaju a dátumu (ISO 690) v nasledovnom formáte:
Jeden zdroj, jeden autor : (Autor, 2000)
Jeden zdroj, viac autorov : (Autor a kol., 2005)
Viac zdrojov: (Autor1, 2009; Autor2, 2010)
10. V zozname literatúry na konci príspevku sa jednotlivé položky uvádzajú v abecednom poradí (nečísľujú sa). Pre on-line dokumenty je povinný dátum citovania a dostupnosť.
11. Maximálny rozsah príspevku je 15 strán, vrátane príloh a zoznamu literatúry. Formát stránky A4 (210 x 297 mm), okraje: pravý 2,5 cm, ľavý 2,5 cm, horný 3 cm, dolný 2,5 cm. Riadkovanie je jednoduché. Stránky sa nečísľujú.
12. Štruktúra príspevku je uvedená v tabuľke č. 1

Tabuľka 1: Štruktúra príspevku

Štruktúra	Písmo
Názov príspevku v pôvodnom a anglickom jazyku	Times New Roman, vel. 16 Zarovnanie na stred
Meno a priezvisko autora (ov) - bez titulov	Times New Roman, vel. 12 Zarovnanie na stred
Abstrakt v pôvodnom a anglickom jazyku	Text - Times New Roman, vel. 10, Bold , Italic
Kľúčové slova v pôvodnom a anglickom jazyku (5-6slov)	Times New Roman, vel. 10 Bold , Italic
JEL Classification	Times New Roman, vel. 10, zarovnanie doľava, Bold Italic. Vid' napr. http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html
ÚVOD CIEĽ A METODIKA VÝSLEDKY A DISKUSIA ZÁVER	Times New Roman, vel. 14, Bold, všetky písmená veľké Kapitoly čísľujte arabskými číslicami
Text príspevku	Times New Roman, vel. 12 Odsadenie prvého riadku v odseku tabulátorom 1,25 cm
Tabuľka 1 Názov tabuľky Graf 1 Názov grafu Obrázok 1 Názov obrázku	Times New Roman, vel. 12, Bold Umiestniť nadpis nad tabuľkou, zarovnať vľavo Umiestniť nadpis pod graf, centrovať Umiestniť nadpis pod obrázok, centrovať Zdroj umiestniť pod tabuľku, graf, obrázok, centrovať (Times New Roman, vel. 10, Italic)
LITERATÚRA	Times New Roman, vel. 14, Bold, všetky písmená veľké Radiť v abecednom poradí, nečíslovať
Autor Titul, meno a priezvisko Názov pracoviska Adresa pracoviska Tel.: 0000000000000 e-mail: some@who.com	Times New Roman, vel. 12 Zarovnať doľava

Autori posielajú príspevky upravené po formálnej stránke podľa „Konceptu príspevku do časopisu“ uverejnenom na internetovej stránke časopisu www.maneko.sk.

Príspevky do čísla 2/2012 prijíma redakcia časopisu do 15. októbra 2012

OBSAH

VEDECKÉ ČLÁNKY

Viera Bartošová, Zuzana Chodasová

Manažment rizika podnikania v čase finančnej krízy v podnikoch na Slovensku..... 3

Irina Bondareva

Prognózovanie platobnej schopnosti malých a stredných podnikov..... 16

A. Chamaru De Alwis

Application of customer life cycle in retail banking..... 26

Lucia Coskun, Pavel Herzka, Juraj Tomlain

Marketingové komunikačné stratégie vo vinárskych podnikoch..... 34

Katarína Havierniková

Význam klastrov pre oblasť zamestnanosti a malých a stredných podnikov..... 44

Elena Šúbertová

Results and possibilities of development in selected Slovak co-operatives..... 56

Štefan Zoľák

Štruktúra a komunikácia daňovej správy na Slovensku a v Rakúsku z pohľadu malých a stredných podnikov..... 65

ODBORNÉ ČLÁNKY

Martina Kornfeldová

Corporate social responsibility and its relation to financial management of the company..... 74

Ladislav Mura

Finančná analýza vybraných ukazovateľov stredného podniku v SR..... 82

Marek Šolc - Andrea Sütőová

Kvalita projektov v nadväznosti na projektové riadenia a manažment..... 91

ČLÁNKY DO DISKUSIE

Jana Namešanská

Meranie výkonnosti procesov v nadväznosti na kvalitu 101

MANEKO

časopis o ekonomike a manažmente priemyselných podnikov

MANEKO prináša vedecké články, diskusné príspevky a recenzie odborných prác zaoberajúce sa problematikou ekonomiky a manažmentu priemyselných podnikov z oblastí všeobecného manažmentu, finančného manažmentu, manažmentu kvality, environmentálneho manažmentu, manažmentu ľudských zdrojov, manažmentu malých a stredných podnikov, marketingu, controllingu, logistiky, strategického manažmentu podnikov a podobne. Umožňuje publikovanie vedeckých a odborných prác pre cieľovú skupinu vysokoškolských pedagógov a vedeckých pracovníkov, ale zároveň dáva príležitosť pre publikovanie príspevkov aj doktorandom a odborným pracovníkom z podnikovej praxe, verejnej správy a pod.

Vedecký časopis MANEKO (Manažment a ekonomika podniku) vydáva Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií Ústavu manažmentu STU v Bratislave v Nakladateľstve STU Bratislava

Vychádza dvakrát do roka, ročník 4, 2012, č.1

Tlač: Nakladateľstvo STU Bratislava

Adresa redakcie: Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

ÚM STU, Vazovova 5, 812 43 Bratislava

Za jazykovú úpravu príspevkov zodpovedajú autori

Registračné číslo MK SR EV 2908/09

© Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií Ústavu manažmentu
STU v Bratislave, Bratislava 2012

ISSN 1337-9488 (tlačené vydanie)
ISSN 1338-5127 (elektronické vydanie)