Ekonómia a podnikanie
Economics and Business

1/2010

Vedecký časopis Fakulty ekonómie a podnikania Paneurópskej vysokej školy

Scientific Journal of Faculty of Ekonomy and Business The Pan European University

Ekonómia a podnikanie | Economics and Business

september 2010

Redakčná rada/*Editorial board*:

predseda redakčnej rady:
Ladislav Kabat

výkonný redaktor:
Slavomír Manga

vedecký redaktor:
František Ochrana

členovia redakčnej rady:
Peter Bendixen,
Kajetana Hontyova,
Flavio Pressacco,
Iveta Šimberová,
Stefan Bojnec,
Natalja Lace,
Juraj Sipko,
Eduard Urban.

Recenzenti/*Articles were reviewed by*:
Marek Csabay,
Ladislav Kabat,
Jan Kodera,
František Ochrana,
Kajetana Hontyova,
Jitka Kloudova,
Pavol Molnár,
Eduard Urban.

Vydavateľ/*Publishing house*:

Paneurópska vysoká škola,
Fakulta ekonómie a podnikania
Tematínska 10
Bratislava 5

Spracovanie a tlač/*DTP & print*:

EUROKÓDEX, s. r. o.
Martina Rázusa 23 A
010 01 Žilina
IČO: 44 871 384,
DIČ: 2022865999
www.eurokodex.sk

Registračné číslo/Registration No.:

ISSN 1337-4990

Ekonómia a podnikanie

Vedecký časopis Fakulty ekonómie a podnikania PEVŠ

Scientific Journal of Faculty of Economy and Business
The Pan European University

Economics and Business

Názov projektu:

Zvyšovanie kvality mamažmentu Centra trensferu poznatkov do praxe

Druh projektu:
dopytovo-orientovaný

Podporujeme výskumné aktivity na Slovensku.
Projekt je spolujinancovaný zo zdrojov ES

Náš časopis – Ekonómia a podnikanie – v novej štruktúre

Vedenie fakulty v spolupráci s redakčnou radou si dáva vysoké ciele v perspektívnom budovaní nášho vedeckého periodika. Rozhodnutím orgánov fakulty bola vymenovaná nová redakčná rada a funkcie sa ujal nový vedecký redaktor a výkonný redaktor časopisu. Ich skúsenosti a vedecká a odborná erudícia sú zárukou toho, že časopis sa dostane zo zajatia detských chorôb a bude plniť náročné úlohy vedeckého periodika, ktorého priestor bude otvorený tak pre domácich, ako aj zahraničných autorov.

Vzhľadom na takto formulované ciele upravujeme obsah časopisu tak, aby dával v prvom rade priestor publikačným výstupom, ktoré nadväzujú na výskumný program a na výskumné zameranie jednotlivých pracovísk fakulty a jej jednotlivých členov. Vítame aj príspevky externých autorov a spolupracovníkov našej fakulty. Budeme dbať na to, aby tieto príspevky pokrývali aj oblasť medzinárodného podnikateľského priestoru.

V časopise vytvárame priestor aj pre krátke, ale dôležité informačné správy a oznamy. Taktiež chceme otvoriť priestor pre vedeckú diskusiu o publikovaných príspevkoch alebo k doteraz nepublikovaným vedeckým stanoviskám a názorom. Pri týchto príspevkoch budeme dbať na ich profilovú orientáciu do vyššie definovaného priestoru tak, aby sa napĺňali aj akreditačné oprávnenia a úlohy našej fakulty.

V prípade záujmu a vhodnosti zverejníme aj príspevky, ktorú majú širšie obsahové zameranie a ktoré podnecujú hlbšiu diskusiu o základných postulátoch ekonomickej teórie.

Pochopiteľne, želania a zámery redakčnej rady sú veľmi dôležité. O ich skutočnej realizácii však rozhodujete vy, naši autori i čitatelia. Spoliehame na vás. Budeme pozorne sledovať vaše reakcie, pripomienky a námety a budeme sa snažiť na ne aktuálne reagovať.

Očakávame, že priestor nášho časopisu budú aktívne využívať aj študenti doktorandského štúdia, osobitne tí, ktorí už spracúvajú výsledky svojho výskumného programu.

Vzhľadom na naše zámery preniknúť do medzinárodného prostredia podporujeme publikovanie v anglickom jazyku, ktorého implementácia do redakčnej praxe bude naším primárnym cieľom.

Ladislav Kabát
Predseda redakčnej rady

František Ochrana
Vedecký redaktor

Slavomír Manga
Výkonný redaktor

Obsah / Contents

- **Editoriál** 6

Teoretické state a eseje

- **Reference price system and prices of medicinal products in Slovenia** 8
  Štefan Bojnec, Romana Kajdiž
- **Státní podpora podnikání v Evropské unii** 15
  Jan Pavel, Leoš Vítek
- **Chancen für den unternehmerischen** 23
  Anneliese Breitner
- **Aplikácia vybraných statických a dynamických metód v kapitálovom rozpočtovaní podniku** 33
  Peter Markovič, Michal Šinsky
- **Inovace obchodního modelu** 45
  Ondřej Chwaszcz
- **Nové výzvy pro strategické marketingové řízení podniku: vytváření a udržování sítí vztahů se stakeholdry** 58
  Iveta Šimberová
- **Hybride Leistungsbündel als funktionelle Basis für** 72
  Torsten Pedit
- **Churning** 83
  Peter Tkáč

Názory a polemika

- **Teória humanistickej ekonomiky** 91
  Ivan Haluška
- **Complexity and Leadership** 106
  Markus Messerer

Čiastkove štúdie

- **Der Strukturwandel im Lebensmitteleinzelhandel** 116
  Michael Franek
- **Implementácia technológií Business Intelligence ako konkurenčná výhoda pre malé a stredné podniky** 122
  Ferdinand Búci

Recenzie

- **Vladimír Baláž: „Riziko a neistota (úvod do behaviorálnej ekonómie a financií)** 127
  František Ochrana

Informacie

- **HDP na obyvateľa v parite kúpnej sily – situácia v EU27 v roku 2008** 130
- **Manažment podniku – medzinárodná vedecká konferencia** 132
- **Ekonomická kríza – nové podnety pre ekonomickú teóriu a prax – informácia o medzinárodnej vedeckej konferencii** 136
- **Informácia o projekte: „Zvyšovanie kvality manažmentu Centra transferu poznatkov do praxe“** 138

Editoriál

Fakulta ekonómie a podnikania PEVŠ si pripomína **5. výročie svojho vzniku.** Tento vývojový medzník chce vyzdvihnúť aj svojimi vedecko-pedagogickými výsledkami. V tomto čísle nášho vedeckého časopisu preto dávame priestor pre prezentáciu výsledkov vedeckovýskumnej činnosti pracovníkov fakulty a ich spolupracovníkov. Spolu s tým sa chceme vyjadriť aj k aktuálnym ekonomickým problémom, a to najmä k dopadom finančnej krízy na slovenské podnikateľské prostredie.

Celosvetová finančná kríza a jej dopady sú zásadným podnetom pre intenzívne **pátrania po jej prvotných zdrojoch a príčinách**. Mnohé odpovede a návody na riešenie krízy sú už známe, mnohé sú prekvapujúce, u mnohých je ťažké odhadnúť ich výsledný efekt. Ilustráciou je napríklad snaha viacerých krajín Európskej únie oživiť domáce ekonomiky nepriamou podporou automobilového priemyslu. Zrejme až s odstupom času bude možné urobiť objektívne hodnotenie konkrétnych dopadov týchto podporných krokov.

Ekonomická teória sa však **nezbaví zodpovednosti za** komplexnú **analýzu** celého **krízového procesu** od jeho začiatku až po hodnotenie efektov rôznych záchranných balíčkov. Objektívne teoretické závery sú nevyhnutné aj preto, aby sa z jednej strany zabránilo paušálnemu odmietaniu trhovej ekonomiky, a z druhej strany aj preto, **aby model trhovej ekonomiky nebol chápaný ako fetiš** a všemocný, všetko riešiaci nástroj.

Skúsenosti a poučenia z finančnej krízy potvrdzujú, že **aj v trhovej ekonomike musí existovať hranica voľného konania**, a to najmä v situáciách, keď v dôsledku nezodpovedného konania oprávnených môžu byť ohrození, alebo dokonca ekonomicky likvidovaní, iní účastníci trhu.

Doposiaľ implementované kontrolné mechanizmy bude potrebné prehodnotiť s dôrazom na ich efektivitu tak, aby zabezpečovali stabilitu trhového prostredia a jeho ochranu proti neakceptovateľným rizikovým operáciám finančných inštitúcií pre všetky podnikateľské subjekty. Len týmto smerovaním je možné zabezpečiť ich dlhodobý ekonomický rozvoj a zvyšovanie ich hodnoty.

Aj napriek krátkosti času, ktorý uplynul od začiatku vzniku celosvetovej finančnej krízy, je možné už dnes interpretovať tieto závery – globálny ekonomický rast, ale predovšetkým jeho štrukturálnu dynamiku je nevyhnutne sledovať dôsledne a kvalifikovane tak, aby sa zachytili už počiatočné signály o možnej prítomnosti „bublinového“ efektu na tomto raste. Ako ukazujú štatistické údaje o pohyboch na finančných trhoch v období

zrodu hypotekárnej krízy, existoval dostatok indícií o tom, že reportovaný objem finančných transakcií stráca reálny ekonomický základ. Ukázalo sa tiež, že aj viaceré inštitúcie, priamo zodpovedné za udržiavanie čistoty a prehľadnosti finančných trhov, si svoje regulačné, prípadne kontrolne funkcie neplnili vôbec, alebo ich neplnili dôsledne. Kauzy Enron, Goldman-Sachs a ďalšie sú toho jasným dôkazom. Je potrebné jasnejšie vymedziť legislatívny rámec pre podnikateľské prostredie tak, aby sa zabezpečilo jeho otvorené fungovanie v rámci stanovených a transparentne formulovaných zásad.

Požiadavky na vyšší stupeň ekonomickej disciplíny na mikro a makro úrovni platia aj pre priestor Európskej únie. Ekonomické a následne aj vážne sociálne problémy niektorých členských krajín totiž už nemožno pripisovať iba na vrub negatívnych dopadov ekonomickej krízy. **Grécky fenomén**, s dnes viac ako 100 % zadlženosťou štátu, sa žiaľ, podobne ako aj skôr uvádzané prípady, darilo dlho skrývať pred odbornou a politickou verejnosťou. Nezvládnutá domáca ekonomická a fiškálna politika a nedôslednosť v sledovaní a interpretovaní jej výsledkov navodili za dlhé roky stav, ktorý je kritický nielen pre samotnú krajinu, ale ktorý výrazne poškodzuje celý priestor eurozóny a svojimi dopadmi celkom určite aj ekonomický priestor celej Európskej únie.

Z uvedených problémov vyplýva, že bublinový efekt finančného trhu síce možno aktuálne kvantifikovať a štatisticky zaznamenať ako pozitívny príspevok k tvorbe hrubého domáceho produktu. V dlhšom časovom horizonte sa však takto vygenerovaný efekt dostane do vážneho rozporu s inými obmedzeniami reálnej ekonomiky a „bublina" a jej dočasný efekt sa nielenže stratia, ale svojím krátkodobým pôsobením vážne poškodzujú širšie ekonomické prostredie.

Dôsledky hypotekárnej krízy a ňou vygenerovaných efektov zaplatili milióny ľudí na celom svete stratou osobného imania, dlhodobou nezamestnanosťou, likvidáciou tisícok podnikateľských subjektov. **Na nedisciplinovanosť politických reprezentácií** Grécka a možno aj na nezodpovedné poradenské konanie medzinárodných a iných finančných inštitúcií doplatili a ešte dlho **budú doplácať hlavne jednoduchí občania** tejto historicky bohatej a vysoko váženej krajiny.

Extrémne vysoká zadlženosť krajiny s neriešenou problematikou sociálnej starostlivosti, s neefektívne organizovanou štátnou správou je však už problémom spoločnej eurozóny, a preto jej riešenie, hlavne však obavy z objavenia ďalších možných podobných ohnísk, nie je možné podceňovať. Otvorený a prakticky nekontrolovaný prístup k spoločnej mene – a tým aj k spoločnej európskej peňaženke – si zrejme bude žiadať viac kontrolných nástrojov, než boli doteraz uplatňované. Je to v záujme všetkých krajín eurozóny a jej občanov.

Čiastočnou reakciou na doterajšie skúsenosti so zlyhávaním trhového mechanizmu a jeho kontrolných nástrojov je aj orientácia jedného segmentu našej vedeckovýskumnej práce. Je to snaha o dôsledné poznanie trhového prostredia a o identifikáciu kľúčových parametrov jeho stability a čistoty. Ich identifikáciu a kvantifikáciu považujeme za hlavný cieľ našej výskumnej činnosti pre najbližšie obdobie.

Ladislav Kabát
Dekan fakulty

Reference Price System and Prices of Medicinal Products in Slovenia

Štefan Bojnec, Romana Kajdiž

Keywords:

prices for medicinal products, price regulation for medicinal products, reference price system, public expenditures for medicinal products

JEL Classification: P41, P49

Introduction

Demands for health services have increased by the population aging. This causes increases in expenditures for health care and health services. In Slovenia, most of the health services are covered within the public health system. To rationalize the public health expenditures, the economic policy aims to rationalize costs for these services. Among them are also measures to rationalize spending for medicinal products (Bojnec and Kajdiž, 2010). We aim to analyze how the reference price system causes prices for medicinal products. We present the reference price system for medicinal products and its implications for nominal and real prices for medicinal products.

1. Reference Price System for Medicinal Products

In the marketing theory, there is developed concept of a reference price, which compares internal stand and observed prices (Kalyanaram and Winer 1995). The consumers' evaluates and make decisions on the basis of own comparisons between observed phenomena with internal reference points. However, this is different from the concept of the reference price system in the pharmaceutical industry (Dickson and Redwood 1998, Knavos and Reinhardt 2003). The reference price for medicinal products with the price regulation system sets the maximum limit price for each the medicinal product in consistence with all medicinal products in this category of medicinal products and it is not associated with perception of consumers about the price. The most typical feature of the reference price for the medicinal products is the maximum price, which the health insurance companies are willing to reimburse as a whole for each price of medicinal product. In a case that the price for medicinal product is higher than the reference price, consumer has to pay the difference (Podnar, Molj and Golob 2007).

During the last decades more European Union countries (Germany, the Netherlands, Sweden, Denmark, Poland, Spain, Italy and Slovenia) as well as some other countries in the world (New Zealand, Australia, and British Columbia in Canada) have implemented different forms of the reference price system. The objective of the implementation of the reference price system is to control costs of the health expenditures for medicinal products on prescription and not to reduce the price for medicinal products on general. The price regulation system has become one of the main instruments of the economic policy to control and reduce costs for medicinal products (Giuliani, Selke and Garattini 1998).

Germany is used as one of the reference countries for price setting and price formation for medicinal products in Slovenia. Paris and Docteur (2008) find that prices for

medicinal products in Germany have been relatively stable since 1989. This general stability pattern has been the result of two diverging tendencies: first, prices of medicinal products, which are not formed on the basis of the reference price system and are driven by market forces, have increased by 20 %. Second, prices of medicinal products, which are formed on the basis of the reference price system, have declined by 35 %. This implies that the reference price system has contributed to relative stability of prices for medicinal products in the German market. However, in addition to the reference price system, this can be also due to some other factors such as the impact of the generic medicinal products. They are by the definition equivalent to original medicinal products, because they contain identical active substances and their market sale is possible after the whole patent protection of the original medicinal product (Aaserud et al. 2006).

Schröder, Nick and Lankers (2006) argue that the reference price system has the opposite effect on prices for generic products because it does not provide incentive for competitive price formation below the reference price. In spite of a fact that the difference between the original and generic medicinal products has declined to 31.2 % in 2005, the German prices for generic products are relatively high in comparison with international prices (Schröder, Nick and Lankers 2006).

With the maximum limit price system for which the system of health insurance companies wholly reimburses costs for medicinal products under a regime of a prescription, and the reference price system, the government policies are focusing towards reduction in prices of medicinal products in two ways. First, the reduction of the consumer eligible needs for expensive medicinal products. Second, the reduction of prices for medicinal products set for the producers of medicinal products. The reference prices still provide opportunities for pharmaceutical companies to sell above the reference price level, but with a risk to loose market share due to cheaper, wholly reimbursable medicinal products (Dickson and Redwood 1998, Lopez-Casasnovas and Puig-Yunoy 2000). The reference price system is envisaged to help a patient in a decision what kind of costs is associated with the medical care with implications to rationalize use of mutually substitutable medicinal products (Lopez-Casasnovas and Puig-Junoy 2000).

2. Reference Price System for Medicinal Products in Slovenia

In 2003, in Slovenia was introduced system of mutually substitutable medicinal products with the maximum recognized value. This means that for a certain group of medicinal products with a similar efficient intensity and farmaceutical form (for example pills, syrup and in capsule) the set maximum recognized value is covered by the health insurance (obligatory or supplementary). In the case that the actual price for the bought medicinal product is higher than the maximum recognized value, the insured person has to pay the differential above the maximum recognized value.

The reference price system for medicinal products in Slovenia, which is financed by public funds, has been changed significanlty since the Slovenian entry into the European Union. In 2007 the public Agency for Medicinal Products and Medical Devices of the Republic of Slovenia was established, which among others is responsible for implementation of activities of the reference price system for medicinal products, monitoring and analyses of prices of medicinal products and their impacts on market functioning. The set criteria for price formation of medicinal products, which are financed from public funds, provides the basis for medicinal products price formation. Prices for original medicinal products are set up to 100 % of the lowest reference price of original comparable medicinal product from the comparative three reference contries. In the case of Slovenia, the three reference countries are used: Austria, France, and Germany. For generic medicinal products this was set up

to 85 % of the average of maximum and minimum prices for generic medicinal products in the comparitve three reference countries. In the case that the generic medicinal product was at the market only in one reference country, in this case price of medicinal product could be set up to 70 % of the comparative cheapest original medicinal product. Reference prices for medicinal products have been adjusted twice a year in April and October.

In 2008, the regulated prices of medicinal products were reduced by 3 %: for original medicinal products to 97 % and for generic medicinal products to 82 % of the comparative reference prices. However, later the prices for the original medicinal products can be again formed at 100 % of the set reference price. The reason for this has been that Slovenia as the reference country is used for price formation of medicinal products for some other countries. Due to this, the Slovenian reference price system for medicinal products has implications for prices of medicinal products in some other countries. The producers of medicinal products are therefore sensitive on medicinal products price development in the Slovenian market to keep or to remove a certain medicinal product from the Slovenian market, because its price reduction can have implications for price reductions in on some other countries markets. For example, the official price for medicinal products in Slovenia is used as a reference price for 15 other countries, among them for Bulgaria, Romania, Turkey, Croatia, and Serbia. Therefore, the price reductions for medicinal products on a single Slovenian market can have negative implications for the availability of these products on this market due to cross-referencing of prices and possible negative implications of price reductions for other, particularly larger markets.

The aim of the reference price system for medicinal products is to contribute to more efficient management of public spending for medicinal products. However, at the same time is the aim to maintain quality of health services with medicinal products and to assure the accessibility to efficient, qualitative and safe medicinal products, which are produced or imported into Slovenia. The choice of an appropriate medicinal product is in a confidence of medicinal doctor and pharmacist.

3. Methodology and Data Used

We test main thesis that prices for medicinal products in Slovenia have declined during the price regulation system by the reference price with possible impacts on management and reduction of public expenditures for medicinal products.

The null hypothesis assumes that the prices for medicinal products due to the price regulation system by the reference prices and the system of mutual substitutes of medicinal products have not changed. The alternative hypothesis assumes that the price regulation by the system of reference prices and system of mutual substitutes has caused the reduction in prices for medicinal products. We expect that the reference price system causes price reductions for majority of medicinal products in this system of price regulation.

The Laspeyres index is used to test whether the prices for medicinal products that are regulated and financed from public expenditures have declined over time. This is also tested by the Wilcoxon signed ranks test. With the Laspeyres index, which is used for calculation of price indices, we calculate changes in the price level considering the base period in 2007. The sum of quantities for the base period is multiplied by the prices of the medicinal products on cross-date periods over time and divided by the sum of quantities of the base period multiplied by prices of the medicinal products of the base period:

$$P_L = \frac{\sum\left(p_a * q_{a_o}\right)}{\sum\left(p_{a_o} * q_{a_o}\right)}$$

Where P_L = change in the price level, q_{cto} = quantity in the base period, = price of the medical products in the base period, q_{ct} = quantity in the period *t* and = price of the medicinal products in the period *t*.

On the basis of the nominal price values of medicinal products we calculate Laspeyres indices for all medicinal products over time. The medicinal products are then divided into three groups according to their price regime: regulated prices on the basis of the Regulation on price formation for medicinal products (R), additionally regulated prices by the Decree on list of mutual substitutable medicinal products (MSP), and prices, which are formed in rotation on the basis of the Regulation of price formation for medicinal products and the Decree on list of mutual substitutable medicinal products (R+MSP). For each group of medicinal products we then calculate Laspeyres indices. Nominal prices for medicinal products are deflated by consumer price index (CPI) and by medicinal products price index (MPI) with the base period, 31 March 2007=100, to obtain real prices for medicinal products.

The hypotheses are additionally tested by nonparametric Wilcoxon signed ranks test for testing hypotheses of recurring measuring on the single sample, when it is not possible to assume normal distribution of the sample. Similar as t-test also Wilcoxon test contains comparison of the difference between the measuring. Due to this all variables should be on the interval or rational level, but do not require special anticipation on distribution of measuring. Due to this, the Wilcoxon test is used when the conditions for use of t-test are not fulfilled.

We assume null hypothesis that prices for medicinal products in different time periods are greater or equal to zero ($H_0 : \theta = 0$). The null hypothesis envisages that both analyzed population samples are with equal median. The null hypothesis can be confirmed in a case that there are no differences between the first and second observation of variable. The Wilcoxon test excludes those measuring, where are no differences between both observations. With the signed ranks is set the average rank between them. The sum of ranks is calculated separately for positive and negative deviations from the mean value. The value *S* is defined as less between the both sums of signed ranks. The *S* is then compared with the values of all possible distributions for ranks. The estimated *p* is the statistical probability of achieved value for *S* with population achievements, which are symmetrically distributed around the mean value. The greater the number of sample observations (numerous) leads to greater normal distribution. In a case that the number of sample observations is greater than 20, then for calculation of statistical importance is used approximation. Some authors argue that approximation is used for numerous greater than 10, some other greater than 25 (Siegel 1956). Approximation is defined:

$$Z \approx \frac{S - \frac{N(N+1)}{4}}{\sqrt{\frac{N(N-1)(2N+1)}{24}}}$$

Where *N* is the number of sample observations (numerous) and *S* is less between two sums of signed ranks. Siegel (1956) uses instead of symbol *S* symbol *T*. Due to this for Wilcoxon signed ranks test are used *T* tables (Siegel 1956).

We test the samples of nominal and real prices deflated by CPI and by MPI with nonparametric Wilcoxon signed ranks test. We first test the sample of medicinal products as a whole, and then separately for the three groups of medicinal products: R, MSP, and R+MSP.

Data on quantity of consumed packages of medicinal products in Slovenia, which are financed by the public sources, are obtained from data published in Ambulance prescription of medicinal products in Slovenia in 2007 from the Institute for Health Protection (http://www.ivz.si). Data on prices of medicinal products are obtained from the website of the Agency for Medicinal Products and Medical Devices of the Republic of Slovenia

(http://www.jazmp.si). Data on grouping of medicinal products into lists of medicinal products, which are completely or partly financed from the public sources, are obtained from data published on the website of the Institute for Health Insurance of Slovenia (http://www.zzzs.si). Into the empirical analysis are included 284 medicinal products, which are financed from the public sources. They are in the system of the regulated prices. The empirical analysis is conducted for the following periods: March 2007 (the base period), April 2007, October 2007, April 2008, and October 2008. We start calculations with the nominal price values for medicinal products. The CPI and MPI deflators are obtained from the Statistical Office of the Republic of Slovenia. They are used to obtain real price values for medicinal products.

4. Empirical Results

We first test the hypotheses by the Laspeyres index for the regulated prices for medicinal products. We confirm the decline in the regulated nominal and real prices for medicinal products (Table 1). The price declines are the greatest for medicinal products on the MSP list. The lowest price declines are found for medical products on the R list.

With the non-parametric Wilcoxon signed ranks test we have also found statistically significant differences in prices for medicinal products for nominal prices and real prices deflated by the CPI. In these cases we can reject the null hypothesis – that prices have not changed or they have even increased – and adopt the alternative hypothesis that the prices for medicinal products have declined over time.

The largest number of differences is found in the case of real prices, which are deflated by MPI. We find that in general there are statistically significant differences in the changes of prices for medicinal products over time, while for the change between the base period (31 March 2007) and the first next date there are not found statistically significant differences. In this case we cannot reject the null hypothesis ($H_0 : \theta \geq 0$) that prices for medicinal products have remained similar or that hey have even increased and thus we cannot adopt the alternative hypothesis that the price changes between these two period are less than zero ($H_1 : \theta < 0$) or that the prices have declined at degree of freedom $\alpha = 0.05$.

We can reject the null hypothesis and adopt the alternative hypothesis that prices for regulated MSP medicinal products and regulated R+MSP medicinal products on average have declined over time. Exception is for the change between the first period and the second analyzed period, when are not found statistically significant differences. In that case we cannot reject the null hypothesis.

In the case of regulated R medicinal product prices that are deflated by MPI we find that for the first, third and fourth analyzed period there are no statistically significant differences, $z > -1{,}645$ at significance level greater than 0.05. We cannot reject the null hypothesis ($H_0 : \theta \geq 0$) that prices have remained equal or even increased and thus we cannot adopt the alternative hypothesis that the price changes over time are less than zero ($H_1 : \theta \geq 0$) or that they have declined at degree of risk $\alpha = 0.05$. The null hypothesis can only be rejected for the second analyzed period (April 2007). In that case we can adopt the alternative hypothesis that prices in this period declined.

Table 1: *Laspeyres price indices for medicinal products*

	March 2007	April 2007	October 2007	April 2008	October 2008
1) Number of medicinal products R+MSP	18	18	18	18	18
Laspeyres index for R+MSP (March 2007=1)	1	0.996	0.944	0.912	0.906
Change in Laspeyres index for R+MSP (in % to March 2007)	0	- 0.40	- 5.63	- 8.84	- 9.38

Laspeyres index deflated by CPI (March 2007=1)	1	0.985	0.906	0.845	0.829
Change in deflated by CPI (in % to March 2007)	0	- 1.50	- 9.41	- 15.48	- 17.14
Laspeyres index deflated by MPI (March 2007=1)	1	1.015	1.003	0.935	0.938
Change in deflated by MPI (in % to March 2007)	0	+ 1.52	+ 0.26	- 6.46	- 6.16
2) Number of medicinal products R	206	206	206	206	206
Laspeyres index for R (March 2007=1)	1	0.967	0.952	0.935	0.931
Change in Laspeyres index for R (in % to March 2007)	0	- 3.32	- 4.78	- 6.55	- 6.93
Laspeyres index deflated by CPI (March 2007=1)	1	0956	0.914	0.866	0.851
Change in deflated by CPI (in % to March 2007)	0	- 4.37	- 8.59	- 13.36	- 14.91
Laspeyres index deflated by MPI (March 2007=1)	1	0.986	1.012	0.959	0.964
Change in deflated by MPI (in % to March 2007)	0	- 1.44	+ 1.17	- 4.11	- 3.63
3) Number of medicinal products MSP	60	60	60	60	60
Laspeyres index for MSP (March 2007=1)	1	0.9998	0.921	0769	0.750
Change in Laspeyres index for MSP (in % to March 2007)	0	- 0.02	- 7.89	- 23.11	- 24.99
Laspeyres index deflated by CPI (March 2007=1)	1	0.989	0.788	0.713	0.686
Change in deflated by CPI (in % to March 2007)	0	- 1.11	- 21.17	- 28.72	- 31.42
Laspeyres index deflated by MPI (March 2007=1)	1	1.019	0.872	0.789	0.777
Change in deflated by MPI (in % to March 2007)	0	1.91	- 12.76	- 21.11	- 22.32
4) Number of medicinal products TOTAL	284	284	284	284	284
Laspeyres index for TOTAL (March 2007=1)	1	0.978	0.911	0.882	0.873
Change in Laspeyres index TOTAL (in % to March 2007)	0	- 2.16	- 8.89	- 11.81	- 12.66
Laspeyres index deflated my CPI (March 2007=1)	1	0.968	0.875	0.818	0.799
Change in deflated by CPI (in % to March 2007)	0	- 3.23	- 12.54	- 18.23	- 20.14
Laspeyres index deflated MPI (March 2007=1)	1	0.997	0.968	0.905	0.904
Change in deflated by MPI (in % to March 2007)	0	- 0.27	- 3.20	- 9.51	- 9.56

Source: *Own calculations.*

Conclusions

We have focused on the effects of the price regulation system for medicinal products, which are financed from the public sources. The Laspeyres indices of nominal and real prices for medicinal products confirm that these prices have declined vis-á-vis the base period. The greatest declines in the Laspeyres price indices are for the medicinal products, which are on the MSP list. The reason for this finding is that according to the price regulation system they should be lower than the regulatory adopted price. This is the condition that a medicinal product can be included on the MSP list. The least have declined prices for medicinal products on the R list. These findings are also confirmed with the Wilcoxon signed ranks test.

The greatest differences in the obtained results between the nominal and real prices depend on the deflator used. The inflation rates measured by CPI have been positive, while MPI shows deflation. In general, both the Laspeyres indices and Wilcoxon signed ranks test confirm the decline in prices for the regulated medicinal products in Slovenia. This

finding is similar to studies that have been conducted for Germany (Paris and Docteur 2008). The system of reference prices for the purchase of medicinal products causes lower costs for the purchases of the medicinal products and has affected on more rational use of medicinal products. Therefore, it can be important for management and reduction of the public expenditures for the purchase of the medicinal products.

Finally, we have to underline that our focus have been on the evaluation of the implications of the reference price system on the price decline for the medicinal products, which are financed from the public sources. We have not segmented these markets on the markets for the original and generic medicinal products. The declined in the medicinal product prices have been associated with the reference price system. However, this is not necessary the only reason for the price decline for the analyzed medicinal products. Among the additional factors for the price declines can be more efficient bargaining between the health insurance companies, the registered distributors of medicinal products, and producers of the medicinal products. The results are also biased to the classification of the medicinal products on the lists and with the implementation of the MSP system with setting the maximum limited values. These are issues for a future research.

References:

[1] Aaserud, M. et al. (2006) Pharmaceutical policies: effects of reference pricing, other pricing and purchasing policies (review). The Cochrane Database of systematic review, Issue 2, Art- No. CD005979.DOI:10.1002/14651858.CD0055979.

[2] Bojnec, Š. and Kajdiž, R. (2010) Učinki sistema referenčnih cen na oblikovanje cen zdravil (The Effect of the Reference Price System on Prices of Medicinal Products). Management 5(1): 53 – 67.

[3] Dickson, M. and Redwood, H. (1998) Pharmaceutical Reference Prices: How Do They Work in Practice? Pharmaeconomics 21 (2): 90 – 103.

[4] Giuliani, G., Selke, G. and Garattini, L. (1998) The German Experience in Reference Pricing. Health Policy 44 (1): 73 – 85.

[5] Kalyanaram, G. and Winer, R. S. (1995) Empirical Generalizations from Reference Price Research. Marketing Science 14 (3): 161 – 169.

[6] Knavos, P. and Reinhardt, U. (2003) Reference Pricing for Drugs: Is It Compatible with U.S. Health Care? Health Affairs 22 (3): 16 – 30.

[7] Lopez-Casasnovas, G. and Puig-Junoy, J. (2000) Review of Literature on Reference Pricing. Health Policy 54 (2): 87 – 123.

[8] Paris, V. and Docteur, E. (2008) OECD Health Working Papers No. 39: Pharmaceutical Pricing and Reimbursement Policies in Germany. Organization for Economic Co-operation and Development, (DELSA/HEA/WD/HWP(2008) 4: 36 – 37.

[9] Podnar, K., Molj, B. and Golob, U. (2007) How Reference Pricing for Pharmaceuticals Can Increase Generic Share of Market: The Slovenian Experience. American Marketing Association 26 (1): 89 – 101.

[10] Schröder, H., Nick, K. and Lankers, C. (2006). Versorgung, Ausgaben und Wettbewerb im Arzneimittelbereich, Steuerung der Arzneimittelausgaben and Stärkung des Forshungsstandortes für die pharmazeutische Industrie. Gutachen für das Bundesministerium für Gesundheit, Berlin.

[11] Siegel, S. (1956) Non-parametrics statistics the behavioral science. New York: McGraw-Hill, 75 – 83.

contact: *stefan.bojnec@fm-kp.si; romana.kajdiz@jazmp.si*

Státní podpora podnikání v Evropské unii

State Aid for the Business in the EU

Jan Pavel, Leoš Vítek[1)]

Klíčová slova:

státní podpora, dotace, krize, EU

Key words:

state aid, grants, crisis, EU

JEL Classification: H25, H81, M20

Úvod

Státní podpora představuje zásah do alokační funkce trhu a přináší s sebou narušení tržních mechanismů, neboť dochází ke zvýhodnění některých subjektů (z titulu poskytnutí finančních či jiných plnění na neekvivalentním základě) proti subjektům jiným. Důvodů, které k ní vedou, je celá řada, přičemž některé z nich mohou mít svůj základ i ve snaze eliminovat tzv. tržní selhání. V praxi lze za základní důvody nejčastější státní podpory ve vyspělých zemích považovat snahu (i) podpořit dlouhodobou restrukturalizaci vybraných odvětví (zemědělství, lodní průmysl, uhelný a hutnický průmysl apod.), (ii) udržet nebo zvýšit zaměstnanost v regionech, které jsou v dlouhodobých strukturálních problémech a (iii) utlumovat krátkodobé výkyvy ekonomiky resp. omezovat jejich negativní dopady do nezasažených sektorů (např. nynější globální ekonomická recese).

Podpora podnikatelských subjektů existuje ve všech zemích, nicméně její rozsah je různý. Nejobvyklejšími nástroji státní podpory jsou dotace, daňové úlevy, lepší přístup k veřejným zakázkám, kapitálové vstupy do problémových firem či levnější služby poskytované vládou cílovým subjektům, odvětvím či regionům. S postupující globalizací konkurence a obchodu narůstá význam soutěže firem, který není zkreslován státní podporou. Proto existují instituty jako GATT nebo Smlouvy ES, které veřejnou podporu (či stání pomoc) silně omezují a regulují. Zemplinerová (2006) shrnuje základní argumenty pro a proti veřejné podpoře a uvádí i přehled teoretické a empirické literatury k tématu. Při hodnocení argumentů pro a proti podporám je ale třeba si uvědomit, že efekty státních podpor často negativně i pozitivně dopadají také na ostatní firmy či odvětví. Tyto efekty „přelévání" znesnadňují hodnocení účinnosti a efektivnosti státní podpory.

V rámci tohoto článku se popisu objemu a struktury státní pomoci v EU za roky 2003 – 2008 zaměříme na analýzu faktorů, které ovlivňují velikost státní podpory, resp. o kterých předpokládáme, že tímto směrem působí. Analýza vychází z předpokladu, že výše podpory je ovlivňována mírou vlivu státu v ekonomických procesech a otevřeností ekonomiky vůči zahraničí.

1) Článek vznikl při řešení projektu Fakulty ekonómie a podnikania BVŠP „Verejné financie v EÚ a ich vplyv na medzinárodné podnikanie."

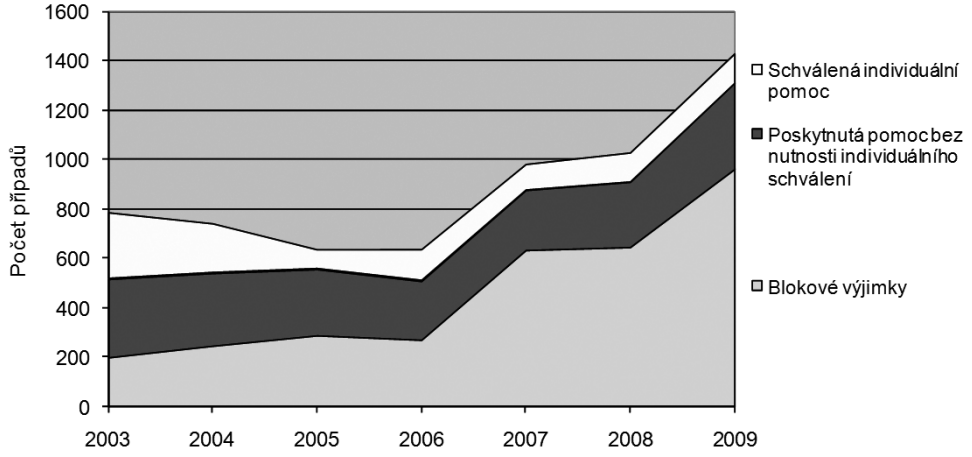
1. Státní podpora a její regulace

Státní podpora podniků je podřízena evropské i národní regulaci. Celoevropská regulace státní podpory je vytvářena proto, aby nebyla omezována hospodářská soutěž mezi firmami z jednotlivých zemí a byla dodržována pravidla volného obchodu. Omezení státní podpory jsou v rámci Evropské unie založena dle Ochrana et al. (2009, str. 209) na následujících základech:

- „…podpora podnikatelských subjektů ze strany vlád je v zásadě zakázána (je neslučitelná ze společným trhem Společenství),
- existují kategorie podpory slučitelné se společným trhem (obecné nařízení o blokových výjimkách – nařízení Komise 800/2008), kompenzace vynaložená na poskytnutí služeb obecného zájmu a podpory malého rozsahu do 200 tis. € v průběhu tří let pro jeden subjekt (tj. splňující tzv. pravidlo de minimis – nařízení Komise 1998/2006),
- poskytování podpor přezkoumává, reguluje a případně povoluje nezávislý orgán (v ČR jde o Úřad pro hospodářskou soutěž, ÚHOS) a/nebo Komise EU – ředitelství pro konkurenceschopnost, DG Competition."

Následují graf ukazuje, jak se mění počet nově zaváděných opatření státní podpory firem v EU, které podléhají pravidlům Evropské unie. Údaje zahrnují pouze průmysl a služby a až do svého vstupu nejsou zahrnuty země EU12.

Graf 1: *Nově zaváděná opatření státní podpory firem podle typu pomoci, EU, 2003 – 2009*

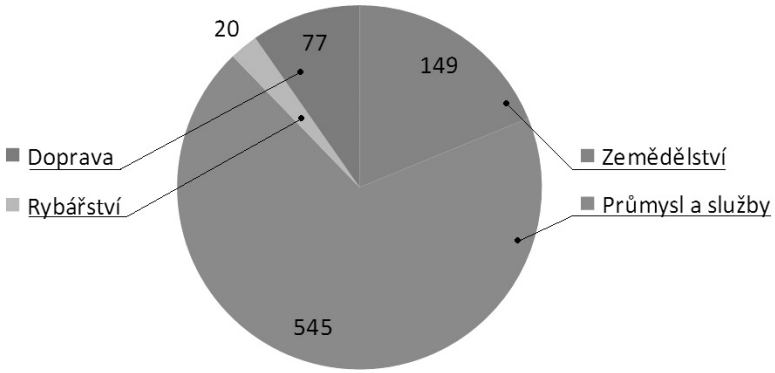


Zdroj: *EC (2010)*

Z grafu je evidentní, že důsledkem ekonomické konjunktury, resp. stabilního vývoje v letech 2003 – 2007 byl stabilizovaný počet opatření státní podpory. Se zhoršujícím se ekonomickým vývojem a nástupem silné ekonomické recese došlo od roku 2007 k prudkému nárůstu opatření státní podpory, a to zejména v oblasti finančního sektoru. Podrobnější analýzu by si v budoucnu zasloužil i nárůst počtu tzv. blokových výjimek.

Následující graf ukazuje, že dominantním sektorem z hlediska notifikované státní podpory je sektor průmyslu a služeb následovaný sektorem zemědělství.

Graf 2: *Počet všech případů státní pomoci (notifikovaných i nenotifikovaných) podle ekonomických sektorů, rok 2009*

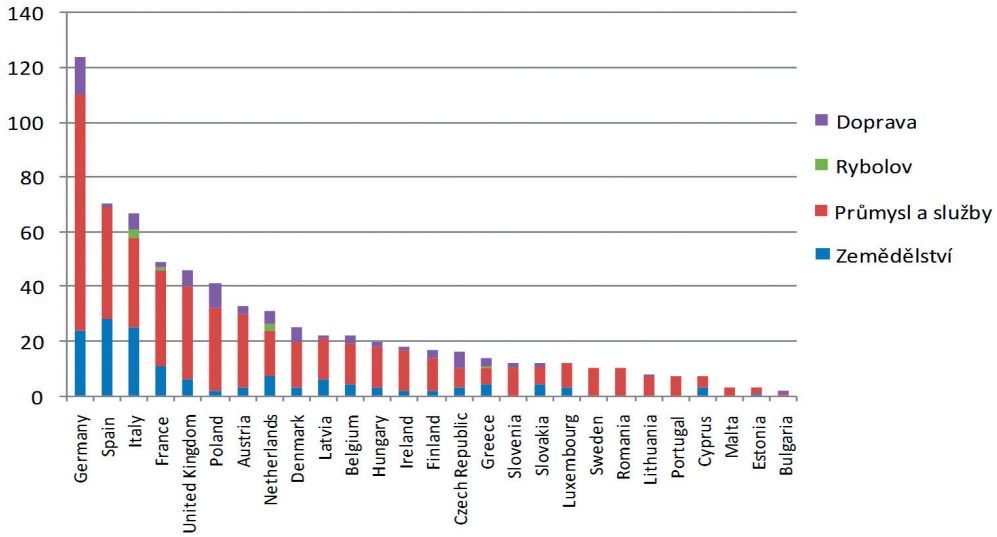


Zdroj: *EC (2010).*

Eurostat jako jeden z hlavních indikátorů ve veřejném sektoru používá index celkové státní podpory (EK, 2010). Ten porovnává součet všech typů státní pomoci podnikatelskému sektoru v jednotlivých členských zemích k HDP. Jak shrnuje Ochrana et al. (2009), jde o jednorázovou pomoc firmám (sektorová pomoc, cca 20 % objemu pomoci, většinu této pomoci čerpají odvětví těžby uhlí a finanční služby) a také o pomoc k podpoře tzv. horizontálních cílů (cca 80 % celkového objemu podpory), jako je pomoc k podpoře vědy a výzkumu, úspoře energií a zlepšení životního prostředí, podpoře malých a středních firem, podpoře vzniku nových pracovních míst, podpoře vzdělávání apod.

Další graf ukazuje, že v tradičně zemědělských zemích, jako je Španělsko nebo Itálie, podíl případů státní pomoci do zemědělství převyšuje průměrné hodnoty v EU.

Graf 3: *Počet případů státní pomoci v jednotlivých zemích podle sektorů, 2009*



Zdroj: *EC (2010).*

V případě transformujících se ekonomik ale často státní pomoc probíhala mimo standardní výkaznictví veřejných financí. Zemplinerová (2006), která navazuje na Poláčkovou-Brixi (2000) a Bezděka et al. (2003), na příkladu transformace v ČR ukazuje, že značná část podpory podnikům probíhala mimo rozpočet prostřednictvím tzv. transformačních institucí (Konsolidační banka, Konsolidační agentura, Česká finanční, Česká inkasní). Rozsah této „mimorozpočtové" nepřímé podpory ukazuje následující tabulka:

Tabulka 1: *Přímá a nepřímá veřejná podpora podnikům (mld. Kč)*

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Veřejné podpora dle ÚHOS	33,7	40,6	51,0	14,6	49,9	101,5	71,1
Nepřímá veř. podpora (transf. instituce)	95,2	116,6	140,7	145,4	n.a.	n.a.	n.a.

Zdroj: *Zemplinerová (2006).*

2. Vliv různých faktorů na rozsah státní podpory

Vliv státu na chod ekonomiky lze identifikovat ve dvou kvalitativních úrovních. Prvním je síla státu ve fiskální oblasti, kterou můžeme vyjádřit několika ukazateli. Mezi hlavní, se kterým budeme dále pracovat, patří velikost veřejných výdajů na HDP[2)].

Druhou dimenzí, kterou stát ovlivňuje ekonomické procesy, je regulace. Zde se jedná zejména o omezování svobody konání ekonomických subjektů formou zákonných a podzákonných norem. Pro analýzu této úrovně regulace byl použit ukazatel ekonomické svobody vykazovaný HF (2010).

Dalším faktorem, o kterém lze předpokládat, že ovlivní velikost státní pomoci, je míra zapojení do mezinárodního obchodu. Obecně lze předpokládat, že země s velkým podílem zahraničního obchodu budou mít tendenci méně zasahovat do tržních procesů, neboť by to mohlo poškodit postavení jejich exportérů v jiných zemích, které by mohly přijímat reciproční opatření směřující k ochraně jejich trhů.

V rámci článku pracujeme s následujícími hypotézami:

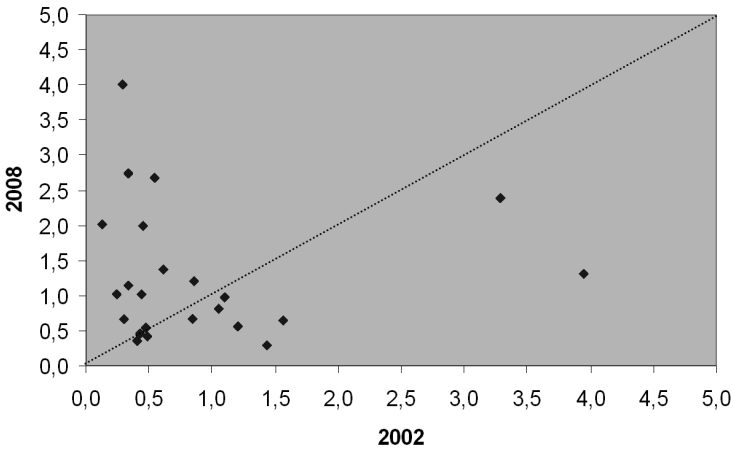
- H1: Státy, které více zasahují do alokace zdrojů (ať již fiskálními nebo regulatorními nástroji), vykazují vyšší podíl veřejné podpory než státy ekonomicky liberálnějšího charakteru.
- H2: Státy s vyšším podílem zahraničního obchodu na HDP vykazují nižší podíl veřejné podpory než státy s nižším zastoupením zahraničního obchodu na HDP.

Argumentem ve prospěch hypotézy číslo 1 je, že státy s většími ekonomickými zásahy se snaží více zasahovat do procesu alokace zdrojů a přitom se nevyhnou ani institutu veřejné podpory. Vzhledem k tomu, že obecně méně spoléhají na tržní procesy, nebude pro ně na rozdíl od států s liberálnější politikou narušení rovných podmínek představovat tak závažný problém. Na druhou stranu lze diskutovat i možnost opačné závislosti, kdy s růstem rozsahu státu veřejná podpora klesá. Argumentem zde může být to, že velký stát samotnou regulací či rozsahem fiskálních zásahů již „vyřešil" všechny problémy, které se mu zdají být důležité, a proto již institut veřejné podpory nemusí používat. Argumenty ve prospěch formulace druhé hypotézy byly již uvedeny výše.

2) Lze uvažovat i o dalších ukazatelích, jako např. daňová kvóta. Míra korelace mezi velikostí veřejných výdajů vyjádřenou % HDP a daňovou kvótou je však z logiky věci velmi vysoká; proto lze vystačit pouze s jedním z nich.

Testování výše definovaných hypotéz je provedeno na datech ze zemí EU27 ve dvou letech. Prvním z nich je rok 2002, který lze označit za „normální" období nepokřivené žádnými ekonomickými či institucionálními turbulencemi. Druhým analyzovaným obdobím je rok 2008, tedy rok plného příchodu finanční krize do Evropy spojené s prvními náznaky problémů v reálné ekonomice.[3)] To s sebou přineslo významný posun ve výši veřejné podpory, což dokumentuje následující graf, který zachycuje rozsah veřejné podpory v zemích EU27 v letech 2002 a 2008. Ukazuje se přitom, že sice 12 států z 27 buď rozsah veřejné podpory snížilo nebo zachovalo na stejné úrovni, avšak zbylých 15 rozsah podpory zvýšilo, a to v několika případech několikanásobně (viz dále). Průměrná velikost veřejné podpory tak vzrostla z 1 % HDP v roce 2002 na 2,5 % v roce 2008.

Graf 4: *Veřejná podpora jako % HDP v letech 2002 a 2008 v zemích EU27*



Zdroj: *Eurostat (2010), vlastní zpracování.*

Volba dvou kvalitativně odlišných časových okamžiků umožní analyzovat i rozdílné reakce států s různou úrovní státních zásahů na ekonomické a finanční problémy.

Testování výše uvedených hypotéz bylo provedeno s využitím ekonometrického aparátu, kdy byla v letech 2002 a 2008 hledána statisticky významná závislost mezi výše uvedenými proměnnými a velikostí státní podpory.

Tabulka 2 uvádí hodnoty korelačních koeficientů v letech 2002 a 2008. Z hlediska statistické významnosti je relevantní pouze koeficient mezi velikostí veřejné podpory a indexem ekonomické svobody v roce 2008. V ostatních případech je hodnota koeficientu příliš nízká, nicméně i přesto ukazuje na určité vazby mezi proměnnými.

V roce 2002 nebyl identifikován žádný vztah mezi indexem ekonomické svobody a velikostí státní pomoci. V případě vztahu mezi velikostí veřejného sektoru a státní podporou je možné indikovat mírně negativní vztah, tj. státy s větším veřejným sektorem používaly menší státní podporu. To je v protikladu s výše formulovanou hypotézou a spíše tedy ukazuje na již zmíněnou možnost, že státy s vyšší silou fiskální politiky již některé problémy „vyřešily" a nemusí se uchylovat ke státní podpoře. Naproti tomu lze najít pozitivní vztah mezi mírou otevřenosti ekonomiky a velikostí veřejné podpory. To opět **nepotvrzuje** formulovanou hypotézu číslo 2. Výše uvedené závěry nelze však příliš

3) V objemu státní pomoci se příznaky projevují již v roce 2007 – viz graf 1.

přeceňovat, neboť jak již bylo uvedeno, jsou hodnoty korelačních koeficientů pod hranicí statistické významnosti.

V roce 2008 dochází k oslabování vazby mezi velikostí veřejného sektoru a veřejnou podporou, stejně jako mezi podílem zahraničního obchodu na HDP a veřejnou podporou. V druhém případě je dokonce vztah mezi těmito dvěma proměnnými neutrální. Naproti tomu lze v roce 2008 sledovat vznik statistiky významné závislosti mezi indexem ekonomické svobody a velikostí státní podpory. Vztah je v tomto případě pozitivní, tj. s růstem indexu ekonomické svobody roste velikost veřejné podpory.

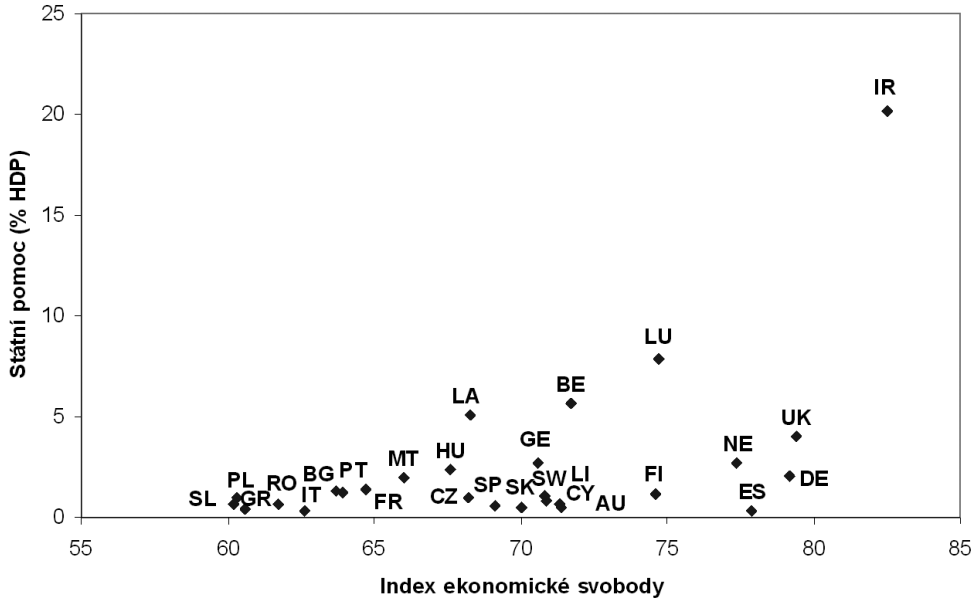
Tabulka 2: *Korelační koeficienty mezi vysvětlujícími proměnnými a velikostí veřejné podpory v letech 2002 a 2008*

	Index ekonomické svobody	Veřejné výdaje jako % HDP	Podíl zahraničního obchodu na HDP
2002	- 0,03745	- 0,21157	0,222844
2008	0,519878	- 0,10669	0,001281

Zdroj: *vlastní zpracování dle údajů Eurostat (2010), HF (2010) a OECD (2010).*

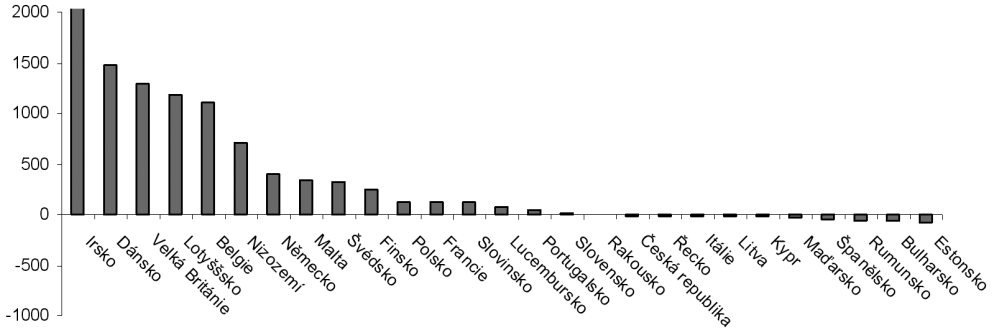
Výše uvedenou závislost je možné demonstrovat i graficky. Z grafu 5 je patrné, že země s vysokou mírou ekonomické svobody, mezi které se v EU řadí především anglosaský blok (Velká Británie a Irsko) a také větší země BENELUXu, přistoupily v období krize k významnému navýšení velikosti státní podpory. Graf 6 jednoznačně demonstruje tento fakt, neboť řadí země podle procentuálního nárůstu hodnoty veřejné podpory mezi roky 2002 a 2008. Nárůsty u některých zemí se přitom ukazují jako závratné a dosahují hodnoty několika tisíc procent.

Graf 5: *Vztah mezi indexem ekonomické svobody a výší státní pomoci v roce 2008*



Zdroj: *vlastní zpracování na základě Eurostat (2010), HT (2010), EC (2010).*

Graf 6: *Procentuální nárůst hodnoty státní podpory mezi roky 2002 a 2008*



Zdroj: *Eurostat (2010), vlastní zpracování.*

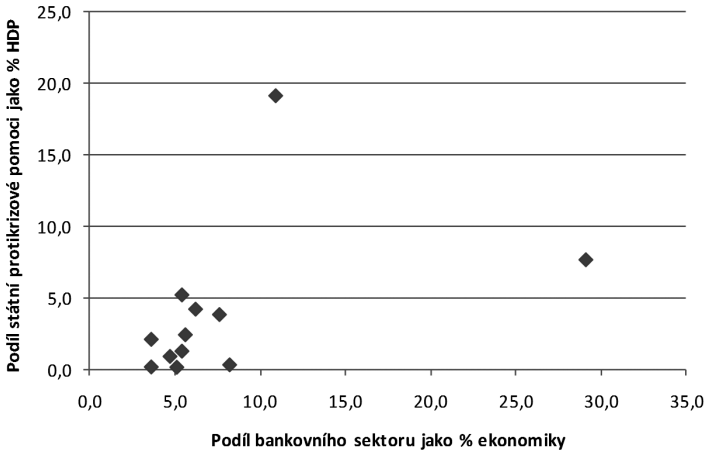
Jak již bylo uvedeno, statistická analýza ukazuje v roce 2008 na pozitivní vztah mezi velikostí státní podpory a mírou ekonomické svobody. To potvrzují také výsledky regresní analýzy, které však nelze vzhledem k relativně malému počtu pozorování příliš přeceňovat. Výsledná regresní rovnice má podobu[4]:

Státní pomoc (% HDP) = - 8,51636 + 0,151512 * index ekonomické svobody

Závěr

Vysoká míra indexu ekonomické svobody může paradoxně vést k vysoké úrovni státní podpory v období ekonomických problémů. Důvodem pro tento vztah může být fakt, že v důsledku nízké regulace jsou odvětví (zejména pak finančnictví) ve svobodných státech zasažena podstatně více než ve státech regulovaných a v případě problémů musí stát razantněji zasahovat, aby nedošlo k destabilizaci ekonomik.

Graf 7: *Vztah mezi velikostí bankovního sektoru a objemem protikrizové státní pomoci, 2008*



Zdroj: *EC (2010)*

4) Další parametry modelu: regresní koeficient je významný na 95 % hladině významnosti, R-squared = 0,224577, Adjusted R-squared = 0,193561, F(1, 25) 7,240487, P-value(F) 0,012521.

To potvrzuje i objem „krizové“ pomoci v roce 2008, kdy je z grafu vidět, že vztah mezi velikostí bankovního sektoru a objemem protikrizové státní pomoci do určité míry existuje. Obdobné výsledky lze na základě neúplných údajů (do listopadu 2009) predikovat i pro rok 2009.

Conclusions

This article deals with state aid for the business in the EU. The first section is an overview of descriptive statistics on the volume and structure of state aid in the years 2003 – 2008. Following section analyses the factors that may affect the amount of state aid. Selected variables for 2002 and 2008 were: the public expenditure to GDP, the volume of exports to GDP and economic freedom index. The results show only a weak correlation between the openness of the economy and the size of public support in 2002 and statistical significant relationship between economic freedom index and the size of state aid in 2008.

Použitá literatura:

[1] Bezděk, V., Dybczak, K., Krejdl, A. (2003). Czech Fiscal Policy: Introductory Analysis. *Wor king Paper Series of the Czech National Bank*, 2003, č. 7.

[2] EC. 2010. *Scoreboard – Data on State aid measures (state of play: 31 December 2009)*. Brussels: EC. Dostupné z http://ec.europa.eu/competition/state_aid/studies_reports/measures.html a z http://ec.europa.eu/competition/state_aid/studies_reports/expenditure.html

[3] Eurostat (2010). *Structural indicators. Economic Reform. State aid by type of aid*. Brussels: European Commission – Eurostat. 2010 Dostupné z http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/structural_indicators/indicators/economic_reform

[4] HF. 2010. *The 2010 Index of Economic Freedom*. Washington D. C.: The Heritage Foundation. Dostupné z http://www.heritage.org/index/Explore.aspx

[5] OECD. 2010. Country Statistics Profile. Paris: OECD Statistics Portal. 2010. Dostupné z http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=CSP2010

[6] Ochrana, F., Pavel, J., Vítek, L. 2009. Veřejný sektor a veřejné finance. Praha: Grada. 2009.

[7] Poláčková-Brixi, H. (2000). Fiskální rizika nejsou jen v rozpočtu. *Finance a úvěr*, 2000, č. 3, s. 147 – 159.

[8] Zemplingerová, A. (2006): Efekty státní podpory podniků. *Politická ekonomie* 2/2006, str. 204 – 213.

contact: *pavel-ja@seznam.cz.*

Chancen für den unternehmerischen Einsatz von Web 2.0 Diensten

Chances for the Enterpreneurial Application of Web 2.0 Services

Anneliese Breitner

Stichworter:

Chancen, soziale Netzwerke, Unternehmenskultur, interne Kommunikation

Keywords:

chances, social networks, organisational culture, internal communication

JEL Classification: O320

Soziale Netzwerke im Web 2.0 ermöglichen den Aufbau und die Pflege persönlicher Kontakte über das Internet. Dabei werden eine Reihe von unterstützenden Diensten angeboten. Die Plattformen entwickeln sich meist aus einer kleinen Gruppe heraus, die sich durch gemeinsame Interessen bildet und ihr Netzwerk ständig erweitert (vgl. z.B. Entstehung myspace, facebook[1]. Die Ziele sowie der Nutzen sozialer Netzwerke im Internet lassen sich in folgende Punkte unterteilen[2]:

- Beziehungspflege und Kooperation
- Überbrückung von räumlichen Distanzen und sozial verteilten Gruppen
- Informationsaustausch und Vernetzung von Wissen durch hohe Reichweite
- Skaleneffekte und Risikostreuung
- Geschäftsanbahnung
- Kollektives Bewusstsein und Zugehörigkeitsgefühl

Soziale Netzwerke können ein kollektives Bewusstsein und ein Zugehörigkeitsgefühl zum Netzwerk erzeugen. Die Gruppenmitglieder investieren freiwillig Zeit in ihre Netzwerkarbeit und erzeugen Inhalte die der Öffentlichkeit des Netzwerks zur Verfügung gestellt werden. Soziale Netzwerke weisen in all jenen unternehmerischen Leistungsfeldern enormes ökonomisches Potenzial in denen Kontakte, Wissen und Menschen eine zentrale Rolle einnehmen. In Anlehnung an Porter sind davon jene Bereiche der Wertkette besonders vielversprechend, die im Bereich Forschung und Entwicklung, Personalwirtschaft, Beschaffung, Marketing- und Vertrieb liegen[3].

1) Myspace ist zurzeit die größte soziale Netzwerk Plattform im Internet und startete 2003. Ursprünglich gedacht als Präsentationsplattform für kleinere unbekanntere Künstler (z.B. Musikbands). Facebook stammt aus dem US-amerikanischen Raum und wurde zunächst an der Harvard University für die dort immatrikulierten Studenten bereitgestellt. Im Folgenden dehnte sich der Einzugsbereich der Plattform schnell auf weitere universitäre Einrichtungen und Schulen aus. Mittlerweile wird der Dienst auch für Personen außerhalb der USA angeboten. Entsprechend wurde die Plattform in verschiedene Sprachen übersetzt, unter anderem auch in Deutsch.Nach myspace ist facebook weltweit die größte soziale Netzwerke Plattform hinsichtlich Nutzerzahlen. Quelle: Privatsphärenschutz im Internet in soziale Netzwerke Plattformen, Fraunhofer Institiut sichere Informationstechnologie, Darmstadt 2008 S. 59 – 60

2) Vgl. Petra Cyganski, Potenziale sozialer Netzwerke im Web 2.0, Springer Verlag, Heidelberg, 2008, S. 103

3) Petra Cyganski, Potenziale sozialer Netzwerke im Web 2.0, Springer Verlag, Heidelberg, 2008, S. 105

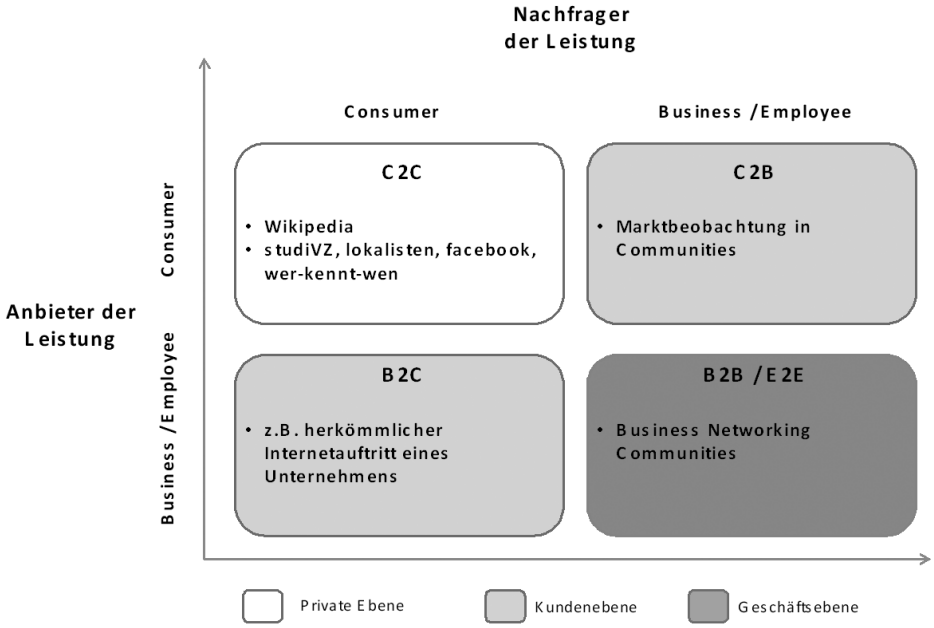
1. Chancenpotenziale für Unternehmen durch Web 2.0 Dienste

Die Dienste im Web 2.0 finden eine breite Akzeptanz bei den Usern. Die Chancenpotenziale für Organisationen sind groß. Die Verschmelzung zwischen online- und offline Gesellschaft findet statt. Während die Bedrohungen in der Realität durch die Globalisierung immer stärker werden rücken die Menschen virtuell zusammen. Es erfolgt eine Spiegelung der realen Welt. Für Unternehmen gilt es die Web 2.0 Dienste vor dem Hintergrund folgender grundlegender Gestaltungsaspekte zu betrachten:

- Kommunikation wird beschleunigt
  (Es dauerte rund 48 h bis das yahoo-strategy-paper in 150 Weblogs weltweit verteilt war)
- Soziale Vernetzung findet themenorientiert oder personenorientiert statt
- Neue Öffentlichkeiten werden geschaffen.
- Reichweite der Kommunikation wird erhöht.
  (Internetnutzer erstellen die Inhalte und tauschen sich im Medium darüber aus)
- Nischenthemen werden präsent
- Ein- und Beiträge haben Suchmaschinenrelevanz

Soziale Netzwerke etablieren sich im Moment vorrangig im privaten Bereich. Dabei bestehen für Organisationen Potenziale soziale Netzwerke ökonomisch zu nutzen. Man kann hier ausgehend von der Organisationsebene, den Konsumenten sowie den Mitarbeitern zwischen vier verschiedenen Anbieter / Nutzerkombinationen unterscheiden. Daraus ergeben sich nach Cyganski vier unterschiedliche ökonomische Potenziale für Organisationen und Management.

Abbildung: *Markt- und Transaktionsbereiche virtueller sozialer Netzwerke im ökonomischen Kontext*



Quelle: *in Anlehnung an Petra Cyganski, 2008, S. 309 Soziale Plattformen auf Kundenebene (Business to Consumer und Consumer to Business)*

Soziale Plattformen bieten Organisationen die Möglichkeit für ihre Kunden Informationsplattformen bereitzustellen. Organisationen können nach Cyganski ihre Kundenbasis über virtuelle soziale Netzwerke leichter erreichen und Kundengruppen anhand ihres Medienverhaltens in den Netzwerken genauer analysieren.

Durch das veränderte Nutzerverhalten im Internet haben sich Kommunikationsplattformen herausgebildet, in denen die Nutzer über Produkte und Dienstleistungen von Organisationen diskutieren und ihre Meinungen und Kommentare hinterlassen. Dadurch besteht die Möglichkeit für Organisationen über diese Kanäle systematisch Informationen über Trends und innovative Entwicklungen zu bekommen oder im Rahmen des Marketings durch soziale Netzwerke das Kauferlebnis zu intensivieren und die Kundenbindung zu stärken (siehe auch Drüner et.al 2007). [4)]

Im folgenden wird der Fokus auf die Potenziale sozialer Netzwerke auf der Geschäftsebene gelegt.

2. Soziale Plattformen auf Geschäftsebene

Die Geschäftsebene umfasst die Bereiche Business to Business sowie Employee to Employee. Daraus ergeben sich interne und externe Kommunikationsplattformen mit unterschiedlichen Potenzialen.

Die Anwender interner Kommunikationsplattformen sind Mitarbeiter und das Management der Organisation sowie ggf. Geschäftspartner (z.B. Zulieferer). Die Zielgruppe externer sozialer Netzwerke auf Geschäftsebene besteht einerseits aus den Führungskräften und Mitarbeitern der Organisation sowie aus externen, bekannten und unbekannten Geschäftsleuten.[4)]

Web 2.0 Dienst	Interne Netzwerkplattformen	Externe Netzwerkplattformen
Chat	• Verstärkung der internen Netzwerke • Diskussion allgemeiner interner und externer sowie fachlicher Themen • Wissensaustausch (z.B. mit fachlichen Experten im Haus) durch rasche unkomplizierte Antwortmöglichkeit • Feedback zu internen Maßnahmen • Stärkung der Unternehmenskulturrasche und unkomplizierte Problemlösungen	• Verstärkung der externen Netzwerke • Diskussion zu Produkten und Dienstleistungen • Wissensaustausch durch rasche unkomplizierte Antwortmöglichkeiten • Feedback zum Außenauftritt
Newsgroups / Weblogs	• Erhöhung des Informationsgrades der Mitarbeiter durch aktuelle Themen (z.B. interne Newsletter, Schlagzeilen) • FAQs von Kundenseite zu diesen Themen (Kundenreaktionen, Argumentationslinien nach außen in der Organisation verbreiten) • Gemeinsamen Auftritt nach außen verstärken • Auskunftsfähigkeit erhöhen	• Veröffentlichung von Themen oder öffentlich Stellung beziehen mit der Möglichkeit zum Feedback • Erhöhung der Attraktivität als Partner
Wiki's	• Gemeinsame Erörterung von Fachthemen (Wer weiß was) • Erfassung des Organisationshandbuches, Prozessbeschreibungen, Abläufe • Methoden-Knowhow wie Projektmanagementstandards • Dokumentenverwaltung • FAQs zu Produkten und Dienstleistungen • Umgang mit Problemlösungen, Erfahrungsberichte etc. • Auskunftsfähigkeit wird erhöht • Mitarbeiterprofile • Schulungsunterlagen • Integration neuer Mitarbeiter durch Wissensbibliotheken	• FAQs zu Produkten und Dienstleistungen • Veröffentlichung von Erfahrungsberichten zu Problemlösungen, etc.

4) Vgl. Petra Cyganski, soziale Netzwerke im Web 2.0 – Chancen, Risiken und Veränderungen für Organisationen, in Web 2.0, Springer Verlag 2008, S. 308 – 313

Web 2.0 Dienst	Interne Netzwerkplattformen	Externe Netzwerkplattformen
Intra- und Interorganisatorische Netzwerk-Dienste	• Abbildung von Projektlandschaften z.b. bei standortübergreifenden Projekten oder internationalen Projekten • Lernplattformen – Blended Learning • Abbildung der Prozess- und Ablauforganisation • Ideen- und Wissensaustausch (z.B. Forschung und Entwicklung, Best Practices) • Innovationsmanagement	• Suche und Anbahnung von Kooperationspartnern • Einkaufsgemeinschaften (z.B. im Bereich KMU) • Marktanalyse • Innovationsmanagement

Die Tabelle fasst die häufigsten Einsatzmöglichkeiten am Markt zusammen. Die Kombination der unterschiedlichen Dienste ist abhängig von der Unternehmensstrategie sowie der Unternehmenskultur und der Erfahrung der Organisation im Umgang mit elektronischen Kommunikationsmedien. Für die erfolgreiche Implementierung und Nutzung der Möglichkeiten von Web 2.0 Diensten sind die folgenden Erfolgsfaktoren ausschlaggebend.

- **Beteiligung des Top-Managements/der Führungskräfte**
  Chatrooms müssen interessant und qualitativ wertvolle Beiträge beinhalten. Der größte Hebel innerhalb der Organisation ist der direkte Kontakt zwischen Top-Ebene und Mitarbeiter. Wenn der Chatroom / Forum z.B. einmal wöchentlich durch „einen Beitrag zur aktuellen Lage des Unternehmens" durch die Unternehmensspitze erfolgt bestehen diesbezüglich Anknüpfungspunkte für Diskussionen.

- **Führungskräfte fördern aktiv den offiziellen Dialog**
  Informationen bahnen sich ihren Weg, soweit nichts anderes vorgesehen ist, vor allem informell. Deshalb ist es erfoderlich, dass Führungskräfte eine offene Haltung gegenüber dem Austausch auch unternehmenskritischer Themen einnehmen oder gegebenenfalls auch den Umgang mit Fehlern offen diskutieren.

- **Förderung kreativer Lösungen**
  Die aktive Auseinandersetzung bringt kreative Ideen und Lösungsansätze und fördert abteilungsübergreifende Lösungen. Aus einer global angelegten CEO Study zum Thema Innovation und Kooperation wird deutlich, dass CEOs weltweit der Meinung sind, dass die wichtisten Ideen für kreative Lösungen von ihren Mitarbeitern oder in zweiter und dritter Instanz von Geschäftspartnern und Kunden kommen. Damit dieses Potenzial erschlossen werden kann sind soziale Netzwerkplattformen ein möglicher Wegbereiter. Prominentes Beispiel ist die Plattform innocentive (www.innocentive.com) eine spezielle Innovationsplattform für Unternehmen die ihre Innovationspotenziale offen diskutieren wollen oder für Problemlösungen das kreative Potenzial einer offenen Community nutzen wollen.Wenn Unternehmen dieses kreative Potenzial besser nutzen möchten, sind offene Dialoge systematisch zu installieren, auf der face to face Ebene ganauso wie in virtuellen Foren. Dabei können aktuelle interne Herausforderungen (z.B. organisatorische Probleme) als Themengeber neben Verbesserungen zu Produkten und Dienstleistungen zur Diskussion gestellt werden.

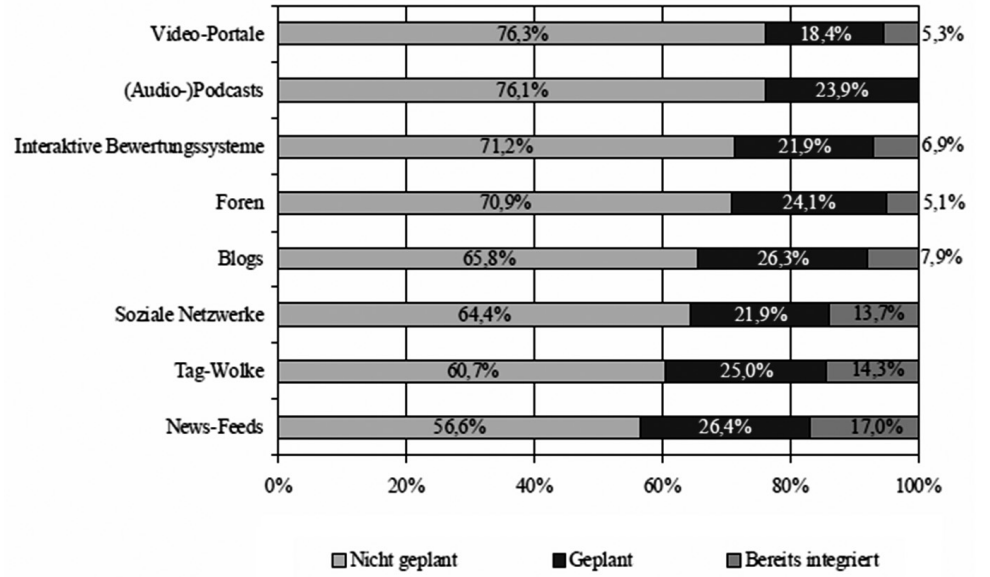
- **Verflachung der hierarchischen Wege**
  Derartige Diskussionen lösen unmittelbar hierarchische Strukturen auf, da jeder Eintrag im selben Rang erfolgt. Dadurch werden formale Strukturen durchbrochen. Auch die zunehmende Selbstorganisation der Mitarbeiter und Teams unterstützt flachere Hierarchien. Flachere Organisationen und Aufgabenintegration führen laut Cyganski auch zu einer verstärkten Verlagerung der Verantwortung, Handlungs- und Entscheidungsspielräumen zu Mitarbeitern. Deshalb muss hier ein struktureller Rahmen gefunden werden, der eine aufgabenbezogene Lösungsorientierte Perspektive fördert.

- **Eingliederung der inhaltlichen Moderation**
  Newsgroups und Weblogs müssen verwaltet und gepflegt werden. Im Bestenfall gibt

es eine interne Kommunikationsabteilung, die diese Dienste zur Verbreitung von Informationen für die Mitarbeiter nützt. Unbedingt ist auch eine direkte Schnittstelle und die aktive Unterstützung der Unternehmensspize dafür erforderlich. Für die Umsetzung braucht es eine klare Moderatorenverantwortung. Einerseits um für potenzielle Themenbeiträge als klare Anlaufstelle zu fungieren und als Ansprechpartner für die Organisaiton zur Verfügung zu stehen.

- **Experten-Knowhow**
  Sehr gut können über diese Kanäle Expertenknowhow oder Argumentationslinien für aktuelle Themen in die Organisation getragen werden und einer breiteren Öffentlichkeit zugeführt werden. Vor allem wissensintensive Dienstleistungsorganisationen (z.B. Interessenvertretungen) können gut davon profitieren zu aktuellen Themen auch die interne Kommunikationslinie und erfolgreiche Argumente beizustellen.
- **Interaktion und Kollaboration**
  Plattformen bieten den Service der Interaktion der Teilnehmer im Medium selbst. Es bildet sich ein Marktplatz von Ideen, Meinungen und sozialen Aktivitäten heraus. Das Web 2.0 bietet somit Bausteine für eine Vernetzung von Wissen,Kommunikation und Kollaboration. Es geht um die „Nutzbarmachung kollektiver Intelligenz" (O-Ton Tim O' Reilly). In einer aktuellen Umfrage durch das Bundesministerium für Mittelstand und Technologie 2008 im Mittelstand und Handwerk in Deutschland wurde deutlich, dass viele Unternehmen den Web 2.0 Diensten schlichtweg eine zu geringe Bedeutung zukommen lassen. Darüber hinaus geht aus der Studie hervor, dass der größte Anteil der Unternehmen weder mit Web 2.0-Diensten arbeitet noch deren Einbindung plant. 76,1 % der Befragten sehen für ihr Unternehmen offenbar keinen Nutzen in „Podcasts". Auch die Effizienz von Video-Portalen (76,3 %), interaktiven Bewertungssystemen (71,2 %) und Foren (70,9 %) wird stark angezweifelt.

Abbildung: *Die Nutzung von Web 2.0 Diensten*

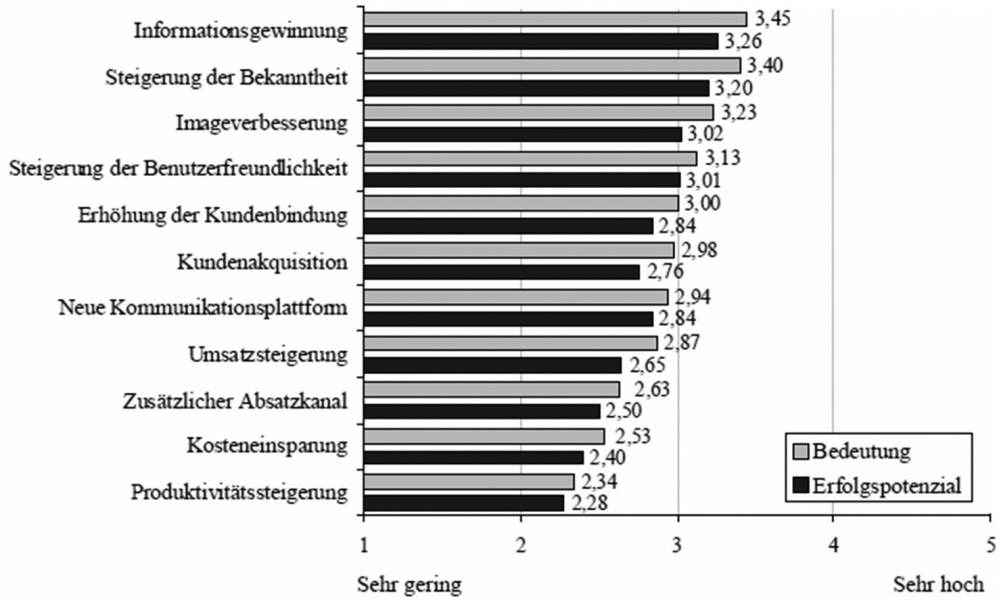


Quelle: *E-Commerce Center, Download 8. 2. 2009*[5)]

5) Elektronischer Geschäftsverkehr in Mittelstand und Handwerk – Ihre Erfahrungen und Wünsche 2008 Ergebnisse einer Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, http://www.ecc-handel.de/elektronischer_geschaeftsverkehr_in_mittelstand_6442701.php Download am 08.02.2009

Die Ziele und Chancenpotenziale durch Web 2.0 Anwendungen werden von den befragten Unternehmen durchaus positiv gesehen. Allerdings wird hier noch immer eine sehr einseitige Sichtweise vom Anbieter zum Kunden deutlich. Das Dialogpotenzial mit Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Kunden stärker für sich zu nutzen wird aktuell noch nicht deutlich als Chancenpotenzial betrachtet.

Abbildung: *Ziele und Erfolgspotenziale des Web 2.0 aus Sicht des Mittelstands*



Quelle: *E-Commerce Center, Download 8. 2. 2009*[6)]

Die Dienste im Web 2.0 beeinflussen das Verhalten der Nutzer und beschleunigen Prozesse und bewirken eine konsequente Veränderung des Innovationsprozesses. Aufgrund der zunehmenden Komplexität vieler Themen sind heute Innovationen nur in der Zusammenarbeit über Unternehmens- und Organisationsgrenzen hinweg möglich. (Beispiel: IBM lud zum weltweiten „Innovation Jam" 330.000 Mitarbeiter und eine Reihe von Kunden ihre Ideen und Kommentare zu Zukunftsthemen wie Energieversorgung, Mobilität oder Gesundheitsvorsorge auf einer Intranetplattform zu veröffentlichen. Auf dieser Plattform wurden eine Reihe von Web 2.0 Diensten miteinander verbunden, sodass die Mitarbeiter sowohl eigene Ideen und Beiträge schreiben aber auch andere Ideen kommentieren und bewerten konnten. Darüber hinaus konnten sie separate Diskussionsgruppen online bilden, um dann eine gemeinsame Idee in den Jam einzubringen, die so in den weiteren Innovationsprozess einfloss)[7)].

Web 2.0 Dienste eröffnen eine Reihe von Dialogmöglichkeiten mit unterschiedlichen Fokusgruppen. Darüber hinaus unterstützen sie dabei die Teamarbeit im Unternehmen und fördern Wissen kollaborativ zu erstellen. Unternehmen sind demnach gefordert im

6) Elektronischer Geschäftsverkehr in Mittelstand und Handwerk – Ihre Erfahrungen und Wünsche 2008 Ergebnisse einer Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, http://www.ecc-handel.de/elektronischer_geschaeftsverkehr_in_mittelstand_6442701.php Download am 08.02.2009

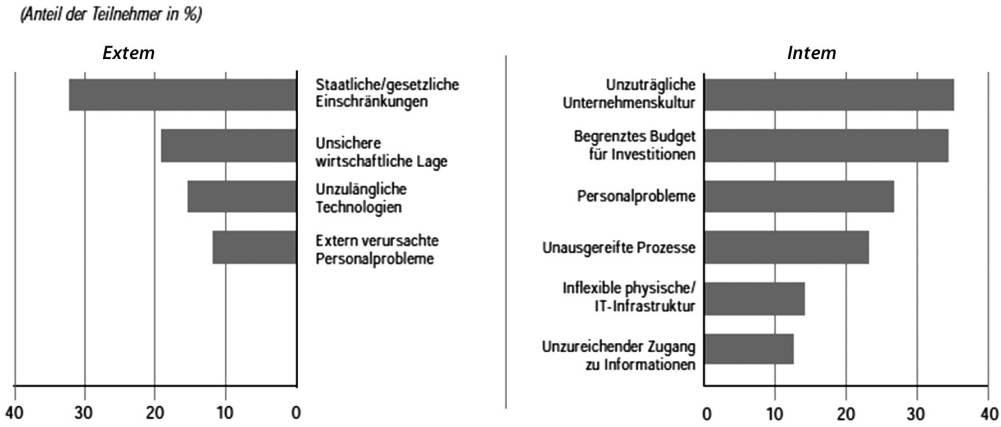
7) Big Blue Brainstorm, in Business Week online, http://www.businessweek.com/magazine/content/06_32/b3996062.htm?chan=tc&campaign_id=rss_tech Download am 09.02.2009

Bereichen Sozialverantwortung und Führung neue Maßstäbe zu setzen. Je globaler Unternehmen nach Vernetzungen streben, desto mehr wird sich die Kommunikation und Interaktion auf die virtuelle Ebene verschieben.

Das erfordert ein Umdenken hinsichtlich der bestehenden entwickelten Organisationsstrukturen hin zur verstärkten Nutzung der durch das Internet entstandenen neuen Ressourcen und Chancen.

Die aktuellen Herausforderungen für die Unternehmen liegen laut der Global CEO Study von IBM Business Services zum Thema Innovation und Kooperation vor allem in der unzuträglichen Unternehmenskultur, begrenztes Budget, Personalprobleme, unausgereifte Prozesse, IT-Infrastruktur und mangelnde Informationen. Aus externer Sicht lassen sich die Hindernisse auf staatliche gesetztliche Änderungen / unsichere wirtschaftliche Lage, unzulängliche Technologien, extern verursachte Personalprobleme zurückzuführen[8)].

Abbildung: *Externe und Interne Herausforderungen hinsichtlich Innovation und Kooperation*



Quelle: *IBM Global CEO Study, Download 9. 2. 2009*

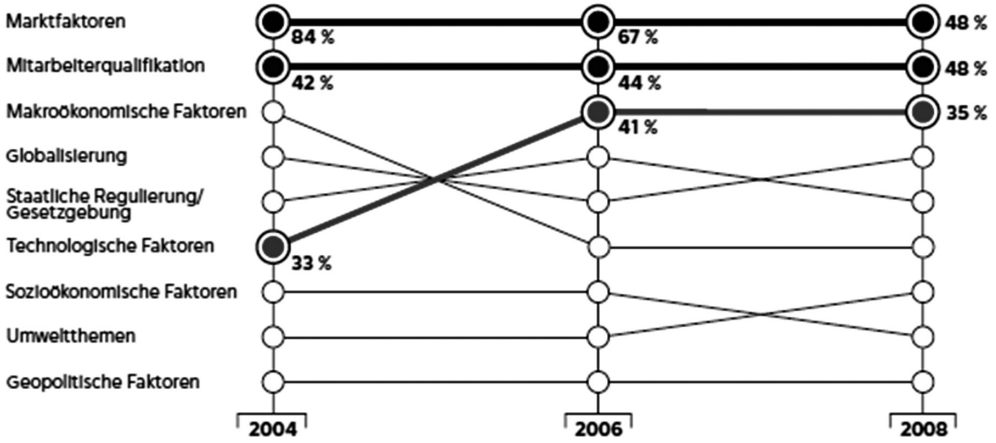
Als wesentlichen Treiber sprechen sich die CEO für den Aufbau einer Kultur der Kreativität als kooperativ, kollegial und teamorientiert aus – im Gegensatz zu einer Kultur, die auf Einzelne konzentriert ist oder überwiegend auf bestimmte Untergruppen beschränkt ist. Bemerkenswert ist auch, dass Unternehmen, in denen der CEO eine stärkere teamorientierte Kultur fördert, eindeutig rentabler waren als Unternehmen die Innovation als Sache isolierter Einzelkämpfer betrachten, wenngleich es wichtig ist, von Einzelnen maßgeblich geleistete Beiträge zu honorieren.[8)]

Eine Kultur der Kreativität kann vor allem durch eine verstärkte Vernetzung der Mitarbeiter aufgebaut werden. In vielen Unternehmungen ist dieser Bedarf allerdings noch nicht zur Notwendigkeit geworden (vgl. Innovationsstudie von IBM) Wer durch Vernetzung mit der Außenwelt also Geschäftspartnern und Kunden eine erhöhte Durchlässigkeit schafft gewinnt enorm an Kreativitäts- und Innovationspotenzial. Die Einbindung von Geschäftspartnern, Mitarbeitern und Kunden in Innovationsprozesse bedeutet, dass Unternehmen vor der Herausforderung stehen, eine Kulturveränderung herbeizuführen.

8) Innovation und Kooperationsmanagement im Blick, Global CEO Study, IBM, Global Business Services, 2006 S. 29

In einer weiteren weltweit angelegten Studie 2008 von IBM zum Thema Unternehmen der Zukunft haben über 1000 CEOs angegeben, dass sie für die aktuellen Herausforderungen nach qualifizierten Mitarbeiterin mit Branchenkenntnissen, technischem Know-how und insbesondere Führungsqualitäten suchen.

Abbildung: *Die drei wichtigsten Einflussgrößen auf Veränderungen*



Quelle: *Global CEO Study 2008, IBM S. 16*

Aus dieser Grafik wird deutlich, dass Unternehmen hinsichtlich der Aus- und Weiterentwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern vor großen Herausforderungen stehen zur Bewältigung der Komplexität. Der technologische Fortschritt zeigt weitere Potenziale auf, die mehr Vernetzung und den erhöhten Bedarf einer kollaborativen Bewältigung der Umweltkomplexität fordern.

Trotz der oben beschriebenen Chancenpotenziale erfolgt der Einsatz der Web 2.0 Dienste im unternehmensinternen Kontext nur zögerlich. Gründe dafür liegen vor allem in folgenden Punkten:

Kenntnis und Fähigkeiten Soziale Netzwerk Dienste des Web 2.0 eröffnen unabhängig von der Unternehmensgröße ökonomische Vorteile durch Vernetzung. Dennoch meiden es viele Organisationen sich mit Web 2.0 Diensten aktiv auseinanderzusetzen und die technischen Voraussetzungen unternehmensintern zu prüfen. Sie widersetzen sich dem Trend Geschäftsprozesse verstärkt virtuell zu unterstützen. Die Realität zeigt, dass dadurch Einbußen in der Wettbewerbsfähigkeit sowie Attraktivität als Arbeitgeber verbunden sind und der konsequente Aufbau von unternehmensbezogenen Wissen und Erfahrungen im Umgang mit elektronischen Medien nicht mehr Zukunftsmusik ist, sondern echte Herausforderungen erwachsen, um die Anschlussfähigkeit nicht zu verlieren.

Eigennutzen vs. Gesamtziel Wesentliches Merkmal für den Aufbau von sozialen Netzwerken ist die Freiwilligkeit und die Ausrichtung auf den eigenen Nutzen. Durch einen hohen kleinsten gemeinsamen Nenner (z.B. sich zu präsentieren, sehen und gesehen werden) entwickeln sich Netzwerke unterschiedlicher inhaltlicher Ausrichtung in unterschiedlichen Zielgruppen heraus (z.B. Selbsthilfegruppen, Interessengemeinschaften, Business Kontakte etc.) Der Gesamtnutzen entsteht aus der Summe der Einzelnutzen. Im unternehmerischen Kontext gibt es immer ein übergeordnetes ökonomisch wertvolles

und daher anzustrebendes Ziel. Dies setzt voraus, dass von den Gruppenmitgliedern ein gemeinsames Commitment zu diesem Ziel vorherrscht.

Fehlende unternehmenskulturelle Voraussetzungen Ein offener Dialog ist in vielen hierarchisch geprägten Organisationen noch nicht vorhanden. Starke Kontroll- und Autoritätsmaßstäbe stehen ebenfalls einer vertrauensorientierten Netzwerk-Gemeinschaft entgegen. Ein positiver Umgang mit Fehlern im Sinne eines Innovationsmanagements hat in vielen Organisationen noch nicht Einzug gehalten.

Mangelnde Führungskompetenz Für den Aufbau und die Koordination sind Veränderungen in den Anforderungen an Führungskräfte geknüpft. Vor allem im Umgang mit unterschielichen räumlich getrennten Mitarbeitern, verschiedener Kulturen und generationsspezifischen Merkmalen in Netzwerken zusammenzuarbeiten stellt für viele Führungskräfte eine Überforderung da, da sie auf eine solche Aufgabe nicht ausreichend vorbereitet sind.

Schlussbetrachtungen Die Einführung von Web 2.0 Diensten als Kommunikationsplattformen ist mit einem hohen Anteil freiwilliger Arbeit und Wissensteilung verbunden. Aus diesem Grund sollte die Nutzung soweit möglich freiwillig erfolgen können (z.B. Wiki's). Die Bereitschaft zur Wissensteilung kann nicht vorausgesetzt werden, sondern sollte Zeit haben sich entwickeln zu können. Die Mischung verschiedener Web 2.0 Dienste deckt unterschiedliche Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeiter und sollte dadurch zum Mitmachen anregen. Darüber hinaus wird deutlich, dass Web 2.0 Dienste die Möglichkeit schaffen, Wissen zu synchronisieren. Während herkömmliche Methoden in der Kommunikation gerade in Veränderungsprozessen oftmals asynchron und einseitig zur Anwendung gekommen sind, bekommen Führungskräfte und Mitarbeiter Instrumente an die Hand, die den Austausch wesentlich fördern. Damit steigen die Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit der Führungskräfte und Mitarbeiter.

Summary

This article deals with web 2.0 services and communication platforms. It supports people who would like to receive an overview of possibilities for the usage of Communication platforms like web 2.0. It describes chances of how to pool web 2.0 services. Moreover, it shows a range of requirements to implement web 2.0 services into corporate communication. Web 2.0 platforms services a wide range of communication needs and make synchronic communication and knowledge pooling possible. Web 2.0 communication tools increase the requirements on Leadership, interaction and communication skills for management and employees.

Literaturverzeichnis:

Internetlinks:

[1] Business Week online Big Blue Brainstorm, http://www.businessweek.com /magazine/content/06_32/b3996062.htm?chan=tc&campaign_id=rss_tech Download am 09. 02. 2009

[2] de Brün M./ Klapdor T.,2004 Soziale Netzwerke, http://tcs.rwth-aachen.de/lehre/Netzwerkanalyse/SS2004/SozialeNetzwerke.pdf 21. 1. 2009, S. 2 – 5, S. 5 – 9,

[3] Cyganski P., Soziale Netzwerke im Web 2.0 – Chancen, Risiken und Veränderungen für Organisationen, Springer Verlag Download am 31.01.2009, 307, S. 308 – 313,

[4] O'Reilly T., What is Web 2.0, www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/ 09/30/what-is-web-20.html; Download am 9. 2. 2009

[5] Spiegel online, Seith A., Siemens Mitarbeiter revoltieren im Intranet, 26.09.2006, http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,439346,00.html, Download am 8. 2. 2009
Spiegel online Das jeder kennt jeden Gesetz, http://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/0,1518,569705,00.html Download am 2. 2. 2009

Autorenverzeichnis:

[1] Cyganski P., 2008, Potenziale sozialer Netzwerke für Unternehmen in: Web 2.0 Berthold Hass und Petra Cyganski, Springer Verlag, Heidelberg, S. 102 – 110

[2] Döring N., 2003, Sozialpsychologie des Internet, Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen, Hogrefe Verlag für Psychologie, Göttingen, Band 2, S. 201 ff, S. 330ff, S. 403 ff, S. 405 ff, S. 408 ff, S. 410 ff, S. 411 ff, S. 494, S. 496 – 501

[3] Ebersbach A. / Glaser M. / Heigl R. 2008,Social Web, UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz, S. 35 – 54, S. 79, S. 101, S. 170ff, S. 168

[4] Hein F. M. 2007, Elektronische Unternehmenskommunikaiton, Konzepte und Best Practices zu Kultur und Führung, Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, S. 113, S. 115, S. 139, S. 146

[5] Kolbe Ch. 2008, Digitale Öffentlichkeit, Neue Wege zum ethischen Konsens, Berlin University Press, 1. Auflage, S. 141 ff, S. 143 – 147, S. 166 ff

[6] Lipnack J.& Stamps J., 1997, Virtual Teams. Reaching Across Space, Time and Organizations with Technology, Wiley & Sons, New York, S. 121

[7] Lipnack J.& Stamps J., 1998, Virtuelle Teams: Projekte ohne Grenzen. Ueberreuter Verlag, Wien

[8] Marotzki W., 2003, Online Ethnografie – Wege und Ergebnisse zur Forschung im Kulturraum Internet, Jahrbuch für Medienpädagogik, Leske und Budrich, S. 1 – 18

[9] Masak D. 2009, Digitale Ökosysteme, Springer Verlag Heidelberg, S. 162

contact: *office@anneliese-breitner.com,*

Aplikácia vybraných statických a dynamických metód v kapitálovom rozpočtovaní podniku

Application of selected static and dynamic methods in corporate capital budgeting

Peter Markovič, Michal Šinský

Kľúčové slová:

kapitálové rozpočtovanie, čistá súčasná hodnota, vnútorná miera výnosnosti, doba úhrady

Key words:

Capital budgeting, the net present value, the internal rate of return, payback period

JEL klasifikácia: F370, G310, G320

Úvod

Kapitálové rozpočtovanie a kapitálový rozpočet zastávajú vo finančnom rozhodovaní nezastupiteľnú úlohu s rozsiahlymi dosahmi na rentabilitu podniku a jeho budúcnosť. Kapitálové rozpočtovanie (anglicky *capital budgeting*), alternatívne kapitálové plánovanie, je v domácej a zahraničnej literatúre definované rôznymi spôsobmi. Valach [26] považuje kapitálové rozpočtovanie za synonymum k procesu investičného rozhodovania a dlhodobého financovania investícií. Ross z MIT spolu s kolektívom autorov učebnice *Fundamentals of Corporate Finance* považuje kapitálové rozpočtovanie: *„za proces plánovania a riadenia dlhodobých investícií"* ([22], s. 5) a priradil procesu dôležitosť na úrovni jedného z troch kľúčových elementov finančného riadenia. Dvojica autorov Brealey a Myers [4] charakterizujú kategóriu kapitálové rozpočtovanie položením si praktickej otázky: „Ktorý majetok by mal byť predmetom investovania?" Analýzou názorových prístupov domácich a zahraničných autorov sa dospelo k názoru, že rozdiely nespĺňajú charakter významnosti [19].

Hlavná činnosť kapitálového rozpočtovania je vyjadrená v problematike kvantifikácie prínosov investičných projektov využitím relatívne širokej palety metód hodnotenia ich ekonomickej preferencie. Nedávno publikovaná štúdia [19] konštatovala analýzou a komparáciou 54 prieskumov za časové obdobie 70. rokov – súčasnosť nasledovné trendy v aplikácii metód ekonomického hodnotenia preferencie investičných projektov, so záverečným konštatovaním existencie „priepasti" medzi dikciou teórie a praktickou aplikáciou metód zo strany finančných manažérov [19]:

- „Existuje konštantne vysoký podiel aplikácie metódy doby úhrady v sledovaných časových úsekoch, regiónoch a krajinách.
- Malé podniky aplikujú metódu doby úhrady vo vyššej miere v porovnaní s veľkými podnikmi.

- Metóda doby úhrady získala vo viacerých prieskumoch pozíciu sekundárnej (pomocnej) metódy.
- Krajiny strednej a južnej Európy (vrátane nových členských krajín Európskej únie) vo vysokej miere aplikujú metódu doby úhrady.
- Kontinuálny rast miery aplikácie sofistikovaných metód (metódy čistej súčasnej hodnoty a vnútornej miery výnosnosti).
- Komparácia v množine sofistikovaných metód prináša záver aplikačnej prevahy metódy vnútornej miery výnosnosti v porovnaní s metódou čistej súčasnej hodnoty.
- Veľké podniky (kapitálovo silné podniky s históriou a prestížnym obchodným menom) používajú výlučne sofistikované metódy.
- Metódy ekonomického hodnotenia sa v hospodárskej praxi vzájomne kombinujú."

Syntéza výsledkov štúdie predostrela logickú otázku: Prečo existuje významná preferencia praktickej aplikácie metódy doby úhrady a metódy vnútornej miery výnosnosti napriek existencii teoreticky „ideálnej" metódy čistej súčasnej hodnoty? Hľadanie odpovede na položenú otázku sme rozvrhli do nasledovných piatich tvrdení (A – E), ktorých platnosť, resp. neplatnosť argumentačne obhajujeme.

A. Metóda doby úhrady spĺňa klasifikačné zaradenie do heuristických metód ekonomického rozhodovania, tzv. odhadov od oka.

B. Metóda doby úhrady nespĺňa teoretické požiadavky kladené na hodnotenie efektívnosti preferencie investičných projektov v nadväznosti na základný cieľ podnikania platný pre stredné a veľké podniky.

C. Metóda doby úhrady spĺňa aplikačné požiadavky malých podnikov.

D. Sofistikované metódy (metóda čistej súčasnej hodnoty a metóda vnútornej miery výnosnosti) môžu poskytovať pri posudzovaní vzájomne závislých investičných projektoch protichodné odporúčania.

E. Vizuálna komparácia výstupov metódy vnútornej miery výnosnosti a metódy čistej súčasnej hodnoty uprednostňuje metódu vnútornej miery výnosnosti.

Príspevok je rozdelený do šiestich častí. Časti 1 až 5 obsahujú argumenty v prospech, resp. neprospech vyššie naformulovaných tvrdení a posledná, šiesta časť zistenia sumarizuje.

1. Tvrdenie A

Kategória heuristika je odvodená od gréckeho slova *heuriskein* (objaviť, odhaliť) a definuje sa ako *„krátky, relatívne ľahko aplikovateľný proces, ktorý často ústí v správnu odpoveď."* ([3], s. 330). Heuristiky, resp. heuristické postupy (v teórii rozhodovania sa zaužíval termín „odhad od oka") sú pravidlá a kognitívne mechanizmy pomáhajúce subjektom rozhodovania (finančným manažérom) pri riešení komplexných problémových situácií [23] a spravidla zastávajú pozitívnu úlohu. V prípade, že sa heuristiky nepoužívajú správnym spôsobom, použitie nie je správne načasované, prípadne jednotlivec nepozná možné úskalia ich aplikácie, konanie vykazuje náchylnosť na kognitívne chyby.

Metóda doby úhrady (ďalej len „PB") používa v procese ekonomického hodnotenia rovnakú dvojicu vstupných premenných (kapitálové výdavky a očakávané peňažné toky) ako dvojica sofistikovaných metód (metóda čistej súčasnej hodnoty a metóda vnútornej miery výnosnosti). Odlišnosti menovaných skupín metód vychádzajú z charakteru

výstupu metódy PB, ktorý je v časových jednotkách, čím výstup napĺňa charakter intuitívneho výstupu. Heuristickú povahu metódy PB potvrdzuje rad faktorov.

Výsledný počet rokov je ľahko pochopiteľný, kognitívny a jednoducho porovnateľný. Okamžitá komparácia výstupu metódy PB, napríklad s dostupnou benchmarkovou hodnotou, nastoľuje myšlienku náchylnosti finančného manažéra na negatívny vplyv dvojice heuristík informačnej dostupnosti (*availability*) a informačného ukotvenia (*anchoring and adjustment*), ktoré predstavujú jeden z pilierov behaviorálnej ekonómie. Informačné ukotvenie realizuje subjekt rozhodovania vzhľadom na úvodne stanovenú hodnotu (subjektívne alebo objektívne stanovenú). V pamäti sa hodnota transformuje na údaj blízky k správnej prípadne požadovanej odpovedi, čím sa vytvorí informačné ukotvenie pre potreby budúceho rozhodovania. Neskoršie rozhodovanie posudzovaním hodnôt výstupov nových projektov je sprevádzané zvýšenou náchylnosťou považovať ukotvenú hodnotu za podvedomú cieľovú hodnotu. Nové hodnotenie projektov sa vykonáva zníženou mierou uvažovania existujúcich rozdielov medzi projektmi, čo v kombinácii so sklonom k chybám môže vyústiť do vytvárania skreslených (neobjektívnych) odhadov a prijímania neoptimálnych záverov.

Metóda PB zastáva stabilné aplikačné postavenie medzi finančnými manažérmi. Percepcia výstupnej hodnoty metódy PB ako pomyselného bodu zvratu (*break-even point*) prispieva k heuristickému charakteru metódy. Paralela medzi výstupom klasického bodu zvratu a výstupom metódy PB spočíva v jednoducho interpretovateľnom údaji procesu ekonomického hodnotenia redukciou na jeden kognitívne prijateľný výstup. Súhlas s týmto tvrdením nachádzame v štúdii Weingartnera[28]. Autor vyslovil názor o prednostiach metódy pre sebavnímanie subjektu rozhodovania: „*It indicates how rapidly he can expect confirmation that he has made a good choice, and for which he can expect to benefit personally.*“ ([28], s. B-606). Nevýhodou vnímania metódy PB ako bodu zvratu je skutočnosť, že bod zvratu definuje moment v ktorom sme „na nule“. Vypočítaná hodnota nie je nositeľom informácie o ziskovosti projektu.

Priradenie prívlastku heuristický metóde PB ďalej potvrdzujú aj výsledky štúdie dvojice autorov Graham a Harvey [10], ktorí identifikovali korelačný vzťah medzi zvýšenou mierou aplikácie metódy PB, vzdelaním, vekom opýtaných finančných manažérov a veľkosťou podniku. Metóda PB bola významne viac aplikovaná u vekovo starších manažérov bez ekonomického vzdelania (*MBA*) a u malých podnikov.

Výsledky štúdií z regiónu strednej a južnej Európy [19] prekvapujúco konštatovali relatívne vysoký podiel aplikácie metódy PB bez ohľadu na veľkosť podniku. Transformácia ekonomiky v kombinácii s nevyhnutným rozvojom vedy a študijných programov vysokých škôl môžu byť jedným z možných vysvetlení vysokej miery aplikácie metódy PB v uvedených regiónoch. Nepochopenie predností sofistikovaných metód nahráva metóda PB, pretože operuje s familiárnou a ľahko interpretovateľnou výstupnou hodnotou.

V závere prvého tvrdenia vyslovujeme súhlas s naformulovaným tvrdením: Metódu PB zaraďujeme k heuristickým metódam ekonomického hodnotenia preferencií investičných projektov.

2. Tvrdenie B

Metóda PB je najčastejšie charakterizovaná ako počet rokov potrebných na pokrytie plánovaných kapitálových výdavkov projektu prínosmi projektu v podobe kladných prebytkov projektových peňažných tokov. V kontexte predloženého tvrdenia konštatujeme

nasledovné nedostatky metódy PB vyskytujúce sa v každej relevantnej učebnici podnikových financií, resp. finančného manažmentu ([4], [5], [15], [22], [26]):

- kladné peňažné toky plynúce v jednotlivých rokov majú rovnakú časovo upravenú hodnotu,
- metóda v pôvodnej verzii ignoruje náklady kapitálu podniku,
- kladné peňažné toky plynúce podniku po dobe úhrady sa neberú v rozhodovaní do úvahy.

Niektoré z vyššie vymenovaných námietok je možné odstrániť aplikáciou konceptu časovej hodnoty peňazí metódou diskontovanej doby návratnosti. Modifikácia síce odstraňuje námietku nerešpektovania zmien hodnoty peňazí v čase a námietku ignorovania nákladov kapitálu podniku, ale ponecháva v platnosti kľúčovú námietku v podobe zanedbávania kladných peňažných tokov plynúcich po vypočítanej dobe úhrady.

Jednoduchosť interpretácie časových jednotiek výstupu metódy PB naznačuje dve potenciálne prednosti metódy v porovnaní s dvojicou ziskovo orientovaných metód (metóda vnútornej miery výnosnosti a metóda čistej súčasnej hodnoty). Prvou potenciálnou prednosťou je poskytovanie informácií o úrovni likvidity projektu. Časovo kratšia doba úhrady významne uspokojuje požiadavku najrýchlejšieho pokrytia stratených (alternatívnych) investičných príležitostí a dáva do popredia moment, keď podnik bude schopný využiť aktuálne sa vyskytujúce investičné príležitosti na trhu [6]. Výstup metódy do značnej miery odbúrava pocit bezmocnosti nemožnosťou realizovať investičné príležitosti na trhu: „*The investor can assure himself of being restored to his initial position within a short span of time in order to be able to take advantage of additional perhaps better investment possibilities that may come along*“ ([6], s. 341) v podmienkach kapitálových obmedzení. Kategóriu likvidita je ale nevyhnutné správne odlišovať pre projekt a pre podnik ako celok. Likvidita investičného projektu nemusí byť automaticky spojená s likviditou podniku ako celku, ktorá je komplikovanejšia a nadobúda odlišný význam: „*The usually designated speculative and/or precautionary motive of firms to hold liquid or near liquid funds in order to seize upon unexpected opportunities is a different motive from that which requires each new investment separately to recover its original cost within a short time*.“ ([28], s. B-599). Z tohto dôvodu je nesprávne stotožňovať likviditu projektu s likviditou podniku, pretože motívy sú v oboch prípadoch odlišné.

V poradí druhou potenciálnou prednosťou metódy je reflexia úrovne rizika projektu ([5], [22]). Myšlienka o riziku vychádza zo základných pravidiel financií a výstupom evokuje uprednostňovanie investičných projektov s kratšou dobou úhrady, argumentujúc vyšším rizikom časovo neskorších peňažných tokov. Modifikácia metódy PB zahrnutím diskontovania vstupných premenných vylepšuje pôvodnú verziu o možnosť aplikovať rozdielnu mieru rizika pre časovo oddelené peňažné toky. V prípade použitia konštantnej sadzby diskontného faktora sa problém vyrieši iba čiastočne, pretože riziko neskorších peňažných tokov považujeme naďalej za konštantné v čase. Teoreticky vhodnejší postup zabezpečíme variáciou diskontnej sadzby v čase, čím by zmena lepšie reflektovala relevantnú skutočnosť meniaceho sa rizika.

Štúdiom odbornej (teoretickej) literatúry sme identifikovali viacero názorov obsahujúcich kritiku metódy PB. Kolektív autorov [20] nepovažuje „... *dobu návratnosti za dostatočné kritérium pre investičné rozhodovanie, pretože môže viesť k výberu projektov, ktoré nespôsobujú najvyššie možný prínos k podnikovej hodnote*“ ([20], s. 346). Merritt a Sykes [21] tvrdia, že metóda PB zapríčiňuje „*sústredenie sa na nedôležité a často irelevantné vlastnosti investičného projektu na úkor významných vlastností* “. Metóda PB sa sústredí na dobu

návratnosti vloženého kapitálu, ale nevenuje pozornosť konečnej ziskovosti projektu. Kritický záver vyslovil aj Weingartner [28]: *„The payback concept is an oversimplification in each case.“* ([28], s. B-606). Týmto tvrdením podporil výrok zaraďujúci metód PB k heuristickým metódam a načrtol záver druhého tvrdenia. Metóda PB poskytuje zjednodušený výstup ekonomického hodnotenia preferencií investičných projektov sústredením sa na likviditu investičného projektu a riziko budúcich plynúcich peňažných tokov. Výstupné informácie metódy nepredstavujú jasný kauzálny vzťah so základným cieľom podnikania pre stredné a veľké podniky, čo spôsobuje, že zvyšovanie hodnoty majetku akcionárov zostáva pri metóde PB na „druhej koľaji“. Metódu považujeme v aplikačnom kontexte za metódu pomocného charakteru aj v dôsledku neexistencie procesu optimalizácie alebo maximalizácie (minimalizácie) výstupnej premennej. Slovami Weingartnera: *„... the problems which managers seek to attack by its use will not disappear simply by arguing that payback is not meaningful... it is necessary to face up to these problems, and to employ methods which solve them*“ ([28], s. B-606). S názorom v princípe súhlasíme s dodatkom, že problémy sa môžu čiastočne vyriešiť kombináciou metód a používaním teoreticky vhodnejšej metódy diskontovanej doby úhrady.

Záverom vyslovujeme súhlas s druhým tvrdením o teoretických nedostatkoch metódy PB pre potreby stredných a veľkých podnikov. Existujúce rozdiely medzi dikciou teórie a praktickou aplikáciou nepredstavujú dôvod pre teoretickú podporu metódy PB.

3. Tvrdenie C

Dominantné aplikačné postavenie metódy PB v malých podnikoch [19] nastoľuje jednoduchú otázku: Prečo malé podniky v takej miere uprednostňujú aplikáciu metódy PB?

Prvý z dvojice dôvodov pramení z významnej odlišnosti základného finančného cieľa podnikania malých podnikov v porovnaní so strednými a veľkými podnikmi. Stredné a veľké podniky uplatňujú ekonomicky a teoreticky akceptovaný cieľ maximalizácie trhovej hodnoty akcionárov (vlastníkov) podniku. Automatickým prenesením napĺňania cieľa na všetky podniky by sme sa ale dopustili omylu kompozície a chyby zovšeobecňovania. Napríklad prieskum na vzorke švajčiarskych podnikov [12] konštatoval, že najčastejšie uvádzaným podnikateľským cieľom nebola maximalizácia majetku akcionárov, ale nezávislosť vlastníkov. Podnikanie malých podnikov je na rozdiel od stredných a veľkých podnikov postavené na myšlienke nezávislosti ([2], [14]) v porovnaní s klasickým zamestnaneckým pomerom. Malý podnik môže legálnym spôsobom upravovať vlastné výnosy a náklady (príjmy a výdavky) nie za účelom tradičnej maximalizácie zisku, ale naopak za účelom optimalizácie, resp. minimalizácie zisku (napríklad samozamestnávaním).

Druhý dôvod je výsledok pôsobenia kombinácie faktorov interného charakteru (skúsenosti, vzdelanie, dostupnosť ľudského kapitálu, konzultačné možnosti) a faktorov externého charakteru (kapitálové obmedzenia vzhľadom na štruktúru ekonomiky). Pôsobnosť interných faktorov sa u malých podnikov prejavuje nahrádzaním analytických postupov tzv. ad hoc postupmi. V kontexte interných faktorov zdôrazňujeme úlohu a úroveň vzdelania manažérov malých podnikov [10] a dostupnosti ľudského kapitálu. Malé podniky nemajú možnosť konzultovať navrhované investičné projekty v rovnakej miere ako stredné a veľké podniky a vedomostný potenciál rovnako nie je na úrovni projektových tímov veľkých podnikov. Pôsobenie externých faktorov sa napríklad prejavuje vo fáze prípravy investičného projektu. Úvodný predpoklad posudzovania aspoň dvoch investičných projektov (alternatív) sa zužuje na vytvorenie jedného projektu posudzovaného na úrovni: „prijať alebo neprijať“. Často investičné projekty spĺňajúce v malých podnikoch charakter povinného projektu sa musia realizovať bez ohľadu na vyplývajúcu mieru

výnosnosti. Dostupnosť cudzích zdrojov zaraďujeme k ďalším obmedzujúcim faktorom externého prostredia. Pôsobenie faktora sa mení v závislosti od štruktúry finančného trhu konkrétnej ekonomiky. Pozícia malých podnikov je v bankovo orientovaných ekonomikách zložitejšia v porovnaní s ekonomikami orientovanými na finančné trhy, z čoho vyplýva posun, že k aplikácii metódy PB na úkor metódy čistej súčasnej hodnoty je z dôvodu dostupnosti externých zdrojov financovania pochopiteľný.

Kombináciou vyššie uvedených faktorov je metóda PB obľúbená u malých podnikov. Dôvody zhŕňame do nasledujúcich bodov:

- malé podniky zaujíma bod zvratu investičného projektu ako výstup deklarujúci najrýchlejšiu návratnosť investovaného kapitálu,
- dlhodobé investičné projekty sú vnímané rizikovejšie aj v prípade vytvárania vyššej čistej súčasnej hodnoty,
- komplikácie pri výpočte nákladov na vlastný kapitál, predovšetkým u podnikov financovaných výlučne vlastným kapitálom,
- investičné projekty sú zväčša nevyhnutného charakteru, čím sa zužuje aj proces rozhodovania.

Záverom konštatujeme súhlas s úvodným tvrdením o aplikačných výhodách metódy PB pre malé podniky aj napriek teoretickým nedostatkom v podobe prijímania neoptimálnych riešení.

4. Tvrdenie D

Metóda čistej súčasnej hodnoty (ďalej len „NPV“) pri ekonomickom hodnotení vzájomne nezávislých projektov odporúča realizovať projekt s kladnou (prípadne aspoň nulovou) NPV a pri hodnotení vzájomne závislých projektov odporúča realizovať projekt s najvyššou NPV. Metóda vnútornej miery výnosnosti (ďalej len „IRR“) pri ekonomickom hodnotení vzájomne nezávislých projektov odporúča realizovať projekt, ktorého vypočítaná IRR je vyššia ako stanovená požadovaná miera výnosnosti a pri hodnotení vzájomne závislých projektov odporúča realizovať projekt poskytujúci vyššiu hodnotu IRR.

Posudzovanie vzájomne nezávislých projektov neprináša vzájomne protichodné odporúčania, ale situácia sa mení v niektorých prípadoch hodnotenia vzájomne závislých projektov. Príklad existencie vzájomne protichodných odporúčaní ilustrujeme na príklade ekonomického hodnotenia dvoch hypotetických investičných projektov (projekt A a projekt B), ktorých parametre sú uvedené v Tab 1.

Tab. 1: *Parametre a výstupné hodnoty dvoch hypotetických investičných projektov využitím metód NPV a IRR za účelom dôkazu protichodných odporúčaniach metód NPV a IRR*

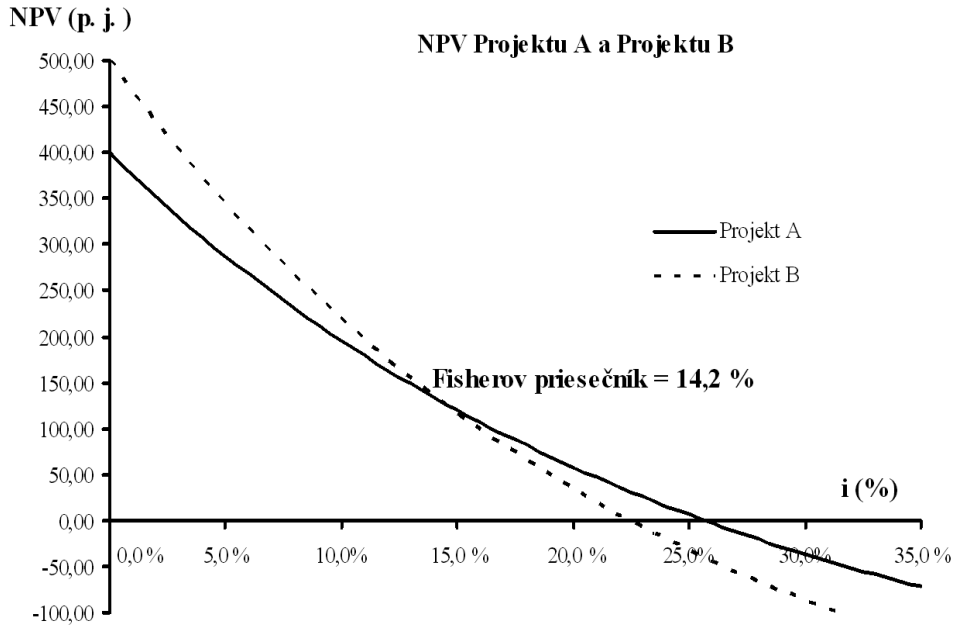
Parametre projektu	projekt A	projekt B
Kapitálové výdavky (v p.j.)	- 1 000	- 1 000
Peňažný tok 1. obdobia (v p.j.)	700	700
Peňažný tok 2. obdobia (v p.j.)	700	1 500
Výsledky	**projekt A**	**projekt B**
NPV7 % (v p.j.)	265,61	310,16
IRR (v %)	25,69	22,47

Zdroj: *Vlastný príklad*

Výsledné hodnoty dvojice metód (Tab. 1) poskytujú jednoznačne protichodné odporúčania ohľadom realizácie projektu. Metóda NPV preferuje realizáciu projektu B, pretože poskytuje vyššiu prírastkovú hodnotu k hodnote podniku. Metóda IRR naopak preferuje realizáciu projektu A, pretože dosahuje vyššiu mieru vnútornej miery výnosnosti.

Vzájomná protichodnosť odporúčaní je viditeľná aj v grafickom zobrazení (Obr. 1) NPV profilov obidvoch projektov. Posun po osi zobrazujúci zmenu diskontnej sadzby (os x) k hodnote 14,2 % poskytuje vzájomne protichodné odporúčania. Bod na úrovni 14,2 % sa nazýva Fisherov priesečník a je to percentuálna sadzba, pri ktorej sú NPV hodnoty posudzovaných projektov totožné. Až do Fisherovho priesečníka zostávajú odporúčania metódy NPV (projekt B je preferovaný pred projektom A) a metódy IRR (projekt A je preferovaný pred projektom B) nezmenené. Po prekročení Fisherovho priesečníka sa odporúčania obrátia. Grafické zobrazenie (Obr. 1) NPV profilov obohacuje problematiku v tom, že pre posúdenie existencie konfliktných odporúčaní je dôležitá aj existencia aj hodnota Fisherovho priesečníka. Protichodnosť odporúčaní nastáva v prípade, ak aplikovaná diskontná sadzba je nižšia ako Fisherov priesečník. Štúdium odbornej literatúry ponúka dve vysvetlenia protichodných odporúčaní. Prvé vysvetlenie obracia pozornosť na predpoklad reinvestovania prebytkových peňažných tokov plynúcich z investičného projektu počas životnosti projektu (*reinvestment assumption*) a druhé vysvetlenie sa opiera o vplyv časového a veľkostného rozloženia očakávaných peňažných tokov a kapitálových výdavkov počas životnosti projektu (*size and time effect*).

Obr. 1: *Grafické zobrazenie protichodných odporúčaní dvoch hypotetických investičných projektov*



Zdroj: *Vlastný príklad*

Predpoklad reinvestovania kladných peňažných tokov je odlišný v teoretických základoch dvojice metód. Kým reinvestovanie v prípade metódy NPV je podmienené existenciou úrokovej sadzby na úrovni diskontnej sadzby, reinvestovanie v prípade metódy IRR je podmienené existenciou úrokovej sadzby na úrovni IRR. Rozdiel medzi dvoma

sadzbami je hlavný zdroj protichodných odporúčaní. Názorový súlad o reinvestičnom predpoklade nachádzame aj v historickom kontexte, aj v súčasnej literatúre. Prvýkrát sa koncepcia predpokladu reinvestovania objavila u dvoch autorov: [1] a [24]. Najskôr sa predpoklad reinvestovania v učebných textoch vynechával (napr. [1], [11] alebo [18]) a až v nasledujúcich rokoch sa problematike venoval väčší priestor (napr. [16], [27] alebo [29]), sled udalostí aplikácie predpokladu mapuje Dudley ([8], s. 907). Súčasná literatúra rovnako rozdielne pristupuje k predpokladu reinvestovania. Autori (napr. [5], [20]) predpoklad obhajujú ako dôležitý, zatiaľ čo autorská dvojica Brealey a Myers [4] zastáva opačný názor.

Trecie miesto vystupuje na povrch v momente posudzovania relevantnosti reinvestičnej sadzby pre potreby rozhodovania v ekonomickom hodnotení preferencie investičných projektov. Časť autorov ([4], [8], [13], [17]) nepovažuje predpoklad reinvestovania za dôležitý, pretože dvojica metód NPV a IRR ho nevyžaduje. Dudley [8] sa vyjadril takto: „*There is no such assumption implicit in the technique. The assumption about reinvestment rates are implicit, unknowingly and by default, the decision to use one or the other of the two criteria and not to make any explicit estimate of the possible return on reinvestment of intermediate cash flows*." ([8], s. 908). Tým chcel potvrdiť, že ani jedna z metód neobsahuje implicitný predpoklad o reinvestičnej sadzbe a predpoklad zostával v rovine explicitného charakteru. Podobný názor nachádzame aj u Keana [13], ktorý najskôr tvrdil: „*... neither the IRR nor NPV method contains any implicit assumption about the reinvestment rates available for the intermediate cash flows*." ([13], s. 49) a v závere článku obhajoval myšlienku preferovania metódy NPV: „*The NPV v. IRR controversy hinges on the rate of reinvestment... is... based on misunderstanding. The reinvestment opportunities are irrelevant... the NPV method alone will unfailingly give the correct investment recommendations*." ([13], s. 55). Irelevantnosť reinvestičnej sadzby pre rozhodovanie obhajujú aj Brealey a Myers [4]: „*... the prospective return on another independent investment should never be allowed to influence the investment decision*." ([4], s. 103). Citované názory kriticky posudzujú relevantnosť predpokladu reinvestičnej sadzby v pozícii odôvodenia existujúcich protichodných odporúčaní medzi metódami NPV a IRR. S názorom súhlasíme poskytnutím nasledovných argumentov:

- Reinvestovanie peňažných tokov plynúcich z projektu je dobrou myšlienkou, pretože môžeme získať finančné zdroje na nový investičný projekt. Podstata problému ale zostáva nezmenená, t. j. odporúčania metód NPV a IRR zostávajú nedotknuté.
- Teoretické základy dvojice metód neobsahujú podmienku reinvestovania peňažných tokov počas životnosti investičných projektov.
- Reinvestičné príležitosti kladných peňažných tokov investičného projektu v podmienkach neobmedzeného kapitálu sú nepodstatné pre účely stanovenia hodnoty podniku ([13], s. 50).
- Reinvestičná sadzba na úrovni hodnoty IRR je vo svojej podstate nereálna.

Druhé vysvetlenie obhajuje vplyv časového a veľkostného rozloženia peňažných tokov a kapitálových výdavkov a je všeobecne prijímané aj naprieč literárnymi zdrojmi. Vysvetlenie sa odvoláva na existenciu Fisherovho priesečníka. Ak priesečník existuje (NPV profily projektov sa pretínajú, Obr. 1 a Tab. 1), existuje aj protichodnosť odporúčaní. Ak sa posúvame na horizontálnej osi až do bodu Fisherovho priesečníka, metódy poskytujú protichodné odporúčania a posúvaním sa od bodu Fisherovho priesečníka získavame nekonfliktné odporúčania. Čiastočnú nápravu existencie protichodných odporúčaní môžeme vykonať postupom používaným dvojicou autorov Brealey a Myers ([4], s. 101 – 103) prostredníctvom prírastkovej hodnoty IRR.

Záverom konštatujeme, že aplikáciou metód NPV a IRR môžeme pri ekonomickom hodnotení preferencií investičných projektov získať protichodné odporúčania. Analýzou a komparáciou literárnych zdrojov prisudzujeme existenciu protichodných odporúčaní vplyvu časového a veľkostného rozloženia vstupných premenných. Predpoklad reinvestovania je explicitného charakteru a nie je to predpoklad, na ktorom je postavené odvodenie dvojice metód NPV a IRR. Z hľadiska aplikácie je jasným „víťazom" metóda NPV, pretože pri jej aplikácii nezískavame protichodné odporúčania.

5. Tvrdenie E

Jedným zo záverov vyššie citovanej štúdie [19] bolo konštatovanie aplikačnej prevahy metódy IRR nad metódou NPV. Zistenie je v rozpore s odporúčaniami odbornej literatúry, považujúcich výstup metódy NPV za výstup s najlepšou vypovedacou schopnosťou pre podniky rešpektujúce základný cieľ podnikania, ktorým je maximalizácia hodnoty podniku.

Hľadanie dôvodov existujúcej „hádanky" iniciujeme trojakou interpretáciou výstupnej hodnoty metódy IRR. Prvá interpretácia chápe IRR ako diskontnú sadzbu, pri ktorej sa kapitálové výdavky investičného projektu rovnajú peňažným tokom plynúcim z investičného projektu. Myšlienka je teoreticky zrozumiteľná a natoľko zaužívaná vo všetkých finančných publikáciách, že jej nebudeme venovať viac priestoru. Druhá interpretácia charakterizuje IRR ako výnos, pri ktorom sa úvodné kapitálové výdavky zaplatia z plynúcich kladných peňažných tokov investičného projektu počas jeho životnosti. Tretia interpretácia považuje IRR za výnos získaný zo zdrojov, ktoré zostávajú na vnútorné investovanie v projekte. Druhá a tretia interpretácia je prirovnávaná k splácaniu hypotekárneho úveru [7]. Nevýhodou posledných dvoch interpretácií je nevyhnutnosť aplikácie spochybňovaného predpokladu reinvestovania na úrovni IRR a pravdepodobne je to aj dôvod preferovania prvej interpretácie odbornou literatúrou. Aké sú pravdepodobné požiadavky subjektov rozhodovania kladené na výstupy metód ekonomického hodnotenia? Vo všeobecnosti konštatujeme nasledovné požiadavky jasne pochopiteľný a interpretovateľný údaj, okamžite spracovateľný a porovnateľný údaj (dvojica autorov [9] použila jeden termín: kognitívna efektívnosť.)

Požiadavky kladené na výstupy metód NPV a IRR predstavujú východisko hľadania dôvodov existujúcej „hádanky". Konfrontácia výstupov metód z perspektívy spôsobu zobrazenia informácie (*information display method*) rozlišuje dva spôsoby zobrazenia: digitálne zobrazenie (*digital*) a analógové zobrazenie (*analog*). Metóda NPV poskytuje výstup v podobe absolútneho čísla nesúci kvantitatívny odkaz vyjadrujúci mieru zmeny hodnoty podniku realizáciou investičného projektu. Výstup je vyjadrený peňažnou sumou a spĺňa zaradenie do digitálnej skupiny zobrazovania informácií. Metóda IRR poskytuje výstup v podobe percenta, t. j. má charakter relatívnosti, čím spĺňa zaradenie do analógovej skupiny zobrazovania informácií.

V Tab. 2 sú naformulované požiadavky kladené na výstupy dvojice metód IRR a NPV. V ďalšom texte príspevku požiadavky analyzujeme s dôrazom na vyslovenie finálneho výroku v prospech, resp. neprospech konkrétnej metódy.

Tab. 2: *Požiadavky kladené na výstup dvojice metód NPV a IRR*

Požiadavka kladená na výstup	Metóda NPV	Metóda IRR
Zreteľná pochopiteľnosť		+
Zreteľná interpretovateľnosť	+	
Okamžitá spracovateľnosť		+
Porovnateľnosť		+

Zreteľná pochopiteľnosť pramení z výhody výstupu vyjadreného na relatívnej báze v porovnaní s bázou absolútnou. Percentuálne vyjadrený výstup je kognitívne efektívnejší v porovnaní s absolútnou sumou v peňažných jednotkách. Konfrontácia relatívnych a absolútnych báz merania ale nemusí zákonite viesť k rovnakým záverom. Zmena hodnoty (prvá možnosť) zo 100 € na hodnotu 200 € predstavuje absolútny nárast o 100 € a v percentuálnom vyjadrení o 100 %. Zmena hodnoty (druhá možnosť) z 1 100 € na hodnotu 1 300 € predstavuje absolútny nárast o 200 € a v percentuálnom vyjadrení 18,18 %. Zmena hodnoty (tretia možnosť) z 10 100 € na hodnotu 10 600 € predstavuje absolútny nárast o 500 € a v percentuálnom vyjadrení 4,9 %. Pohľad kritériom absolútnej zmeny preferuje tretiu možnosť pred druhou možnosťou a druhú možnosť pred prvou možnosťou. Odlišné poradie získame uplatnením kritéria relatívnej zmeny. Prvá možnosť je preferovaná pred druhou možnosťou a druhá možnosť je preferovaná pred treťou možnosťou.

Zreteľná interpretovateľnosť jednoznačne preferuje metódu NPV. Napriek tomu odborná literatúra identifikuje existenciu viacerých „pochybných" interpretácií metódy IRR, ktoré pravdepodobne prispievajú k jej vysokej praktickej aplikácii. Brealey a Myers [4] konštatovali možnú príčinu aplikačnej prevahy metódy IRR nad metódou NPV takto: „*We find this puzzling, but it seems that IRR is easier to explain to nonfinancial managers, who think they know what it means to say that ˝Project G has a 33 percent return˝*"([4], s. 105). Dvojica skúsených autorov konštatovala dôležitosť formálneho vzdelania finančných manažérov. Razantnejšie konštatovanie obrátilo pozornosť na samotné teoretické základy metódy IRR [7]: „*A majority of the users of the IRR model do not fully understand its implications*." ([7], s. 62). Autori sa anonymne pýtali používateľov metódy IRR na jej interpretáciu a často dostali odpoveď: „*IRR shows the compounded annual rate of return that is earned on the original investment in the asset over its active life*" ([7], s. 62). Zistené chápanie významu výstupu metódy IRR je samozrejme nesprávne, pretože číslo samo osebe nenesie informáciu o výnosnosti projektu.

Okamžitá spracovateľnosť naopak favorizuje metódu IRR. Percentuálna hodnota je efektívnejším výstupom pre okamžité spracovanie a vytvorenie prvotného názoru. Predstavme si rozhodovanie medzi dvoma alternatívami splácania pôžičky vo výške 2 124 $, ([9], s. 88). Prvá alternatíva splácania predpokladá mesačnú splátku vo výške 100 $ po dobu 24 mesiacov a druhá alternatíva splácania predpokladá mesačnú splátku vo výške 90 $ po dobu 30 mesiacov. K dispozícii máme všetky relevantné informácie na efektívne rozhodnutie. Ak by ale boli výstupy vyjadrené relatívne (percenuálne prostredníctvom ročnej úrokovej sadzby), t. j. 12 %, resp. 19,5 %, rozhodovanie by bolo rýchlejšie, pretože percentuálna sadzba je rýchlejšie spracovateľná a porovnateľná. Práve požiadavka porovnateľnosti je nespornou výhodou výstupu metódy IRR. Percentuálnu hodnotu je možné porovnať s inou aktuálne platnou sadzbou alebo minulou (vžitou) sadzbou, ktorá bola predmetom rozhodovania.

Výhodnosť výstupu metódy IRR spočíva v percentuálnom zobrazení hodnoty, ktoré je kognitívne efektívnejšie v porovnaní s absolútnou hodnotou metódy NPV. V intenciách koncepcie obmedzenej racionality konštatujeme rýchlejšie spracovanie percentuálne vyjadrených hodnôt, vyššiu mieru familiárnosti k percentuálnej hodnote a vyššiu mieru porovnateľnosti, pretože percentuálne vyjadrené hodnoty si pamätáme lepšie ako absolútne sumy. Záverom konštatujeme lepšiu vizuálnu vlastnosť výstupu metódy IRR v porovnaní s metódou NPV aj napriek teoretickej nadradenosti metódy NPV.

Záver

Prečo existuje významná preferencia praktickej aplikácie metódy doby úhrady a metódy vnútornej miery výnosnosti napriek existencii teoreticky „ideálnej" metódy čistej súčasnej hodnoty? Argumentácia na päť vymedzených tvrdení postupne poodhalila niektoré príčiny existencie rozdielov medzi dikciou teórie a praktickou aplikáciou.

Metóda PB poskytuje jednoduchý, rýchlo spracovateľný a porovnateľný údaj vyjadrený v časových jednotkách, čím sa finančnému manažérovi skracuje rozhodovanie o posudzovanom projekte. Z hľadiska teórie ale metóda PB nespĺňa požiadavky kladené na ciele stredných a veľkých podnikov, pretože informácia o dobe návratnosti priamo nesúvisí s rastom hodnoty akcionárov podniku. V prípade malých podnikov je situácia odlišná a metóda PB je pre potreby malých podnikov metódou vhodnou. Informácia o dobe návratnosti projektu priamo ovplyvňuje malé podniky v ich existencii a zotrvaní na trhu. V komparácii metódy NPV a metódy IRR sme konštatovali možnú protichodnosť ich odporúčaní pri hodnotení vzájomne sa vylučujúcich projektov. V takýchto prípadoch je jasným „víťazom" metóda NPV. Napriek teoreticky správne naformulovanej rade je praktická situácia odlišná. Výstup metódy IRR je kognitívne prijateľnejší. Skutočnosť pripisujeme vyjadreniu výstupu metódy – percentuálna sadzba a pochybným interpretáciám výstupu metódy IRR.

Summary

Capital budgeting methods for investment projects evaluation belong to relatively frequent issue in the theory of corporate finance. The theoretical ground of group of dynamic methods (net present value method and internal rate of return method) share the idea of taking account of time value of money of projected positive cash flows and projected capital expenditures. The feature of changing value of money through time but absents in the traditional method – payback period assuming relatively simple evaluation of a pair of projected variables. We concluded that factors (the environment of decision-making, the level of education and knowledge of decision makers/managers and time pressure in decision-making) may influence the process of selection of appropriate method for investment project evaluation by managers regardless of theirs theoretical advantages and disadvantages.

Použitá literatúra:

[1] ALCHIAN, A. 1955. The rate of interest, Fisher's rate of return over costs and Keynes' internal rate of return. In: American Economic Review, 1955, Vol. 45, No. 5, pp. 938 – 943.

[2] ANG, J. 1991. Small business uniqueness and the theory of financial management. In: The Journal of Small Business Finance, 1991, Vol. 1, No. 1, pp. 1 – 13.

[3] ATKINSON, R. L. – ATKINSON, R. C. – SMITH, E. E. – BEM, D. J. – NOLEN-HOEKSEMA, S. 2003. Psychologie. Praha: Portál, 2003. ISBN: 80-7178-640-3.

[4] BREALEY, R. A. – MYERS, S. C. 2003. Principles of corporate finance. N.Y: McGraw-Hill, 7th ed. ISBN-10: 0071151451. ISBN-13: 978-0071151450.

[6] BRIGHAM, E. F. – EHRHARDT, M. C. 2008. Financial management: theory and practice. Thomson, 12th ed. ISBN-10: 0324422695.ISBN-13: 978-0324422696.

[6] BYRNE, R. – CHARNES, A. – COOPER, W. – KORTANEK, K. 1967. A chance constrained approach to capital budgeting with portfolio type payback and liquidity constraints. In: Journal of Financial and Quantitative Analysis, 1967, Vol., No., pp. 339 – 364.

[7] CLARK, J. J. – HINDELANG, T. J. – PRITCHARD, R. E. 1984. Capital budgeting: planning and control of capital expenditures. New Jersey: Prentice-Hall, 2nd ed. ISBN: 0-13-114348-4.

[8] DUDLEY, C. 1972. A note on reinvestment assumptions in choosing between net present value and internal rate of return. In: The Journal of Finance, 1972, Vol. 72, Issue 4, pp. 907 – 915.

[9] EVANS, D. A. – FORBES, S. M. 1994. Decision making and display methods: the case of prescription and practice in capital budgeting. In: The Engineering Economist, 1994, Vol. 39, Issue 1, pp. 87 – 92.

[10] GRAHAM, J. R. – HARVEY, C. R. 2001. The theory and practice of corporate finance: evidence from the field. In: Journal of Financial Economics, 2001, Vol. 60, Issue 2-3, pp. 187 – 243.

[11] HIRSHLEIFER, J. 1958. On the theory of optimal investment decision. In: The Journal of Political Economy, 1958, Vol. 66, No. 4, pp. 32 – 352.

[12] JORG, P. – LODERER, C. – ROTH, L. 2004. Shareholder value maximization: what managers say and what they do. In: DBW Die Betriebswirtschaft, 2004, Vol. 64, No. 3, pp. 357 – 378.

[13] KEANE, S. M. 1979. The internal rate of return and the reinvestment fallacy. In: Abacus, 1979, Vol. 15, Issue 1, pp. 48 – 55.

[14] KEASEY, K. – WATSON, R. 1993. Small firm management: ownership, finance and performance. Oxford: Blackwell, 1993. ISBN-10: 063117981X. ISBN-13: 978-0631179818.

[15] KRAĽOVIČ, J. – VLACHYNSKÝ, K. 2006. Finančný manažment. Bratislava: Iura, 2006. ISBN 80-8078-042-0

[16] LINDSAY, R. J. – SAMETZ, A. W. 1967. Financial management: an analytical approach. Ili: Irwin, 1967.

[17] LOHMANN, J. R. 1988. The IRR, NPV and the fallacy of the reinvestment rate assumptions. In: Engineering Economist, 1988, Vol. 33, No. 4, pp. 303 – 330.

[18] LORIE, J. H. – SAVAGE, L. J. 1955. Three problems in rationing capital. In: The Journal of Business, 1955, Vol. 28, No. 4, pp. 229 – 239.

[19] MARKOVIČ, P. – ŠINSKÝ, M. 2009. Trendy v aplikácii metód ekonomického hodnotenia preference investičných projektov In: Ekonomika a management, Praha: Č. 1 (2009)

[20] McGUIGAN, J. R. – KRETLOW, W. J. – MOYER, R. CH. 2006. Contemporary financial management. Singapore: Thomson, 2006. ISBN 0-324-31-437-X.

[21] MERRITT, A. J. – SYKES, A. 1963. The finance and analysis of capital projects. London: Longmans Green, 1963.

[22] ROSS, S. – WESTERFIELD, R. – JORDAN, B. 2003. Fundamentals of corporate finance. N.Y: McGraw-Hill, 6th ed. ISBN: 0-390-31999-6.

[23] SIMON, H. 1957. Models of man: social and rational. New York: Wiley, 1957.

[24] SOLOMON, E. 1956. The arithmetic of capital-budgeting decision. In: The Journal of Business, 1956, Vol. 29, No. 2, pp. 124 – 129.

[25] ŠINSKÝ, M. 2009. Behaviorálne financie ako prístup vysvetľovania existencie psychologických fenoménov vo finančnom manažmente podnikov s dôrazom na kapitálové rozpočtovanie. (Dizertačná práca)

[26] VALACH, J. 2006. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. Praha: Ekopress, 2006. ISBN: 80-86929-01-9.

[27] VAN HORNE, J. C. 1968. Financial management and policy. New Jersey: Prentice-Hall, 1968.

[28] WEINGARTNER, M. G. 1969. Some new views on the payback period and capital budgeting decisions. In: Management Science, 1979, Vol. 15, No. 12, pp. B594 – B607.

[29] WESTON, F. J. – BRINGHAM, E. F. 1969. Managerial finance. New York: Holt, 1969. 1

Poznámka: Príspevok je výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/0276/08 „Moderné prístupy v manažmente finančného rizika podnikov pri uplatnení princípov behaviorálnych financií“.

contact: *markovic@euba.sk ; michal.sinsky@gmail.com*

Inovace obchodního modelu

Business model innovation

Ondřej Chwaszcz

Klíčová slova:

obchodní model, inovace, otevřené inovace, inovace obchodního modelu, Henderson – Clark model, radikální inovace, inovační teorie

Keywords:

business models, innovations, open innovation, business model innovation, Henderson – Clark model, radical innovations, innovations theory

JEL Classification: M19, M49

Úvod

Moderní éra hospodářského růstu se datuje od vzniku průmyslové revoluce. Za vznikem této revoluce stojí více faktorů a jedním z nich jsou právě inovace. Anglie v této době měla nejvyspělejší ekonomický a právní systém, zrušila obchodní bariéry a v praxi se začal využívat jeden významný technologický objev – parní stroj. Tak jak inovace pomohly rozvoji Anglii a hlavně samotným obchodním subjektům v této zemi, tak od té doby nadále pomáhají podnikům po celém světě si zachovat konkurenceschopnost a otevírají brány k ekonomickým ziskům.

Zájem o technologický pokrok a posléze i o samotné inovace (technické i netechnické) neustále vzrůstá. V průběhu posledních let stále více ekonomů zaměřuje svou pozornost na faktory přispívající k růstu, a to jak z hlediska globálního, tak i z hlediska jednotlivých subjektů (podniků).

Tato práce se zaměřuje na nejnovější přístup k inovacím u samotných podniků. Jedná se o tzv. inovaci obchodního modelu. V počátku práce je rozebrána definice obchodního modelu, protože do dnešní doby neexistuje jednotné vymezení tohoto pojmu. Tento fakt značně limituje sjednocení teorie inovací samotného obchodního modelu. V poslední době se pozornost mnohých ekonomů začala zaobírat touto problematikou a dá se předpokládat značný vývoj v této oblasti.

Po rozboru samotného obchodního modelu postupuji v práci dále k rozboru samotných inovací obchodního modelu, a to systematicky od teoretických východisek až po specifikaci konkrétních inovačních přístupů.

Inovace obchodního modelu je závislá na mnoha faktorech a druzích využitých inovací. Některé podniky na stejném trhu a o stejných parametrech mohou volit naprosto rozdílný vývoj obchodního modelu. Veškeré teoretické závěry jsou v práci podloženy různými „case studies“ a tím je zachována návaznost na praxi, tak nutná pro pochopení teoretických základů.

Práce jako celek charakterizuje současný vztah existující mezi inovačními procesy a obchodním modelem. Jejím cílem je představení celistvého konceptu obchodního

modelu. Následně si pak práce klade za cíl nadefinovat nový přístup k inovacím přehlednou a jasně popsanou formou. V současné literatuře postrádám ucelené pojetí, rozebírající diverzifikaci jednotlivých inovací obchodního modelu, což by tato práce měla napravit. Dále by měla poskytnout základní vysvětlení problematiky a představuje směr, kterým by se podnik měl vydat, pokud chce zůstat konkurenceschopným.

1. Inovace obchodního modelu (BMI)

V roce 2003 přichází Apple na trh s iPodem a s iTunes obchodem (převratné přenosné zařízení pro zábavu). Zároveň se vytváří zcela nový trh a celá společnost se transformuje. V následných třech letech kombinace iPod/iTunes generuje 10 mld. USD, což představuje téměř 50 % příjmů této společnosti. Tržní hodnota podniku vzrůstá z 1 mld. USD z počátku roku 2003 na více než 150 mld. USD z konce roku 2007.

Tento raketový vzestup společnosti nebyl způsoben novým technologickým pokrokem, jak se někdo může mylně domnívat. Společnost Apple nebyla první, která přišla na trh s digitálním přehrávačem. Společnost Diamond Multimedia představila produkt Rio již v roce 1998. Jiná firma (Best Data) uvedla na trh Cabo 64 v roce 2000. Oba výrobky fungovaly dobře, byly přenosné a vkusné. Proč tedy společnost Apple se dokázala prosadit, na rozdíl od svých předchůdců?

Společnost Apple udělala něco mnohem podstatnějšího, než to, že kvalitní technologii zabalila do vkusného designu. Tato společnost totiž vzala dobrou technologii a zabalila ji do skvělého obchodního modelu! Opravdovou inovací této společnosti bylo zpřístupnění jednoduché a pohodlné funkcionality sloužící ke stahování muziky. Aby toho společnost Apple dosáhla, musela od základu přestavět svůj obchodní model, který kombinuje hardware, software a služby[1)] (Johnson, W. J. 2008, p. 1) .

Na úvod této práce jsem představil příklad z praxe vyobrazený na příkladu společnosti Apple. Inovace se stávají prostředkem konkurenceschopnosti. Ovšem samotné inovace a jejich implementace nemusí být pro podnik nikterak významným přínosem, ba právě naopak. Tento fakt je doložen příklady firem, které fungovaly před obdobím rozmachu společnosti Apple (příklad rozebrán v úvodu práce). Vše záleží na tom, zda je inovace v podniku podpořena vhodně zvoleným obchodním modelem. V současné globalizované době roste konkurenční boj a podniky hledají cesty ke zvyšování svého zisku. Touha se prosadit vede podniky k tomu, aby začali věnovat významnější pozornost svému obchodnímu modelu a jeho inovaci.

Inovace obchodního modelu v sobě zahrnuje vytvoření nové obchodní činnosti, nebo formuje nové přístupy k již zaběhlým obchodním činnostem. BMI tak vytváří zcela odlišný druh podniku, který nekonkuruje pouze na straně hodnotové nabídky (value proposition[2)]), ale připojuje k tomu i ekonomický model, zdroje a procesy. To vše za

1) Tento příběh lze napasovat na stejně úspěšný tržní akt společnosti Gillete a její inovativní model „čepel-žiletka". Společnost Apple dala zákazníkům základní část svého produktu iTunes (nízká marže – stejně jako společnost Gillete dostala mezi lidi své násadky na žiletky „čepele") a tím získala svou klientelu, kterou si uzavřela před okolním světem a nechala je nakupovat její iPod s vysokou marží (stejně jako společnost Gillete poskytovala zákazníkům žiletky). (Johnson, W.J. 2008, p.1)

2) Obchodní nebo marketingový přehled, který sumarizuje, proč by měl spotřebitel koupit produkt či využít službu. Toto rozhodnutí by mělo přesvědčit potenciálního spotřebitele, že právě jeden jediný produkt či služba mu zajistí největší užitnou hodnotu nebo nejefektivnější řešení problémové situace než ostatní podobné nabídky. (definice přejeta s www stránek INVESTOPEDIA, A Forbes Digital Company. Heslo „Value Proposition". [Citace 27. 2. 2010] Dostupné na WWW: http://www.investopedia.com/terms/v/valueproposition.asp.

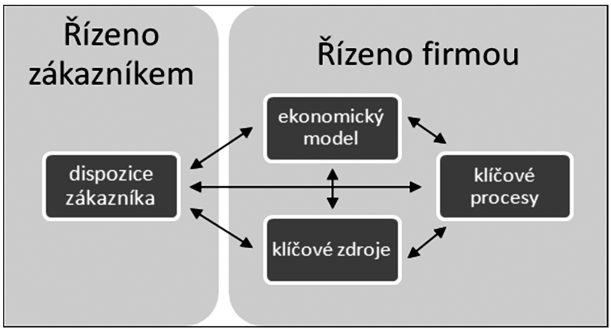
účelem pozvednutí zmíněné hodnotové nabídky, získání nových trhů a odpoutání se konkurentům.[3)]

2. Obchodní model – základní koncept

Definice samotného obchodního modelu se hledá velice těžce, protože se nikomu nepodařilo tento pojem nadefinovat tak, aby se stal všeobecně uznávaným. Pro případ této studie vycházím z faktu, že obchodní model je hlavním rámcem popisujícím chování podniku při tvorbě a distribuci svých produktů. Je nutné si uvědomit, že takový obchodní model je složen z mnoha komponent. Všechny tyto komponenty musí být správně nadefinovány, aby byli relevantní k cílům podniků.

Jinými slovy obchodní model je v podstatě celistvý podnikatelský koncept, který určuje, jak využít veškeré hmotné a nehmotné zdroje podniku. S pomocí těchto zdrojů a jejich odpovídajícím využitím pak podnik vytváří produkty či služby takovým způsobem, aby je pak mohl dále poskytovat v přitažlivé a přístupné formě svým zákazníkům či klientům.[4)]

Obr. 1: *Základní rámec obchodního modelu*



Zdroj: *autor vychází z Johnson, W. J. (2008) a z Rasmussen, B (2007)* [5)]

Řízeno zákazníkem

- <u>Dispozice zákazníka</u>

Úspěšný obchodní model musí poskytovat zákazníkovi takové produkty či služby, že zajistí nejefektivnější uspokojení jeho potřeb oproti konkurenčním společnostem. Konkurenci nejčastěji poráží zákaznický servis, flexibilní nabídka produktů a služeb při neustále se měnící poptávce, nebo jedinečné vlastnosti patřící vybranné obchodní značce. Postup je následující:

— Vybrat si cílového zákazníka, který bude spotřebovávat naše produkty.

3) Na úvod využiji příkladu IBM (Christensen, Grossman, Hwang, 2008). Této společnosti se jako jediné (ze všech podniků působících na trhu sálových počítačů) podařilo uchytit ve výrobě minipočítačů. IBM byla jedinou společností (ze skupiny svých dřívějších konkurentů), která se prosadila v produkci osobních počítačů. Tyto pozice si tento podnik vybudoval tím, že se nebál investovat za účelem vytvoření nového obchodního modelu, jehož schopnosti byly nastaveny přesně na charakter nového disruptivního trhu. Ostatní společnosti se také pokoušely oslovit nově objevený segment na trhu, ale skrz své nezměněné obchodní modely nebyly sto takové flexibility, jakou předvedla společnost IBM.

4) Autor vychází z rozhovoru s Johnem C. Camillusem, vedeným Nagendrem V. Chowdarynem (2009)

5) Graf vytvořil autor; vychází z Johnson, W. J. (2008); a z Rasmussen, B. (2007) a z globálního rozboru problematiky uvedené na www stránkách Wikipedia – The Free Encyklopedia pod heslem „business model innovation“

— Zaměřit se na podrobnosti okolo cílového zákazníka. Zde je vhodné vycházet z tzv. přístupu „Job-to-be-done“. Podnik musí odhalit problémy, s kterými se zákazník potýká. Určit možné alternativy jeho spotřeby. Ověřit, zda spotřebitel disponuje odpovídajícím finančním kapitálem, nutným doplňkovým vybavením a odpovídajícími dovednosti. A popřípadě vytvořit subjekty, které nedostatky pomůžou odstranit (institut financování koupě; vzdělání…). Pochopit zákazníkovo vnímání ceny a obsahu produktu (ochota kupovat za nižší cenu méně kvalitní produkt)[6].

— Samotná nabídka (produkt či služba plus samotná forma koupě produktu a jeho následné užívání), která uspokojí zákazníka – „job-to-be-done“ za odpovídající cenu.

Řízeno firmou

- Ekonomický model

Pro úspěch podniku je nutné mít nastavený odpovídající ekonomický model (ve většině literatury pod názvem „profit model“). Model obsahuje veškeré klíčové jednotky podniku stojící za chodem společnosti. Žádný ekonomický model nebude fungovat bez nastavení odpovídající řídící struktury zahrnující produkci, logistiku až po koncový prodej.

Tento model tvoří podniky, aby dosáhly stavu, kde budou výnosy přesahovat náklady. Pro dosažení tohoto cíle musí podnik hlídat, aby každá součást podniku pracovala co nejefektivněji a přispívala tak k naplnění cílů ekonomického modelu. Je nutné se v analýze zaměřit jak na zákazníky, tak i na prodejní místa. V neposlední řadě je nutné vést v podniku přehlednou strukturu jeho součástí tak, aby tvořili přehledné kanály toku zboží, služeb a logistiky.

— Příjmový model popisuje způsob, kterým do podniku plynou peníze, skrz upokojování potřeb spotřebitelů. Blíže vysvětleno – každý podnik má určitý rozsah produktů a služeb. Specifické ocenění rozdílných produktů a služeb by mělo vést k maximální ziskovosti ve vztahu podnik x zákazník. Jako příklad můžeme uvést benzínové stanice ve Spojených státech, které nabízeli dostupné osvěžení za účelem přilákání zákazníka a prodání jiného sortimentu.[7]

Vyčíslení tržeb je naprosto jednoduché a vychází ze známého vzorce „P*Q“. Ovšem za uvedeným vzorcem, který je stavebním kamenem, stojí mnoho dalších proměnných. Jejich implementací do příjmového modelu získáváme daleko lepší přehled o finančních tocích v rámci společnosti. Tyto údaje jsou například – velikost trhu, cílový objem, objem jednotlivých obchodních transakcí, frekvence nákupů, doplňkový prodej.

— Marže. V obchodních transakcích musí podnik pracovat s marží. Každý podnik musí znát finanční náročnost interních procesů. Ne pouze cenu nakoupeného zboží, ale cenu zboží, která v sobě zahrnuje veškerá náklady pořízení a přepravy až k zákazníkovi, včetně všech režií. Následně pak lze pracovat v obchodních transakcích s marží, tak aby se obchodní subjekt vyhnul neočekávaným ztrátám a naopak přinášel do společnosti zisk.

— Nákladové položky jsou složkami, které ovlivňují celkové složení nákladů za jednotlivou aktivitu, tudíž ovlivňují celkové náklady na produkci zboží či služby. Náklady se v tomto případě skládají jak z přímých, tak i nepřímých (režijních) nákladů. Pro potřeby konkrétního členění nákladů bývá v posledních letech hojně používána metoda

6) V návaznosti na výše definované disruptivní inovace

7) Další příklad lze uvést například společnost McDonald, která nabízí část z menu zdarma zajišťující se tak opětovný návrat zákazníka. (Shrock, 2009)

ABC (Activity-based costing). Tato metoda identifikuje jednotlivé aktivity ve společnosti a přiděluje k nim veškeré náklady související s výstupním produktem. Správné nadefinování nákladových položek a následné efektivní zpracování podaných údajů lze následně promítnou do výše ceny či marže.

— Prostředky podporující maximalizaci objemu. Tohoto cíle lze dosáhnout přes zefektivnění těchto oblastí – doba nutná k realizaci transakce, výrobní kapacita, obrat zásob, vytíženost kapacit.

- Klíčové zdroje

Za klíčové zdroje je v současnou dobu považovat lidi, vybavení, technologické postupy, informace, předměty duševního vlastnictví, distribuční kanály, obchodní společníky, vlastnictví určité značky. Za pomoci těchto prostředků a jejich kombinací se podnik snaží vyhovět poptávce a zároveň by tato kombinace měla být efektivní volbou, která by podporovala zvolený ekonomický model.

- Klíčové procesy

Klíčové procesy tvoří koridor pro tvorbu cest vedoucích k zákazníkovi. Cílem je mít stálý přehled o zákazníkových dispozicích a s využitím těchto znalostí mu následně nabízet produkty, které by uspokojovaly jeho neustále se vyvíjející požadavky na spotřebu. Při tvorbě cest k zákazníkovi je třeba nově objevené cesty zařazovat a hodnotit v rámci již zvoleného ekonomického modelu.

Úspěch společnosti zaručí odpovídající nastavení provozních, řídících a administrativních procesů. S jejich pomocí může pak společnost opakovaně vytvářet poptávané produkty a následně i realizovat určité úspory z rozsahu.

Nastavení odpovídajících procesů by mělo být nastaveno již v počátcích (již při realizaci VaV). Další procesy musí zahrnovat konstrukci, produkci, rozvoj produktu, zpracování, najímání a školení lidí, informační technologie. Nastavení procesů musí obsahovat zakotvené pravidla (normy). Jedná se o pravidla, která chrání finanční a obchodní zdraví společnosti a zároveň zaručí, že žádná z aktivit společnosti nevybočí z předem zvoleného obchodního rámce. Jako příklady lze uvést nastavení úvěrových, dodavatelských či investičních podmínek. Dále může společnost nadefinovat pravidla pro přístup k zákazníkům a distribučním kanálům atd.

3. Inovace obchodního modelu – teoretické východiska

Všechny fungující společnosti museli opakovaně a úspěšně modifikovat své obchodní modely. Inovace obchodního modelu tudíž probíhá bez přestání. Z výrobních společností se postupem času stávají například servisní podniky s přidruženou výrobou. V blízké budoucnosti lze očekávat[8)] podobný vývoj v obchodu zaměřeného na mobilní telefony – zprostředkovatelé a výrobci mobilních přístrojů se pokusí přidávat dodatečné služby, aby udrželi klienty, inovovali sítě a usnadnili spotřebitelům jejich život. Za všemi těmito možnými změnami stojí strategické rozhodnutí ohledně budoucnosti obchodního modelu. Jako příklad z minulosti je zde vhodné uvést společnost IBM, která začala jako společnost zabývající se počítači. Posléze se s počítačové společnosti stává ještě softwarový podnik a v dnešní době když hovoříme o IBM, máme na mysli společnost na software a servis. IBM představuje krásný případ neustálé inovace obchodního modelu

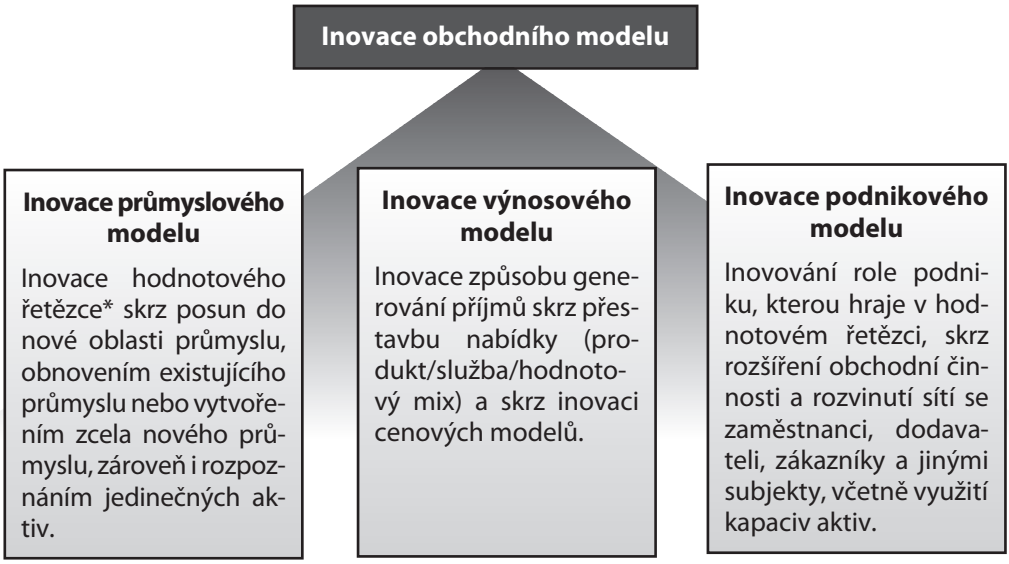
8) Autor vychází z rozhovoru s Dr. Bolko V Oertingerem, vedeným Nagendrem V. Chowdarymem (2009)

Vhodná inovace obchodního modelu je velmi ceněná, obzvláště v dnešní nestabilní době. BMI dává podnikům prostředek, s jehož pomocí mohou uniknout z prostředí, kde konkurence v krátké době imituje veškeré inovace produktů a služeb, kde konkurenční strategie značně konvergují a kde jakýkoliv náskok před konkurencí brzo pomíjí. (Lindgardt a kol. 2009)

Z akademického hlediska můžeme členit BMI do určitých skupin a tak lépe proniknout k samotným základům. Ovšem v mnoha případech (jak již tomu v ekonomické vědě bývá) nelze postupovat podle předem daných vzorců, proto prosím čtenáře, aby bral uvedené členění s nadhledem. V této práci rozčleníme BMI na základě studie IBM (Paths to sucess – Three way to innovate your business model).[9)]

Jak je v samotné studii uváděno, tak v této oblasti neexistuje jednotná definice obchodního modelu ani jeho inovace (v současné době existuje několik různých pohledů z odlišných zorných úhlů). Výše uvedená studie se to pokusila napravit a na základě rozboru dostupné literatury, 35 vybraných případových studií (plus dalších tisíců zkoumaných případových studií) vystavěla model rámce pro pochopení BMI a identifikovala tři typy strategií.

Obr. 2: *Tři strategické přístupy k inovaci obchodního modelu*



Zdroj: *IBM Institute for Business Value. 2007. str. 5; vlastní úpravy; **[10)]*

Inovace průmyslového modelu – v tomto případě si inovace týká hodnotového řetězce. Ten může být inovován v horizontálním směru. Za touto inovací stojí posun do

9) IBM Institute for Business Value. 2007. 17 pp.

10) Hodnotový řetězec a jeho definice: Propojené aktivity v podniku, které postupně přetváří vstupy na výstupy a zároveň vytváří konkurenční výhodu. Hodnotový řetězec se obvykle skládá z (1) logistiky na straně vstupu, (2) výrobních operací, (3) logistiky na straně výstupu, (4) marketingu a prodeje, (5) poprodejního servisu, (6) koupě a dodání, (7) výzkumu a vývoje, (8) řízení lidských zdrojů, (9) firemní infrastruktury. (BusinessDictionary.com – heslo „value chain". [Citace 7.2.2010]. Dostupné na WWW: www.businessdictionary.com)

nového průmyslu, tak jak to předvedla společnost Virgin, která začínala s muzikou a maloobchodním prodejem a nyní funguje v tak odlišných průmyslech, jako je letectví, železnice, nápoje či poskytování finančních služeb.

Tento druh inovace také zahrnuje i přestavbu existujícího průmyslu. Což provedla společnost Dell, když eliminovala roli zprostředkovatelů a šla přímo k zákazníkovi, či společnost Apple tím, že skrz svůj produkt iTunes doručuje muziku přímo zákazníkům.

Nejvíce dramatické inovace spadající do této kategorie ovlivňují vývoj zcela nového průmyslu nebo jeho segmentů. Jedná se například o to, co předvedl Google a jiné vyhledávací společnosti. S příchodem internetu se objevil prostor pro otevření nového odvětví.

Dr. Bolko V. Oetinger jako příklad uvádí[11)] příchod nízkonákladových leteckých společností. Tak například Ryanair má velmi odlišnou nákladovou strukturu, protože svou leteckou síť organizuje naprosto odlišně oproti zaběhlým leteckým společnostem.

Zajímavý příklad uvedl také prof. John T. Delay.[12)] V dnešní době jsou v USA dvě významné telefonní společnosti (Verizon a AT&T), které se rozhodly pro rozdílné strategie, přestože jejich obchodní model je shodný. AT&T klade důraz na mobilní telefony a související služby (například skrz iPhone) a kompenzuje tak ztráty, za kterými stojí pevné linky. Verizon je agresivnější a zaměřuje se na optické kabely, aby mohl poskytovat komplexní služby, zahrnující mobilní telefony, vysokorychlostní internet a kabelovou televizi.

Inovace výnosového modelu – inovace tohoto druhu ovlivňuje cesty, kterými do podniku proudí příjmy. Změny představují zásah do struktury nabídky (produkt, služba, hodnotový mix) či cenového modelu. Tato změny jsou ovlivněny zákazníkem nebo také novými technologiemi.

Klasickým příkladem je v této práci již zmíněná strategie společnosti Gillete. Která velmi lacino prodávala násady na holení (čímž si uzavřela zákazníka), aby pak následně mohla zákazníkům prodávat své měnící násady na holení.

Inovace podnikového modelu – v tomto případě se mění struktura podniku a přestavbu zažívá celý hodnotový řetězec. Výsledkem je pak změna přeskupení hranic podniku.

Takovou inovaci může podnik dosáhnout skrz sloučení organizací, čímž se vytvoří subjekt zahrnující celý nabídkový řetězec. Nebo naopak může podnik inovovat skrz specializace. A to za předpokladu, že se zaměří na jádro svého podnikání, nebo na část obsahující vysokou přidanou hodnotu a zbytek činností obstará outsourcing. Například indická telekomunikační společnost Bharti Airtel se zaměřuje na marketing, prodej a distribuci a outsourcing zajišťuje funkčnost sítí a veškeré IT.

Do tohoto modelu ještě zasahují tzv. síťoví hráči, a to v případě, kdy se společnost opírá o spolupráci s externími subjekty, tak jak to dělá společnost Illycafé. Tento podnik má uzavřené partnerství s několika subjekty a s nimi vytváří svůj hodnotový řetězec, za účelem poskytnutí co nejlepšího prožitku svým zákazníkům.

4. Základní druhy inovací v obchodních modelech

Základní členění samotných inovací se týká jejich rozdělení na radikální a přírůstkové. Oba druhy inovací hrají významnou roli ve vývoji podniku. Přírůstkové inovace

11) Autor vychází z rozhovoru s Dr. Bolko V Oertingerem, vedeným Nagendrem V. Chowdarymem (2009)

12) Autor vychází z rozhovoru s prof. Johnem T. Delayem, vedeným Nagendrem V. Chowdarymem (2009)

představují malé, postupné změny, na rozdíl od radikálních, které zahrnují implementaci nových vědeckých poznatků, otvírají nové trhy a vytváří nové produkty.

Toto rozdělení vhodně definují Deward a Dutton (1986) či Kostelnikov (2001). Pro kompletnější pohled na inovace je třeba vycházet z novějších poznatků a modelů kombinujících pohled na technologii a trh. Například se jedná o modely autorů jako Abernathy and Clark (1985), Henderson and Clasrk (1990), Tushman, Anderson, and O'Reilly (1997), and Chandy and Tellis (1998) (Popadiuk, Choo, 2006).

Pro potřeby této studie využiji Henderson-Clark model (Henderson & Clark, 1990). Tito dva ekonomové doplnili základní členění inovací o další dva případy inovací „modular" a „radical" a díky tomu jejich model dokáže vysvětlit, proč pouze nepatrné změny ve výrobě a prodeji stojí za významnými změnami celého průmyslu. Tuto oblast přesně popsal Christian Hager (2006)[13)] a připojil konkrétní případy z praxe[14)]:

4.1 Modular business model innovation

Společnosti WellPoint[15)] a PayChex[16)] se zaměřili na méně atraktivní zákaznický segment, který nebyl dříve osloven. Jedná se o tzv. strategii modrého oceánu (opak strategie červeného oceánu – ve kterém se barva barví do ruda z důvodu ostrého boje mezi konkurenty). Uvedené společnosti prozkoumaly segmenty zákazníků a oslovily nedotčené segmenty a tak vytvořily nové trhy (vyhnuli se boji s konkurencí v červeném oceánu).

Tento druh inovace mění základní schéma jednoho nebo více součástí obchodního modelu, ale stále je zachována architektura obchodního modelu. Základem realizace tohoto druhu inovace jsou nové znalosti jednoho či více součástí obchodního modelu. Uvedené společnosti změnily základní zákaznické jádro, upravily způsob poskytování svých produktů a tak tyto společnosti daleko lépe dokázaly uspokojovat své nové zákazníky.

V mnohém to může připomínat „disruptive business model innovation". V takovém případě vývoj nových produktů předběhne poptávku a v takovém případě dochází u dotčeného podniku k poklesu zisků i zákazníků. Zároveň se na trhu objevuje prostor pro jiné firmy, které se snaží získávat odpadající zákazníky.

4.2 Architectural business model innovation

Zde uvádí Christian Hager (2006) za příklad společnost Dell a iTunes Store (iTunes). Společnost Dell změnila svůj distribuční kanál a tím v cenové konkurenci překonala své konkurenty. Tento druh distribučního kanálu nazýváme jako „přímý distribuční kanál" (v průběhu distribuce produktu zákazníkům, je přeskočen zprostředkovatel, a tudíž je cena o tento podíl nižší oproti konkurenci). Stejný model byl využit i v případě iTunes. V tomto případě se muzika začala prodávat přímo uživatelům a to skrz internet.

V uvedených případech je patrný rozdíl ve změně v obchodním modelu oproti společnostem WellPoint a PayChex. U společnosti Dell a iTunes totiž došlo ke změně distribučního kanálu. Společnost Dell přeskočila distributory svých produktů, které si sama vyrábí na rozdíl od iTunes. Tento obchod s muzikou kupuje obchodní práva od společností

13) HAGER, C. *Determing degrese of innovation in business models by applying product innovation theory.* (2006)

14) Definice a rozdělení vychází z práce HAGER, C. *Determing degrese of innovation in business models by applying product innovation theory.* (2006)

15) www.WellPoint.com; zdravotní péče, pojištění

16) www.PayChex.com; lidské zdroje, mzdový servis, daně

produkujících muziku. Pro společnosti produkující muziku se během chvíle iTunes stal nejvýznamnější partner, protože dokázal distribuovat muziku daleko levněji ke koncovým uživatelům, tudíž s vyšší marží. Nový obchodní model začal původní porážet.

Tento druh inovací přesně zapadá do definice „architectural innovation", kde je základním prvkem inovace přestavba základních, již existujících součástí obchodního modelu do jiného efektivnějšího tvaru. U tohoto druhu inovací nedochází ke změnám jednotlivých součástí. Uvedené společnosti nevymyslely přímý prodej. Tento druh prodeje existoval již dlouho, pouze si jej vypujčily a implementovaly jej do svého modelu. Oproti společnostem WellPoint a PayChex, které si vytvořily nové zákaznické segmenty v modrém oceánu.

4.3 Radical business model innovation

Společnost Skype předvedla kombinaci již existujících procesů, aby vytvořila zcela novou architekturu obchodního modelu v oblasti telefonování. Obrovské množství uživatelů získala společnost umožněním bezplatného stažení a užívání programu (program využíval již existující technologie).

Obchodní model společnosti Skype vytváří naprosto nový koncept (oslovuje nové i stávající zákazníky, vytváří nové trhy) a zároveň využívá pro výstavbu svého obchodního modelu již zaběhlé procesy, jen je kombinuje novým způsobem. S ohledem na definici inovací z Henderson-Clark modelu se jedná o radikální inovace.

4.4 Inovace obchodního modelu v konceptu otevřených inovací

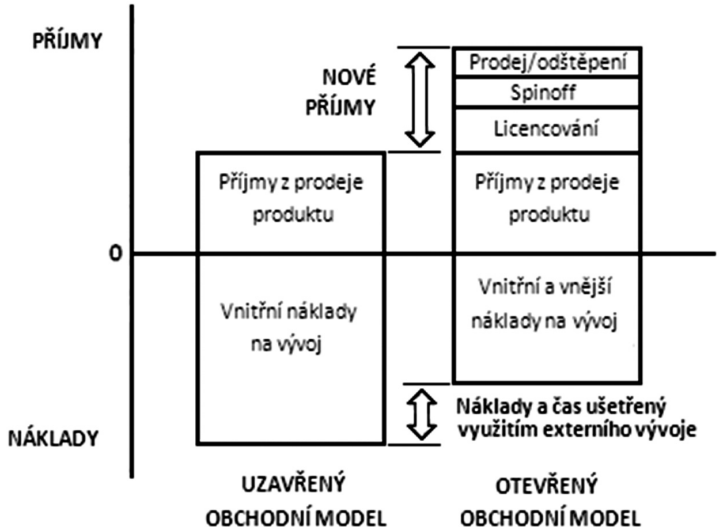
V rámci otevřených inovací je obchodní model považován za zprostředkovatele spojující produkci se schopností generovat příjmy.[17] Otevřené inovace jsou bezesporu včleněny do obchodního modelu zároveň jako zdroj tvorby produktu tak i prostředek generující příjmy. Nejnovější definice modelů, dokáže definovat odpovídající organizační strukturu a fungování podniku a tím vytvoření nejefektivnějšího hodnotového řetězce. Chesbrough (2003) definoval samotný obchodní model na základě šesti základních rolí:

- Vyjádření hodnotové nabídky – hodnota, kterou vytváří podnik pro spotřebitele.
- Rozpoznání tržního segmentu – komu je naše nabídka užitečná a z jakého důvodu.
- Nadefinování struktury obchodního řetězce – potřebují firmy pro vytvoření a distribuci produktu a pro stanovení doplňkových aktiv podporující roli podniku v obchodním řetězci (řetězec zahrnuje vše od pořízení základních surovin, až po finálního zákazníka).
- Stanovení mechanizmu sloužícího ke generování příjmů – odhadnutí nákladové struktury a potencionálního příjmu z nadefinovaného hodnotového řetězce.
- Popis pozice podniku uvnitř hodnotové sítě – pojící vztahy s dodavateli a zákazníky, včetně rozpoznání potencionálních konkurentů a komplementů.
- Vyjádření konkurenční strategie – s jejíž pomocí inovující firma získá a udrží náskok před svými rivaly.

Otevřené inovace v této práci již byly definovány. Jejich funkce v obchodním modelu jsou opravdu zásadní. Následující graf připomíná, jaký může mít implementace inovací dopad na změnu obchodního modelu.

17) Chesbrough, H., Rosenbloom, R. S. 2002

Obr. 3: *Nový obchodní model otevřených inovací:*



Zdroj: *Chesbrough, 2007; vlastní úpravy*[18)]

Chesbrough je proti zjednodušování inovací obchodního modelu ve vztahu k otevřeným inovacím, tak jak předvedli ve své práci Venkatraman a Henderson[19)]. Aby společnost vzkvétala, musí transformovat svůj obchodní model na více otevřený, a to jak ve vztahu k vnějším nápadům, tak i k cestám na trh. Chesbrough navrhl členění obchodních modelů, aby pomohl podnikům identifikovat své obchodní modely, což by mělo být odrazovým můstkem pro management a jeho rozhodování.

Bylo vytvořeno šest základních obchodních modelů[20)]:

Typ 1 – obchodní model společnosti se nijak nediferencuje. Tyto společnosti prodávají stejné produkty stejným způsobem jako konkurence. Chybí zde inovační postupy a nepracuje se s IP (intellectual property).

Typ 2 – částečná diferenciace obchodního modelu. Částečná diferenciace produktu a služeb, dodatečně se vytváří IP, které je okamžitě bráněno.

Typ 3 – společnost vyvinula rozčleněný obchodní model. Inovace se nevyskytují náhodou. Ve společnosti existuje plán umožňující pohled na budoucí vývoj podniku. Společnost dělí na úseky své trhy, obsluhuje rozmanité trhy a rozhoduje se pro inovační projekty odpovídající vlastnímu obchodnímu modelu. VaV (výzkum a vývoj) se stává součástí inovačních procesů a zároveň funguje IP management.

Typ 4 – společnost má externě orientovaný model, včleňuje externí technologie a procesy za účelem uspokojení zákazníků a zároveň rozšiřuje své působiště na nových trzích. Inovace procházejí skrz všechny inovační procesy. IP management vytváří firemní

18) Úpravy převzaty z Wang, Jaring, Wallin; 2009

19) VENKETRAMAN, N., HENDERSON J.C. Four vectors of business innovation: value capture in o network era. In Pantaneo, D &Pal. From strategy to execution – turning accelerated glogal chase into oportunity. Springer, Springer-Verlang Berlin Heidelberg, 2008. (Převzato z Wang, Jaring, Wallin; 2009)

20) CHESBROUGH, 2006. (Převzato z Wang, Jaring, Wallin; 2009)

aktiva, pomáhá s přístupem na okolní trhy a stává se významným subjektem generujícím příjmy.

Typ 5 – společnost integruje inovační procesy s obchodním modelem. Obchodní model je zaměřen na nové trhy a nové způsoby podnikání. Společnost usiluje o začlenění zákazníků a dodavatelů do svého obchodního modelu. Interní i externí VaV je začleněn do obchodního modelu, který akceptován uvnitř celé společnosti. Inovační procesy jsou široce komunikovány se zákazníky i dodavateli. Inovace jsou samostatná činnost s odpovědným vedoucím pracovníkem. IP management tvoří finanční aktivum, pevně zapadající do struktur podniku.

Typ 6 – obchodní model je adaptivní platformou. Obchodní model společnosti je určován obchodním modelem zákazníků a klíčových dodavatelů, kteří svým podílem nesou určité výrobní i finanční riziko a zároveň se podílí i na prémiích plynoucích z inovačních procesů. Inovování samotného obchodního modelu je součástí firemních inovačních procesů. IP představuje strategické aktivum, díky kterému podnik vstupuje na nové trhy, ztotožňuje se jak se zákazníky tak dodavateli a opouští dosavadní obchodní činnosti. Management inovací a IP je součástí v každém oddělení podniku.

Inovace obchodního modelu je základem realizace otevřených inovací. Orientace v současném tržním prostředí je stále náročnější. Inovační cykly se zkracují, vyšší konkurence tlačí na cenu. Management podniků stále hledá cesty, jak zachovat svůj podnik konkurenceschopný. Řešení této situace se objevuje v inovaci obchodních modelů ve vztahu k otevřeným inovacím.

Samotná implementace otevřených inovací neposkytuje ještě řešení pro podnik. Ten musí akceptovat tyto změny, tzn. přesun k vyšším typům obchodního modelu (dle definice Chesbrough). Což bude mít za následek zvýšení zájmu o zákazníky, odběratele, organizační strukturu (schopnou absorbovat inovace), inovační procesy, IP management.

Závěr

Od dob Aloise Schumpetera prošly inovace značným vývojem. Tyto změny výrazně ovlivnily řízení podniku, což je podloženo uvedenými příklady v této práci. Na podnik působí daleko více okolních vlivů s mnohem větší intenzitou, než tomu bylo dříve. Podnik se musí neustále přizpůsobovat a vyvíjet. Základem správného vývoje je porozumění vlastnímu obchodnímu modelu, jedině tak může podnik inovovat svůj obchodní model a tím maximálně využívat samotných inovací či reagovat na ostatní externí vlivy.

V úvodu práce je představen ucelený koncept obchodního modelu s bližším rozborem čtyř základních uzlů, které představují dispozice zákazníka, ekonomický model, klíčové zdroje a procesy. Nadefinování obchodní modelu splňuje jeden z cílů práce, a to vymezení základního pojmu obchodního modelu, protože v dnešní době stále neexistuje jednotné vymezení. Na základě takto vydefinovaného obchodního modelu práce přechází k hlavnímu tématu práce a tím je samotná inovace obchodního modelu.

Na příkladech je zdůrazněna potřeba věnovat se inovacím obchodního modelu, protože jedině tak dokáže firma čelit dnešním globálním konkurenčním hrozbám. Tento fakt je prezentován na „case studies“ společnosti Apple a Gillette. Následný teoretický rozbor inovace obchodního modelu přináší jeho vymezení a rozvržení na základní tři druhy takovýchto inovací – inovace průmyslového modelu, výnosového modelu a podnikového modelu.

Jednotlivé druhy inovací obchodního modelu je možno pojmenovat ve spojitosti se samotnými druhy inovací. V tomto případě práce vychází z rozvržení inovací dle modelu Henderson, Clark (1990). V závěrečné fázi práce je zahrnut mezi inovace obchodního modelu i tzv. koncept otevřených inovací. Jedná se o jeden z nejnovějších a nejkomplexnějších rozborů samotných inovací, proto bylo nutné uvést i tento druh inovací ve spojitosti s inovacemi obchodního modelu. Práce tak ve finální podobě poskytuje komplexní rozbor problematiky a své výstupy dokládá na známých případových studiích.

Summary

This work represents last step in the innovations theories which are connected with business model innovation. The basic principle of business model innovation is introduced by case studies at the very beginning of this work. Next, I define "business model", because there is not unified definition of this term yet.

Text continues with analysis of business model innovation which derives from Henderson-Clark model innovation division. The concept of open innovations is included among business model innovations at the end. Because it is a one of the newest and most complex analysis of innovations themselves it was necessary to state this type of innovation in connection with business model innovation. In its final version the work provides the comprehensive issue interpretation and its outputs illustrates with well-known case studies.

Použitá literatura:

[1] Chesbrough, H. W.: Open Business Model: how to thrive in the new innovation landscape: Hardvard Business School Press, 2006, s. 256. ISBN 1-4221-0427-3

[2] Chesbrough, H. W.: Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology: Hardvard Business School Corporation, 2003, s. 272. ISBN 1-57851-837-7

[3] Chesbrough, H. W.: Why companies should have open business models: MIT Sloan Management review, Vol. 48, no. 2, 2007, s. 22 – 28

[4] Chesbrough, H. W., Rosenbloom, R.S.: The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from xerox corporation´s technology spinn-off companies: Industrial and Corporate Change, vol. 11, no. 3, 2002, s. 529 – 555

[5] Christensen, C. J., Grossman, J. H., Hwang, J.: The Innovator's Prescription: A Disruptive Solution for Health Care: McGraw-Hill, 2008, s. 496. ISBN 0071592083

[6] Deward, R. D., Dutton, J. E.: The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis: Management Science (32:11) 1986, s. 1422 – 1433

[7] Gassmann, O.; Enkel, E.: Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes [online]: R&D Management Conference – 6-7-2004 (RADMA) (Lisabon, Portugal), s. 18, [citace 16. 2. 2010]. Dostupné na WWW: http://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/274

[8] Hager, C.: Determing degrese of innovation in business models by applying product innovation theory [online]: MSc in Innovation and Entrepreneurship Center for Entrepreneurship University Of Oslo, 2006, [citace 20.2.2010]. Dostupné na WWW: http://www.uio.no/studier/emner/matnat/sfe/ENT1000/h07/businessmodels.pdf

[9] Henderson, R. M., Clark, K. B.: Architectural Innovation: The Reconfiguration Of Existing: Administrative Science Quarterly, Mar 1990; 35, 1; ABI/INFORMAL Global

[10] IBM Institute for Business Value and IBM Global Business Services: Path to sucess. Three wals to innovate your business model, 2007, s. 16

[11] Johnson, W. J.: Reinventing your business model: Harvard Business Review, Dec 01, 2008, s. 12

[12] Kaplan, S. K., Norton, D. P.: Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, s. 454. ISBN 1-59139-134-2

[13] Kostelnikov, V.: Cross-functional team [online], 2001, [citace 8. 2. 2010]. Dostupné na WWW: http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/cross-functional_teams.html

[14] Kostelnikov, V.: Radical Innovation versus Incremental Innovation [online], 2001, [citace 9. 2. 2010]. Dostupné na WWW: ttp://www.1000ventures.com/business_guide/innovation_radical_vs_incr.html

[15] Lindgard, Z. a kol.: Business Model Innovation. When the Game Gets Tough, Change the Game: The Boston Consulting Group, Dec. 2009, s. 8

[16] Popadiuk, S. – Choo, C.W.: Choo Innovation and knowledge creation: How are these concepts related?: International Journal of Information Management 26 (2006) 302–312

[17] Rasmussen, B.: Business Models and the Theory of the Firm: Pharmaceuticacl Industry Project. Working Paper Series, working Paper No. 32, June 2007

[18] Shrock, T.: What is a Revenue Model and Why Your Business Will Fail Without One [online], 2009, [citace10.3.2010]. Dostupné z WWW: http://www.thorschrock.com/2009/08/28/what-revenue-model-business-fail-without/

[19] Wang, L., Jaring, P., Wallin, A.: Developing a Conceptual Framework for Business Model Innovation in the Context of Open Innovation: Third IEEE International Conference on Digital Ecosystems and Texhnologies, 2009, s. 460 – 465

[21] West, J., Gallagher, S.: Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software: R&D Management [online], May 2006, **vol. 36, issue 3, s. 319 – 331,** [citace 7.2.2010]. Dostupné na WWW: http://www.cob.sjsu.edu/opensource/research/westgallagher2004.pdf

Contact: *chwaszcz@seznam.cz*

Nové výzvy pro strategické marketingové řízení podniku

New Challenges for Company Strategic Marketing Management

Iveta Šimberová

Klíčové slova:

Marketingové řízení, podnik, vztahy se stakeholdry, strategický přístup, sítě vztahů, inovace

Keywords:

Marketing Management, Stakeholder Relationship, Strategic Approach, Network, Innovation

JEL Classification: M10, M31

Úvod

Současná ekonomická krize urychlila hledání dalších, nových přístupů, jež by vyřešily nashromážděné problémy společnosti. Lidé přestávají věřit zaběhlým systémům, které je zklamaly. Kritickým stavem současné globální společnosti se zabývají mnozí akademici, ekonomové a politici. Hledají nová, netradiční řešení, východiska ze současné situace. Celosvětová hospodářská krize se nevyhnula ani našim zemím (Slovensku a Česku). Hledání a využívání nových příležitostí a trhů, řešení vztahů k vnějšímu a vnitřnímu prostředí je klíčovou otázkou strategického marketingového managementu, což následně vytváří potřebu rozšíření pohledů na procesy uspokojování potřeb a cílů spotřebitelů i organizací (jako odběratelů). V odborných publikacích se často objevuje myšlenka, že nastává konec klasické éry průmyslové ekonomiky a rodí se nová ekonomika založená na znalostech a narůstajícím významu služeb generovaných kreativním myšlením. Východisko nejen z momentální situace, ale i ze změn, jež by patrně měly nastat v orientaci podnikových a podnikatelských strategií, souvisí s flexibilitou a rychlostí přizpůsobení se novým změnám na trhu, a to vytvářením inovačního potenciálu, znalostního potenciálu a kreativního potenciálu především v důsledku budování a udržování vztahů nejen se zákazníky, ale i s dalšími klíčovými stakeholdry (zainteresovanými skupinami, jednotlivci). Tento vztah by se měl prohlubovat prostřednictvím kvalitních a fundovaných procesů vytváření jedinečné hodnoty pro cílové zákaznické segmenty, což je součástí strategického marketingového managementu. Tento typ tvorby hodnoty předpokládá zajištění uspokojení nejen jejich neustále narůstajících potřeb, očekávání a cílů, ale i vytváření tzv. potřeb skrytých, latentních. Konkurenční potenciál podniků i organizací je kromě výše uvedeného také ve sledování internacionalizačních aspektů vytváření a budování těchto vztahů se zákazníky a dalšími skupinami stakeholdrů, dále také v rozšíření vnímání procesu uspokojování potřeb a cílů zákazníků i průmyslových kupujících na všechny procesy vzájemné výměny: procesy výměny produktů, výměny informací, finanční výměny a sociální výměny.

Klíčovým východiskem jakéhokoliv zkoumání vztahů se stakeholdry je dle mého mínění teorie interakce, myšlenky vytváření, budování a případného ukončení vztahů, které jsou

podrobně rozpracovány zejména v teorii marketingu vztahů. Strategický význam vytváření a budování vztahů se zaměstnanci a dalšími stakeholdry z prostředí subjektu je zdůrazňován ve spojení se zvyšováním hodnoty poskytované hlavním příjemcům (zákazníkům). Marketing vztahů lze charakterizovat jako proces kooperace mezi subjektem a jeho zaměstnanci a dalšími skupinami stakeholdrů. Jeho cílem je rozvíjení ziskových vztahů se zákaznickými segmenty založenými na jejich spokojenosti a emocionální zainteresovanosti.

1. Marketing vztahů

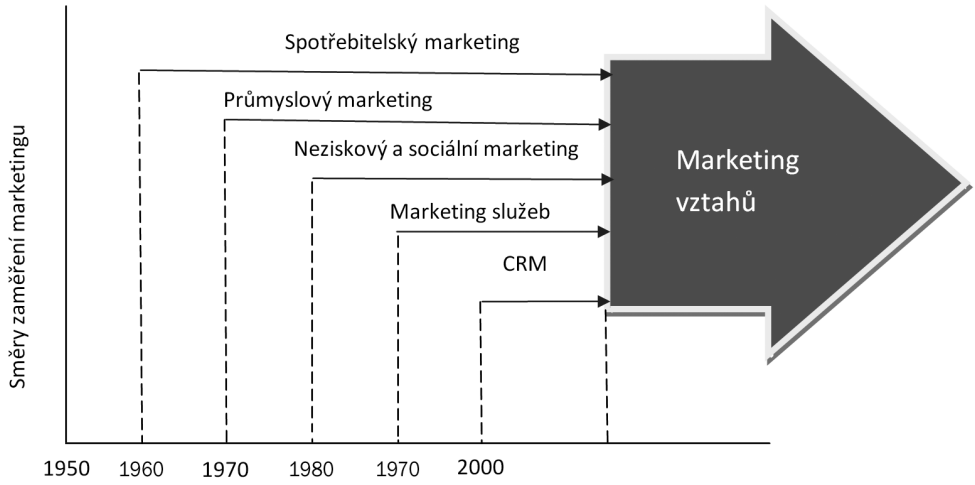
V poslední době lze v teoretické i praktické rovině sledovat obrovský zájem o problematiku řízení vztahů zejména ve spojení s rozvojem informačních technologií a budováním vztahů se zákazníky. Oblast je známá pod zkratkou CRM („Customer Relationship Management", v českém jazyce „Řízení vztahů se zákazníky", dále CRM). CRM můžeme definovat jako „strategický přístup, který zdokonaluje hodnotu stakeholdrů prostřednictvím rozvoje vhodných vztahů s klíčovými zákazníky a zákaznickými segmenty. CRM spojuje potenciál informačních technologií (dále IT) a marketingových strategií týkajících se vztahů s cílem zvýšit dlouhodobou hodnotu vztahů. CRM poskytuje příležitost využívat informace a data nejenom pro pochopení zákazníků, ale také pro efektivnější implementování strategií vzájemných vztahů. To však vyžaduje mezifunkční koordinaci a propojení lidí, operací a marketingových schopností, což umožňuje právě využití IT". CRM přístup vychází z filozofie marketingu vztahů a prostřednictvím IT umožňuje zmenšit vzdálenost mezi potřebami zákazníka a nabídkou podniku. CRM přístup nabízí vhodné nástroje pro B-to-B trhy, ale i pro trhy B-to-C. B-to-B marketing je historicky zaměřen více na řízení vzájemných vztahů se zákaznickými podniky než s koncovými spotřebiteli. Je všeobecně známé, že marketing na průmyslových trzích požaduje hlubší pochopení podnikových procesů týkajících se zákazníků a vytváření hodnoty pro ně. Pojem marketing vztahů je však podstatně širší, jak je patrné z obrázků č. 1 a 2. Ve své podstatě zahrnuje nový přístup k zákazníkům, který nahradil tradiční prodej na průmyslových trzích tím, že se zaměřuje na zákazníka a řízení zákazníků a zákaznických segmentů vytvořením multidisciplinárních týmů pro uspokojování potřeb zákazníků. CRM je stupeň ve vývoji marketingu vztahů, který ve své podstatě zdůrazňuje zaměření na zákazníka a využívá přitom současný potenciál IT a tvoří jeden z vhodných nástrojů identifikace a výběru cílových zákaznických segmentů. Vrchol pyramidy tvoří široce přijímaná filozofie k řízení vztahů, která je založena na identifikování, vytváření, budování a případném ukončení vztahů se stakeholdry s cílem vytváření dlouhodobé hodnoty pro podnik.

Obrázek č. 1: *Hierarchie marketingu vztahů a CRM*

Zdroj: *Christopher, M., Payne, A, Ballantyne, D., 2002*

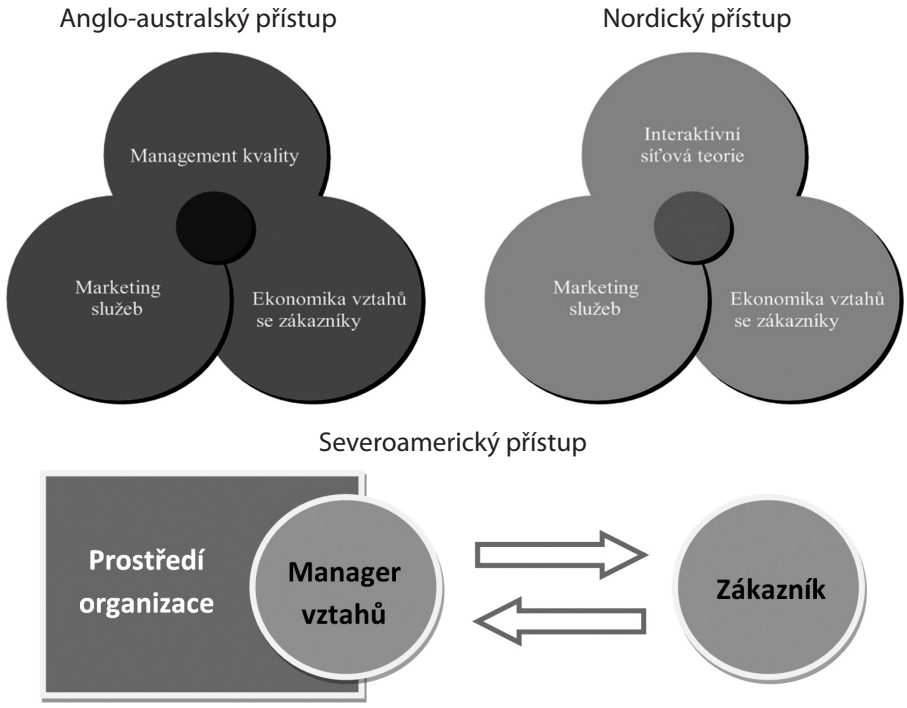
V literatuře [Christopher, M., Payne, A, Ballantyne, D., 2002], Coote uvádí, že lze ve vývoji marketingu vztahů pozorovat tři hlavní široké větve (viz obrázek č. 3): Anglo-australskou, Nordickou a Severoamerickou.

Obrázek č. 2: *Vývoj marketingu vztahů*



Zdroj: *Christopher, M., Payne, A, Ballantyne, D., 2002, str. xiv*

Obrázek č. 3: *Hlavní větve marketingu vztahů*



Zdroj: *Coote, L. 1994*

Anglo-australský přístup je založen na pracích Christophera, Payna a Ballantyne [2002] a zdůrazňuje především integraci následujících koncepcí: managementu kvality, marketingu služeb a ekonomiky vztahů se zákazníky. Nordický přístup je zastoupen především v pracích Grönroose [1990, 1994]. Podle Coote [1994] je tento přístup založen na interaktivní síťové teorii průmyslového marketingu, koncepci marketingu služeb a ekonomice vztahů se zákazníky. Severoamerická větev je charakteristická svým důrazem na vztah mezi prodávajícím a kupujícím (dodavatelem a odběratelem) a je zastoupena především v pracích amerických autorů [Levitt,1983 a Berry, 1995].

Základem všech těchto přístupů je problematika vztahů, kterou lze najít ve dvou hlavních teoretických pramenech. Jsou to především studie zabývající se interakcí (vzájemným působením) na B2B trzích a studie zaměřené na aspekty marketingu vztahů a jejich sítí.

Studie interakce na B2B trzích vychází ze zdůrazňování myšlenky, že podniky neobchodují s pasivními zákazníky, ale že na trhu dochází ke vzájemné interakci mezi zákazníky a marketery (nebo v přeneseném širším významu mezi zákazníky a podnikem). V praktickém významu to znamená, že i s nejdůslednějším využitím všech potencionálních marketingových nástrojů a systémů podniky zjistí, že zákazníci nereagují očekávaným a přepokládaným způsobem (např. nemají zájem o koupi výrobku, služby).

Úspěch všech těchto nástrojů je velmi silně podmíněn právě vzájemnými vztahy, které podnik má například s malým množstvím sofistikovaných zákazníků. Tyto vztahy vzájemného působení jsou principiálně rozvedené v pracích a výzkumech členů skupiny „Industrial Marketing and Purchasing Group“ (dále IMP) zaměřených do oblasti průmyslového marketingu [Håkansson, Östberg, 1975; Håkansson, Wootz, 1975] a internacionalizace [Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975, Johanson, 1987].

Tyto práce přinesly významné výsledky pro marketing vztahů a marketing sítí (network marketing). Přístup vzájemného působení (interakce) pro B2B marketing je původně rozpracován v projektu IMP [Håkansson, 1982] a dále přehledně shrnut Fordem [1990].

2. Základní charakteristiky interakce

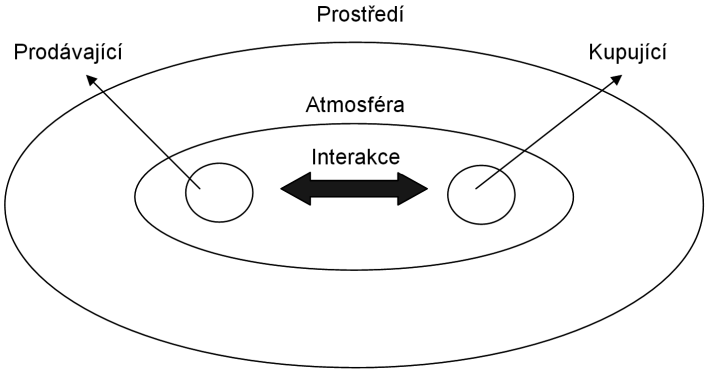
1. ***Čtyři typy proměnných, které při interakci hrají důležitou roli*** (viz obr. č. 4):
   - charakteristika jednotlivých stran zahrnutých do interakce,
   - charakteristika elementů a procesu interakce,
   - charakteristika prostředí, uvnitř kterého interakce probíhá,
   - charakteristika atmosféry (konflikt nebo kooperace), ve které interakce probíhá.

Prostředí interakce tvoří faktory, které ovlivňují podstatu vztahů mezi jednotlivými partnery. Patří sem faktory ekonomické, politické, kulturní, sociální, konkurenční, stupeň internacionalizace, míra inovace apod. Atmosféru je možno charakterizovat vzájemnými vlivy a závislostmi mezi partnery, úrovněmi konfliktů a spolupráce, důvěrou a porozuměním. V pracích Möllera a Wilsona [1995] lze najít podrobně rozpracovaný seznam charakteristiky vztahů mezi prodávajícím a kupujícím, který zahrnuje charakteristiky vztahu kupující-prodávající a také zdůrazňovaný význam vlivu prostředí, proces interakce a rozvoj vzájemných vztahů (viz tab. č. 1).

Význam vztahů získává stále větší význam v oblasti marketingu a dochází k integraci základního modelu interakce z oblastmi marketingové strategie, marketingových prodejních cest a organizačního chování, jež poskytují vyčerpávající seznam těchto vzájemných

vztahů. Nákup na průmyslovém trhu není uskutečňován pouze rozhodnutím kupujícího, ale je ovlivňován širším organizačním rozhodováním. Tyto širší charakteristiky kupujícího ovlivňují šance na uskutečnění transakce. V individuální rovině je nový zákazník méně seznámen s podnikem a jeho preference jsou ovlivňovány jeho předchozím dodavatelem. Vzájemné vztahy se pak vyvíjí na společném poznávání a vytváření důvěry. Kromě toho zdaleka ne všechny výměny se zákazníky proběhnou bez problémů, konkrétní řešení těchto nesnadných situací v rámci procesu interakce významnou měrou ovlivňuje úspěšný rozvoj vzájemného vztahu.

Obrázek č. 4: *Poznání B2B vztahů*



Zdroj: *Turnbull [1979]*

Tabulka č. 1: *Seznam charakteristik vztahů mezi prodávajícím a kupujícím*

Charakteristiky vztahu prodávající-kupující a vlivy prostředí	
1.Prostředí	Kontext prostředí kupující organizace
	Kontext prostředí prodávající organizace
	Kontext společného prostředí
2.Charakteristiky prodávajícího	Úroveň organizace
	Úroveň útvarů
	Úroveň skupin
	Úroveň jednotlivců
3. Charakteristiky kupujícího	Úroveň organizace
	Úroveň útvarů
	Úroveň skupin
	Úroveň jednotlivců
Vzájemné působení (interakce)	
4. Proces interakce	Proces výměny
	Proces přizpůsobení
	Proces koordinace
Rozvoj vzájemných vztahů	
5. Faktory ovlivňující výsledek vztahu	Změny oficiálních faktorů ve vztahu prodávající-kupující
	Změny v oficiálních faktorech procesu interakce
	Dynamika modelů v procesech a organizačních faktorech
	Změny v kontextech jednotlivých prostředí

Zdroj: *Möller a Wilson 1995*

S příchodem nového nákupčího zákaznického podniku se vzájemné vztahy mohou zásadně změnit. Může dojít buď k pozitivnímu, nebo negativnímu vývoji těchto vzájemných vztahů.

2. Pět typů vzdáleností mezi jednotlivými stranami interakce:

- sociální (je důsledkem neztotožnění se způsoby práce jiných),
- kulturní (je výsledkem odlišných národních charakteristik),
- technologická (je rozpor v produktech nebo technologických procesech),
- časová (je čas, který uplyne mezi navázáním kontaktu a finálním transferem výrobků nebo služeb),
- geografická (je vzdálenost, která podniky fyzicky odděluje).

Některé z těchto vzdáleností se automaticky redukují v souvislosti s délkou trvání navázaných vztahů.

3. Charakteristiky podstaty rozvoje vzájemných vztahů:

- ***důvěra*** (překážky rozvoje vzájemných vztahů se redukují v souladu s procesem vzájemného poznávání, v rámci kterého si podniky mezi sebou vytváří vztah důvěry).

Důvěra je pak podle autorů [Moorman, Zaltman, Deshpandé, 1992, str. 315]: „ochota spoléhat se na partnera v procesu výměny (transakce) a akceptovat jeho úsudek, rady a chování". Podle Håkanssona [1882] je úspěšný vztah spíše založený na důvěře než na formálních závazcích. Stejně tak tvrdí [Cunningham, Roberts, 1974; Turnbull 1979; Webster 1979], že důvěra, která se vytváří prostřednictvím sociální interakce mezi jednotlivci, je důležitější než právně uzavřené smlouvy. Často je možné pozorovat, že sociální vazby jsou vytvořeny dlouho předtím, než se uskuteční jakákoliv ekonomická výměna. Důvěra a její budování se stávají důležitými také pro řešení případných konfliktů.

V případech nerovnoměrných vztahů, jejichž základem je např. rozdíl ve velikosti dodavatele a odběratele, dochází k nerovnoměrnému rozložení síly, v těchto případech má vzájemná důvěra ještě větší význam. Mnoho studií poukazuje na tento fakt a zdůrazňuje, že důvěra a oboustranné zaměření na kooperaci umožňuje překonávat negativní efekty nerovnoměrného rozložení sil mezi partnery vzájemného vztahu. Iniciativy podniků v poslední době, mezi něž patří například „Category management" [40] nebo „účinná zpětná vazba", jsou aktuálně využívané nástroje pomáhající změnit důraz vzájemné spolupráce na směr „win-win" (výhra-výhra).

- ***věrnost*** (vztahy dlouhodobé spolupráce jsou předpokladem vzájemné věrnosti a základem úspěchu, jsou však podmíněny dalšími faktory – např. variabilním marketingovým mixem, kam patří mimo jiné dnes významná kvalita produktu, služeb, cena, včasnost, rychlost a úplnost dodávky apod.; přizpůsobivost; překonávání vzdálenosti mezi podniky a vytváření vzájemných vztahů věrnosti);

Věrnost je vymezována v pracích autorů [Morgan, Hunt, 1994, str. 23] jako „důvěřování partnerů v procesu výměny, jež vzájemný vztah s druhou stranou považují za tak důležitý, že je opravňuje k vyvíjení maximálního úsilí pro jeho udržení" nebo alternativně autory [Anderson, Weitz, 1992, str. 19] jako „ touha rozvíjet stabilní vzájemné vztahy, ochota přinášet krátkodobé oběti k udržení tohoto vztahu, důvěra v stabilitu tohoto vztahu". Autoři Moorman, Zaltman a Deshpandé [1992, str.316] definují věrnost jako „ trvalé přání udržet hodnotné vzájemné vztahy". V praktické realizaci to znamená, že jeden nebo oba partneři ve vzájemném vztahu přináší určité „oběti" (ústupky), hledají způsoby, jak co

nejlépe přizpůsobovat nástroje, systémy a procesy ke splnění požadavků vyplývajících ze vzájemné spolupráce. Oboustranné přizpůsobování je tak nezbytným předpokladem prosperujícího vztahu.

- ***užitečnost*** (dlouhodobý vztah je předpokladem výsledků v podobě různých užitků pro jednoho nebo nejlépe pro oba partnery vztahu).

Užitečnost dlouhodobého vzájemného vztahu, jak tvrdí Ford [1990], je pro partnery důležitá především, když přináší snižování nákladů a nárůst tržeb. Ale kromě toho lze patrně zaznamenat mnoho dalších užitků zahrnujících například bezplatnou výměnu informací stimulujících inovace a efektivní využití dostupných zdrojů. Nicméně ne všechny dlouhodobé vztahy jsou z tohoto pohledu vyhovující. V podnikové praxi existuje mnoho vzájemných vztahů mezi partnery výměny, jež nesplňují tato kritéria. Podniky přesto zůstávají v těchto vztazích mnohdy pouze z určité setrvačnosti. V některých odvětvích jsou nevýhody takových vztahů více viditelné než v jiných (například v odvětví reklamy dlouhodobé vztahy mohou způsobit snížení kreativity apod.).

- ***náklady na změnu partnera (switching costs)*** (další charakteristikou rozvoje vzájemných vztahů jsou náklady, které by byly vynaloženy na jejich ukončení a vytvoření nových vztahů).

Tento pojem je používán v mikroekonomii, strategickém managementu a marketingu pro charakterizování všech překážek pro zákazníka souvisejících se změnou dodavatele [Klemperer 1987, 1995; Farrell, Klemperer 2004]. Tyto náklady zahrnují: tzv. náklady související s odchodem, náklady na hledání nového dodavatele, náklady na učení, náklady spojené s poznávacím úsilím, emocionální náklady, náklady na vybavení, instalaci, finanční, psychologický a sociální risk. Některé z těchto nákladů se dají lehce odhadnout a zřejmě i vyčíslit jako například: náklady související s odchodem od dodavatele (nedodržení smluv, penalizace apod.) nebo náklady související s hledáním a poznáváním nového dodavatele (čas a peníze vynaložené na vyhledání a domluvení transakce, používání nových technicky náročných produktů nebo technologií apod.). Na druhé straně psychologické, emocionální a sociální náklady jsou přehlížené a těžko ocenitelné u obou partnerů vztahu.

Studie zaměřené na aspekty marketingu vztahů se vrací k zákazníkovi a zaměřují se na základní otázky zjišťování jeho potřeb a očekávání [De-Bruicke, Summe 1985; Christopher, Payne, Ballantyne 1991, 2002]. Tuto problematiku však neřeší prostřednictvím klasického transakčního přístupu, ale upozorňují na rozvoj existujících vzájemných vtahů se zákazníky.

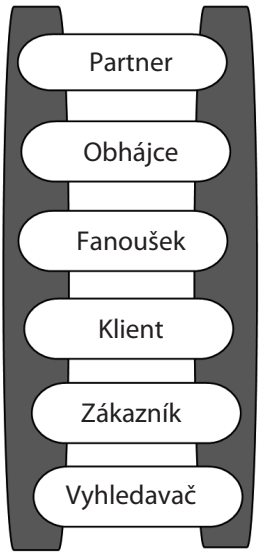
Jak uvádí [Christopher, Payne, Ballantyne 1991, str.1]: „Marketing vztahů znamená více pečovat o zákazníky, než je pouze stavět na první místo". Berry [1983] popisuje marketing vztahů jako vytváření, udržování a zlepšování vztahů se zákazníky. Dalším z jeho poznatků je fakt, ve kterém upozorňuje, že *marketing vztahů sice vychází ze základních východisek interaktivního přístupu na B2B trzích, ale je nezbytné rozšířit tento přístup také o poznatky z oblasti marketingu služeb a spotřebitelských trhů.*

Marketing vztahů je založen na přímém kontaktu se sofistikovanými zákazníky, kteří požadují také vysokou kvalitu služeb. Tato oblast se stává ústředním tématem budování loajálních vzájemných vztahů se zákazníky. Grönnros [1990] poukazuje na to, že úroveň poskytování služeb by se měla lišit dle jednotlivých stupňů vzájemného vztahu. Cílem je přesvědčit zákazníky, aby postupovali po „žebříku loajality" [Christopher, Payne,

Ballantyne 1991, Šimberová 2003], viz obr. č. 5. Tento „žebřík loajality" identifikuje odlišné stupně rozvoje vzájemných vztahů se zákazníky.

Praxe poukazuje na to, že většina podniků ještě stále věnuje velkou část svých marketingových aktivit získávání nových zákazníků. Při tomto zaměření se většinou stává, že tyto marketingové aktivity nejsou dostatečně citlivé vůči existujícím zákazníkům, zvláště v oblasti poskytování služeb. Studie poukazují, že zaměření na udržování a zlepšování vztahů se stávajícími zákazníky, resp. segmenty, mají pozitivní dopad i na ekonomiku těchto vztahů.

Obrázek č. 5: *Marketingu vztahů a žebřík loajality*



Partner:	někdo, kdo má s vámi vzájemné partnerské vztahy;
Obhájce:	někdo, jenž vás aktivně doporučuje jiným, ten, který pro vás dělá marketing;
Fanoušek:	někdo, kdo má rád váš podnik, vaše produkty, ale podporuje vás pouze pasivně;
Klient:	někdo, jenž s vámi obchoduje na bázi opakování, ale může být negativní nebo neutrální vůči vašim produktům nebo vašemu podniku;
Zákazník:	někdo, kdo s vámi obchodoval pouze jednou;
Vyhledavač:	někdo, o kom si myslíte, že s vámi bude obchodovat;

Zdroj: *Christopher, Payne, Ballantyne [2002, str. 48], upraveno*

Měření, kterých lze využít, se týkají modelování hodnocení návratnosti investic vložených do udržování vztahů se stávajícími zákazníky dle jednotlivých cílových segmentů. ***Pozitivně se projevily ekonomické výsledky například tehdy, když podnik investoval do zvýšení hodnoty vztahu formou zlepšení služeb.*** Celkově se v některých případech předpokládalo v časovém horizontu deseti let až 50 % navýšení zisku (Christopher, Payne, Ballantyne 2002, str. 60 – 62). Použití „žebříku loajality" je relevantní pro všechny skupiny distribučního řetězce podniku – odběratele, zprostředkovatele i koncové zákazníky.

Podstatnou myšlenkou marketingu vztahů je také fakt, že investice do rozvoje vztahů se zákazníky nebo zákaznickými segmenty je potřebné pečlivě zvážit a odlišit dle jejich předpokládané hodnoty, kterou mohou pro podnik mít.

Z našich autorů se touto oblastí zabývá Lošťáková, která ve své publikaci [2005] propracovala myšlenku segmentace trhu podle hodnoty zákazníků pro podnik. Podle Lošťákové [2005, str. 175]: „přitažlivost jednotlivých zákazníků a trhů je závislá na současné a zejména na strategické hodnotě zákazníků, resp. trhů, pro podnik a strategickou obchodní jednotku" (dále SPJ). Vychází z prací autorů [Peppers, Rogers 2004 in Lošťáková 2005], kteří tvrdí, že strategická hodnota jednotlivých zákazníků a segmentů trhu pro podnik je dána čistou současnou hodnotou všech potencionálních zisků za celé období budoucí

spolupráce se zákazníkem, resp. segmentem trhu. Strategická hodnota zákazníka pro podnik je závislá na délce budoucího vztahu s ním.

Studie zaměřené na aspekty marketingu sítí vztahů rozvíjejí přístupy interakce na B2B trzích a marketing vztahů o zaměření na další skupiny stakeholdrů z prostředí podniku, kromě zákazníků, se kterými podniky vstupují do vzájemných vztahů a kteří mají vliv na celkovou úspěšnost fungování podniku na trhu. Jde především o další skupiny stakeholdrů, které jsou pro fungování podniku nezbytné a důležité, a vytváření sítě vztahů s nimi. Základ tohoto přístupu lze najít ve studiích zabývajících se sítěmi na trzích.

V marketingu vztahů je „networking" (síťování) vymezován jako proces budování vztahů se zákazníky a ostatními stakeholdry, jenž podporuje zlepšení obchodních příležitostí. Dokonce je network přístup v marketingu vztahů považován za další vývojový stupeň charakterizující pyramidu prodeje. V literatuře marketingu a jeho strategickém zaměření existují **dva hlavní proudy** ohledně vymezování sítí [Bridgewater, Egan, 2002]:

První proud chápe sítě jako typ organizační integrace (uspořádání), kterou podniky mohou využívat. *Druhý proud* chápe sítě jako spleť vzájemných vztahů, které tvoří trhy.

Sítě jako typ uspořádání. Thorelli [1986] vymezuje sítě jako určitý typ organizačního uspořádání mezi trhy na jedné straně a hierarchickými organizacemi na druhé straně. Na základě této definice lze sítě považovat za podobnou formu kooperace jako jsou strategické aliance. Dědina, Malý [2005, str. 33] definují sítě jako „dlouhodobé cílevědomé dohody mezi vzájemně spjatými podniky, které jim umožňují získat a udržovat si konkurenční výhody ve vztahu k podnikům, jež do této sítě nepatří". Tyto dohody jsou charakteristické především specifickým systémem hodnot tvořícím vzájemnou důvěru, zvláštní formou vztahů a řadou výhod, které vyplývají z členství v této síti (významným znakem je také například vzájemná podpora a ochota účastníků sítě zříci se vlastní výhody v zájmu společného rozvoje apod.). Pokud jde o organizačně řídící aspekt síťových dohod, úloha řídícího článku jako nezbytného prvku každé organizační struktury je poněkud odlišná než v hierarchické organizaci a je založena především na procesu spolupráce všech strukturálních prvků. Odpovědnost, i když v různé míře, se přitom rozděluje mezi všechny články.

Sítě jako spleť vzájemných vztahů tvořících trhy. Tento přístup je rozpracován zejména v pracích skupiny IMP, jež rozpracovala teorii interakce. Trhy vnímají jako ucelenou pavučinu interaktivních vztahů. Johnson a Mattsson [1987, str. 12] vysvětlují, že: „Trhy jsou charakterizovány prostřednictvím interakce mezi podniky, které jsou ve vzájemných vztazích, kde jednotlivé strany mají určitý druh kontroly jedna nad druhou a jejich organizování není „čistě" hierarchické. Legislativní upevnění vzájemných transakcí je v těchto případech méně důležité a hranice těchto sítí jsou nejasné".

Z praxe je patrné, že v rámci těchto sítí existují rozdílné úrovně vztahů. Také autoři používají pro jejich popisování rozdílnou terminologii, z oblasti autorů jsou to zejména názory IMP skupiny, Blankenburga, D. a Gummerssona, E (viz tab. č. 2). Blankenburg vidí odlišnosti mezi vztahy existujícími v širším marketingovém prostředí, vztahy mezi podniky a vztahy uvnitř podniků. Skupina IMP to zase obecně shrnuje jako odlišnosti v makro-vztazích, inter-organizačních vztazích a intra-organizačních vztazích s důrazem na vzájemnou syntézu interakce, sítí a marketingu vztahů. Gummersson odlišné úrovně kategorizuje jako „mega" (makro prostředí), „trh" (konkurenční, dodavatelské a zákaznické vztahy) a „nano" (vztahy uvnitř podniku).

Tabulka č. 2: *Odlišné úrovně sítí vztahů dle autorů*

Blankenburg (1995)	IMP skupina	Gummersson (1999)
Makro-prostředí	Makro	Mega
Mezi podniky	Inter-organizační	Trh
Uvnitř podniků	Intra-organizační	Nano

Zdroj: *Bridgewater, Colin [2002, str.10]*

Diskuse a závěr

Shrnutím těchto na první pohled odlišných pohledů je závěr, že v souladu s dynamikou prostředí je nevyhnutné věnovat pozornost těmto sítím vztahů, které se vytvářejí v průběhu fungování podniku, a to jak v rámci jednotlivých prostředí podniku (obecném, oborovém a vnitřním), tak i z pohledu celku. Tyto jednotlivé úrovně neexistují izolovaně a jejich propojení je pro marketingové rozhodování velmi významné. Pochopení těchto jednotlivých prvků se vzájemnými vazbami na celek je jedním ze základů marketingového strategického rozhodování podniku a vytváří prostor pro nové příležitosti a jejich využití.

V návaznosti na předchozí závěr je potřebné věnovat pozornost již výše zmíněné ***úplnosti sítí vztahů*** a taky ***oblasti dynamiky sítí***. V tom nejširším vymezení lze trhy jako sítě jistě definovat tak, že všechny podniky jsou přímo nebo nepřímo propojeny navzájem.

Pochopení celé šíře je neuchopitelné, proto se zdá být výhodnější zaměřit pozornost na proniknutí do jednotlivých úrovní, než se zabývat právě úplností sítí vztahů. Nicméně i zde existují odlišné názory, protože zúžení zkoumání pouze na dílčí prvky systému sítí vztahů má své limity:

- Interakce uvnitř sítí jsou komplexnější, než může ukázat jeden jednotlivý vztah (například podnik může být ovlivňován dalšími subjekty, se kterými je pouze nepřímo propojen a nepozná se to na zkoumání jednoho vztahu).
- Jeden jednotlivý vzájemný vztah nemůže reprezentovat celou síť vztahů (učení se z jednotlivých vztahů neposkytuje návod ani přehled, jak vypadá celá síť).

Tyto názory jsou opodstatněné v případech, kdy je pozornost výzkumníků věnována sítím obecně, z pohledu fungování podniků, ale nelze upřít význam výzkumům založeným na redukování sítě vztahů na jednotlivé vztahy (ve výzkumné praxi jsou běžné výzkumy zaměřené na dyadické a triadické vtahy). Jde především o zkoumání těch vztahů, které jsou v těsné blízkosti podniku (zejména mezi podnikem, zákazníkem a konkurencí) a sledují se z pohledu jejich dynamiky a vývoje v čase.

Sítě vztahů jsou dynamické, to je jejich významná vlastnost. Jejich pochopení by proto mělo zahrnovat zkoumání jejich druhů a také procesů jejich změny. Studie, které se zabývají stabilitou sítí vztahů, musí být založeny hlavně na budování dlouhotrvajících vztahů. ***Hypotéza, ze které můžeme vycházet, zní: vzájemné vztahy jsou pevnější s postupujícím časem, většinou také narůstajícím počtem vzájemných výměn (zahrnujících výměny produktů, služeb, informací atd.) a narůstajícími sociálními a na znalostech založenými pouty.***

Stabilně strukturované sítě vztahů fungují efektivněji, pokud jsou založeny na jasně stanoveném rozdělení práce mezi partnery (podniky) vztahů dobře definovanými technologiemi a silnými pouty mezi partnery (podniky). (Vhodným příkladem může být automobilový trh, ve kterém je relativně malá pravděpodobnost vstupů nových subjektů a všichni hráči na trhu mají vyčleněné „jasné pozice" na trhu.)

V kontrastu k stabilním sítím vztahů jsou sítě vztahů volně strukturovaných, kde se projevují časté změny vstupujících a vystupujících členů. Tyto jsou pak charakterizovány jako nákladné, a to jak z pohledu času, tak i celkových nákladů.

Na druhé straně je potřebné věnovat pozornost jisté strnulosti, která časem v pevných vztazích může nastat (například vytvářením pravidel, návodů, norem apod. může dojít ke ztrátě flexibility, inovačních schopností a jiných charakteristik, jež jsou spojovány se sítěmi vztahů).

V současné době změn je inovační schopnost životně důležitá pro fungování podniků, z tohoto důvodů musí být sítě vztahů schopny absorbovat a adaptovat se na měnící se požadavky trhů. Další pohled, který je nutné brát na zřetel, je ten, jenž říká, že sítě jsou dynamické struktury, co se mění. Stabilita sítí vztahů sice vybízí k tomu, že je pak chápeme s určitým stupněm strnulosti, ale v tomto smyslu to lze brát pouze jako jistý limit, kterému se musí partneři v rámci sítě vztahů vyvarovat. Způsob efektivního řešení je zahrnutý v potenciálu jejich schopností vyhledávat příležitosti, kombinovat aktivity a zdroje.

Studie vymezující trhy jako síť vzájemných vztahů vychází a navazují na výsledky předchozích studií. Jejich přínos spočívá oproti ostatním především v zdůraznění obou možností týkajících se vztahů, a to jak jejich budování a udržování, tak i jejich ukončení (pokud již tyto vztahy nepřináší hodnotu), které je vzhledem ke změnám a dynamičnosti prostředí nevyhnutné.

Právě maximalizace hodnoty zákazníků se stává základním cílem marketingu vztahů. Tato myšlenka je ústřední, protože zákazník je ten, jenž přináší podniku zisky. Při shrnutí nastudovaných poznatků lze konstatovat, že ostatním skupinám stakeholdrů, jež v rámci tohoto procesu maximalizace hodnoty zákazníka mohou přispívat větší či menší měrou, v současné odborné literatuře není zatím věnována systematická pozornost.

Výzkumy byly zaznamenány v oblasti operacionalizace aspektů řízení vztahů se stakeholdry, empirické práce jsou velice vzácné a pokud nějaké jsou, tak jsou označovány jako počáteční studie, jež jsou spojeny spíše s metodologickými výzvami v empirických studiích týkajících se vztahů se stakeholdry (například získávání a specifikování definic stakeholdrů nebo měření efektů těchto vztahů [Harrison a Freemen, 1999]. Částečně byly některé studie věnovány způsobům implementace systému řízení vztahů se stakeholdry, identifikaci stakeholdrů [Mitchell, et all, 1997; Bryson, J. M., 2003] nebo měření spokojenosti stakeholdrů [Winn a Keller, 2001].

Marketing vztahů reprezentuje strategickou reakci, jejímž prostřednictvím podniky získávají konkurenční výhodu [Takala and Uuisiatalo, 1996]. Tato dlouhodobá schopnost reagovat je založena na teorii, jež hodnotí vzájemnou závislost tržních hráčů a jejich společnou snahu založenou na důvěře a závazcích. Klíčovým faktorem úspěchu v dnešním dynamickém a rychle se měnícím prostředí, které zajišťuje podnikům přežití na saturovaných trzích, je udržování dlouhodobých vzájemných vztahů se stakeholdry (zákazníky, zaměstnanci, dodavateli a dalšími klíčovými reprezentanty stakeholderů). V tomto prostředí se stávají součástí nabídky hlavně důvěra a smluvní závazky [Morgan and Hunt, 1994]. „Pouze činitelé, kteří důvěřují a kteří jsou schopni plnit smluvní závazky vůči jiným stranám, jsou schopni podělit se také o informace" [Helfert at al., 2002, p. 1123].

Oblast sítí vztahů se stakeholdry otevírá prostor pro efektivní propojování požadovaných cílů různých spolupracujících subjektů, jež v rámci spolupráce mohou efektivněji vyhledávat příležitosti, vytvářet hodnotu pro zákazníka a kombinovat přitom zdroje i aktivity v dynamickém prostředí. Základem budování těchto pro podniky prospěšných vztahů je důvěra, věrnost, užitečnost a náklady na změnu partnera.

Problematika související s nastíněnou novou výzvou podniků v oblasti strategického marketingového managementu je zajisté o mnoho širší, cílem tohoto příspěvku byl teoretický vhled do problematiky marketingu vztahů, který dle mého mínění tvoří základní východiska pro identifikování a řešení některých dalších otázek (jako např. otázka vymezování klíčových skupin stakeholdrů, rozšíření pohledu na proces uspokojování potřeb, problematika nového marketingového přístupu k tvorbě hodnoty, problematika internacionalizace apod.) souvisejících s výzkumným zaměřením v této oblasti.

Summary

The aim of paper is theoretical insight to new challenge of strategic marketing management based on the marketing relationship approach. The creation of companies´ competitive advantage is related to developing, maintaining and termination of relationship with key environmental stakeholders. Success of the relationship network is depended on increasing number of mutual exchange (including exchange of products, services, information and so on) and increasing social and knowledge based joining. Areas of stakeholder's relationship network open the framework for effective aim cooperation, looking for opportunities, innovative value creating with combination of resources and activities in dynamic environment.

Použitá literatura:

[1] ANDERSON, E., WEITZ, B. (1992), „The Use of Pledges to build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *In* Journal of Marketing research, 29, 18 – 34.

[2] Berry, L., L. (1983), „Relationship Marketing", In Berry, L., L., Shostack, G., L., Upah, G.D. (eds), *Emerging Perspectives on Services Marketing,* Chicago: American Marketing Association, 25-8.

[3] Blankenburg, D. (1995), „A Network Approach to Foreign Market Entry" In Bridgewater, S., Egan, C. *International marketing relationship.* 1st ed., New York: Palgrave, 2002, 288p., ISBN 0-333-73377-0

[4] Bridgewater, S., Egan, C. *International marketing relationship.* 1st ed., New York: Palgrave, 2002, 288p., ISBN 0-333-73377-0

[5] Bryson, J. M. (2003), "What To Do When Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques", A paper presented at the London School of Economics and Political Science 10 February 2003, dostupné z http://cep.lse.ac.uk/seminarpapers/10-02-03-BRY.pdf [online] [citace 19.srpna 2003].

[6] Coote, L. Implementation of Relationship Marketing in an Accounting Praktice, in SHETH, J., N., PARAVATIYAR, A, Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications, 1994, Research Conference Proceedings, Emory University, Atlanta

[7] Cunningham, M., Roberts, D. (1974), „The role of Customer Service in Industrial Marketing", *In* European Journal of marketing, 8(1), pp. 15 – 28.

[8] DE-Bruiske, F., S., Summe, G. (1985), „Make Sure your Customer Keep Coming Back". *In* Harvard Business review, January-February, 92-8

[9] DĚDINA, J., MALÝ, M. *Moderní organizační architektura.* i.vyd. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2005. 170s. ISBN 80-86851-11-7.

[10] FARREL, J., KLEMPERER, P. (2004), „Coordination and Lock-In Competition with Switching Cost nad Network Effects". Dostupné z www.paulklemperer.org [online] [17. 8. 2007]

[11] FORD, D. (ed.) (1990), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, Network*. Harcourt Brace.

[12] GRÖNROOS, C.(1990), Marketing Redefined. *In* Management Decision, 27 (1), pp. 5 – 9.

[13] GRÖNROOS, C. (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigma Shift in Marketing *Asia-Australia Marketing Journal.* 1994, vol. 2, no. 1,pp. 322 – 339, ISSN 0025-1747

[14] GUMMERSSON, E. *Total Relationship Marketing.* 2nd ed., Oxford: Elsevier Ltd., 2002. 320 p. ISBN 0-7506-5407-4.

[15] HÅKANNSSON, H. (1982), *Industrial Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. Croom Helm.

[16] HÅKANNSSON, H., ÖSTBERG, K. (1975), „Industrial Marketing – An Organisational Problem?" *In* Industrial Marketing Management, 4 (1), pp. 113-23.

[17] HÅKANNSSON, H., WOOTZ, B. (1975), „Supplier Selection in an International Environment: An Experimental Study", *In* Journal of marketing Research, 12 (February).

[18] HARRISON, J. S., FREEMAN, R. E. (1999), „Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives", *In* Academy of Management Journal 42(5), 479 – 485.

[19] HELFERT, G., RITTER, T., WALTER, A. (2002), „Redefining Market Orientation from Relationship Perspective: Theoretical Consideration and Empirical Results", *Journal of* Marketing 36(9/10), 1119 – 1139.

[20] CHRIS1TOPHER, M., PAYNE, A. (2002)*RM: Creating Stakeholder Value* . Oxford, 264 p. ISBN 0750648392.

[21] CHRISTOPHER, M., PAYNE, A, BALLANTYNE, D. (1991) *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together,* Oxford: Buterworth-Heinemann.

[22] JOHANSON, J., WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975), „The Internationalisation of the Firm: – Four Swedish CASE", *In* Journal of Management Studies, October, pp. 305-22.

[23] JOHANSON, J., VAHLNE, J., E. (1977), „The Intrenationalisation of the Firm: A Model of Knowledge Development ans Increasing Foreign Market Commitments", *In* Journal of International Business Studies, 8 (1), pp. 23 – 32.

[24] KLEMPERER, P. (1987), „The Competitiveness of Markets with Switching Costs". *In* RAND Journal of Economics, 18, 138-50.

[25] KLEMPERER, P. (1995), „Competition When Consumers Have Switching Costs: An Overview with Applications to Industrial Organization, Macroeconomics, and International Trade". *In* Review of Economic Studies, 62, 515-39.

[26] KOTLER, P., KELLER, K., L. *Marketing Managament.* 12.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

[27] LEVITT, T (1983) Astre the Sale is Over. *In* Harvard Business Review. September, pp. 87 – 93.

[28] LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza por vytváření tržních příležitostí.* 1.vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.

[29] MITCHELL, R. K., AGLE, B. A, WOOD, D. J. (1997), „Toward a Theory of Stakeholders Identification and salince: Defining the Principles of Who and chat Really Counts" , *In* Academy of Management review *22(4),* 853 – 886.

[30] MOORMAN, C, ZALTMAN, G., DESHPANDÉ, R. (1992), „Relationship between Providrs and Users of Market Research: The Dynamic of Trust within nad between Organizations", *In* Journal of Marketing research, 29, pp. 314-28.

[31] MORGAN, R., M., HUNT, S. (1994), „ The Commitment-Trust Tudory of Relationship Marketing", In Journal of Marketing, 58, 20 – 38.

[32] Möller, k., Wilson, d.t. (1995), „Business Relationships-An Interaction nad Network Perspective" In Möller, k., Wilson, d.t (ed.) *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Kluwer Academic.

[33] ŠIMBEROVÁ, I. Využití principů marketingové koncepce úplné spokojenosti zákazníků (TCS) pro rozvoj podniku. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. 2002. 148 s. Disertační práce k dosažení vědeckého titulu PhD. Vedoucí práce: doc.Ing.Vladimír Chalupský, CSc., MBA

[34] TAKALA, T., UUSIATALO, O. (1996) „An Alternative View of Relationship Marketing: A Framework for Ethical Analysis", In European Journal of Marketing 30(9/10), 45 – 60

[35] THORELLI, H., B. (1986), „Network: Between Markets and Hierarchie“ *In* Strategic Management Journal, 7, 37 – 51.

[36] TURNBULL, P.W. (1979), „Role sof Personal Contacts in Industrial Export Marketing“, *In* Scandinavian Journal of Management, pp. 325-37.

[37] Turnbull, P.W., Valla, J.-P. *Strategie forInternational Industrial Marketing.* 1986, Routledge. GRÖNROOS, C.(1990), Marketing Redefined. *In* Management Decision, 27 (1), pp. 5 – 9.

[38] WEBSTER, F., E. (1979), *Industrial Marketing Strategy.* John Wiley.

[39] WINN, M. I., KELLER, L. R. (2001), „A Modeling Metodology for Multiobjective Multistakeholder Decisions: implications for Research“, *In* Journal of Management Inquiry 10(2), 166 – 181

[40] Category management, filozofie podnikání na obchodním trhu založená na spolupráci obchodu a dodavatelů za účelem lepšího uspokojení spotřebitelů, dostupné z http://www.gfk.cz/cz/default.aspx?path=/cz/press/gfkcz/reader.aspx&lang=cz&ctr=203&msg=2107, [online] [citace 7.10.2007]

contact: *simberova@fbm.vutbr.cz*

Hybride Leistungsbündel als funktionelle Basis für modernes Produktmanagement

The hybrid performance bundle as a functional basis of modern Productmanagement

Torsten Pedit

Stichworter:

hybrides Leistungsbündel, Value-Added-Services Konfiguration von Unternehmen und Ressourcen flexiblen Paket, Rundum-Sorglos-Paket, Paket mit Zusatznutzen,Paket Aus-Einer-Hand

Keywords:

service dominat logic of marketing, product-service-systems, hybride offerings, value in use, value in exchange, customer based solution, customer co-creation, customer as co-creator of value, mass-customization, typology of hybrid solutions.

JEL Classification: M31, M310

1. NICHT JEDES LEISTUNGSBÜNDEL IST ERFOLGREICH

Der Online-Video-Anbieter Akimbo hat versucht, mit einem hybriden Leistungsbündel seine Wettbewerber zu überholen und seine Margen zu verbessern. Dazu entwickelte er eine Set-Topbox für den Empfang (ähnlich wie Premiere) und einem Online-Video--Dienst mit aktuellen Spielfilmen aus allen möglichen Genres. Die Set-Topbox kostete zum Zeitpunkt des Launches 399 US Dollar, was ausgesprochen teuer war. Die Kunden erhofften sich durch die einmalige Investition Zugang zu top-aktuellen Spielfilmen. Allerdings setzte Akimbo bei der Konfiguration des hybriden Angebots auch die Preise für die Online Dienste dementsprechend hoch an. Der Online-Dienst war zum Zeitpunkt des Launches noch nicht ausgereift, die Qualität mittelmäßig und – vor allem – waren die Spielfilme nicht top-aktuell. Die Kunden waren verärgert, das Angebot floppte bereits nach kurzer Zeit und das Unternehmen schlitterte schlussendlich sogar in die Insolvenz.

In Zeiten von stagnierenden Märkten und hartem Verdrängungswettbewerb versuchen viele Unternehmen, Produkte mit Services (und umgekehrt) zu verbinden. Die Gründe liegen auf der Hand: durch innovative Angebote können einerseits neue Kunden gewonnen werden, andererseits kann die Nachfrage bei bestehenden Kunden gesteigert werden. So genannte *Produkt-Service-Kombinationen,* auch bekannt unter dem Begriff *hybride Leistungsbündel* (Engelhardt, Kleinaltenkamp & Reckenfelderbäumer 1993) versprechen den Unternehmen Marktanteilsgewinne und neue Gewinnpotenziale. Vielen Unternehmen ergeht es aber wie Akimbo. Sie scheitern an der richtigen Dimensionierung ihrer Leistungen, an der richtigen Kombination von Produkt und Dienstleistung und schlussendlich an der richtigen Positionierung am Markt und in den Köpfen der Kunden. Jene Unternehmen, die es richtig gemacht haben, haben ihre Kernkompetenzen entsprechend erweitert, konnten sich durch die Kombination von Produkt und Service klar von

der Konkurrenz absetzen und schlussendlich ihre Marktstellung weiter ausbauen (Prahalad, & Ramaswamy 2004).

2. BEISPIELE FÜR ERFOLGREICHE HYBRIDE LÖSUNGEN

Das Unternehmen *Apple* hat mit dem hybriden Leistungsbündel iPod und iTunes einen Benchmark gleich im mehreren Branchen gesetzt: Die drei Branchen IT Industrie, Musikplayerindustrie und Musikindustrie wurden durch ein einzigartiges Hybrides Leistungsbündel strategisch nachhaltig kombiniert. Der Player iPod ist mittlerweile die Gattungsmarke unter den digitalen Musikplayern schlechthin, und die Musiksoftware iTunes lädt und verwaltet Songs vom Internet auf den Player und ist somit der kongeniale Partner des iPod.

Xerox, ehemaliger Hersteller von Kopiergeräten hat es geschafft, seine Konkurrenz abzuhängen, indem er seinen Kunden nicht nur Kopiergeräte anbietet, sondern auch Dienstleistungen wie Wartung, Montage und Leasingservice gleich in das Angebot integriert. Somit genießt der Kunde den Vorteil „alles aus einer Hand".

Auch *Mobilfunkanbieter A1* bietet nicht nur Telekommunikationsdienst in den unterschiedlichsten Ausprägungen, sondern liefert beim Kauf die nötige Hardware gleich mit: egal ob Modem, Handy, Schnurlostelefon oder mobile Datenkarte, A1 kombiniert Hardware und Software zu einzigartigen hybriden Angeboten für alle Arten von Kunden.

3. BEGRIFFSDEFINITION

Ein *hybrides Leistungsbündel* (HLB) ist gekennzeichnet durch eine integrierte und sich gegenseitig determinierende Planung, Entwicklung, Erbringung und Nutzung von Sach- und Dienstleistungsanteilen einschließlich seiner immanenten Softwarekomponenten. Somit handelt es sich bei einem hybriden Leistungsbündel um ein Absatzobjekt, das zur Lösung eines bestimmten Kundenproblems geeignet ist (Meffert & Bruhn 2008).

Im Englischen wird für den B2C-Markt häufig *Product Service System* (PSS) und für den B2B-Markt *Industrial Product-Service System* (IPSS oder IPS) verwendet (Morelli 2002; Mont 2004; Evans, Partidario & Lambert 2007). Bei anderen Autoren wird der Begriff des *Service Systems* definiert als "a dynamic value co-creation configuration of resources, including people, organizations, shared information (language, laws, measures, methods), and technology, all connected internally and externally to other service systems by value propositions" (Maglio, Vargo & Sporer 2009, Mont 2004). Hier wird also mit dem Begriff *Service System* nicht das hybride Leistungsbündel als Absatzobjekt, sondern vielmehr eine *Konfiguration von Unternehmen und Ressourcen* verstanden, die als organisatorischer Bezugsrahmen für die hybride Wertschöpfung dient. Häufig wird aicj als Übersetzung für hybride Leistungsbündel im englischsprachigen Raum der Begriff *Customer Solution* verwendet (Tuli, Kohli & Bharadwaj 2007).

4. MERKMALE VON HYBRIDEN LEISTUNGEN

Sieht man sich die Kombination von erfolgreichen Leistungsbündeln wie Apple, Xerox oder A1 genauer an, stellt man fest, dass alle Angebotskomponenten über zwei grundlegende Merkmale verfügen und zwar über *Komplementarität* und über *Eigenständigkeit*.

4.1 Komplementarität

Unter dem Merkmal der Komplementarität versteht man die gemeinsame Verwendung oder die *gemeinsame Nutzung* von Produkten oder Leistungen (Venkatesh, Berry & Dotzel 2009). Die volle Funktionsfähigkeit ist also erst dann gegeben, wenn die beiden Komplementäre zusammen genutzt werden. So haben zum Beispiel iPod und iTunes von Apple eine *hohe* Komplementarität. Sie werden gemeinsam verwendet und entfalten in der gemeinsamen Verwendung ihre volle Funktionsfähigkeit. Aber auch Messer und Gabel, Auto und Autoradio, Hose und Gürtel, Shampoo und Haarewaschen, Kochen und Essen sind komplementär zueinander. Demnach können sowohl zwei Produkte, zwei Services oder ein Produkte und ein Service komplementär zueinander sein. Insbesondere durch komplementäre Produkte und Services lässt sich der Wert für den Kunden erheblich steigern. Durch flexibles Kombinieren können Hersteller mit komplementären Angeboten einen beträchtlichen Mehrwert erzielen (Kleinaltenkamp 2000). Andere Beispiele für komplementäre Leistungsbündel wären zum Beispiel der Premiere Receiver und das Premiere Pay TV Service oder auch ein Induktionsherd mit dazu passendem Geschirr.

4.2 Eigenständigkeit

Das Merkmal der Eigenständigkeit meint, dass Produkte und Services getrennt von einander gekauft werden können und somit auch getrennt von einander funktionieren. Ein iPod und seine Software iTunes sind zwar hoch komplementär, ohne die Software iTunes lassen sich auf den Musikplayer iPod keine Songs hochladen. iPod und iTunes funktionieren also *nicht* getrennt voneinander, sind also *nicht* eigenständig.

Im Gegensatz dazu kann ein Kopiergerät von Xerox ohne Wartungsvertrag erworben und in Betrieb genommen werden. Auch ohne Wartungsvertrag nimmt es seinen Dienst auf und ist voll funktionstüchtig. Kopiergeräte und Wartungsverträge sind also zueinander *eigenständige* Produkte und Dienstleistungen.

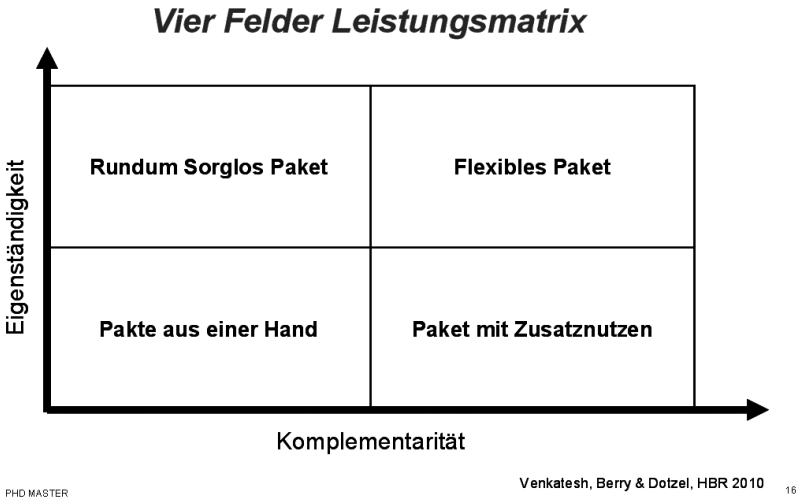
Trotzdem macht es natürlich Sinn, auch eigenständige Leistungen zu bündeln und dem Kunden als hybrides Angebot anzubieten (Buriánek, Ihl, Bonnemeier, Reichwald, 2007; Kersten, Zink & Kern 2006). Kopiergeräte mit Wartungsvertrag, Fahrstühle mit Servicevertrag, Autos mit Leasingvertrag sind nur einige Beispiele, wie Unternehmen auch eigenständige Produkte und Services miteinander verbinden.

Wichtig zu erwähnen ist bei hybriden Angeboten, dass sich das Unternehmen meist in zwei unterschiedlichen Branchen Kernkompetenzen aneignen muss, um zu reüssieren (Prahalad & Hamel 1990). Deswegen gründen deutsche Autohersteller wie BMW, Porsche und VW eigene Financial Services, um den Bedürfnissen und Qualitätsansprüchen der Kunden sowohl beim Auto selbst als auch bei den Finanzierungsleistungen gerecht zu werden

5. VIER FELDER LEISTUNGSMATRIX

Wie oben ausgeführt, lassen sich hybride Leistungsbündel anhand der zwei Merkmale Komplementarität und Eingeständigkeit beschreiben. Bringt man diese beiden Merkmale in Zusammenhang, entsteht eine Matrix mit vier Feldern. Es entstehen vier Arten von Leistungsbündeln mit unterschiedlichen Eigenschaften und unterschiedlichen Vor- und Nachteilen.

Abbildung 1: *Vier Arten von hybriden Leistungskombinationen (nach Venkatesh, Berry & Dotzel 2009)*



Je nach dem, wie die beiden Merkmale Komplementarität und Eigenständigkeit kombiniert werden, ergeben sich vier verschieden Leistungsbündel für das Unternehmen:

Beim *flexiblen Paket* ist sowohl die Komplementarität als auch die Eigenständigkeit der Komponenten hoch. Beim *Rundum-Sorglos-Paket* ist zwar die Eigenständigkeit hoch, aber die Komplementarität niedrig. Das *Paket mit Zusatznutzen* definiert sich über eine hohe Komplementarität und eine niedrige Eigenständigkeit und wenn Komplementarität *und* Eigenständigkeit niedrig sind, spricht man von einem *Paket Aus-Einer-Hand*. Nachfolgend werden die Charakteristika der vier möglichen hybriden Leistungsbündel einzeln beschrieben. Beispiele runden die Anschaulichkeit ab und tragen zum praktischen Wissenstransfer bei.

5.1 Das flexible Paket

Das flexible Paket bietet sich immer dann an, wenn es sich um schwierige Kundenprobleme handelt, also bei Produkten oder Dienstleistungen mit geringer Commoditization. Komplexität lässt sich nach Malik (2001) nur mit entsprechender Komplexität in der Lösung begegnen. Das bedeutet, dass für komplexe Kundenprobleme vom Unternehmen komplexe Leistungsbündel in Form von Produkten und Services gefunden werden müssen, um den Kunden nachhaltig zufrieden zu stellen. Das flexible Paket zeichnet sich sowohl durch eine hohe Komplementarität als auch durch eine hohe Eigenständigkeit aus.

In diesem Zusammenhang spricht man im englischen Sprachgebrauch auch von *Commoditization*. Für Commoditization gibt es im Deutschen keine Ein-Wort-Übersetzung (www.dict.leo.org, 3. 1. 2010). Der Begriff muss umschrieben werden: Commoditization macht Produkte, die einstmals etwas Besonderes waren, zu etwas alltäglichem, gewöhnlichem, von mehreren Anbietern erhältlichem. Der Grund dafür ist, dass Konkurrenten den Innovator nachahmen. *Gewöhnlichmachung* wäre also eine Ein-Wort-Übersetzung, aber da dieses Wort im Deutschen unüblich ist und auch nicht so auf das Geschäftsleben abzielt wie Commoditization, ist entweder eine Umschreibung vorteilhaft oder man bleibt im beim englischen Original.

Das Gegenteil von niedriger Commoditization ist *Customization* (Corsten 1997, 2000, Lovelock & Wirtz 2007). Mass-Customization wiederum ist ein Produktionskonzept, in dem einerseits die Vorzüge der Massenproduktion wie Skaleneffekte, Automatisierung genutzt werden, andererseits dem wachsenden Wunsch des Kunden nach Individualisierung seines Produktes Rechnung getragen wird. (Pine 1993; Piller 2006).

Als Beispiel für ein hybrides Leistungsbündel, das als flexibles Paket bezeichnet werden kann, sei die Firma Oracle erwähnt: Die Oracle Corporation ist der weltweit drittgrößte Softwarehersteller mit Hauptsitz in Redwood Shores (Silicon Valley, Kalifornien). Bekanntestes und erfolgreichstes Produkt des Unternehmens ist das Datenbankmanagementsystem *Oracle Database*, welches üblicherweise mit dem Namen Oracle in Verbindung gebracht wird. In Zeiten härteren Wettbewerbs versuchte Oracle, neue Märkte zu erobern und entwickelte ein neues hybrides Angebot für seine Kunden: *Oracle on Demand* ist ein flexibles Leistungsbündel, das auf der *Oracle Database* basiert, aber zusätzlich Beratungs- und Verwaltungssoftware mitbringt. Weil Datenbanksysteme komplexe Kundenanforderungen lösen müssen, ist Oracle on Demand hochgradig komplementär bei gleichzeitiger hoher Eigenständigkeit. So kann für jeden Kunden individuell die richtige Zusammenstellung der Software gewährleistet werden.

5.2 Das Rund-um-Sorglos Paket

Das Rund-um-Sorglos Paket kann auch als *bestes Komplettangebot seiner Kategorie* bezeichnet werden. Es zeichnet sich durch eine hohe Eigenständigkeit und durch eine niedrige Komplementarität aus. Die Commoditization ist ebenfalls hoch, Produkt und Service sind für den Kunden skalierbar. Hier können Unternehmen ihre starke Produktmarke nützen, um Kunden für ein undifferenziertes Service zu gewinnen oder umgekehrt.

Aufgrund der hohen Eigenständigkeit der Teilleistungen besteht die Schwierigkeit für Unternehmen meist in der Beherrschung der unterschiedlichen Kompetenzen und Ressourcen (Prahalad & Hamel 1990, Prahalad & Ramaswamy 2000). Um den Kunden zu überzeugen, muss das Unternehmen Experte in der Produktkategorie *und* in der Servicekategorie sein.

Als Beispiel sei hier die Fahrstuhlindustrie genannt. Der Markt ist klassischerweise zweigeteilt. Einige Hersteller konzentrieren sich auf die Produktion und Fertigung von Fahrstühlen während andere Hersteller sich auf die Wartung und Servicierung dergleichen spezialisieren. Die Firma Otis Elevator Company (www.otis.com, 3.1.2010) ist mittlerweile weltweit führend in Herstellung, Montage und Wartung von Aufzügen, Fahrtreppen und Fahrsteigen. Die Einzigartigkeit des Unternehmens besteht darin, dass es nicht nur Fahrstühle anbietet, sondern auch die Montage und sogar die Wartung übernimmt. Das bedeutete für Otis, eine Kernkompetenz in der Dienstleistung der Montage und Wartung zu entwickeln, um einerseits den bereits etablierten und spezialisierten Wartungsfirmen entgegenzutreten und andererseits den hohen Ansprüchen den Kunden gerecht zu werden. Der Vorteil von Otis liegt auf der Hand: Kunden erhalten ein Rund-um-Sorglos Paket (eine Ansprechperson, ein Auftrag, ein Prozess, eine Rechnung, eine Marke, eine Qualität) für das es sich lohnt, einen Mehrwert zu bezahlen.

5.3 Das Paket mit Zusatznutzen

Dieses Paket ist ein Klassiker: Beim Paket mit Zusatznutzen ist die Komplementarität hoch und die Eigenständigkeit gering. Eine Kernleistung wird mit so genannten Add-on-Services für den Kunden individualisiert und somit attraktiver gemacht. Damit

sind Kernprodukt und Add-on-Service untrennbar miteinander verbunden, der Gebrauchswert ergibt sich in der gemeinsamen Nutzung aller Leistungen (Lusch, Vargo & O'Brien 2007).

Die Ursache für den Erfolg dieser Kombination ist bei einem veränderten Konsumentenverhalten zu finden. Sowohl die neue Markttransparenz, die *Anspruchsinflation* als auch die kommunikative Interaktion der Konsumenten untereinander (Füller & Mühlbacher 2004) führen zu einer sinkenden Kundenloyalität. Diesen negativen Trend der schmelzenden Loyalität der Kunden versuchen Unternehmen durch Angebote zusätzlicher Dienstleistungen, eben so genannte *Value-Added-Services* aufzuhalten (Bruhn & Stauss 2000). Insbesondere zu beachten sind bei diesem hybriden Angebot die unterschiedlichen Kaufzyklen von Produkt und Service. So werden zum Beispiel digitale Musikplayer wie iPod nur ca. alle drei Jahre gekauft, während Musik und Filme weitaus öfter konsumiert werden.

Die Tourismuswirtschaft promotet seit Jahren ihre Leistungen mit Add-On-Services. Waren die Angebote der Hotels an den Erholung suchenden Kunden früher noch Kost und Logis, also Essen, Trinken und Schlafen, so existiert dieses Angebot heutzutage in seinen Reinform nur mehr bei Privatzimmervermietern. Um sich vom Mitbewerber abzuheben, haben die Tourismusbetriebe eine ganze Reihe zusätzlicher Leistungen entwickelt: Man denke nur an den Wellness- und Gesundheitsbereich, an das Freizeitangebot (von der Mountainbiketour bis zum eigenen Skiverleih), an Aktivprogramme (Yoga, Fitness, Wandern) oder an Shuttleservices und Flughafentransfers. Alle diese Angebote sind als Zusatznutzen zum eigentlichen Hotelaufenthalt gedacht und konnten lange nur in Kombination mit einer Hotelbuchung, also als Paket mit Zusatznutzen genutzt werden.

Aufgrund des fragmentierten Tourismusmarktes und der hohen Diffussionrate der Serviceinnovationen (Rogers 2003) gehen einige Hoteliers mittlerweile neue Wege: Aufgrund von Auslastungsproblemen bieten sie ihre Leistungen auch Tagesgästen an. So können zum Beispiel Kunden mittlerweile Fitness- und Wellnessbereiche einiger Hotels auch nur tagsüber nutzen. Der hohe Qualitätsstandard, überschaubare Größenverhältnisse, angemessene Besucherzahlen und vor allem die individuelle Betreuung machen diese Angebote äußerst attraktiv.

5.4 Das Paket aus einer Hand

Beim Paket aus einer Hand sind die Komplementarität *und* die Eigenständigkeit niedrig, dafür steht der *Convenience-Gedanke* des Kunden im Vordergrund.Insbesondere Änderungen im Konsumentenverhalten führen zu einer Zunahme an Dienstleistungen im wirtschaftlichen Alltag. Generell besteht bei den Konsumenten ein Trend zu mehr Komfort und Bequemlichkeit (engl. convenience). Die positiven Erfahrungen von Konsumenten mit qualitätsorientierten Angeboten einzelner Dienstleister führen einerseits zu steigenden Ansprüchen bei den Konsumenten und andererseits auch zu neuen Bewertungsmaßstäben für alle anderen Dienstleistungs-Anbieter. Im Zusammenhang mit den steigenden Erwartungen der Konsumenten spricht man auch von einer so genannten *Anspruchsinflation* (Bruhn & Meffert 2001).

Das *Paket aus einer Hand* bietet Konsumenten keinen zusätzlichen Wert an sich, dafür aber ein unkompliziertes, komfortables Kauferlebnis. Qualität, Zuverlässigkeit und Vertrauen in die Marke stehen bei diesem Angebot klar im Vordergrund und sind für den Kunden kaufentscheidend (Aaker & Joachimsthaler 2000).

Unternehmen können zum Beispiel ihre Distributionspunkte nützen, um Zusatzgeschäfte zu lukrieren. Die Firma Regis ist eines der größten Haarpflegeunternehmen der

Welt. Es betreibt weltweit mehr als 13.000 Friseursalons, zum Beispiel auch die Marke Sassoon. Durch geschicktes Aufgreifen des Convenience-Gedankens ist es Regis gelungen, neben seinem Stammgeschäft, dem Haare schneiden, seine Zusatzverkäufe kräftig anzukurbeln. In den Top Salons verkauft das Unternehmen mittlerweile erfolgreich Haarpflege- und Kosmetikprodukte zu Preisen weit über dem Lebensmittel- oder Drogeriefachhandel. Regis hat genau genommen für solche Produkte nur wenig Verkaufskompetenz, das Personal wird auch nicht sonderlich darauf geschult. Doch die Convenience erzeugt für viele Kunden einen Mehrwert: Beim Friseur widmet man sich gerade dem Thema Haare, ist für Pflege und Styling aufgeschlossen und muss nicht extra noch in den Drogerieladen zum einkaufen. Darüber hinaus besitzt der Friseur eine gewisse Beratungskompetenz und genießt das Vertrauen vieler Stammkunden.

6. NEUE BASIS FÜR DAS PRODUKTMANAGEMENT

In Zeiten von stagnierenden Märkten und Verdrängungswettbewerb müssen Unternehmen ihre Angebote den komplexen Marktgegebenheiten anpassen. Neben dem definitorischen Problem der Abgrenzung von Produkt und Dienstleistung (Lovelock & Gummesson 2004) und dem damit zusammenhängenden eintreten des neuen Paradigmas der Service-Orientierten Logik im Marketing (Vargo & Lusch 2004) haben auf der praktischen Seiten die Unternehmen längst begonnen Produkte und Services nicht mehr getrennt anzubieten, sondern in Paketen zusammenzufassen und so dem Kunden einen Mehrwert bieten zu können. Insbesondere das Produktmanagement wird organisatorisch vor neue Herausforderungen gestellt: Der Erfolg von hybriden Leistungsbündeln setzt voraus, dass Unternehmen sehr genau prüfen, welche Produkte und Services optimal zusammenpassen und welche Vorteile damit geniert werden können. Hybride Leistungsbündel stellen aber auch besondere Anforderungen an das gesamte Unternehmen. So müssen Kernkompetenzen in bestimmten Bereichen (z.B. Dienstleistung) erst erworben und aufgebaut werden (Prahalad & Hamel 1990). Um am Markt erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen zwei Merkmale von Hybridangeboten berücksichtigen. Das Merkmal Komplementarität betont die gemeinsame Nutzung von Leistungen, während man unter dem Merkmal Eigenständigkeit die gemeinsame Funktionsfähigkeit versteht.

Vier Leistungspakete können Unternehmen helfen, bei der Produktentwicklung die richtigen Kombinationen zu finden, den Produkt- und Serviceanteil richtig auszubalancieren, um die Risiken zu minimieren und die größtmögliche Gewinne zu erzielen: Das *flexible Paket* aus Produkt und Service bietet Kunden die Möglichkeit, ihren Kauf individuell zu gestalten. *Ein Rund-um-sorglos Paket* bietet das beste Komplettangebot der gesamten Warengruppe. Beim *Paket mit Zusatznutzen* erhalten die Kunden zum Kernprodukt eine Reihe von *Add-On-Services* mit ergänzenden Funktionen und Vorteilen. Beim *Paket Aus-einer-Hand* steht durch die so genannte Anspruchsinflation (Bruhn & Meffert 2001) die *Convenience* der Kunden im Vordergrund.

Die Vorteile von hybriden Kundenlösungen liegen klar auf der Hand: (1) relativ geringes Risiko für Unternehmen, (2) ausgeglichener Cash-Flow durch diametrale Kaufzyklen und (3) Nutzung einer bereits erfolgreich eingeführten Produkt- und/oder Servicemarke zur Stärkung des neu entwickelten Leistungs-Portfolios.

Durch hybride Leistungsbündel können Unternehmen ihre Produktenwicklung neu auf die Marktgegebenheiten ausrichten und bei entsprechender Leistungskombination entscheidende Wettbewerbsvorteile generieren.

Schlussbetrachtungen

Eines des ältesten Paradigmen im Marketing ist die *Kundenorientierung* (Bartels 1988; Kroeber-Riel & Weinberg 2002). Im Gegensatz zu den älteren Auffassungen wie der *Produktionsorientierung* oder der *Verkaufsorientierung* besagt die Kundenorientierung, dass sich das Marketing auf den Markt und damit auf die Kunden ausrichten soll. Nur durch zufriedene Kunden können sich Unternehmen gegen Wettberber behaupten und nachhaltige Gewinne erzielen (Meffert 2000).

Die grundlegende Prämisse der Kundenorientierung lautet: Wenn Unternehmen die Bedürfnisse der Kunden erkennen und ihre Wünsche richtig deuten, gelingt es ihnen, Produkte oder Services anzubieten, die zur nachhaltigen Bedürfnisbefriedigung der Kunden beitragen. Das Ziel ist etwa nicht *Gewinn durch genügend Umsatz* (Verkaufsorientierung) sondern *Gewinn durch zufriedene Kunden* (Kotler 1997; Meffert 2005).

Dazu argumentiert bereits Levitt (1960/2004) im Harvard-Business-Review: „Beim Verkaufen stehen die Bedürfnisse des Verkäufers im Mittelpunkt; beim Marketing die Bedürfnisse des Käufers. Das Verkaufen ist beseelt vom Wunsch des Verkäufers, sein Produkt zu Geld zu machen; Marketing ist beseelt von der Idee, die Wünsche des Kunden zu erfüllen, und zwar durch das Produkt und alle dazugehörigen Handlungen – von seiner Kreation und Bereitstellung bis hin zu seinem Verbrauch."

Diese Aussage hat bis zum heutigen Tag nichts von ihrer Aktualität eingebüßt. Die basale grundlegende Logik geht aber noch einen Schritt weiter: Kunden kaufen weder Produkte noch Services an sich (Sawhney 2006). Produkte und Services werden wegen ihres Nutzens, wegen ihres *Gebrauchswertes* gekauft. Gebrauchswert ist der Wert, den der Kunde aus der Nutzung des Produkts oder der Dienstleistung zieht (Vargo & Lusch 2004). Dazu ein Beispiel: Unternehmen wie Bosch oder Black&Decker stellen Bohrmaschinen her und bringen diese auf den Markt und in die Regale von Baumärkten, damit die Kunden diese dort kaufen können. Aber kein Kunde kauft eine Bohrmaschine wegen der Bohrmaschine an sich, im Gegenteil: Der Kunde hat einen Wunsch oder ein Bedürfnis, bei dem ihm die Bohrmaschine hilft, es zu erreichen. Das Ziel des Kunden ist es beispielsweise, ein Bild aufzuhängen. Um ein Loch in die Wand zu bekommen benötigt er eine Bohrmaschine, aber auch Schrauben, Dübel und natürlich einen Rahmen für sein Bild. Für ihn ist also die Bohrmaschine nur *ein* aber nicht *das einzige* Mittel zur Zielerreichung. Nur das gesamte Leistungsbündel bestehend aus Bohrmaschine, Schrauben, Dübel und Rahmen löst den eigentlichen Kundenwunsch, nämlich ein Bild an der Wand, das seine Wohnung verschönert. Nicht zu vergessen, dass die Tätigkeit des Bild Aufhängens genau genommen eine *Dienstleistung* ist, die der Kunde (in diesem Fall) selbst verrichtet. Ohne dieses Service des Bild Aufhänges (das natürlich auch outgecourt werden könnte), gäbe es nie ein Bild an der Wand. Auf den Punkt gebracht bedeutet dies, dass in der Realität immer nur *eine Kombination aus Produkt und Service* das *Marketing Paradigma Kundenorientierung* gänzlich erfüllt.

Viele Unternehmen haben diesen Sachverhalt erkannt und versuchen immer häufiger Produkte und Services zu kombinieren und dem Kunden als Paket anzubieten. Dabei definieren diesen Sachverhalt Vargo & Lusch (2004) mit (singular) *Service* (Vargo & Lusch 2004) und Venkatesh, Berry & Dotzel (2009) mit *Hybriden Lösungen*. Dieser Artikel gibt einen Überblick über die Merkmale und die Kombinationsmöglichkeiten von hybriden Leistungsbündeln und bietet somit eine konzeptionelle Basis für modernes Produktmanagement.

Summary

One of the oldest and most powerful paradigms in marketing is the so called *customer orientation* (Bartels 1988; Kroeber-Riel & Weinberg 2002). Contrary to other concepts like the *production-paradigm* or the *selling-paradigm*, customer orientation means that the target of any marketing thinking is the marketplace and the costumer and not the enterprise or the product itself. The belief of the customer orientation is that only satisfied costumers will bring sustainable growth and market shares to a company and its shareholders (Meffert 2000).

The underlying assumption of the customer concept is as follows: if a company knows the needs of its customers, it can develop products and services, which can satisfy the needs of the customers. The final goal of marketing is not *profit through sales* (as in the sales concept) but *profit through satisfied customers* (Kotler 1997; Meffert 2005).

As Levitt (1960/2004) argued in his groundbreaking article *Marketing Myopia* in the Harvard Business Review: "The difference between marketing and selling is more than semantic. Selling focuses on the needs of the seller, marketing on the needs of the buyer. Selling is preoccupied with the seller's need to convert the product into cash, marketing with the idea of satisfying the needs of the customer by means of the product and the whole cluster of things associated with creating, delivering, and, finally, consuming it."

This statement is true until today. But there is one basic truth behind it: People buy neither products nor services (Sawhney 2006). Products and services are bought for their *value in use*. Only in the usage of the costumer goods or services can deliver real value (Vargo & Lusch 2004). For example, Black&Decker is the worlds largest manufacturer of drilling machines. But customers do not buy drilling machines as an end in itself. Customers buy drilling machines because they want to have a picture on the wall. And yes, they need *utilities* such as screws, bolds, dowels and of course a picture-frame, too. So the drilling machine as only one of many products that the customer uses to fulfil his need, namely looking at a beautiful picture on his wall. And last but not least, without the *service* of drilling, hammering and hanging up the picture, which in this case the customer provides himself, the drilling machine has very little value. Of course the *service part* could also be done by a professional. The so called *out sourcing* is a common economic practice.

A lot of companies are aware of this basic marketing logic and try to combine products and services to a *complex service-bundle* to offer a *customer based solution* that fits best a customers needs. These *hybride* (meaning product and service) offers are also called (singular!) *Service* (Vargo & Lusch 2004) ore *Hybride Offerings* (Venkatesh, Berry & Dotzel 2009). This article gives an overview of the characteristics and the different types of hybrids solutions to offer a conceptual basis for modern product development.

Literatur:

[1] Aaker, D. A., & E. Joachimsthaler (2000), Brand Leadership, New York: The Free Press.

[2] Bartels, Robert (1988). The History of Marketing Thought (3rd. edition ed.). Columbus: Publishing Horizons.

[3] Blecker, Th. & Gemünden, H. G. Hrsg. (2006): Wertschöpfungsnetzwerke, Berlin 2006.

[4] Bruhn, M. & Meffert, H., Hrsg. (2001): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden.

[5] Bruhn, M. & Stauss, B. (Hrsg.) 2000, Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler.

[6] Buriánek, F.; Ihl, Ch.; Bonnemeier, S. & Reichwald, R. (2007): Typologisierung hybrider Produkte. Ein Ansatz basierend auf der Komplexität der Leistungserbringung. Arbeitsbericht Nr. 01/2007 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre – Information, Organisation und Management, TU München.

[7] Corsten, H. (1997), Dienstleistungsmanagement, 3. Auflage, München, Wien.

[8] Corsten, H. (2000), Der Integrationsgrad des externen Faktors als Gestaltungsparameter von Dienstleistungsunternehmungen – Voraussetzungen und Möglichkeiten der Externalisierung und Internalisierung, in: Bruhn M. und Stauss B., Hrsg. (2000) Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden.

[9] Engelhardt, W. H., Kleinaltenkamp, M., Reckenfelderbäumer, M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte; in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg., Heft 5.

[10] Evans S, Partidario,P & Lambert,J. (2007).Industrialization as a key element of sustainable product-service solutions. International Journal of Production Research, v45, n18, September 2007..

[11] Füller, J., & Mühlbacher, H. (2004). Community Based Innovation – ein Ansatz zur Einbindung von Online Communities in die Entwicklung neuer Dienstleistungen; in:

[12] Kersten, Zink & Kern (2006): Wertschöpfungsnetzwerke zur Entwicklung und Produktion hybrider Produkte: Ansatzpunkte und Forschungsbedarf, in Blecker & Gemünden Hrsg.(2006): Wertschöpfungsnetzwerke, Berlin 2006

[13] Kleinaltenkamp, M. (2000): Blueprinting – Grundlage des Managements von Dienstleistungsunternehmen, in: Woratschek, H. (Hrsg.): Neue Aspekte des Dienstleistungsmarketing – Ansatzpunkte für Forschung und Praxis, Wiesbaden 2000, S. 3 – 28.

[14] Kotler, Ph. (1997), Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, 9th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

[15] Kroeber-Riel, W. & Weinberg P. (2002). Konsumentenverhalten (8. Auflage). München. Vahlen Verlag.

[16] Levitt, Th. (1960/2004), "Marketing Myopia," Harvard Business Review, 38 (July – August). Reprint HBR 2004.

[17] Lovelock, C. & Wirtz, J. (2007) Services Marketing: People, Technology, Strategy. Prentice Hall International; Auflage: 6th International edition. (12. Dezember 2007)

[18] Lovelock, C., & Gummesson, E., 2004. Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. Journal of Service Research 7 (1), August, p. 21

[19] Lusch, Robert F. and Stephen L. Vargo, eds. (2006). Toward a Service DominantLogic of Marketing: Dialog, Debate and Directions. Armonk, N.Y.: M. E. Sharpe.

[20] Lusch, R. F., Vargo St. L. & O'Brien, M. (2007). 'Competing through Service: Insights from Service-Dominant Logic.' Journal of Retailing 83: 5–19.

[21] Maglio, P.; Vargo, S.L.; Caswell, N.; Spohrer, J. (2009): The service system is the basic abstraction of service science. Information Systems and E-Business Management, 7 (4), 395–406.

[22] Malik, F. (2001). Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Heyne.

[23] Meffert, H. (2000). Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler, 9. Auflage.

[24] Meffert H. (2005) Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Gabler; 2te Auflage.

[25] Meffert, H. & Bruhn, M. (2008). Dienstleistungsmarketing, Grundlagen-Konzepte-Methoden, Gabler Verlag, 5. Auflage, Wiesbaden.

[26] Mont, O. (2004) Product-Service Systems: Panacea or Myth? Doctoral dissertation. the international institute for industrial environmental economics. Lund University, Sweden.

[27] Morelli, N. (2002) Designing Product/Service Systems: A Methodological Exploration. Design Issues: Volume 18.

[28] Piller, F. T.: Mass Customization: Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter. 4. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2006 – ISBN 978-3-8350-0355-2.

[29] Pine, B. J. (1993): Mass Customization – The New Frontier in Business Competition, Harvard Business School Press, Boston. ISBN 0-87584-372-7

[30] Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business Review, 68 (May-June), 79 – 91.

[31] Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. Harvard Business Review, 78, 79–87 (January–February).

[32] Rogers, E. M. (2003): Diffusion of innovations. 5th Edition. New York, NY: Free Press.

[33] Sawhney, M. (2006): Going Beyond the Product: Defining, Designing and Delivering Customer Solutions. In Robert F. Lusch und Stephen L. Vargo, Hrsg., Toward a Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions. Armonk/ NY: M.E. Sharpe.

[34] Tuli, K.R.; Kohli, A.K.; Bharadwaj, S.G. (2007): Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. Journal of Marketing.

[35] Vargo, St. L. and Lusch R. F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," Journal of Marketing, 68 (January).

[36] Venkatesh S.; Berry, L. L.; Dotzel, Th. (2009): A practical Guide to combining Products and Servides. Harvard Business Review, November, Vol. 87 Issue 11, (AN 44752270).

[37] Woratschek, H., Hrsg. (2000): Neue Aspekte des Dienstleistungsmarketing – Ansatzpunkte für Forschung und Praxis, Wiesbaden.

contact: *torsten.pedit@stiegl.at*

Churning[1)]

Peter Tkáč

Kľúčové slová:

finančné trhy, nekalé obchodné praktiky, nadmerné obchodovanie za účelom získania poplatkov, čerenie klientskych účtov

Keywords:

Financial markets, Misleading business practices, Excessive trading in Churning Claims/Fees, Churning in Client's accounts

JEL Classification: G00, G18

Úvod

V druhej polovici roku 2009 prebehla v médiách po prvýkrát v krátkej histórii samostatného slovenského „kapitálového trhu" informácia o nekalých a neetických praktikách obchodníkov s cennými papiermi. Informácia pozostávala z dvojdielnej reportáže investigatívneho reportéra, v ktorej vykresľoval prípad klientky, ktorá v dobrej viere zverila svoje peniaze obchodníkovi s cennými papiermi, ktorý jej sľuboval ich nadštandardné zhodnotenie investovaním na svetových finančných trhoch.

Zaujímavé na tomto prípade bolo, že hoci obchodník naozaj jemu zverené prostriedky zhodnocoval, teda vytváral pre klientku zisk, tak v konečnom dôsledku táto klientka vo veľmi krátkom čase, v priebehu piatich mesiacov, o svoje finančné prostriedky z 90 % prišla.

Dohľad nad činnosťou obchodníkov s cennými papiermi vykonáva podľa zákona o cenných papieroch Národná banka Slovenska. Tá na seba nenechala dlho čakať a čoskoro, môžeme sa domnievať, že po vykonanom dohľade u tohto obchodníka s cennými papiermi, vydala na svojej stránke upozornenie na neetické a nekalé praktiky na kapitálovom trhu[2)]. Predmetom tohto upozornenia bolo, že na finančnom trhu pôsobia subjekty, ktoré pri získavaní klientov a pri narábaní s ich peniazmi používajú nepoctivé (nekalé a neetické) praktiky pozostávajúce z časového nátlaku, používania nepresných a nejasných informácií a iných techník, cieľom ktorých je generovať poplatky za obchodovanie obchodníkovi s cennými papiermi.

Naši českí susedia zaznamenali v roku 2005 podobné konanie českého obchodníka s cennými papiermi. Česká Komise pro cenné papíry (jej právnym nástupcom je od 1. 4. 2006 Česká národní banka (ďalej len „ČNB") v tomto čase dokonca zaviedla u obchodníka, ktorý takéto nekalé obchodné praktiky používal, nútenú správu, pričom časť

1) Podľa Slovníka bankovních a finačných služeb, 1. díl. str. 122. A: Jerry M. Rosenberg, Victoria Publishing, Zlín 1992, sa churningom rozumie „čerenie", čo predstavuje opakovaný nákup a predaj cenných papierov, ktorý má minimálny vplyv na trh, ale vytvára dodatočné provízie maklérovi.

2) http://www.nbs.sk/sk/informacie-pre-media/tlacove-spravy/spravy-vseobecne/detail-tlacovej-spravy/_upozornenie-nbs-na-neeticke-a-nekale -praktiky-na-kapitalovom-trhu/d

rozhodnutia č. KCP 4/2005 zo dňa 7. 7. 2005 o zavedení tejto nútenej správy má dodnes ČNB zverejnenú na svojej internetovej stránke[3)] a používajú ho ako výkladové pravidlo aj ako precedens.

Dostávame sa k tomu, čo „churning" vo svojej podstate predstavuje. Churning nie je žiadny vynález posledného obdobia v rámci dynamicky sa vyvíjajúceho svetového finančného trhu, churning je praktika, ktorá bola prvýkrát identifikovaná a odborne publikovaná už v roku 1978 Stuartom C. Goldbergom v jeho monografii Fraudulent Broker-Dealer Practices. Vznikla v období, keď technologický pokrok umožňoval „podnikavcom" zneužívať dôveru ľudí – svojich klientov, čím sa otvoril priestor pre dosahovanie dodatočného zisku.

Churning je neetická praktika spočívajúca v nadmernom obchodovaní na účet zákazníka/klienta obchodníka s cennými papiermi s cieľom maximalizovať poplatky za obchodovanie plynúce obchodníkovi s cennými papiermi bez ohľadu na to, či pre klienta generuje stratu alebo zisk. Negatívnym dôsledkom tejto aktivity pre klienta je teda platenie vyšších poplatkov/provízií obchodníkovi s cennými papiermi ako poplatkov za uskutočnenie obchodu, resp. obchodov, v širšom kontexte zahŕňajúc poplatky súvisiace s obchodovaním na tzv. margin[4)] vo forme platenia úrokov, trhových poplatkov, depozitárskych poplatkov, poplatkov za vysporiadanie, poplatkov za sprostredkovanie obchodu a prípadne mnoho iných, na prvý pohľad ani nebadateľných.

Churning je praktikou, ktorá je v podmienkach slovenskej právnej úpravy definovaná len všeobecne, žiaľ vágne a neurčito. Zákon o cenných papieroch[5)] pri identifikovaní tejto nekalej obchodnej praktiky hovorí v súvislosti s touto praktikou ako o porušení ustanovení zákona o CP, podľa ktorých je obchodník s cennými papiermi povinný konať pri poskytovaní investičných služieb alebo vedľajších služieb a vykonávaní investičných činností v súlade so zásadami poctivého obchodného styku s odbornou starostlivosťou v záujme svojich klientov. Je nanajvýš zaujímavé, že takáto právna úprava sa do zákona o cenných papieroch dostala tzv. veľkou novelou tohto zákona, súvisiacou s recipovaním európskej legislatívy v oblasti trhov s finančnými nástrojmi. Tento súbor predpisov európskej legislatívy je odbornej verejnosti známy pod skratkou „MiFID", ktorá si predovšetkým, v našom prípade paradoxne, sľubuje viac ochraňovať práva investorov (predovšetkým drobných klientov) a príjemcov investičných služieb.

Pravda je však taká, že smernica MiFID v sebe neobsahuje priamu reguláciu nekalého konania obchodníkov s cennými papiermi známou ako churning, čo potvrdzuje aj oficiálne vyjadrenie predstaviteľov Európskej Komisie, ktorá na svojich internetových stránkach na takýto konkrétny dotaz odpovedala, a síce, že churning v MiFIDe definovaný nie je. V tejto odpovedi sa ďalej uvádza, že churning však treba posudzovať a vykladať v súlade s povinnosťou obchodníka s cennými papiermi konať čestne, zodpovedne a profesionálne, v súlade s najlepšími záujmami klienta.[6)] Na škodu veci však zostáva už len

3) http://www.cnb.cz/export/CZ/Informace_profesionalum/Judikatura.page?FileId=2648

4) Niektorí obchodníci s cennými papiermi, predovšetkým tí, ktorí obchodujú na svetových finančných, prevažne akciových trhoch, ponúkajú svojim klientom obchodovanie na margin – teda obchodovanie na dlh. Systém funguje tak, že klient pri podpise zmluvy s obchodníkom s cennými papiermi vkladá základný vklad, s ktorým obchodník obchoduje. V prípade, že sa klient dožaduje obchodovať viac, ale už nemá dostatok disponibilných prostriedkov, tieto mu za príslušný úrok obchodník s cennými papiermi požičia, resp. zabezpečí ich požičanie. V prípade realizovania neúspešnej investície sa klient dostáva do nepríjemnej situácie, kedy tieto peniaze musí splatiť, hoci ich nemá kryté inými aktívami.

5) zákon č. 566/2001 Z. z. o cenných papieroch a investičných službách a o zmene a doplnení niektorých zákonov (zákon o cenných papieroch) (v texte ďalej aj „zákon o CP" alebo „zákon o cenných papieroch")

6) http://ec.europa.eu/yqol/index.cfm?fuseaction=question.show&questionId=845

konštatovať, že pred implementovaním MiFIDu do nášho právneho poriadku sa do 31. 10. 2007 v zákone o cenných papieroch takáto regulácia nachádzala, ktorá explicitne hovorila o tom, že obchodník s cennými papiermi poskytujúci investičnú službu nesmie s majetkom klienta vykonávať obchody, ktorých hlavným cieľom je získanie odplaty.[7)]

Pre stanovenie kritérií a hraníc, kedy je možné označiť konanie obchodníka s cennými papiermi za konanie ako „churning", v tejto práci vychádzam z pôvodných a ďalej rozpracovaných teórií aplikovaných na rozvinutých finančných a kapitálových trhoch, predovšetkým v Spojených štátoch amerických. Spojené štáty sú v tomto tak ďaleko, že nielenže o tejto praktike nahlas hovoria, ale dokonca americký regulátor má na svojej internetovej stránke odkaz, prostredníctvom ktorého môže ktokoľvek na takéto konanie upozorniť.[8)] Možno by stálo za to nad niečím podobným uvažovať aj na Slovensku.

Na to, aby sme mohli preukázať churning, musíme uvažovať o splnení troch základných podmienok, ktoré musia byť splnené kumulatívne:

- obchodník s cennými papiermi musí mať kontrolu nad účtom klienta a zároveň,
- sa musí preukázať nadmernosť obchodovania a zároveň,
- obchodník musí konať s úmyslom obohatenia sa na úkor klienta[9)].

1. Kontrola nad účtom klienta

Prvá podmienka je bez akýchkoľvek pochýb splnená v prípade, že obchodník s cennými papiermi (ďalej aj „obchodník") spravuje účet klientovi podľa svojho vlastného uváženia. Preložené do jednoduchej reči to znamená, že klient dá obchodníkovi finančné prostriedky a po zistení investičného zámeru a rizikového apetítu klienta spravuje obchodník v týchto intenciách klientovo portfólio podľa svojho uváženia. V tomto prípade je teda nesporné, že sám obchodník rozhoduje o tom, kedy čo kúpiť alebo predať, teda má kontrolu nad objemami, ako i frekvenciou obchodovania.

Obchodník však môže mať kontrolu nad klientovým účtom aj v prípade, keď sa klient pri správe svojich aktív prostredníctvom obchodníka riadi investičnými odporúčaniami práve od obchodníka alebo využíva rôzne sofistikované psychologické a iné metódy presvedčovania klientov, a to aj prostredníctvom tretích osôb na to, aby mohol kontrolovať investičné rozhodnutia klienta.

Pre posudzovanie churningu ako nekalej praktiky a následnú subsumpciu tohto konania ako konania, ktoré je v rozpore s ustanoveniami zákona o cenných papieroch, potrebujeme v tomto prípade rozdeliť klientov, a tak rozlíšiť medzi profesionálnym klientom a neprofesionálnym klientom. Profesionálnym klientom sa rozumie klient, ktorý má odborné znalosti, skúsenosti a poznatky na uskutočňovanie vlastných rozhodnutí o investíciách a na riadne posudzovanie rizík, ktoré sú s tým spojené. Profesionálni klienti sú spravidla právnické osoby zaoberajúce sa obchodovaním s cennými papiermi na profesionálnej úrovni, alebo sa touto činnosťou živia. Naproti tomu za neprofesionálneho klienta možno považovať všetkých ostatných. Neprofesionálnym klientom je spravidla štandardný klient obchodníka, ktorý má k dispozícii voľné finančné prostriedky, ktoré sa rozhodol

7) § 73 ods. 4 zákona č. 566/2001 Z. z. o cenných papieroch a investičných službách a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení účinnom do 31. 10. 2007.

8) http://www.sec.gov/answers/churning.htm

9) Seth C. Andreson, Investment management and mismanagement, History, Findings, and Analysis, str. 121. Springer, 2006, New York, USA.

investovať vo väčšine prípadov bez toho, aby vedel z odborného hľadiska rozlíšiť, resp. posúdiť, s akými typmi rizík sa investície do tých ktorých finančných nástrojov spájajú. O profesionálnych klientoch možno vo všeobecnosti povedať, že požívajú menšiu ochranu pri investičnej činnosti ako klienti neprofesionálni.

Uvažujme v prípade, že obchodník si cieľavedome vyberá klientov, ktorí sú neprofesionálni klienti a ktorí majú veľký rizikový apetít. Na to, aby obchodník s cennými papiermi dokázal rozlíšiť, či ide o klienta profesionálneho alebo neprofesionálneho, sa používajú v zásade dva dotazníky, tzv. test primeranosti a test vhodnosti. Jeden z nich určuje rizikový apetít klienta a druhý jeho schopnosť finančným veciam rozumieť. Ruku na srdce, každý laik, ktorý aspoň raz v živote uzatváral zmluvu s obchodníkom s cennými papiermi a vôbec sa „dostal" k vypĺňaniu týchto dotazníkov, predpokladám, že s veľkou radosťou prijal pomoc „odborníka" či už sprostredkovateľa alebo samotného obchodníka, s vyplnením týchto papierov.

V tomto uvažovanom prípade kontrolu nad klientovým účtom môže obchodník získať aj vtedy, keď obchodník síce investičné poradenstvo neposkytuje, ale len „vykonáva pokyny", ktoré mu síce neprofesionálny, ale „uvedomelý" klient zadáva – ide o tzv. „execution only". Za týchto okolností je obchodník dokonca zmluvne viazaný a povinný akýkoľvek príkaz klienta bez ďalších úvah a posúdenia jeho racionality vykonať. Hoci je na prvý pohľad nelogické, ale žiaľ legálne, aby neprofesionálny klient = laik, sám zadával obchodníkovi pokyn na kúpu konkrétneho nástroja v konkrétnom objeme a za taký či onaký kurz, je úplne postačujúce, aby dostatočne šikovný obchodník vedel prostredníctvom povedzme tretích osôb presvedčiť klienta o „výhodnosti" kúpy či predaja finančného nástroja a tento klient potom túto kúpu či predaj aj sám zrealizoval. Žiaľ takáto prax nie je vymyslená, je to empirická skúsenosť zo slovenského a českého prostredia. V tomto prípade teda môžeme opäť konštatovať, že obchodník má faktickú, i keď nie právnu možnosť kontrolovať účet klienta, čo mu umožňuje priam dokonale riadiť objem a frekvenciu obchodov, na ktoré sú naviazané poplatky a provízie pre obchodníka. V takýchto prípadoch neodporúčam klientom nič iné ako poriadne vyplniť test primeranosti a vhodnosti, dôkladne si prečítať zmluvu s obchodníkom s cennými papiermi a snažiť sa v nej nájsť ustanovenia o poskytovaní investičného poradenstva, ktoré zbavujú klienta bremena niesť následky za svoje neprofesionálne rozhodnutia.

Podľa Stuarta C. Goldberga existuje desať základných zásad, ktoré pomáhajú posúdiť, či má obchodník faktickú kontrolu nad obchodovaním zákazníka:

- sofistikovanosť klienta,
- predchádzajúce skúsenosti klienta s obchodovaním s cennými papiermi,
- miera dôvery vkladaná klientom do obchodníka (prax ukazuje, že žiaľ v našich podmienkach sa ľudia prostredníctvom pokročilých psychologických techník dajú veľmi ľahko zmanipulovať – dôverčivosť Slovákov zrejme pramení z nedostatočnej skúsenosti, ako i mladého prostredia v oblasti kapitálových trhov),
- percento obchodov uskutočnených na odporúčanie obchodníka alebo spriazneného investičného poradcu,
- množstvo času venovaného klientom na vlastnú nezávislú analýzu, pokiaľ je toho schopný,
- konkludentný súhlas klienta s vykonaním obchodu, pokiaľ bol vedome vykonaný a pokiaľ k nemu došlo po úplnom upozornení odporúčaní obchodníka (v našich právnych podmienkach je badať rozdiel právnej úpravy oproti anglosaskej úprave pri posudzovaní právnych následkov vyplývajúcich z konkludentného súhlasu),

- schválenie obchodu klientom ešte pred jeho vykonaním,
- vedenie viacerých klientskych účtov u rôznych obchodníkov,
- pravdivosť a presnosť informácií podávaných obchodníkom zákazníkovi,
- ekonomický základ a vhodnosť výberu obchodnej stratégie prezentovanej klientovi zo strany obchodníka.

Skúmaním týchto základných zásad je teda možné určiť mieru, akou vplýva obchodník na klienta, a ako dokáže kontrolovať objem a frekvenciu jeho obchodov. V tomto kontexte je veľmi dôležité posudzovať, či klient skutočne rozumie radám a investičným odporúčaniam prijímaných od obchodníka, alebo či sa len na ne spolieha a bez zamyslenia sa ich preberá.

2. Nadmerné obchodovanie[10)]

Posudzovanie nadmernosti obchodovania je záležitosťou veľmi zložitou a prísne individuálnou. Vychádza z toho, že každý človek má svoje vlastné preferencie, svoje vlastné očakávania a svoju vlastnú stratégiu dosahovania cieľov pri obchodovaní s cennými papiermi. Všetky tieto skutočnosti je potrebné pri posudzovaní nadmerného obchodovania brať do úvahy a starostlivo ich zvažovať. Na základe historických skúseností z USA je však možné stanoviť všeobecne aplikovateľné pravidlo, ktoré je použiteľné univerzálne. Je však potrebné poznamenať, že nadmernosť obchodovania sa v žiadnom prípade neposudzuje vo vzťahu k ziskovosti alebo stratovosti účtu klienta, pretože pri churningu je irelevantné, či klient dosahuje zisk alebo stratu.

Teda po vyhodnotení typu klienta možno pristúpiť k tomu, či bol klientov účet nadmerne obchodovaný alebo nie. Na vyhodnotenie nadmernosti obchodovania sa používajú dva kvantitatívne ukazovatele, a síce obrat na účte klienta a výška nákladov vo vzťahu k majetku klienta na účte. Doplňujúcimi ukazovateľmi sú ukazovateľ početnosti nákupov a predajov na účte (tzv. In and Out Trading) a ukazovateľ výšky nákladov vo vzťahu k strate.

Obrat na účte klienta (tzv. Turnover rate) je možné vypočítať ako podiel celkového objemu nákupov k priemernému čistému zostatku majetku na účte. Obrat na účte klienta je počítaný pre obdobie jedného roka. Priemerný zostatok na účte je možné vypočítať ako súčet hodnôt majetku (celkových aktív) uvedených na stavových výpisoch z účtu platných pre každý obchodný, resp. pracovný deň a deliť ho počtom týchto pracovných dní, alebo analogicky postup aplikovať na mesačnú bázu.

$$\text{Obrat na účte} = \frac{\text{Celkový objem nákupov}}{\text{Priemerný čistý majetok na účte}}$$

Tento ukazovateľ sa často porovnáva s obratom, ktorý dosahujú na príslušnom trhu správcovské spoločnosti, teda profesionáli, ktorí sú odmeňovaní na základe zisku generovaného pre príslušný podielový fond. V spojených štátoch sa tento ukazovateľ v roku 1990 pohyboval pri konzervatívnych podielových fondoch okolo 0,58 a u rizikovejších podielových fondoch okolo 1,18.

V prípade obchodníkov s cennými papiermi je táto hodnota štandardne vyššia. V prípade rozhodnutia českej Komise pro cenné papíre[3] č. KCP 4/2005 zo dňa 7. 7. 2005

10) Pri vypracovaní tejto časti som vychádzal predovšetkým z metodiky ČNB, zo stanoviska Komise pro cenné papíry, ktoré bolo dané ako materiál na verejnú diskusiu zverejnené na internetovej stránke http://www.cnb.cz/export/CZ/Informace_profesionalum/Verejna_diskuze/KM_2005_-_12.page

dosiahol ročný obrat na účtoch náhodne vybranej vzorky klientov priemerne vo výške 24,82. U niektorých zákazníkov dokonca až 71,75, 66,83 alebo 62,12.

Najcitovanejšími vo vzťahu k problematike churningu sú publikácie Stuarta Goldberga, Fraudelent Broker-Dealer Practices, ktorý uvádza hodnotu obratu na účte „2" ako možnosť nadmerného obchodovania, hodnotu „4" ako prezumpciu churningu a hodnotu „6" ako prítomnosť churningu.

Novšie publikácie sa však k tomuto pravidlu vyjadrujú ako k prekonanému a namiesto prístupu 2-4-6 volia prístup 1-3. Toto pravidlo znamená, že priemerný ročný obrat by sa mal pohybovať okolo hodnoty 1. Pokiaľ je hodnota 1 prekročená, na obchodníkovi stojí dôkazné bremeno preukázania, že obrat bol vyšší z relevantných dôvodov. V prípade, že hodnota prekročí číslo 3, obchodník by už dokonca ani nemal mať veľa priestoru na preukázanie, že nejde o churning. [11)]

Pomer nákupov k priemernému čistému majetku na účte	Nadmernosť obchodovania za účelom získania poplatku (churning)
2	Možnosť churningu (nadmerné obchodovanie pre konzervatívnych klientov)
4	Predpoklad churningu (nadmerné obchodovanie pre bežných klientov)
6	Prítomnosť churningu (nadmerné obchodovanie už aj pre špekulatívnych klientov s najvyšším rizikovým apetítom)

Výška nákladov vo vzťahu k majetku klienta na účte (Cost to Equity – C/E) hovorí o tom, akú výšku dosahuje pomer medzi všetkými nákladmi, ktoré klient zaplatil obchodníkovi, k jeho priemernému čistému majetku. Medzi náklady platené obchodníkovi radíme úplne všetky náklady, ktoré by mohli obchodníka motivovať k častejšiemu obchodovaniu, inak povedané všetky poplatky závislé od obchodovania.

$$\text{Výška nákladov k majetku klienta (C/E)} = \frac{\text{Všetky náklady klienta}}{\text{Priemerný čistý majetok na účte}}$$

Na to, aby bol vôbec klient ziskový, musí jeho obchodník najprv zarobiť aspoň na tieto náklady obchodníka (tzv. break-even point), všetko ostatné je potom už ziskom klienta. Ako však už bolo spomínané, ziskovosť klienta nie je dôvodom, aby nadmerné obchodovanie obchodníka nebolo považované za churning.

Opäť podľa publikácie Stuarta Goldberga, Fraudelent Broker-Dealer Practices možno aplikovať pravidlo, podľa ktorého hodnota C/E 4 % ukazuje na možnosť churningu, hodnota 8 % je už prezumpciou churning a hodnota 12 % označuje prítomnosť churningu.

Výška nákladov vo vzťahu k priemernému čistému majetku klienta	Nadmernosť obchodovania za účelom získania poplatku (churning)
4 %	Možnosť churningu (nadmerné obchodovanie už aj pre konzervatívnych klientov)
8 %	Predpoklad churningu (nadmerné obchodovanie pre bežných klientov)
12 %	Prítomnosť churningu (nadmerné obchodovanie aj pre špekulatívnych klientov s najvyšším rizikovým apetítom)

11) Donald Arthur Winslow a Seth. C. Anderson: A Model for Determinig the Excessive Trading Elelment in Churning Claims, 68 N.C.L. REV. 327, 342-43. 1990.

V prípade rozhodnutia českej Komise pro cenné papíre[3] č. KCP 4/2005 zo dňa 7. 7. 2005 dosiahol ukazovateľ výšky nákladov vo vzťahu k priemernému čistému majetku klienta u tej istej vybranej vzorky, ako je uvedené vyššie, priemerné hodnoty okolo 32,45 %, v prípade niektorých klientov 48,11 %, 45,36 % alebo 43,93 %.

Vzhľadom na dnešnú globálnu celosvetovú hospodársku situáciu je celkom logické pýtať sa, aká by táto hodnota mala byť v dnešných dňoch, keď takmer všetky aktíva na svete, resp. väčšina akciových titulov, zažili svoj prepad. Na margo tohto si dovoľujem uviesť, že v prípade hodnoty C/E 12 % bolo aj v dobrých časoch ekonomického rozmachu len veľmi ťažko možné predpokladať, že výnosy u investícií spravovaných obchodníkmi budú vyššie ako 12 %. Ideálne sa javí model prenesenia dôkazného bremena do rúk obchodníka, pri prekročení určitej hranice, keď sám obchodník bude mať povinnosť preukázať, že jeho nadmerné obchodovanie bolo potrebné a nešlo o churning.

Početnosť nákupov a predajov na účte (In and Out Trading). Napokon pri churningu vyhodnocujeme ukazovateľ početnosti nákupov a predajov na účte, čiže sa skúma, ako dlho obchodník daný konkrétny finančný nástroj drží. V prípade, že obchodník v daný deň nakúpi finančný inštrument a vzápätí ešte v ten istý deň ho aj predá, možno predpokladať nekalú obchodnú praktiku, pretože v takomto konaní nie je za štandardných okolností žiadne rácio s výnimkou veľmi agresívnej obchodnej stratégie, ktorú však skôr realizujú profesionálni klienti prostredníctvom vlastných brokerov a vo veľkých objemoch. Je teda veľmi nepravdepodobné, že by sa táto stratégia realizovala prostredníctvom obchodníka s cennými papiermi.

Táto početnosť nákupov súvisí s nastavením investičných limitov, ako i investičnej stratégie, najmä tam, kde sa stanovujú tzv. limitné kurzy, ktoré sú definované v tzv. stop-listoch. Obchodník daný cenný papier nakúpi za trhovú cenu, ktorá spadá do nákupného limitného kurzu, a zároveň na tento cenný papier vydá limitný kurz pre predaj tohto aktíva. V praxi to vyzerá tak, že keď hodnota cenného papiera klesne pod zadefinovaný kurz, cenný papier sa okamžite predáva.V prípade, že tieto limitné kurzy sú stanovené s veľmi malým rozpätím nákupnej ceny oproti predajnej, takéto nastavenie limitov je nezmyselné a môže viesť k indikácii churningu.

Výška nákladov vo vzťahu k strate. Tento ukazovateľ hovorí o tom, akým podielom sa poplatky platené obchodníkovi podieľajú na celkovej strate klienta. V prípade, že je toto číslo veľmi vysoké, je možné prezumovať existenciu churningu.

3. Úmysel obohatenia sa na úkor klienta

Preukázanie úmyslu predstavuje samo osebe vždy veľmi komplikovanú kategóriu. Dovoľujem si polemizovať o potrebe preukázania úmyslu ako takého, ktoré predpokladá pán Anderson[9], keďže churning predstavuje také konanie obchodníka, ktoré je relatívne, podľa vyššie popísaných metód a spôsobov, ľahko zmerateľné a kvantifikovateľné. Domnievam sa, že skôr ako preukazovať úmysel spočívajúci vo vôli obchodníka s cennými papiermi vykonávať churning a tým sa obohatiť na svojom klientovi by sa malo vychádzať z predpokladu, že obchodník s cennými papiermi je profesionál, ktorý investovaniu rozumie a ktorý má k dispozícii všetky nástroje na to, aby takúto nekalú praktiku vedel sám včas a riadne identifikovať a prípadne sa jej vedel vystríhať. V tomto vnímaní by som skôr navrhoval stanoviť objektívnu zodpovednosť obchodníka s cennými papiermi, v rámci ktorej by mal mať možnosť sa liberovať. Týmto by sa zabezpečilo, že klienti sú pred takýmto konaním chránení, a na obchodníka s cennými papiermi by bolo prenesené dôkazné bremeno o preukázaní správnosti jeho postupu.

Záver

Záverom tejto práce si dovoľujem podotknúť, že klienti nie sú a ani nemusia byť odborníci vo veciach finančných, pokiaľ chcú svoje prostriedky zhodnocovať na finančných trhoch. Ľudia sú rôzni a každý sa profesijne orientuje inak. Nemožno predsa od lekára žiadať, aby sa vyznal vo finančných derivátoch alebo od remeselníka požadovať, aby rozumel podstate štruktúrovaných produktov. Práve z toho dôvodu, že oblasť finančníctva je veľmi zložitá a predstavuje veľmi komplexnú problematiku, je činnosť obchodníka s cennými papiermi prísne regulovanou oblasťou. Na to, aby obchodník mohol svoju činnosť vyvíjať, potrebuje v slovenskom právnom prostredí povolenie od Národnej banky Slovenska a taktiež jeho činnosť je pod jej dohľadom. Verím a dúfam, že ľudstvo raz dospeje do takého cyklu, keď bude uvažovať kolektívne a každý bude niesť svoju mieru zodpovednosti za činnosti, ktoré vykonáva. Churning je aktivitou, ktorá zneužíva dôveru klientov a ktorá ťaží predovšetkým z ich nevedomosti. Je to podlá nekalá praktika, prostredníctvom ktorej dochádza k prostému okrádaniu majetku ľudí. Preto si v tejto súvislosti dovoľujem vysloviť nádej, že aj tento článok rozprúdi diskusiu, výsledkom ktorej bude precíznejšia úprava ustanovení zákona o cenných papieroch posilňujúca ochranu klientov, ako osôb zaujímajúcich sa o investovanie na kapitálových trhoch, čo v konečnom dôsledku môže napomôcť k oživeniu na kapitálového trhu.

Summary

Churning is a practice which is considered to be unfair and misleading based on very frequent trading resulting in higher fee charging of the client's accounts led by investment firms. I provide here some basic features which when fulfilled we can identify the presence of churning. In article I open a question of future dispute about this problematic and better incorporation in the law.

Použitá literatura:

[1] Seth C. Andreson, Investment management and mismanagement, History, Findings, and Analysis, Springer, 2006, New York, USA.

[2] Donald Arthur Winslow a Seth. C. Anderson: A Model for Determinig the Excessive Trading Elelment in Churning Claims, 68 N.C.L. REV. 1990.

[3] Slovník bankovních a finačných služeb, 1. díl. str. 122. A: Jerry M. Rosenberg, Victoria Publishing, Zlín 1992.

Internetové zdroje

[1] www.cnb.sk

[2] www.nbs.sk

[3] http://ec.europa.eu/yqol/index.cfm?fuseaction=question.show&questionld=845

[4] http://www.sec.gov/answers/churning.htm

contact: *peter.tkac@uninova.sk*

Teória humanistickej ekonomiky

Humanistic Economy theory

Ivan Haluška

Kľúčové slová:

humanistická ekonomika, nové kritériá úspešnosti fungovania subjektu v trhovej ekonomike, partnerská dominancia ľudského faktora

Keywords:

Humanistic Economy, New criteria of succeed in Market Economy, Domination of Human's factor partnership

JEL klasifikácia: P40, P00, G01

Úvod

Nenahraditeľné straty spôsobené 1. globálnou krízou 21. storočia i proces jej prekonávania, ktorý stále viac pripomína trajektóriu „W" ako očakávanú trajektóriu „V"(viď fakty z Béžovej knihy FED-u USA z júla 2010), len potvrdzuje, že v kríze nie je len svetová ekonomika, ale predovšetkým súčasný systém fungovania trhovej ekonomiky.

Veľa autorov už dnes veľmi jasne hovorí o kríze morálky, o kríze politiky a nemalá časť z nich hovorí o kríze civilizácie. Komparatívna analýza názorov najznámejších svetových ekonómov i našich slovenských ekonómov, počínajúc nositeľmi Nobelovej ceny Stiglitzom a Krugmanom (ale aj šéfom FED-u Barnakem), až po známych slovenských ekonómov M. Šikulu a P. Staneka ukazuje na zhodu v tom, že v zásade ide o krízu systému fungovania a riadenia trhovej ekonomiky, ktorú je treba čo najskôr riešiť. Chápe to aj časť politikov. Najviac pozornosti sa zatiaľ sústreďuje na systémové riešenie problémov finančného trhu. Ukázalo sa, že neserióznosť, morálny hazard, takmer podvodnosť hráčov finančného trhu formálne neboli v rozpore s platnými pravidlami fungovania trhovej ekonomiky ani s o niečo prísnejšími pravidlami fungovania finančného trhu. Teda, že kríza bola spustená a živená z väčšej časti legálnym podnikateľským správaním sa najväčších svetových finančných hráčov. No stále rastúce množstvo ekonómov (treba priznať, že už aj politikov) pripúšťa, ba aj potvrdzuje, že príčinu globálnej krízy boli záujmy tých, ktorým v akumulácii kapitálu najviac prekáža akákoľvek regulácia, ktorých „hovorcami" sú neoliberálni ekonómovia a „ konateľmi" takí politici, ako boli Margaret Thatcherová, Ronald Reagan a George Bush. Ich deregulačná politika v dôsledkoch priviedla svet do veľkých ťažkostí, spôsobila prudký nárast nezamestnanosti, spôsobila nenahraditeľné straty svetovej ekonomiky v rozsahu desiatok biliónov dolárov, čo predstavuje takmer polovicu ročného HDP celej svetovej ekonomiky. Ona uvoľnila priestor aj pre hedžové a im podobné fondy, ktoré aj dnes stoja za veľkými problémami, s ktorými sa borí Grécko, Írsko, Španielsko, Portugalsko, Taliansko i celá EÚ. Časť autorov za týmito problémami vidí predovšetkým to, že sú stále legálne špekulatívne útoky najväčších hráčov na trhu finančných derivátov, predovšetkým derivátov typu CDS proti stále jednej najsilnejších mien sveta, proti euru.

To, že problémy pretrvávajú a že ani najsilnejší politici sveta nemajú síl presadiť komplexné, skutočne účinné regulačné opatrenia, len ukazuje, že trhová ekonomika, presnejšie doterajší systém jej fungovania a riadenia, naráža na svoje bariéry, dostáva sa do zajatia v súčasnom systéme neriešiteľných problémov.

Tieto skutočnosti len urýchlili snahu autora, ktorý už viac ako 20 rokov pracuje na kľúčových otázkach regulácie trhového mechanizmu, aby začal publikovať základné myšlienky a tézy svojej koncepcie riešenia uvedených problémov.

Riešenie spočíva v takej konštrukcii systému regulácie trhovej ekonomiky, ktorá by dynamizovala trhovej ekonomike imanentné pozitívne charakteristiky. Tie, ktoré podporujú trvalo udržateľný rast kvality života. Taký systém, ktorý by súčasne destimuloval, čo najúčinnejšie obmedzil jej negatívne črty (m. i. aj stále sofistikovanejšiu korupciu), ktoré jednoznačne bránia globálnej ekonomike využiť dostupné zdroje, bránia dosiahnutiu globálnej Pareto efektívnosti a v konečnom dôsledku hrozia rizikom postupnej deštrukcie „trhovosti" ekonomiky.

Autor rozpracoval a v tomto článku predkladá prvú časť základných čŕt koncepcie, ktorá predstavuje nadväzujúcu etapu rozvoja ekonomiky. Etapu, ktorá plnšie ako súčasný systém fungovania trhovej ekonomiky využíva stupeň informatizácie a dosiahnutú úroveň vedeckého poznania a tiež dosiahnutý stupeň demokratického myslenia ľudí 21. storočia. Koncepciu, ktorá prekonáva súčasný systém bazírujúci na dominancii vlastníkov len jedného z troch základných výrobných faktorov – kapitálu, a na jeho stále sa zrýchľujúcej akumulácii. Nahradzuje ho systémovým posilnením váhy ľudského faktora, zmenou dominancie vlastníkov jedného faktora na participáciu vlastníkov všetkých výrobných faktorov so systémovým posilňovaním váhy a pozície znalostí a informácií. Toto spája s tomu adekvátnou zmenou kriteriálnej funkcie úspešnosti subjektov dokonalejšie fungujúceho trhu. Takto formovaný mechanizmus fungovania trhovej ekonomiky bude na báze svojich vnútorných automatizmov a stimulov smerovať k optimalizácii (demonopolizujúcej) veľkosti vlastníctva (a s ním spojenej trhovej moci) korporácií i jednotlivcov tak, aby sa prelomila doterajšia tendencia prehlbovania priepastných rozdielov a zmenila sa na tendenciu ich zbližovania. Mala by to byť ekonomika, ktorá bude čo najrýchlejšie smerovať k tomu, aby slobodné podnikanie mohlo fungovať len s prívlastkom poctivé. To znamená, že v podmienkach humanistickej ekonomiky korupcia, nepoctivosť, podvodné podnikanie budú nielen zákonmi sankcionované, ale budú tiež ťažšie realizovateľné a ekonomicky aj spoločensky nevýhodné. Bude smerovať k tomu, aby celé fungovanie humanistickej ekonomiky bazírovalo na jej vlastnej demokratizácii a humanizácii a na neustálom sebazdokonaľovaní.

Ide o koncepciu, ktorá by zabezpečila, aby v žiadnej z etáp vývoja tejto **novej, autorom pomenovanej, humanistickej ekonomiky** nebolo možné ju označiť ako koniec dejín vývoja fungovania a riadenia ekonomiky, ale aby tento trend neustáleho zdokonaľovania humanistická ekonomika vtláčala aj **na jej základe sa formulujúcej novej paradigme civilizácie.** Paradigme, ktorá prekoná bezohľadný hedonistický individualizmus. Civilizácie, ktorá si viac bude vážiť svoje historické korene tým, že bude z nich čerpať. Viac využije kresťansko – judaistické, katolícke, luteránske, byzantínske tradície spoluzodpovednosti za rodinu, za svoju societu (i globálnu), tradície čestnosti i skromnosti. A logicky aj prastaré východné korene taoizmu, konfuciánstva budhizmu i hinduizmu, ich úctu k múdrosti a k skúsenostiam, ich filozofie nenásilia a harmónie. Možno stručne vyjadriť, že pôjde o posilnenie spoluzodpovednostnej stránky demokratizmu society voči bezohľadnému individualistickému a hedonickému „demokratickému" presadzovaniu sa seba.

V úvode je potreba vyjasniť minimálne dve veci. Vyjadriť sa k často pripomínanej javovej protikladnosti medzi pojmom humanita a ekonomika. V mysliach mnohých ekonómov i „neekonómov" prežíva predstava, že ekonomika nemôže byť humanistická a humanizmus nemôže bazírovať na ekonomických vzťahoch. Práve túto optickú protikladnosť chce autor v predkladanej koncepcii jednoznačne vyvrátiť a dokázať, že práve nová kvalita fungovania ekonomiky v podmienkach demokratickej spoločnosti môže byť demokratická, humanistická a pritom prísne zodpovedná a že rozvoj ekonomiky by mal v takto tvorenej novej paradigme civilizácie podporovať rozvoj humanizmu a spätne práve humanistické demokratické princípy, m.i. aj princíp rovnováhy práv a zodpovedností, by mali byť výrazným stimulom pre dynamizáciu rozvoja ekonomiky.

Druhá úvodná poznámka sa týka jednej z otázok účastníkov mnohých diskusií o tejto koncepcii, ktorá predchádzala publikovaniu tohto článku, a to otázka, aké miesto má sociálna trhová ekonomika vo vzťahu k humanistickej ekonomike. Každý, kto sa zoznámi s koncepciou, s teóriou humanistickej ekonomiky pochopí, že humanistická ekonomika na výrazne vyššej úrovni rozvíja aj to, čo sociálne trhové hospodárstvo, sociálna trhová ekonomika si dávala za cieľ. Znížiť nezamestnanosť a postupne zmenšiť rozdiely v príjmoch a bohatstve. Znalci v tejto oblasti najúspešnejšej – švédskej, ekonomiky pamätajú, že jej socialistické vlády v určitom období dosiahli, že výrazne klesla nezamestnanosť a rozdiely príjmov v švédskej ekonomike sa znížili na pomer 1 : 7 a že sa im darilo zmierňovať dopady rozdielov v bohatstve. Skutočnosťou ale bolo, že samotný vnútorný mechanizmus jej trhovej ekonomiky nefungoval dostatočne v prospech tejto tendencie (čo ukázali obdobia, v ktorých vládli liberálne vlády). Požadovanú tendenciu musela vláda presadzovať zákonným prinucovaním a povinným prerozdeľovaním. Aj skúsenosti ďalších krajín potvrdzujú, že systém fungovania súčasnej trhovej ekonomiky sa vnútorne bráni takým tendenciám. V krajinách uplatňujúcich sociálne orientovanú trhovú ekonomiku sa to darí realizovať len systémom zákonov vyžadujúcich mnohokrát veľmi zložité, náročné a neraz málo efektívne prerozdeľovacie procesy, ktoré spravidla presadí sociálnodemokratická vláda, ale ak ju vystrieda liberálna vláda, tá ich spravidla obmedzí, ba aj zruší .

Na rozdiel od tohto prístupu v koncepcii humanistickej ekonomiky sa postupné znižovanie priepastných rozdielov na úroveň zaslúžených rozdielov v príjmoch aj v bohatstve neopiera o vynútené a neraz neefektívne prerozdeľovacie procesy, ale zakladá tento vnútorný princíp do samotnej podstaty fungovania trhovej ekonomiky, jej produkčných subjektov. Je to predovšetkým čo najplnšia informovanosť všetkých subjektov trhu a humanistický, teda plne demokratický princíp zásluhovej participácie vlastníkov výrobných faktorov už v etape tvorby pridanej hodnoty, ktorá je súčasne dôchodkom participujúcich vlastníkov výrobných faktorov s prirodzenou kľúčovou úlohou „vlastníkov" ľudského faktora. Teoreticko-modelová verifikácia úspešnosti princípov humanistickej ekonomiky vychádza veľmi povzbudzujúco. No jeho konečnú verifikáciu, napr. aj to, v akej miere sa jej podarí zlikvidovať nezamestnanosť, urobí až realizácia týchto princípov v konkrétnych spoločenských podmienkach. V tomto článku sa autor snaží čitateľovi priblížiť prvú časť kľúčových, základných východísk teórie či koncepcie humanistickej ekonomiky.

1. Aký je dnešný trh?

Ohniskom, v ktorom sa stretávajú, modifikujú a transformujú záujmy rôznych subjektov trhovej ekonomiky, je trh a v jeho rámci jeho rozhodujúci kvalitatívny ukazovateľ – konkurencia. To, ako funguje trh, aká je konkurencia, v mnohom predurčuje to, kam trh „vedie" jeho účastníkov neraz označovaných ako hráčov. Kvalita fungovania trhu a v jeho

rámci konkurencie v mnohom determinuje charakter i kvalitu fungovania príslušnej vývojovej etapy fungovania trhovej ekonomiky, kvalitu i tempá rastu tvorby pridanej hodnoty.

Tu je namieste si pripomenúť, čo to je pridaná hodnota. To, že je to hodnota, ktorú konkrétny produkčný subjekt pridal k hodnote tovarov, ktoré od iného producenta nakúpil, aby ich užitočnosť použil, spracoval a prepracoval, teda k vstupnej užitočnosti pridal ním vytvorenú užitočnosť a vytvoril novú kvalitu, novú užitočnosť, ktorú za trhom určenú cenu potom predal. Pridaná hodnota je cena pridanej užitočnosti a je vždy rovná sume platieb za prenájom (za činnosť) na produkcii sa zúčastňujúcich produkčných faktorov (v zásade súčet ceny práce, zisku s amortizáciou a renty). Suma pridaných hodnôt vytvorených na danom teritóriu (obci, území, v štáte, únií) tvorí jeho hrubý domáci produkt – HDP.

1. globálna kríza 21. storočia veľmi bolestivo nastavila zrkadlo súčasnému fungovaniu trhu. Ukázala, že trh dopustil, aby egoizmus veľkých súkromných vlastníkov a manažérov, najmä bankárov a finančníkov, nenávratne okradol celú globálnu ekonomiku o desiatky biliónov dolárov. Ukázala aj to, že prakticky desiatky rokov reálne fungujúci mechanizmus – egoizmom deformovaná neviditeľná ruka trhu, okrádala globálnu ekonomiku o rozdiel medzi tým, aký mala ekonomika potenciál produkcie, a tým, ako skutočne produkcia rástla, predovšetkým ako sa vyvíjala kvalita života sedem miliárd obyvateľov tejto planéty. Ďalej, čo je veľmi závažné, bolestivo potvrdila, že sa nenaplnila prognóza Adama Smitha z jeho diela Teória mravných citov, keď hovoril, že bohatí spotrebujú len o trochu viac než chudobní a navzdory svojmu prirodzenému sebectvu a hrabivosti sa s chudobnými delia o plody všetkého svojho snaženia, aj keď pri ňom myslia len na výhodnosť pre seba, aj keď jediným účelom, ktorý očakávajú z práce všetkých tých tisícov, ktorých zamestnávajú, je ukojenie svojich vlastných márnivých a nenásytných túžob. Že sú a budú vedení neviditeľnou rukou trhu k tomu, aby ako nevyhnutnosť života rozdelili tieto plody takmer rovnako, ako by sa to udialo, keby zem bola rozdelená na rovnaké diely medzi všetkých jej obyvateľov, a tak bez toho, aby to zamýšľali alebo si to uvedomovali, napomáhajú záujmom spoločnosti a poskytujú prostriedky k rozmnožovaniu druhu.

Takmer dvesto rokov štatistík ukazuje, že pôsobením tejto neviditeľnej ruky sa prehlbovali dnes už priepastné rozdiely medzi bohatými, najmä super bohatými, a ostatnými stredne i menej zarábajúcimi i chudobnými. Zužovala sa skupina tých bohatých a najbohatších tak, že najmä posledných dvadsať rokov ich bohatstvo rástlo prudkými tempami, zatiaľ čo bohatstvo viac ako 90 % ľudstva stagnovalo alebo relatívne klesalo. Nenapĺňala sa a nenaplnila sa ani ďalšia predikovaná vlastnosť neviditeľnej ruky trhu, spočívajúca v tom, že investície by sa mali optimálne alokovať v záujme uspokojovania rastúcich potrieb spoločnosti. Posledné desaťročia ukázali, že tzv. virtuálna či bublinová ekonomika – najmä finančný trh dokázal absorbovať stovky biliónov dolárov a ochudobnil – doslova vysal tým investície z reálnej ekonomiky, nevyriešil chudobu miliárd ľudí na tejto planéte, ba ani v najbohatšej krajine sveta nedokázal vyriešiť základnú otázku, zlikvidovať chudobu, ba i hlad miliónov svojich obyvateľov, nedokázal ani to, čo je bežné v Európe, to aby každý človek mal možnosť liečiť sa a chrániť svoje zdravie. Je zrejmé, že „skrachovali ilúzie o „voľnom trhu“, ktorý ale v realite posledných päťdesiat rokov v žiadnom štáte ako taký reálne neexistoval“ [(7) str. 1]

2. Deformovaný trh i politika

Egoizmus najbohatších korporácií nielenže deformoval pôsobenie trhového mechanizmu, ale ich trhovou mocou, vplyvom na vlády a parlamenty (často i súdy) dokázal vytvárať pre nich mimoriadne výhodné podmienky, ktorých príkladom sú napr. nešťastne deregulovaný finančný trh a už dávno kritizované tzv. offshore zóny, zóny, do ktorých

práve najsilnejšie firmy premiestňovali svoje sídla s jediným záujmom, aby neboli pod kontrolou, ale predovšetkým aby nemuseli platiť dane ako ich ostatní menej šťastní konkurenti.

Dokázal, že štáty vybraným najbohatším subjektom poskytovali miliardové podpory z daní ostatných, presadil systém, ktorý sa označuje ako privatizácia superziskov najbohatšími a platenie (znárodnenie) ich strát strednou a chudobnejšou vrstvou. Egoizmus najbohatších – ich morálny hazard opierajúci sa o ich prakticky neobmedzenú trhovú a tým v existujúcej forme demokracie aj politickú moc deformoval pôsobenie trhového mechanizmu, tej neviditeľnej ruky trhu, tak že miesto toho, aby „nevyhnutnosť života rozdelili takmer rovnako, ako by sa to udialo, keby zem bola rozdelená na rovnaké diely medzi všetkých jej obyvateľov", uspokojovala záujmy najbohatších tak, ako keby celá zem, všetko na tejto zemi (i pod a nad zemou) bolo ich vlastníctvom. Deformovaný trhový mechanizmus stále viac potláča A. Smithom predstavovaný demokratizmus trhu a nahrádza ho autokraciou najbohatších a tých najsilnejších, tých, ktorých je len zlomok percent z počtu obyvateľstva, ale už dnes im skutočne patrí viac ako polovica bohatstva planéty (a ich podiel vlastníctva sa stále zväčšuje).

Je pravdou, že pokiaľ sa politické systémy stále vo väčšej miere demokratizujú, súčasný deformovaný trhový mechanizmus de facto presadzuje autokratizáciu moci bohatstva, a teda autokratizáciu trhu. A výsledné pôsobenie na spoločnosť je jej demokratizácia alebo autokratizácia ? Odpoveď si dá každý sám, najmä ten, kto pod pláštikom súčasnej straníckej demokracie vie odhadnúť silu lobizmu, silu vplyvu moci veľkého bohatstva.

3. Deformované trhové signály

Ako sa súčasná deformovaná neviditeľná ruka trhu zhosťuje svojej informačnej funkcie? Veľmi zle. Presadila, že ceny v kontraktoch a ich podmienky sú obchodným tajomstvom. Miery výnosnosti sa viac sledujú k virtuálnej burzovej cene akcií ako k reálnej cene investovaného kapitálu. Skutočné a konkrétne náklady i výnosy, za čo firma platila, čo predala a nakúpila, sa utajujú dokonca aj pred vlastníkmi, čím sa im znemožňuje dôsledne realizovať ich ústavou zaručené právo vlastníka, ale aj ústavnú povinnosť každého vlastníka zamedziť zneužitiu jeho vlastníctva. Tie informácie, ktoré sa zverejňujú, sú často účelovo skreslené. Do nákladov sa zahrňujú kvázináklady, ktoré sú často skrytou formou tunelovania, korupcie a neraz aj vydierania. Teda aká objektívna môže byť konkurencia, keď konkurentom i spotrebiteľom (a aj stredným a drobným spoluvlastníkom) chýbajú základné trhové informácie – základné trhové signaly a aj tie, ktoré sú k dispozícii, sú často skreslené, teda nepravdivé.

Ako možno bez objektívnych informácii konštruovať pravdepodobné očakávania a na ich základe efektívne nakupovať a efektívne alokovať investície, teda plánovať? Deformované informácie deformujú trhové ceny, deformujú alokáciu investícií, a teda znižujú globálnu efektívnosť, okrádajú spotrebiteľov o miliardy preplatených cien a o miliardy nevyprodukovanej pridanej hodnoty (PH). Takým krikľavým príkladom z 1. globálnej krízy 21. storočia je stále neidentifikovaný mnohobilionový objem toxických aktív u jednotlivých bánk a ďalších finančných i nefinančných subjektov, s čím je spojená deformovaná cena ich investičného majetku, deformovaná výnosnosť a následné deformované ich trhové vzťahy a väzby i pohľadávky a záväzky a možno i deformované výsledky stres-testov bánk.

Je namieste kardinálna otázka: komu slúži utajovanie a netransparentnosť trhových informácií, základných signálov pre nedeformované fungovanie trhu? Kvalite fungovania

trhu alebo egoizmu nepoctivých podnikateľov, ale najmä egoizmu najsilnejších hráčov na trhu (ktorí majú prostriedky na to, aby si potrebné informácia kúpili len pre seba). Aj z toho je zrejmé, že každé utajovanie či deformovanie trhových signálov znižuje efektívnosť konkurencie, a teda aj trhu, okráda ekonomiku, ale predovšetkým ľudí tejto planéty o nevyužité možnosti a o nenávratne stratené nevyprodukované hodnoty.

Deformácie a utajovanie trhových signálov, prehlbovanie rozdielov v bohatstve i v podieloch na dôchodkoch z vyprodukovanej PH, zvyšujúce sa nevyužitie potenciálu globálnej ekonomiky, opakujúce sa stále hlbšie krízy, nenávratné straty nevyprodukovanej PH i tisice biliónov strát bohatstva najmä strednej a nižšej vrstvy pri stále rastúcom objeme bohatstva stále užšej skupiny superbohatých – teda zrejmá autokratizácia trhu – to je zrkadlo pôsobenia súčasného deformovaného trhového mechanizmu, tej neoliberálmi zbožšťovanej deregulovanej neviditeľnej ruky trhu v súčasných podmienkach kapitalistickej ekonomiky.

4. Základné výrobné (produkčné) faktory (činitele produkcie)

Pre pochopenie podstaty humanistickej ekonomiky je dôležité si uvedomiť, že vo výrobnej – produkčnej – sfére trhu sa historicky vyprofilovali tri skupiny základných súčiniteľov, faktorov výroby (produkcie) pridanej hodnoty. Pričom práve a jedine súčinnosť ich vlastníkov (alebo ich nájomcov) – vo svojej ľudskej podstate partnerská – spoluvytvára ich produkciu – pridanú hodnotu. Ide o nasledovné tri skupiny výrobných (produkčných) faktorov:

Kľúčový je ľudský faktor, človek(human), ktorý v určitých etapách vývoja spôsobu výroby či systémov ekonomiky bol a je rôzne nazývaný: otrok, nevoľník, nádenník, pracovná sila, pracovník, zamestnanec, ľudský kapitál, ľudský zdroj a pod. Ľudský faktor, to je spravidla tvorivá schopnosť ľudí produkovať a distribuovať (propagovať, ponúkať, skladovať, dopravovať, predávať a pod.) hmotné i nehmotné statky a služby i manažovať proces ich tvorby i realizácie na trhu. Cena za využívanie ľudského faktora, ktorú inkasuje jeho vlastník za jeho „prenájom“, mala rôzne podoby, v súčasnosti je to mzda, plat, odmena.

Druhú skupinu tvoria vecné prvky, nástroje, zariadenia, budovy, metódy, technológie, know-how, patenty atď., ktoré využíva človek v produkčnom procese, ktoré v určitej etape vývoja spôsobu výroby dostali názov kapitál (aj fixný kapitál). Túto skupinu tvoria tovary – výsledky bežného výrobného procesu, ktoré ale na rozdiel od tovarov určených na priamu spotrebu či užitie konečného spotrebiteľa, ale aj na spotrebu vo výrobe iného tovaru sa nespotrebujú naraz (v jednom cykle), ale prenášajú postupne, vo viacerých cykloch, po častiach, svoju užitočnosť a cenu na produkovaný tovar. Cena za prenájom kapitálu, ktorú inkasuje jeho vlastník, je v súčasnosti označovaná ako zisk (alebo len ako jeho časť) a prenesená časť ceny tohto výrobného faktora na výslednú produkciu sa nazýva odpisom, amortizáciou a pod.

Tretia skupina, faktor prírodných zdrojov, to je to, čo poskytuje príroda alebo čo sa dá získať z prírody. Dlhú dobu najdôležitejším a kľúčovým prírodným faktorom bola pôda, postupne k nej pribudli zdroje rôznych nerastov a prírodných produktov, medzi ktorými dnes mimoriadne významnú úlohu majú ložiská ropy a zemného plynu. Cena za prenájom pôdy či časti územia, na (v) ktorom je prírodný zdroj, ktorú inkasuje jej vlastník, sa označuje ako renta. Vyťažená ropa či nerast je ale už výsledkom produkčného – v tomto prípade ťažobného procesu, výsledkom súčinnosti troch faktorov, teda tovarom. Za nemalú časť prírodných zdrojov sa neplatí (spravidla vo forme licencie) vôbec alebo

neadekvátne menej, ako je napr. cena ich navrátenia do pôvodného stavu a túto nezaplatenú cenu, alebo cenu poškodenia prírody, niektorí autori označujú ako zápornú či dlžnú rentu.

Ekonomická teória trhu celkom prirodzene priznáva, že svoju dôležitosť má každá z týchto troch skupín výrobných faktorov – ich vlastníkov, že bez ich tvorivej súčinnosti by neexistovala produkcia užitočných tovarov. V tom spočíva rovnoprávnosť vlastníkov týchto faktorov, ktorá vytvára podmienky pre optimalizáciu ich vecnej i ekonomickej kombinácie i pre stanovenie konkurenčnej ceny za využívanie (prenájom) jednotlivých faktorov. Kapitál v produkčnom procese funguje ako systém tovarov dlhodobého užívania, ktoré niekto vždy vlastní a ktoré možno kúpiť a predať, teda ako tovary majú svoju cenu. Jeho vlastník za jeho využívanie (i opotrebenie), za jeho prenájom, dostáva odmenu vo forme zisku a amortizácie – tokovú veličinu, ktorá je súčasťou pridanej hodnoty. V trhovej ekonomike aj pôda a aj územie, na ktorom sú prírodné zdroje, je predmetom kúpy a predaja za trhovú cenu a cena ich prenájmu, nájom či renta je súčasťou pridanej hodnoty. Jediný z troch výrobných faktorov – **ľudský faktor** od obdobia zrušenia otroctva a nevoľníctva **nie je tovarom**, nemožno ho kúpiť ani predať, teda nemá trhovú cenu. Trhovú cenu má len jeho prenájom. Doterajší vývoj trhovej ekonomiky tento objektívny fakt rovnoprávnosti a súčasne výlučnosti ľudského faktora ešte ani raz nepriznal a aj v kapitalistickej ekonomike sa neraz miesto cena prenájmu ľudského faktora, so snahou zdôrazniť jeho podriadenosť vlastníkom kapitálu používa pojem cena tovaru „ľudský faktor", cena pracovnej sily, a tým sa vytvára dojem, že vlastník kapitálu, ktorý je vlastníkom produkčného subjektu, vlastní **tovar – kapitál** i **tovar – ľudské zdroje.**

Historické etapy vývoja trhovej ekonomiky sú v zásade charakterizované tým, že vždy vlastníci jedného výrobného faktora (VF) boli dominantní. Ten ktorý v danej etape dominoval, dominoval aj pri vlastnení produkčných subjektov. Vlastníci daného VF si privlastňoval celkový výsledný (či čistý) príjem produkčného subjektu a jeho majetok, oni menovali top manažment a určovali ciele jeho činnosti. Aj názvy príslušnej etapy vývoja trhovej ekonomiky boli a sú odvodené od názvu dominujúceho výrobného faktora. V ekonomike, kde dominoval výrobný faktor pôda, jeho názov bol odvodený od pomenovania väčšieho vlastníka pôdy (panstva) – feudála a bežne sa používa názov **feudalistická, či feudálna ekonomika**. Súčasná etapa vývoja trhovej ekonomiky, v ktorej dominuje výrobný faktor – kapitál a najmä jeho peňažná forma tiež nazývaná kapitál, je logicky **pomenovaná ako kapitalistická ekonomika**. V zmysle tejto logiky etapa vývoja ekonomiky, ktorá v systéme svojho fungovania priznáva rozhodujúcu úlohu ľudskému faktoru, by mala niesť názov **humanistická ekonomika**.

Podstata charakteristiky príslušnej etapy je v tom, že vlastníci ktorého VF mali právo i možnosť vyberať a určovať spôsoby maximalizácie svojho príjmu i bohatstva rozhodovaním o realizácii poctivých (trhových), ale i menej poctivých a trh deformujúcich cieľov i metód činnosti produkčného subjektu. História trhovej ekonomiky je aj históriou boja vlastníkov jednotlivých faktorov navzájom o čo najväčší podiel na vytvorenej a predanej pridanej hodnote.

Ak dominoval jeden z troch základných produkčných faktorov, potom dominujúci faktor ceny prenájmu ostatných dvoch faktorov, náklady na ich prenájom a fungovanie považoval za súčasť svojích nákladov a logicky sa snažil znižovať ich ceny, aby z pridanej hodnoty získal čo najväčší absolútny i relatívny (meraný k fungujúcemu objemu príslušného faktora) podiel.

V záujme kvalitného fungovania konkurencie i celého trhového mechanizmu dosahovania efektívnosti, je nevyhnutné prekonať túto deformáciu a rešpektovať objektívnu

realitu dokumentovanú poznatkami trhovej ekonomickej teórie a v novej etape zvýrazniť rovnoprávnosť uvedených troch skupín výrobných faktorov a tým aj úlohu ich vlastníkov v procese tvorby pridanej hodnoty i v rozdeľovaní dôchodkov získaných jej realizáciou.

Ide predovšetkým o správne formovanie rovnoprávnosti dvoch dynamicky sa rozvíjajúcich skupín faktorov (ich vlastníkov), a to predovšetkým ľudského faktora (ľudského kapitálu, ľudských zdrojov) a vecného kapitálu – hmotného i nehmotného. Potvrdzuje a vynucuje to dynamický vývoj štruktúry dôležitosti faktorov v najproduktívnejších a najdynamickejšie sa rozvíjajúcich sektoroch a oblastiach ekonomiky. Takých, ako sú firmy sektora informatiky, napr. na produkciu softvérových produktov, telekomunikačných a iných produktov, ale aj firiem (podnikateľských subjektov, teda i samostatných „producentov") poskytujúcich služby vysoko kvalifikovaných špecialistov (vedci, lekári, advokáti, špičkoví prednášatelia, finanční poradcovia, obchodníci a pod.), ale aj firmy obchodníkov, poradcov, špecialistov v oblasti marketingu, prieskumov trhu, reklamy, masmediálne firmy, vedecko-výskumné, vzdelávacie firmy a celý rad ďalších.

To sú oblasti, v ktorých ľudský faktor (ľudský kapitál) svojím významom pri tvorbe pridanej hodnoty je jednoznačne dominantný, voči ktorému význam (dôležitosť) faktora kapitál (vecný kapitál) a faktora prírodné zdroje je takmer zanedbateľný alebo úplne zanedbateľný, čo sa rastom produktivity ľudského faktora bude ďalej prehlbovať.

Z analýzy týchto tendencií vychádza, že ako nevyhnutný sa javí prechod do novej **etapy rozvoja ekonomiky – etapy humanistickej ekonomiky**, do takej, v ktorej ľudský faktor vzhľadom na jeho dominujúcu dôležitosť konečne získa pozíciu dominantného faktora, pritom ale ako partnera ľudí – vlastníkov ostatných faktorov, teda **zmení sa faktor, ktorý je dominujúci, ale aj charakter jeho dominancie**, miesto autokratickej dominancie vlastníkov jedného výrobného faktora (kapitálu a predtým pôdy) – partnerská, demokratická dominancia ľudského faktora.

5. Informácie a znalosti v procese vývoja ekonomiky

Ľudský faktor, človek je človekom preto, že nielen vie prijímať a odovzdávať informácie, ale vie ich pretvárať v činorodú prácu i v nové poznanie, znalosti či vedomosti. Ako nedávno pri príležitosti kresťanského sviatku oslavujúceho prácu zdôraznil kresťanský teoretik a kňaz doc. J. Haľko, PhD, „tvorivosť, kreativita, to je vlastnosť, ktorú Boh vložil do ľudskej práce" (v príhovore 1. mája 2010 v TA3). Naše skúsenosti potvrdzujú, že miera človeku imanentnej tvorivosti závisí od informácií a od vedomostí, ktoré človek má a ktoré dokáže využiť.

Za informácie možno považovať všetky signály, ktoré si živé bytosti, ale aj modernejšie stroje a počítačové zariadenia navzájom odovzdávajú, triedia, využívajú a v pamäti ukladajú.

Vedomosti predstavujú ich rozumové spracovanie a pretváranie do nového poznania, ktoré je rozhodujúcim, len človeku (zatiaľ?) imanentným motorom rozvoja vedy, techniky, samotného človeka ako indivídua i človeka ako súčasti society, rozvoja ekonomiky, politiky, morálky i spoločnosti ako celku.

Dnes nikto nepochybuje, že informácie a vedomosti zohrávajú stále významnejšiu úlohu v dynamizácii všetkých súčastí života jednotlivca i spoločnosti v zlepšovaní (ale aj vo vedomom zhoršovaní) kvality života. Vedú sa diskusie, či informácie a vedomosti, ale predovšetkým vedomosti tvoria samostatný produkčný faktor alebo sú len súčasťou dynamizácie rozvoja každého z troch základných produkčných faktorov.

V tomto článku sa koncentrujeme na oblasť ekonomiky. Na pre trhovú ekonomiku veľmi dôležité tzv. trhové informácie, t. j. informácie o tom, čo súvisí s celým kolobehom

tovarov, so vznikom a uspokojovaním potrieb a tomu adekvátnou produkciou. Patria sem informácie o tom, čo súčasní i potenciálni spotrebitelia potrebujú či budú potrebovať, čo budú schopní zaplatiť, teda čo je účelné a efektívne pre nich vyprodukovať. Ďalej sú to informácie o možnostiach toho, čo môže produkujúci subjekt využiť, aké má potenciálne možnosti, aby potreby spotrebiteľa čo najefektívnejšie uspokojil. Najrozvinutejšie trhové signály prirodzene fungujú v najrozvinutejšej etape trhovej ekonomiky. Informácie považujeme za nevyhnutnú podmienku fungovania trhovej ekonomiky a od ich dostupnosti, dostatku a objektívnosti závisí úroveň kvality fungovania základného ohniska trhovej ekonomiky, dokonalosť fungovania trhu.

Ako sme už uviedli, špecifické postavenie, výrazne vyššiu, skutočne produktívnu silu predstavujú poznatky a vedomosti. Poznatky a vedomosti, ktoré už vo svete existujú, ktoré treba získať a využiť, a tiež poznatky a vedomosti, ktoré príslušný človek, skupina ľudí, vedecká či vynálezcovská organizácia vytvorí. Poznatky a vedomosti metodologicky možno rozdeliť do dvoch skupín:

- Vedomosti a poznatky, ktoré zvyšujú produktivitu činnosti človeka v celom procese produkcie, výmeny a jeho reprodukcie a ktoré on ako jednotlivec vlastní a využíva. Proces ich získavania sa označuje ako vzdelávanie. Táto skupina vedomostí zvyšuje úroveň tvorivosti človeka, ľudského faktora v celom produkčnom, presnejšie reprodukčnom procese. Sú to vedomosti a znalosti, ktoré vytvárajú potenciálnu úroveň tvorivosti človeka. Potenciálne tvorivejší človek zasluhuje aj vyššiu odmenu za „prenájom" jeho tvorivosti a teda aj za jeho činnosť, za jeho tvorivú prácu.
- Vedomosti a poznatky, ktoré sú pretvorené do formy, ktorá sa dá ako samostatný nehmotný produkt, nehmotný tovar v produkčnom procese využívať (ako príklad môžeme uviesť: vynálezy, patenty, licencie, know-how, atď.). Tieto „stovarované" vedomosti a poznatky sa stávajú stále významnejšou súčasťou produkčného faktora – kapitál, teda súčasťou fixného kapitálu produkčnej jednotky. Vlastníci tohto nehmotného kapitálu si zasluhujú aj dôležitosti tejto časti kapitálu adekvátne vysoké nájomné za ich využívanie. Je logické, že tieto tovary, tvoriace súčasť fixného kapitálu, ktoré sa v produkčnom procese postupne spotrebovávajú, majú ako tovary nielen cenu svojho prenájmu, ale aj svoju ceny ako tovar.

Z tohto pohľadu možno považovať v súčasnej etape za málo produktívne diskusie o tom, ktorý typ vedomostí a poznatkov je dôležitejší, ten, ktorým rastie tvorivosť, a teda tvorivá produktivita človeka ako ľudského faktora produkčného procesu, alebo tie, ktoré sú „stovarované" a fungujú ako jedna zo súčastí tovarov tvoriacich produkčný kapitál.

No mimoriadne dôležité sú diskusie o tom, ako oceňovať nehmotnú časť, nehmotné investície do produkčného kapitálu. V čom je problém?

Ak tieto nehmotné tovary majú neprimerane vysokú cenu vo vzťahu k svojej užitočnosti, predovšetkým vo vzťahu k výkonnosti pri tvorbe úžitkových hodnôt, sú málo využívané a sú v globálnom meradle málo dostupné.

Ak ich cena je výrazne nižšia, ako je adekvátne k pomeru ich užitočnosti k ostatným tovarom, potom klesá záujem tvorcov vytvárať nové, „stovarované" nehmotné produkty, vytvárať to, čo je signifikantným prejavom humanistickej ekonomiky, t. j. zvyšovať podiel nehmotných tovarov nielen na spotrebe, ale aj v celom fixnom produkčnom kapitále.

Ďalším problémom je dĺžka amortizácie tejto časti produkčného kapitálu, dĺžka amortizácie a tým aj autorskej ochrany patentov, vynálezov, licencií.

Ak táto ochrana je veľmi dlhá, ochraňuje nehmotné produkty veľmi dlhú dobu, potom v ekonomike sa ich dostupnosť vo vzťahu k disponibilným zdrojom subjektov zužuje, ostáva úzky priestor ich využitia, oslabujú sa stimuly na ich rýchlu inováciu.

V záujme stimulácie maximálneho využitia ich potenciálneho prínosu by bolo potrebné, aby čas ich amortizácie, čiže doba ochrany autorských práv, patentov, bola čo najkratšia. No vznikla by iná negatívna situácia. Aby sa zaplatili často vysoké náklady na ich tvorbu, museli by poplatky za ich využívanie byť veľmi vysoké a opäť by sa destimuloval objem ich využitia. Je potrebné hľadať optimum medzi záujmom autorov, medzi mierou stimulácie inovácie, tvorby nových nehmotných produktov, nových nehmotných súčastí produkčného kapitálu a medzi mierou a záujmom ich „využívateľov", producentov a spotrebiteľov, teda celej globálnej ekonomiky o ich čo najúčinnejšie, najrýchlejšie a v čo najširšom meradle realizované využitie. Riešenie tejto dilemy zrejme treba hľadať vo veľmi rýchlom a širokom využití nových poznatkov, pri ktorom aj relatívne nízka cena prenájmu a krátka doba ochrany by priniesla jeho tvorcom dostatočný objem „nájomného", čiže by bohato zaplatila náklady na ich tvorbu. Je zrejmé, že aj tu je kľúčovou informovanosť o nových poznatkoch, nových vynálezoch, patentoch, licenciách, know-how a tým aj ich masové využitie umožňujúce tomu adekvátne skracovanie doby ochrany. Treba odstraňovať všetko, čo zužuje a mnohokrát znemožňuje široké využitie tohto stále významnejšieho potenciálu rozvoja globálnej ekonomiky, ktorý by mal byť so špecificky vysokou účinnosťou využívaný práve v podmienkach humanistickej ekonomiky.

6. Úloha top manažmentu a jeho väzba na vlastníkov dominujúceho faktora

Práve v podmienkach kapitalistickej ekonomiky veľmi výrazne vzrástla váha a úloha top manažmentu produkčných subjektov. Do takej miery, že sa prakticky vydelil ako ich samostatný výrobný faktor. V niektorých publikáciách je označovaný ako podnikavosť a top manažéri ako vlastníci podnikavosti. Ide v podstate o priznanie rastúcej váhy rozhodujúcich organizátorov činnosti produkčného subjektu, tých, ktorí majú veľký priestor rozhodovať o spôsoboch, efektívnosti, ale aj o poctivosti dosahovania zisku subjektu.

Pritom tento faktor, top manažment, má predovšetkým v krátkom horizonte takmer rozhodujúcu funkciu. Najmä tu presadzuje svoje záujmy. Okrem iného aj tým, že funguje relatívne samostatne, aj keď v závislosti od vlastníkov kapitálu. Ale neraz aj tým, že uplatňuje rôzne spôsoby a zásady utajovania časti informácií pred vlastníkmi kapitálu, predovšetkým pred strednými a drobnými akcionármi. Formulujú sa aj špecifické záujmy tohto štvrtého faktora, ktoré sú (či boli?) v mnohom totožné s vlastníkmi kapitálu, ale postupne sa diverzifikovali od záujmov vlastníkov. Top manažéri formujú svoje vlastné záujmy i svoje vlastné kritériá úspešnosti. Ide im o maximálnu akcentáciu okamžitého príjmu a o nestratenie, resp. o recykláciu pozície top manažmentu bez ohľadu na to, v ktorom produkčnom subjekte túto pozíciu zastáva. Súčasne sa oslabuje záujem top manažérov o dlhodobú výnosnosť manažovaného subjektu.

Prejavom dominancie jedného z výrobných faktorov je okrem iného aj to, že vlastníci dominujúceho výrobného faktora formujú, určujú ciele, ale aj menujú a odvolávajú top manažment. Ten v realite riadi fungovanie produkčného subjektu. Vlastníci formulujú spravidla len základné úlohy, podľa plnenia ktorých ho odmeňujú či odvolávajú. Hlavné je to, do akej miery zabezpečuje, aby vlastníci kapitálu, vlastníci rozhodujúcej časti kapitálu dosahovali rastúci príjem, aby dostatočnou rýchlosťou akumulovali bohatstvo. Z toho vyplýva stimulácia manažmentu, aby alokoval kapitál tam, kde prináša najväčšiu mieru

zisku, čiže kde je možnosť dosahovať najnižšie náklady na tovary a služby, ktoré tvoria vstupy a kde je možné dosahovať najnižšie náklady na prenájom ostatných dvoch výrobných faktorov a kde aj záporná renta sa vôbec, alebo len minimálne sankcionuje. Tým sa manažéri dostávajú často do rozporu s požiadavkami zabezpečenia udržateľného rastu kvality života územia, na ktorom nimi riadený subjekt funguje.

7. Kritérium (kriteriálna funkcia) úspešnosti produkčného subjektu v trhovej ekonomike

Kľúčovým vo fungovaní trhovej ekonomiky je obecné kritérium úspešnosti subjektu v trhovej ekonomike, teda to, k čomu mala viesť aj „neviditeľná ruka" Adama Smitha.

Každý produkčný subjekt (a v jeho rámci každý z vlastníkov VF ako producent) v ktorejkoľvek etape či štádiu rozvoja trhu i spôsobu fungovania ekonomiky má logikou a vnútorným automatizmom trhu diktovaný záujem maximalizovať svoj príjem, napr. ročný. Tým logicky umožniť spotrebiteľskej sfére trhu, t. j. vlastníkom výrobných faktorov ako spotrebiteľom, zvyšovať ich spotrebu a úspory. Úspory u každého subjektu vznikajú vtedy, ak jeho príjem prevyšuje náklady jeho spotreby. Každý subjekt (hráč) trhu (spravidla vždy súčasne producent i spotrebiteľ) má záujem ich akumulovať do zdroja budúcich príjmov, do vlastníctva VF, predovšetkým do vlastníctva dominujúceho výrobného faktora, ktoré je najproduktívnejším bohatstvom.

Už takto definované kritérium úspešnosti vydeľuje dve skupiny komponentov výroby (produkcie):

- vlastníkov VF
- VF, ktoré sú tovarmi a môžu byť vlastnené

čo znovu podčiarkuje rozhodujúcu úlohu ľudského faktora vystupujúceho v trhovej ekonomike v troch kvalitách ako:

- vlastník svojej tvorivosti a činorodosti
- vlastník tovarov (hmotných i nehmotných) fungujúcich ako výrobné faktory
- vlastník prírodného zdroja (najčastejšie pôdy)

Všeobecnou definíciou kriteriálnej funkcie úspešnosti (i existencie) produkčného subjektu, platnou pre každú doterajšiu historickú etapu trhovej ekonomiky bolo a je maximalizovať svoj príjem, napr. ročný, ale najmä jeho akumuláciu do čo najproduktívnejšieho bohatstva, a to zvyšovaním množstva a ceny predaného tovaru znižovaním objemov spotreby nakupovaných produktov (nakupovaných tovarov), ale aj ich cien na jednotku produkcie a ďalej znižovaním platieb za prenájom výrobných faktorov pripadajúci na jednotku produkcie pri základnom obmedzení (či externalite), ktorým sú na subjekt pripadajúce a subjektom (spravidla nedobrovoľne) platené náklady na udržateľnosť produkčnej schopnosti prírodných zdrojov a ich nevyhnutnej substitúcie a udržateľnosť životného prostredia.

8. Kriteriálna funkcia a spôsoby jej napĺňania v kapitalistickej ekonomike

V závislosti od historických etáp rozvoja trhu sa menila, mení a určite bude ďalej meniť či vyvíjať príslušnej etape charakteristická konkretizácia či modifikácia obecnej

kriteriálnej funkcie trhovej ekonomiky, a teda aj ňou určenej základnej determinanty konania subjektov (hráčov) na trhu.

V podmienkach dominancie produkčného faktora kapitál, teda v kapitalistickej ekonomike, rozhodujúcim príjmom je príjem vlastníka dominantného faktora, t. j. zisk a jeho akumulácia do rastu objemu kapitálu a v záujme maximalizácie zisku a jeho akumulácie – maximalizácia výnosnosti kapitálu.

Štatistiky dokazujú že dominancia kapitálu v celom období fungovania viac či menej brzdila rast reálnych miezd voči rastu, ktorý bol potenciálne dosiahnuteľný, pretože základným bol záujem o znižovanie (relatívne) nákladov na ľudský faktor.

Zdržiavala pokles ceny na jednotku užitočnosti, pretože rast bublinovosti cien tovarov zväčšoval jej príjmy, zväčšoval nominálnu veľkosť PH a pri udržiavaní tendencie zvyšovania podielu zisku, alebo zabezpečovania dostatočného podielu zisku na PH umožňoval a neraz výrazne preferoval tento spôsob rastu príjmu a rastu bohatstva.

V etape rozvinutej kapitalistickej ekonomiky sa objavil nový spôsob rastu príjmov i rastu bohatstva, rast bublinovosti ceny fixného kapitálu, rast príjmov z obchodovania s fixným kapitálom, a to predovšetkým tým, že fixný kapitál sa premenil na finančný kapitál (využitím stále „inovovanejších" foriem cenných papierov) a tým na rýchloobrátkový tovar a dostával charakter obeživa. Pre túto tendenciu je charakteristický zaujímavý vzájomný vzťah rastu bublinovej ceny kapitálu a poklesu úrokovej miery.

Treba objektívne konštatovať, že trhu v kapitalistickej ekonomike je vlastný výrazný automatizmus tlaku na zvyšovanie príjmu a bohatstva, pretože len tak sa producent na trhu stáva úspešným. Ak mu nerastie príjem, nerastie bohatstvo, stráca svoju pozíciu na trhu, stráca mieru trhovej moci, ktorá vo fungovaní kapitalistického trhu je pre úspech mimoriadne dôležitá.

Výrazne signifikantným pre kapitalistickú ekonomiku je tlak na znižovanie (aj relatívne) nákladov na prenájom ľudského faktora, ktorého vyjadrením je aj snaha udržiavať dostatočnú mieru nezamestnanosti, teda cez mieru nezamestnanosti, cez nezamestnanosť nútiť ľudský faktor, aby nezvyšoval tlak na rast ceny svojho prenájmu.

Uvedené súvislosti sú systémovým problémom, systémovou brzdou rozvoja ekonomiky, nedostatkom tej ekonomiky, v ktorej dominantnú pozíciu má kapitál.

Čo je ale podstatné?

To, že kriteriálna funkcia kapitalistickej ekonomiky vytvára reálne fungujúcu kladnú spätnú väzbu: rast zisku – jeho akumulácia do rastúceho objemu kapitálu – fetiš výnosnosti – zrýchľujúca sa akumulácia = koncentrácia kapitálu; koncentrácia kapitálu – výrazne vyššia tvorba objemu zisku – rýchlejšia akumulácia – zrýchľujúci sa rast kapitálu = globálna koncentrácia kapitálu

globálny kapitál = globálna autokratizácia trhovej moci

Táto fungujúca kladná spätná väzba a ňou poháňaný vývoj ekonomiky je fungovaním neregulovanej (či deregulovanej) kapitalistickej trhovej ekonomiky nielenže nezastaviteľný, ale je neustále zrýchľovaný.

V tom spočíva jej kardinálny problém. Problém jej globálnej autokratizácie a s ňou spojeného rizika narastania rozporu medzi autokratizáciou ekonomiky a demokratizáciou spoločnosti a z toho vyplývajúceho rizika deštrukcie trhovosti ekonomiky ako takej.

9. Súčasné problémy dominancie výrobného faktoru nazvaného kapitál

Ide o dve podstaty celého radu problémov:

Chápanie kapitálu – investícií, ako objemu financií, za ktoré možno kúpiť rovnako fixný kapitál, ako aj finančný kapitál a jeho fetišizácia (najmä voči užitočnosti), neustále rastúca jeho akumulácia, koncentrácia a monopolizácia v rukách stále menšej skupiny subjektov.

Kriteriálna funkcia, ktorou je masa zisku a jeho akumulácia a s ňou spojené kritérium alokácie, pričom „akumulácia kapitálu ...je koniec koncov raison d´étre kapitalistickej svetoekonomiky" [(4) str.141], bez ohľadu na jej užitočnosť a mieru jej prispenia ku kvalite života ľudí ako rozhodujúcich spotrebiteľov, ale aj tvorcov PH.

Tieto dva momenty tvoria podstatu chápania úlohy a funkcie výrobného faktora kapitál, ktorá práve podstatou svojej dominancie, ktorá na rozdiel od prvých období kapitalizmu dnes už deformuje podstatu i možnosť existencie efektívneho trhu i celej ekonomiky.

K ním sa pridružuje tendencia rastu objemu „tovarov" finančného trhu, ale i ďalších trhov so stále slabšou väzbou na uspokojovanie užitočných potrieb spotrebiteľa. Práve tieto „tovary" sú najčastejším zdrojom bublinových cien i bublinovej PH.

V kapitalizme ináč potrebný a užitočný zákon priemernej miery zisku vytvára základňu pre automatizmus zvyšovania rozdielov v príjmoch a v bohatstve, ktoré sa akcelerujú zneužívaním bohatstva a bohatstvom určovanej sily a supersily hráčov na trhu.

Je logické, že veľkí vlastníci kapitálu takýto stav a tendencie rozvoja ekonomiky akceptujú a podporujú, vyhovuje im, vyjadruje ich záujem. Vyhovuje im, že veľkosť vlastníctva kapitálu umocňuje mieru trhovej moci, ale aj politickej moci a spoločenskej moci i „celebritnosti".

Aké sú šance riešiť tieto riziká kapitalistickej ekonomiky novou humanistickou ekonomikou? V jej samotnej podstate je šanca i nevyhnutnosť prekonať nedostatky doterajšej ekonomiky a spustiť jej samozdokonaľujúci sa mechanizmus, predovšetkým vytvoriť novú kriteriálnu funkciu, ktorou by mala byť pre výrobcov tvorba len takej pridanej hodnoty (PH), ktorá je užitočným príspevkom ku kvalite života. Ide o novú kriteriálnu funkciu, spoločnú pre vlastníkov všetkých výrobných faktorov, ktorou je veľkosť ich spoločného príjmu, ale len príjmu za takú PH, ktorá tvorí materiálnu podstatu pre zabezpečenie trvalo udržateľného rastu kvality života.

10. Rastie váha signálov o nevyhnutnosti zmeniť dominanciu jedného výrobného faktora

Súčasná globálna kríza, ktorú možno charakterizovať ako dôsledok „bublinovej rakoviny trhu" [(9) str. 41] odhalila signifikantné slabiny kapitalistickej ekonomiky, prehĺbila problém globálnej chudoby, dala veľmi jasné signály o tom, že aj etapa dominancie kapitálu sa historicky rýchlejšie vyčerpáva. Ukázala, že predovšetkým kapitál vo forme finančného kapitálu sa stáva pomaly nadbytočným, pretože v rámci globálnej ekonomiky nenachádza podľa jeho predstáv dostatočne rentabilné využitie. K čomu to vedie? Vedie to na jednej strane k tomu, že kapitál si hľadá špecifické formy svojho virtuálneho zhodnocovania tak, že relatívne veľká časť kapitálu vo forme financií a iných financie reprezentujúcich nástrojov cirkuluje na finančnom trhu, pričom neprináša žiadnu užitočnosť, čiže nestáva

sa klasickým produktom uspokojovania dopytu a jeho produkty z veľkej časti strácajú charakter tovaru tým, že strácajú užitočnosť samy osebe.

Druhou črtou relatívneho prebytku kapitálu je to, čo je z časti aj jeho dôvodom, že v záujme zvyšovania svojej úspešnosti meranej objemom zisku, deformuje fungovanie samotnej podstaty trhu, dokáže deformovať konkurenciu aj ceny, a to silou a váhou kapitálu. V podstate deformuje dopyt a do určitej miery aj ponuku. Takýmto spôsobom časť faktoru kapitál sa stáva nielen prebytočným, ale získava objektívne veľmi negatívnu úlohu v celom produkčnom procese. Neprispieva k tvorbe úžitkových hodnôt, teda k uspokojovaniu potrieb konečného spotrebiteľa, ktorým je práve ľudský faktor, a na druhej strane spôsobuje pretrvávajúce, relatívne vysoké nevyužitie potenciálu, ktorý má ľudský faktor. Spôsobuje nedostatočné využitie veľkých rezerv ľudského potenciálu v etape, v ktorej sa rozširujú sféry, kde existuje veľké neuspokojenie potenciálneho dopytu práve preto, že spotrebiteľ – ľudský faktor nemá dostatočné príjmy.

Nevyužitie ľudského faktora je v situácii, keď narastá negatívna renta, čiže narastá objem poškodení životného prostredia, keď sa začína prejavovať nedostatok prírodných zdrojov a neustále rozvojom civilizácie stimulovaný rast novej kvality potrieb je z veľkej miery nedostatočne uspokojovaný, predstavuje hazardovanie zo záujmami väčšiny ľudstva s ich potrebami a túžbami. Je faktom, že nedostatočne sú uspokojované nároky na rozvoj vedy, nedostatočne sú uspokojované nároky na rozvoj vzdelania, nedostatočné je uspokojovanie elementárnych potrieb života, t. j. zabezpečenia pre život dôležitého dostatku potravín, veď prakticky viac ako 1/6 ľudstva na zemeguli hladuje. Je ohromná priepasť medzi možnosťami, potrebami a skutočným uspokojovaním ochrany a zabezpečovania zdravia populácie. A samozrejme je taká vysoká miera nezamestnanosti a taká priepastná medzera medzi kvalitou života, ktorú súčasná etapa ľudského poznania i potenciálnych možností globálnej ekonomiky je schopná vytvoriť, a tou kvalitou života, ktorou drvivá väčšina ľudstva žije. Ak by niekto mal možnosť zmerať rozdiel medzi súčasným potenciálnym produktom globálnej ekonomiky a mierou jeho reálneho využitia, zistil by ohromnú neefektívnosť fungovania globálnej ekonomiky. V globálnom pohľade sú to katastrofálne rezervy a to všetko, ako dokázal vývoj posledných sto rokov, ale najmä ostatná globálna kríza, kapitalistická ekonomika jej imanentným vnútorným mechanizmom nedokáže zmeniť.

Čo by malo byť kľúčovým charakteristickým rysom zámeny dominancie kapitálu za partnerskú demokratickú „dominanciu" ľudského faktora? **Kľúčové sú dve veci:**

- Že sa aj v systéme fungovania ekonomiky objektívne prizná, že kľúčovým v procese je ľudský faktor, to, čo sa už desaťročia, prakticky od polovice minulého storočia, neustále verbálne zdôrazňuje. Lebo je faktom, že ľudia sú kľúčovým spotrebiteľom, ale súčasne kľúčovým tvorcom PH. Proces tvorby samozrejme nemôže efektívne fungovať bez dostatočného vybavenia vecným kapitálom, ale aj tvorcami vecného kapitálu sú ľudia, preto je nevyhnutné tejto verbálne priznávanej úlohe ľudského faktora dať aj teoretickú i praktickú i legislatívnu náplň. Tomu podriadiť konštrukciu systému fungovania ekonomiky. V čom sa to musí prejaviť? Predovšetkým v novej kriteriálnej funkcii, v tom, že základným kritériom úspešnosti fungovania subjektu na trhu sa stane miera jeho prispenia tvorbou užitočnej PH k udržateľnému rastu kvality života kľúčových spotrebiteľov, t. j. ľudí, ktorí sú súčasne kľúčovými tvorcami PH, teda aj HDP.
- Že rozhodujúcim substančným obsahom kvality života je objem vytvorenej užitočnej PH, teda objem trvalo udržateľnej kvalite života slúžiacich užitočných tovarov (nehmotných i hmotných) a služieb. Uvedomiť si, že každá zložka kvality života priamo alebo nepriamo vyžaduje náklady výrobných faktorov teda znamená potrebu

pridanej hodnoty. Od hmotných tovarov cez služby, cez zdravotnícku starostlivosť, vzdelávanie, sociálnu starostlivosť, riadenie štátu či teritória a obce, zábavu a ďalšie spôsoby využívania voľného času, až po nehmotné tovary a rast tvorivosti človeka – všetko má nielen svoju užitočnosť, ale má aj svoju vzácnosť, svoju cenu. Za všetkým je ľudská tvorivosť, ľudskou prácou vytvorené hodnoty. Ak k tomu pridáme komplikujúce sa prírodné, zvlášť klimatické podmienky i veľký objem nápravy minulých strát a škôd i naplnenie „medzery medzi tým, čo sme mali vyprodukovať, postaviť, dať do poriadku a čo sa reálne urobilo", ukazuje to na ohromný objem PH, ktorý globálna ekonomika musí vyprodukovať, aby kvalita života na tejto zemi zodpovedala aspoň jej súčasným možnostiam. To vytvorí aj nový pohľad na tzv. nadbytočnosť obyvateľstva planéty i jeho vysokú nezamestnanosť.

Summary

Author elaborates the theory of Humanistic Economy – the new phase of economy development, which follows capitalistic. The phase, which fully rather than capitalistic one uses higher level of informatization and reached level of scientific progress and also reached level of democratic thinking of 21st century people. It strengthens the participation of the owners of all production factors. It changes the criterial function of succeeded subjects in better working market. By self immanent mechanism it channels to optimalization the size of corporations and individuals property. It changes present tendency of deepening the gap to the tendency of softening it. It will be the economy, which will as fast as possible tends to freedom in conduct of business only with the attribute honest to make all humanistic economy work on internal democratization and humanization principles. Its main feature is permanent self-improvement. It couldn't be possible to mark any part of the evolution of humanistic economy as an end of economy evolution history. This trend will humanistic economy proceed this to new forming paradigm of civilization.

Použitá literatura:

[1] Reich Robert R: Príprava na kapitalizmus 21. století, PROSTOR 2002

[2] Stiglitz. Jozeph E. : Jiná cesta k trhu, PROSTOR 2003

[3] Sopros George: Bublina americkej nadvlády, Kaligram 2004

[4] Walerstein Immanuel: Úpadek americké moci, Sociologické nakladatelství 2005

[5] Beck Ulrich: Moc a protiváha moci v globálnim veku, Sociologické nakladatelství 2007

[6] Foster J, B. –Magdof F.: Velká finanční kríza, Grimmus 2009

[7] Haluška I.: Svetová kríza a hodnota firiem . Vedecká konferencia Ekon. fak. Žilinskej univerzity, Zborník január 2009

[8] Krugman P.: Nová ekonomická krize, Vyšehrad 2009

[9] Haluška I.: Príspevok k formulovaniu teórie globálnej krízy, nového modelu trhu a predchádzania i liečenia krízy, Vedecká konferencia Ekon. fak. BVŠP, Zborník február 2009

[10] Haluška I.: Globálna kríza – poučenia a východiská . Vedecká konferencia Ekon. fak. BVŠP, Zborník máj 2009

[11] Šikula M.:Kritická miera rozporov civilizácie a globálna ekonomická kríza. Ekonomický časopis 8/2009

[12] Haluška I.: Metamorfózy užitočnosti, ceny a hodnoty . Vedecká konferencia Ekon. fak. Žilinskej univerzity, Zborník január 2010

contact: *ivan.haluska@uninova.sk*

Complexity and Leadership

Markus Messerer

Keywords:

Complexity, Decision, Making, Leadership, Cognition.

JEL Classification: M10

Introduction

In the world surrounding us there are things which are easy to control such as the temperature in a room. No matter in what direction this temperature should be changed – it is always quite certain what the outcome is going to be and the result of changing the desired temperature on a thermostat becomes obvious within minutes.

It is also known that there are some things which cannot be influenced or even understood that easily; for example the financial market. We call these systems complicated and complex because they are somehow tricky. Whatever an actor does, it can have the desired outcome or the opposite, or no effect at all. Furthermore the same action can cause a particular outcome on one day and a different outcome on the other day.

This paper draws out the fact that businesses are complex systems too. It will be shown how and why businesses and companies are complex and why they are much more complex nowadays than earlier. But most important for leaders, this paper will describe how the complexity influences leadership and how a leader could be prepared for dealing with complexity. The central question of the paper will is:

"How does the rising complexity of a growing business world influence the characteristics and decisions of leaders"?

Governors and mayors and managers may manage their complex systems well or badly, but if they manage well, it is usually because they have an instinctive understanding of how to deal with complex systems. Most leaders fail. Why? Our human predisposition treats all systems as linear – even if they are not. Examples of linear system are a rocket flying to Mars or a cannonball fired from a cannon. Their behavior can be described mathematically. An example of a complex system on the other hand is water gurgling over rocks, or air flowing over a bird's wing. [1]

To answer the central question of this paper, it is divided in six parts after this introduction. The first part defines leadership as the paper is dealing with this topic. The second part defines complexity and describes the reasons and impact of complexity. After that the third part introduces the concept and the process of decision making. In the fourth part, the effects of complexity on a leader are drawn out and the fifth part gives insight in the impact of complexity on a decision. Finally the sixth part sums up all findings in the conclusion and offers some future considerations.

1. Leadership

Leadership as a term in management discussions became more and more popular within the last years. The following definition is supposed to cover the whole range of leadership: Leadership is the sum of behavior that leads an organization (a complex system) goal-orientated and sustainable in a process of enduring development to high performance. Leadership is supposed to dare change in the interest of the future of the business, to qualify the people and to bring them away from resistance. It is one goal of leadership, to introduce the required reformation and transformation of an organization and promote them under consideration of all elements of an organization such as strategy, culture, processes, structure, management, information, communication, performance and results. Furthermore leadership tries to stimulate people mentally and emotionally for a vision. Its foundations are given and learned characteristics of the leader. Leadership and Management differ in their goals, the way to reach their goals, their actions and their results. Leadership drives people with a vision, with communication, with intermediation of purpose and sense and with cooperation through motivation, enthusiasm and the satisfaction of people's needs.

2. Complexity

Definition

"Something is complex, if it has a big number of elements, which are in a big number of possible relationships. The elements and the relationships are diverse and are subject to changes over time."[2]

The term complexity – for decisions as well as for situations – normally means the number of chosen or possible options and attributes. The more options and attributes a decision contains, the bigger is the cognitive effort in terms of attention, recall of information and so on.[3]

Complex Systems

Due to the fact that every system (business) has limited resources, it is forced to make decisions and realize some of the given options (given through its complexity) while it has to sacrifice other of these options. This high amount of decisions causes a huge spectrum of connected effects.[4]

Businesses are complex but also societies (especially the modern ones) are complex because the social relationships become multilayer and unmanageable due to differentiation, growth and new technology.

Complex adaptive systems are special cases of complex systems. They are complex in that they are diverse and made up of multiple interconnected elements and adaptive in that they have the capacity to change and learn from experience.

A Complex Adaptive System (CAS) is a dynamic network of many agents (which may represent cells, species, individuals, companies, nations) acting in parallel and constantly acting / reacting to what the other agents are doing. The management of a CAS tends to be highly dispersed and decentralized. If there is any coherent behavior in the system, it has to arise from competition and cooperation among the agents themselves. The overall behavior of the system is the result of a huge number of decisions made every moment by many individual agents.[5]

Therefore, a complex system refers to one in which the elements of the system interact among themselves in such way that any modification one makes to the system will produce results that cannot be predicted in advance. Furthermore, a complex system demonstrates sensitivity to initial conditions. It may generate one result on one day, but the identical interaction the next day may yield a different result. Nobody can know with certainty how the system will respond. Third, when interacting with a complex system, one may provoke downstream consequences that emerge weeks or even years later. Hence, there has to be caution for delayed and untoward consequences. An important feature of complex systems is that they cannot be projected; nobody can anticipate or determine the behavior of a complex system. They cannot be understood except in a general way. Whenever people think they fully understand them, they learn that they actually don't – sometimes in a spectacular way.[6]

3. Decision Making

Definition

A decision is a situation with[7]

- certain conditions and goals
- different alternatives to choose from
- one or several alternatives are expected to bring the highest benefit

Therefore a decision is a specific, goal-oriented and ruled cognitive process, where information is absorbed from the environment or recalled from ones memory to choose one out of more options. Of course, decision making is dependent on other psychical factors such as perception (information about the alternatives is perceived), memory (remembering similar situations and alternatives) and thinking (which consequences are connected to an option). Decision making is joined with three things: knowledge (knowledge has to be activated in order to understand the situation), motivation (a person must be willing to make the decision) and emotions (influence of mood or emotions on the evaluation of the consequences).[8]

For a complex decision in a problematic situation two cognitive abilities are crucial:[9]

- It is important to perceive information in a differentiated way. Given information has to be decomposed in its components and has to be evaluated in different dimensions.
- Additionally there has to be the ability, to integrate different information from diverse sources into one whole and consistent picture.

Rationality

How can a person or an institution make reasonable decisions, if they only have limited time and limited knowledge? How long should one search for information and when should one stop and make a forecast or decision? The answers to these questions depend on the current model of rationality. According to the traditional vision of "unlimited rationality", the brain of an intelligent being is supposed to have full knowledge and unlimited time and capacity.

So, the value of an option can be seen as a product of the likelihood of the consequences and the benefit of the consequences. Hence, it is rational to choose the option which

has the highest product of prospect and benefit (optimal decision). This model has two major drawbacks:[10]

- Likelihood and benefit are not objective as the original theory stated, but rather subjective.
- The theory assumes the "homo economicus", a human being without boundaries of mind that always acts completely rational.

According to newer research in the sector of psychology and cognition, both of these assumptions are not true.[11] There are many experiments and situation where scientist can prove both assumptions wrong.[12]

In consequence of that many scientists don't believe in the unlimited rationality of humans anymore. They state, that there is a tendency to wrong conclusions and irrationality. There are several examples demonstrating cognitive delusions and misinterpretation of likelihoods.[13]

Herbert Simon introduced an idea very different to the fiction of the "unlimited rationality". He stated the principle of „bounded rationality" and posted that real thinking processes don't have to be perfect but just "satisficing". Satisficing is a word made of "satisfy" and "suffice" and means "just enough to ensure survival". The success of such satisficing-strategies depends on their adaption to the technological, physical and social environment in which they operate.

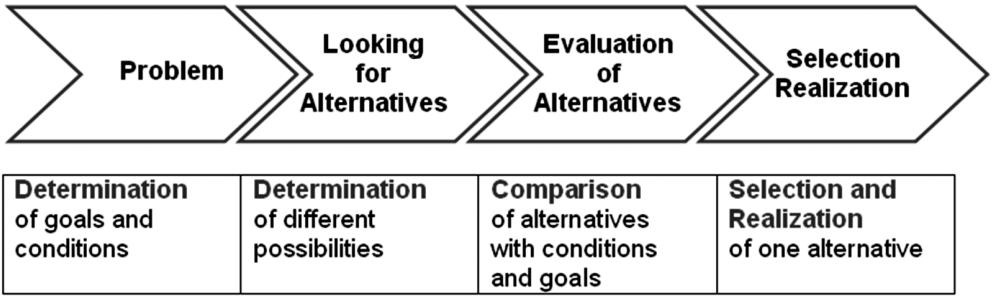
Based on Herbert Simon's ideas, Barry Schwartz states that there are two options to make decisions:[14]

- Satisficing: Some options are evaluated and the first option that fits all requirements is taken.
- Maximizing: "All" options are evaluated and the pros and cons of every alternative are taken into consideration. Not the first fitting option is chosen but the very best of all the options.

The Process

Seen as a process, decision making has four main steps:

Fig. 1: *Decision Making Process[15], Source: Müller-Christ (2005)*



4. Complexity and the Leader

Sometimes leadership it compared to chess. One player (leader) moves his/her chessman (followers) with the purpose of winning (reaching a goal). Beside the fact that this

comparison is not very respectful to the followers, it is not accurate for modern businesses. If leading a modern business compares to chess, then[16]

- there are a couple of hundreds or thousands chessman,
- many of them are connected with a rope, so if one chessman is moved, many others move as well,
- the chessboard is unmanageable large,
- only half of the board is visible at one time, the rest is covered by dense fog.

In the following, some impacts of complexity on the leader will be named.

Loss of Reality

Since the world for a leader becomes so complex, he/she has to abstract to a very high level in order to see the whole picture. Doing so, the leader is able to make decisions under the consideration of a long term view. The abstraction and the fact that a leader has to see the whole picture in order to be effective cause a loss of reality.

That means that a leader might not have the sense for detail anymore. He/she wouldn't understand the way workers and followers think. That makes communication very hard and sometimes misleading and it blocks empathy.

Reduction

The pressure of complexity sometimes causes leaders to reduce their view. Reduction is based on the idea that a complex thing or process can be reduced to all its components and that a person can understand this complex thing by understanding this components.[17]

Unfortunately, the idea that everything can be decomposed without any loss doesn't hold for complex systems and is in breach of the basic concepts and paradigms of the complexity theory and system theory.[18]

As stated above, a leader can just be effective, if he/she sees the whole picture and understands the impacts of changes of one side on the other sides. A popular example for disregarding that is, when some leaders/managers think, they can just "reduce costs" or "improve quality". What they sometimes don't understand is, that in a complex system everything is connected to everything else in some way and changing a little part always means changing the whole thing.

Specialization

When systems are simpler, they are also more manageable. That is why in very small businesses it is possible that one leader has an overview over all the processes going on and all the people involved. It is even possible that the leader knows every follower in person and maybe all suppliers and clients of the business too. For such a leader it is relatively easy to keep this overview and to make decisions.

In bigger companies, in international corporations or in whole societies however, it is not possible for one person to have this kind of insight anymore. Hence, leaders have to specialize and there are many different leaders in place for different areas or fields. These leaders are more specialists – they know everything of their field but sometimes fail to communicate with other fields and also fail to see the relation of their actions and other fields. Plus every section, field or area develops its own culture, including language,

procedures and priorities. That makes it even harder for them to integrate. Again, the result is reduction and the disability to lead "the whole" rather than to lead just a part of it.[19]

Dissatisfaction

Luhmann said that people experience the whole world to be complex. Due to the amount of actual events and actual relationships between events and even due to possible other events and their potential relationships, the complexity of the world is huge and constantly rising. Events don't even need to actually happen; it is already enough if they might happen possibly. In such an environment, it is very hard for people to forecast the course of action. The human doesn't know how he is supposed to act and suffers from helplessness.[20]

Referencing to the two kinds of decision making explained earlier (Satisficing and Maximizing), it becomes even more clear, how dissatisfaction related to a complex decisions might arise: If a maximizer (a person who follows the maximizing-strategy) needs to make a decision, he/she evaluates all options. If there are three options and he/she picks the first option, he/she has to give up the other two options (and the related benefit). The benefit the person is sacrificing by not choosing an option is known as opportunity cost. The more opportunity cost, the harder is the decision for one option (because the other options offer a high benefit too) and the less satisfied the person will be afterwards (because he/she had to give up more). If the environment becomes more and more complex, there will be more and more options, accumulating more and more opportunity cost for a leader. No matter for which option the leader decides, he/she will be less happy with the decision made.[21]

Competencies

In general, there are three fields of competence that a leader has to have to a certain amount:[22]

1. Technological Skills
2. Social Skills
3. Conceptual Skills

The technological skills include both, the knowledge that a leader has about his/her business (about the processes and the contents) and the knowledge about leadership itself (models and leadership theories). Especially the first skill was very important in the past. It happened very often, that the best and most skilled worker of a group became the leader – without regarding his/her leadership skills. Now, as leadership is more scientific, leaders also develop their leadership skills in education, not only "by doing". Leaders are more and more hired as leaders and not announced out of the most skilled workers.

Social Skills are the ability to deal with people in every possible way. That includes leading people through change, motivating them and communicating in an effective way. Social Skills have a rising importance in the world of a leader.

Conceptual Skills describe the ability of a leader to think big, to deal with the future, to come up with short- and long term strategies. These skills enable a leader to see the goals and the way which the business has to go. But conceptual skills also include another very important competence: The ability to deal with complexity. When making strategies and plans in a complex environment it is very important to see the relationships in the system

and to abstract to a higher level. These skills have become absolutely crucial for leaders during the last decades.[23]

5. Complexity and the Decision

Definition

A decision is complex if[24]

- the information given is new, the amount is big and the information is very detailed.
- there is a high uncertainty about the consequences of the options.
- the resources / capacities are limited.
- the decision has impacts in many different areas.
- there are multidimensional relations and.
- the time between action and reaction is large and/or unknown.

It is not only important, how complex a decision really is. It is also important how complex it is in the perception of a person. The complexity of the decision relates to the cognitive complexity required to make the decision and this cognitive complexity has a huge influence on the decision itself.[25]

Wrong Decisions

One effect of complexity could be that a person really makes a wrong decision. But very often, it is not even known whether a decision is right or not. In test situations though, where scientists try to assess the ability of their probands to make decisions with a high amount of complexity, there are real "wrong" and "right" decisions. In such experiments the scientists were able to prove that a higher amount of complexity due to the points mentioned in 6.1 leads to the tendency to make wrong decisions.[26]

With high complexity, humans tend to estimate relations wrong, fail to forecast growth and misinterpret information given. The result is that they make decisions which are not reasonable – no matter how intelligent the proband is. In some painful real-life-cases we see what the effect of such decisions could be. Plane crashes, Chernobyl or wars are just some examples.[27]

One-dimensional and Short-Term Decisions[28]

Is has been shown, that complex systems have more dimensions. Hence, a decision in a complex system has to be done multi-dimensional in order to be effective and in order to address the full range of attributes from any option. It has also been shown that it means high effort and high pressure to make such decisions and that it is easier to reduce the view to just a part of the whole problem when making a decision. That is the reason why many leaders reduce the problem to just one dimension and make a decision which is good for the "small view" but which does not any good to the problem as a whole.

Finally, since it is easier to fade out the future impacts of a decision and since forecasting the future brings even more uncertainty and hence more complexity, people tend to make short term decisions. That is one reason for the fact that managers sometimes fail to add long term value to their corporations and it is also one of more reasons why politicians tend to make decisions that are good for now but contra-productive for the future.

Extensive goals by trend require multi-dimensional decisions. In order to manage their complexity it is common to define sub-goals and to expect them to be beneficial for the global goal. The problem however is, that sometimes these sub-goals don't contribute much to the global intention. In some cases they are in rivalry to each other and to the overall goal. Therefore the apparently effective way of handling complex problems (to split them up in one-dimensional packages) often proves to lead right back into the problem. A different perspective with different expectations might offer more effective ways of recognizing and approaching interlacement and dynamics.

Conclusion

Recapitulating the points drawn out in this paper it can be concluded that complexity tends to reduce exactly those capabilities that a leader would need most in order to make complex decisions.[29]

Also, a rising complexity leads to a less visible cause-and-effect-relationship (it is not easy to see the benefit or value related to a certain decision in the past). That is why followers might not see the effectiveness of their leaders that clearly anymore. An additional loss of trust could be a consequence. The rationality of the leader is not always observable to the followers. In the followers' perception, the leader is acting "illogical" and the leader has difficulties to explain his/her course of action.

Furthermore the fact that decisions are made short-term and one-dimensional brings uncertainty in the leader-follower-relation and might additionally reduce trust.[30]

There are some obvious developments explaining how leaders deal with complexity:

- Leaders are looking for external help such as specialists or consultants (The number of consultants hired for corporate strategies or political decisions is constantly raising).
- Leaders use technology (Innovations such as Management Information Systems are used by almost every bigger company to consolidate information about the business).
- Leadership as a science is enriched by a growing number of other sources such as sociology, complexity theory and system theory.

In recent years, the field of systems thinking has been developed in order to provide techniques for studying systems in holistic ways and to supplement more traditional reductionist methods.

Systemic and holistic thinking could be helpful to overcome the challenges of complexity and to be more successful in the attempts of managing complex systems. Leaders need to understand complex systems as they are surrounded by a whole world of complex systems. The environment is a complex system, the government is a complex system, financial markets are complex systems and the human mind is a very complex system itself. The science of complex systems is already well established. Nevertheless its findings are far from being accepted by practitioners and decision makers of all kinds. Except for some well-known statements like "the whole is more than the sum of its parts" or the butterfly-effect, the system- and complexity sciences did not penetrate ordinary human thinking too much yet. [31] Maybe those theories and approaches bear a huge potential for making leaders of different fields more effective.

Summary

Business leaders as well as leaders in other professions face complex situations on a regular basis. To be able to recognize and accept complexity and its consequences helps a leader to overcome the challenges that interwoven and dynamic problems bring along. Approaching complex situations in an adequate way helps leaders to concentrate on long-term benefit rather than on short-term effects by creating a deeper understanding of a system. This will not only result in more effective decisions but also improve the leader-follower-relationship by creating mutual understanding.

Literature:

[1] Chrichton, Michael (2005): Fear, Complexity, & Environmental Management in the 21st Century. Washington Center for Complexity and Public Policy, Washington DC.

[2] Baecker, Dirk (1999): Organisation als System. 1. Edition, Suhrkamp Verlag, Frankfurt, p. 28.

[3] Gula / Lading (1999): Simple Heuristics. Max-Planck-Institut, Berlin.

[4] Willke, Helmut (2000): Systemtheorie I. Grundlagen. 6. Edition. Lucius & Lucius, Stuttgart, p. 17ff.

[5] Waldrop, M. Mitchell (1992): Complexity. The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos. 1. Edition, Simon & Schuster, New York.

[6] Chrichton, Michael (2005): Fear, Complexity, & Environmental Management in the 21st Century. Washington Center for Complexity and Public Policy, Washington DC.

[7] Müller-Christ, Georg (2005): Nachhaltiges Management. Universität Bremen.

[8] Gula / Lading (1999): Simple Heuristics. Max-Planck-Institut, Berlin.

[9] Olbrich, Andreas: Kognition. Universität Wien, Wien. (http://homepage.univie.ac.at/).

[10] Gula / Lading (1999): Simple Heuristics. Max-Planck-Institut, Berlin.

[11] Schwartz, Barry (2004): Anleitung zur Unzufriedenheit. Warum weniger glücklicher macht. 1. Edition. Econ Verlag, Berlin.

[12] Dörner, Dietrich (2003): Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. 1. Edition. Rowohlt Verlag, Hamburg.

[13] Gula / Lading (1999): Simple Heuristics. Max-Planck-Institut, Berlin.

[14] Schwartz, Barry (2004): Anleitung zur Unzufriedenheit. Warum weniger glücklicher macht. 1. Edition. Econ Verlag, Berlin.

[15] Müller-Christ, Georg (2005): Nachhaltiges Management. Universität Bremen.

[16] Dörner, Dietrich (2003): Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. 1. Edition. Rowohlt Verlag, Hamburg.

[17] Nickles, Th. (1980): Reduktion/Reduktionismus. In: Speck, J. (Hsg.): Handbuch wissenschaftstheoretischer Begriffe, Band 3. 1. Edition, UTB Vandenhoeck, Göttingen, Page 548 – 553, p. 548.

[18] Staehle, Wolfgang H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Edition, Verlag Franz Vahlen, München, p. 80.

[19] Tichy, Gunther: Technikfolgen-Abschätzung und Politik: Einfluss durch die Hintertür? Österreichische Akademie der Wissenschaften, Wien.

[20] Luhmann, Niklas (1987): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. 1. Edition, Suhrkamp Verlag, Frankfurt.

[21] Schwartz, Barry (2004): Anleitung zur Unzufriedenheit. Warum weniger glücklicher macht. 1. Edition. Econ Verlag, Berlin.

[22] Staehle, Wolfgang H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Edition, Verlag Franz Vahlen, München.

[23] Titscher, Stefan (2001): Professionelle Beratung. Was beide Seiten vorher wissen sollten. 2. Edition, Überreuter Wirtschaft, Frankfurt/Wien.

[24] Müller-Christ, Georg (2005): Nachhaltiges Management. Universität Bremen.

[25] Olbrich, Andreas: Kognition. Universität Wien, Wien. (http://homepage.univie.ac.at/).

[26] Schwartz, Barry (2004): Anleitung zur Unzufriedenheit. Warum weniger glücklicher macht. 1. Edition. Econ Verlag, Berlin.

[27] Dörner, Dietrich (2003): Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. 1. Edition. Rowohlt Verlag, Hamburg.

[28] Tichy, Gunther: Technikfolgen-Abschätzung und Politik: Einfluss durch die Hintertür? Österreichische Akademie der Wissenschaften, Wien.

[29] Schwartz, Barry (2004): Anleitung zur Unzufriedenheit. Warum weniger glücklicher macht. 1. Edition. Econ Verlag, Berlin.

[30] Tichy, Gunther: Technikfolgen-Abschätzung und Politik: Einfluss durch die Hintertür? Österreichische Akademie der Wissenschaften, Wien.

[31] Chrichton, Michael (2005): Fear, Complexity, & Environmental Management in the 21st Century. Washington Center for Complexity and Public Policy, Washington DC.

contact: *markus.messerer@gmx.at*

Der Strukturwandel im Lebensmitteleinzelhandel

Change of Structure in Retail

Michael Franek

Stichwörter:

Geschäftsanzahl, Diskontvormarsch, Konzentration, Trend, Basisleistungen eines Händlers

Keywords:

Outlet structure, discount, concentration, trends, basic performance in retailing

JEL Classification: F13

Einleitung

Im Folgenden soll kurz erörtert werden, inwieweit sich die Handelslandschaft in den letzten Jahrzehnten, im Speziellen aber in den letzten Jahren gewandelt hat. Während in den vergangenen Jahren noch hohe Renditen im Lebensmittelhandel erwirtschaftet wurden und wir von einer gesegneten Branche sprechen konnten, kristallisiert sich seit geraumer Zeit ein Verdrängungswettbewerb heraus, welcher nicht nur auf die Margen der einzelnen Händler drückt, sondern auch einige Mitspieler am Markt von der Bildfläche verschwinden lässt. Dass dies aber kein rein österreichisches Problem ist, sondern auch international anzufinden ist, ist ebenfalls kein Geheimnis.

Dass sich das Kaufverhalten der Bevölkerung immens geändert hat ist sicherlich unumstritten. Die Schere zwischen reich und arm wird immer größer, Zielgruppen verschieben sich aufgrund der neuen Alterspyramide von jung zu alt, der Käufer wird immer mehr hybrider und der Vergleich zwischen den Händlern immer transparenter. Durch den verstärkten Einmarsch der Diskonter in die Handelslandschaft geraten Markenartikler und Händler unter Druck. Preiskämpfe sind die Folge, welche auf beiden Seiten, sowohl der auf der Industrie- als auch auf der Handelsseite die Margen minimieren und zum Teil auch das Markenimage gefährden. Der Konsument ist mit einer Überflutung an Informationen konfrontiert und kann zwischen einzelnen Vertriebstypen und Marken nicht mehr differenzieren. Aufgrund dieser Tatsache eines ruinösen Preiskampfes und einer nicht transparenten Informationsflut kommt es vermehrt zu einer Verwässerungstaktik auf der Handelsseite und dadurch zu substituierbaren Handelsmarken. Der Konsument nimmt folglich eine Differenzierung nicht mehr war und seine Wechselbereitschaft zu anderen Einkaufsstätten steigt in Folge mangelnder Einzigartigkeit eines Händlers.

Kundenfrequenz und Bedarfsdeckung sind die Maßstäbe für jeden Händler. Doch wie erhöht man die Frequenz und vor allem aber die Bedarfsdeckung? Diese Frage zu beantworten, ist mit Abstand die schwierigste, doch ein mögliches Instrument ist sicherlich jenes der Differenzierung. Den Kunden einen Mehrwert zu bieten, den sie honorieren und somit loyal zum Unternehmen sind. Ein Allheilmittel gibt es bis dato leider noch nicht.

Schlagwörter wie CRM oder dergleichen werden oft mißinterpretiert, doch alle wollen dasselbe, nämlich zufriedene Kunden und Kundenloyalität. Denn die Bedarfsdeckung ist eine wesentliche Kennzahl, welche das Bestehen eines Unternehmens am Markt kennzeichnet und ein wesentlicher Hebel für den Marktanteil.

Da die Flächendichte in Österreich im Vergleich zu anderen europäischen Ländern sehr ausgeprägt ist, ist ein natürliches Wachstum durch Expansion fast nicht mehr möglich, was somit die Schlussfolgerung zulässt, dass Wachstum künftig nur mehr durch Unternehmensakquisition, durch Diversifikation, eine klare Positionierung zur Differenzierung und durch Steigerung der Bedarfsdeckung möglich ist.

1. Strukturwandel

Die Handelslandschaft hat sich in den vergangenen Jahren radikal verändert. Während wir in den 70-iger Jahren noch unzählige Lebensmittelgeschäfte in Österreich vorgefunden hatten, so ist es in der Zwischenzeit zum so genannten „Greißlersterben" gekommen.

Tabelle 1: *LEU nach Geschäftstypen – Anzahl (langfristige Entwicklung Anzahl exkl Hofer und Lidl)*

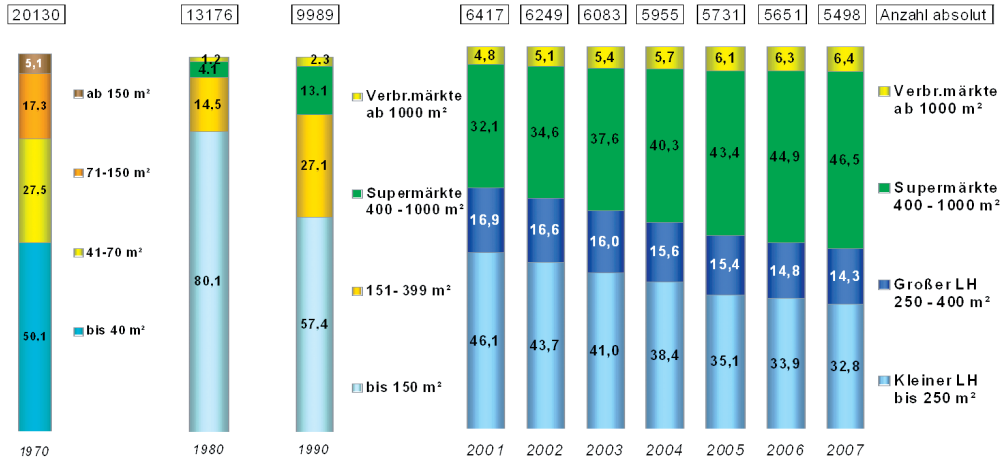
Anzahlder Geschäfte (absolut)														
	1970	1975		1980	1985	1990		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ab 150 m²	1026	1702	VM ab 1000 m²	163	197	234	VM ab 1000 m²	311	317	328	341	348	358	353
71 – 150 m²	3519	3721	SM 400 – 1000 m²	543	781	1312	SM 400 – 1000 m²	2059	2164	2286	2399	2488	2539	2555
41 – 70 m²	5590	4308	151 – 399 m²	1913	2534	2710	Großer LH 250 – 400 m²	1086	1037	975	928	882	837	787
bis 40 m²	10175	5372	bis 150 m²	10557	8092	5733	Kleiner LH bis 250 m²	2961	2731	2494	2287	2013	1917	1803
TOTAL	20310	15103		13176	11604	9989		6417	6249	6083	5955	5731	5651	5498

Hatten wir früher noch um jede Ecke einen kleinen Gemischtwarenhändler, so finden wir heute an dessen Stelle einen filialisierten Lebensmittelhändler an. Kleinstrukturierte Betriebe, aber zum Teil auch große Filialisten – genannt seien hier die Konsumpleite bzw. der Zerfall des Meinlfilialnetzes – sind von der Bildfläche verschwunden. In Summe hat sich die Anzahl der Geschäfte in den letzten beiden Jahrzehnten stark reduziert. Während es 1970 noch über 20.000 Geschäfte gab, so stehen wir heute bei etwa 5.500 Outlets exklusive Diskont, das heißt in den letzten vierzig Jahrzehnten sind knapp 15.000 Geschäfte, vor allem kleine Lebensmittelgeschäfte bis zu etwa 150 m^2, geschlossen worden (siehe Tabelle 1 und 2).

Dieser drastische Rückgang in der Anzahl der kleineren LEH-Geschäfte bis 400 m^2 pro Outlet ist jedoch kein rein österreichisches Phänomen, sondern zieht sich quer durch Europa. Während in unseren westlichen Nachbarstaaten Hypermärkte ab 2.500 m^2 Verkaufsfläche dominieren (siehe Tabelle 3) und auch ein Trend der Großformate in den CEE-Ländern erkennbar ist, ist in Österreich vorwiegend das klassische Supermarktkonzept zwischen 500 und 1000 m^2 anzufinden. Ein ähnliches Schwergewicht trifft auch auf die Verbrauchermärkte bis 2.500 m^2 zu. Jene beiden Flächenstrukturen sind nach wie vor expansiv anzutreffen.

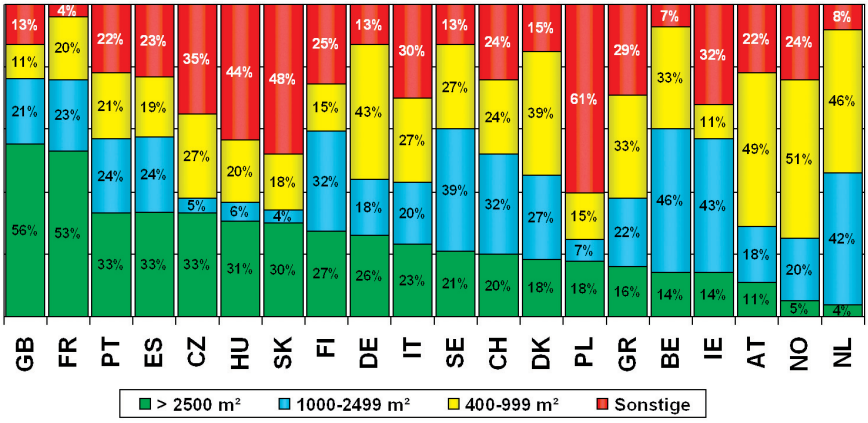
Tabelle 2: *LEH nach Geschäftstypen – Anzahl langfristige Entwicklung exkl. Hofer und Lidl)*

Anzahl der Geschäfte in %



Stand: *April 2008*

Tabelle 3: *Europa – Geschäftstypenanteile im LEH nach Ländern Jahr 2004 – Umsatzanteile in %*



Österreich: *LEH exki. Hofer und Lidl*

2. Konzentration

Während anfangs der Markt unter vielen Händlern aufgeteilt war, ist dieser heute ein Kuchen für wenige Anbieter. Betrachtet man die österreichische Handelsstruktur, so zeigt sich ein Bild einer Dominanz weniger Mitbewerber am Markt. Bei der klassischen Nielsen-Erhebung LEH ohne Diskont wird der Markt von zwei Händlern dominiert, welche gemeinsam über 70 % Marktanteil halten. Solche Werte sind in der Regel selten anzutreffen, lediglich noch beim Drogeriefachhandel, wo der gesamte Markt unter drei

Mitbewerbern aufgeteilt wird, dem Elektro- bzw. Möbelfachhandel als auch dem Telekommunikationsmarkt. Mit zunehmender Dichte an Geschäften pro Einwohner erhöht sich maßgeblich die Konzentration im Handel. Im Dichtevergleich rangiert Österreich bereits an zweiter Stelle hinter Norwegen.

Tabelle 4: *Europa – Top 3 Handelsorganisationen nach Ländern Umsatzanteil der Top 3 im LEH*

	Nummer 1	Nummer 2	Nummer 3	
Schweden	ICA	AXFOOD	KF	Marktanteil Top 3 > 75 %
Dänemark	COOP	DANSKSUPERMARKT	SUPERGROS	
Norwegen	NORGESGRUPPEN	COOP	HAKON	
Finnland	KESKO	SOK	TRADEKA	
Schweiz	MIGROS	COOP	DENNER	
Österreich	REWE	SPAR	HOFER-ALDI	
Belgien	CARREFOUR	DELHAIZE	COLRUYT	Marktanteil Top 3 50 – 75 %
Frankreich	CARREFOUR	LECLERC/SYST U	INTERMARCHE	
Niederlande	AHOLD	LAURUS	TSM	
Großbritannien	TESCO	SAINSBURY	ASDA	
Irland	TESCO	DUNNES	SUPER VALUE	
Deutschland	EDEKA	REWE	ALDI	
Spanien	CARREFOUR	MERCADONA	EROSKI GROUP	
Portugal	SONAE	JMR	INTERMARCHE	Marktanteil Top 3 < 50 %
Slowakei	COOP Jednota	TESCO	REWE	
Griechenland	CARREFOUR	ALFA BETA	SKLAVINITIS	
Ungarn	TESCO	COOP	CBA	
Tschechische Rep.	MAKRO	AHOLD	REWE	
Italien	COOP	CONAD	CARREFOUR	
Polen	BIEDRONKA JJMR	TESCO	REAL	

Zählt man nun den Diskont hinzu, wobei angeführt sein muss, dass es sich hier laut Nielsen um Schätzwerte handelt, so wird der gesamte österreichische LEH von drei Händlern beeinflusst, welche mehr als 75 % des gesamten Marktanteils halten (siehe Tabelle 4). Der österreichische Diskont ist in der Regel in dem Segment der Geschäftsgröße von 400 bis 1.000 m^2 angesiedelt. Dies hat zwei Gründe, nämlich erstens dass aufgrund des geringeren Sortiments keine höhere Quadratur für die Sortimentsabdeckung notwendig ist und zweitens, dass sich dieses Geschäftsmodell aufgrund der österreichischen Raumordnungsgesetze, welche eine Standortentwicklung bis 800 m^2 begünstigt, in einem dafür optimalen Rahmen zur weiteren Standorterschließung bewegen kann. Aufgrund dieser Tatsache kann hinsichtlich der Expansionspolitik ein eindeutiger Vorteil zu Gunsten des Diskonts genannt werden.

Seit den 90-iger Jahren gewinnt der Diskont immer mehr an Bedeutung. Der Diskont-Marktanteil liegt bis dato bereits bei knapp 17 % im europäischen Durchschnitt. Im Spitzenfeld anzutreffen ist Norwegen, dicht gefolgt von Deutschland, wo bereits der Diskontanteil über 40 % liegt. In Österreich liegen wir derzeit noch unter der 30 % – Grenze, jedoch ist dies lediglich eine Frage der Zeit bis wir diesen magischen 30 % – Wert überschreiten.

3. Trend

Dass die Marktkonzentration im Lebensmittelhandel nicht aufzuhalten sein wird, braucht sicherlich nicht gesondert diskutiert zu werden. Vielmehr entscheidend wir sein, wie jedes einzelne Unternehmen mit dieser Konzentration umgehen wird. Umgehen im Sinne von klarer Positionierung dem Kunden gegenüber und klarer Markenbotschaft. Me too Formate sind substituierbar und werden nicht überleben. In Zeiten, wo eine Kaufzurückhaltung aufgrund konjunktureller Ursachen spürbar wird, gilt es aber auch die eigene Kosteneffizienz mehr denn je in den Vordergrund zu stellen und sich auf die Basisleistung eines klassischen Lebensmittelhändlers wieder zu besinnen.

Der generelle Trend geht zu Lebensmittelgeschäften mit mehreren Vertriebsschienen, welche die steigende Diversifizierung der Einkaufsgelegenheiten bei Lebensmitteln reflektieren. Die Notwendigkeit, in ganz bestimmten Einkaufssituationen wettbewerbsfähig zu sein, wird jene Geschäfte bedrängen, welche in der von Porter genannten Mitte operieren. In Zukunft ist es wichtiger, die beste Wahl für einen bestimmten Kaufanlass zu sein als eine durchschnittliche Option für möglicht viele Situationen.

Die Dynamik zur Veränderung des Handelsangebots wird beschränkt durch die jeweilige Diskontdichte in einem Land, welche in proportionalem Ausmaß Preissensitivität bei den Kunden erzeugt und damit den Qualitätswettbewerb einschränkt und andererseits durch die Langfristigkeit von Ladeninvestitionen und damit der Schwierigkeit, rasch auf ein geändertes Marktumfeld durch geänderte Angebotsformen zu reagieren. Bei Angebotsüberhang über die Nachfrage muss sich der Schwerpunkt der Aktivitäten auf die Erhöhung der Produktivität bestehender Ladenformate konzentrieren.

Heutzutage sind fast alle Händler dabei, völlig neu umzudenken. Der Einzelhandel steht vor grundlegenden Veränderungen. Der Handel der Zukunft hat mehr denn je dem persönlichen Nutzen des Kunden zu dienen. Es stellt sich Tag für Tag die Frage nach dem Besonderen für den Kunden, sei das Angebot, den Preis, die Serviceleistung oder das Einkaufserlebnis betreffend oder auch eine Mischform aus diesen Kriterien. Und dies hängt ausschließlich von der Positionierung des jeweiligen Unternehmens ab.

Die entscheidenden Fragen für den Einzelhandel haben sich aber nach wie vor nicht verändert:

- Welche Erwartungen hat der Kunde, wenn er mein Geschäft betritt?
- Wie viele potentielle Kunden haben mein Geschäft verlassen, ohne etwas gekauft zu haben?
- Wie hoch ist die Verweildauer im Geschäft?
- Wie hoch ist die Bonsumme?
- Wie hoch ist der Stammkundenanteil?
- Wie sieht die Einkaufsfrequenz aus?
- Welche Strukturmerkmale weisen die Kunden auf?
- Wie hoch ist die Fluktuationsrate?
- Wie hoch sind die Kundenzufriedenheit und auch die Mitarbeiterzufriedenheit?

Unabhängig von diesen so genannten Basisfragen gibt aber auch Fragen, welche sich das Management selbst stellen muss?

- Ist das Unternehmen so wie es jetzt dasteht auch richtig positioniert?
- Versteht der Kunde, wofür unser Unternehmen steht?
- Sind wir Innovations- oder Themenführer auf einem Gebiet?

- Gibt es genügend Leidenschaft, Neues auszuprobieren als auch die Bereitschaft aus möglichen Fehlern zu lernen?
- Sind die bestehenden Ressourcen ausreichend?

Zusammenfassung

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Konzentrationsgrad in den vergangenen Jahren sehr stark zugenommen hat. Dies geht einerseits auf die Reduktion kleinerer Lebensmittelgeschäfte aufgrund des so genannten Greißlersterbens und der daraus resultierenden Flächenübernahme großer Filialisten als auch auf die Expansion der Diskontformate zurück.

Dass diese Konzentration auf der Händlerseite noch stärker zunehmen wird, kann daraus begründet werden, als dass derzeit weitere Bestrebungen hinsichtlich möglicher Akquisitionen im Laufen sind. Unabhängig der kartellrechtlichen Genehmigung ist das Resultat, dass die Konzentration dadurch auf der Beschaffungsseite weiter zunimmt. Durch größere Mengen- bzw. Absatzvolumina werden höhere Konditionsvorteile erzielt, wodurch andere Marktteilnehmer in Bedrängnis kommen. Dieser oligopolistische Trend auf der Handelsseite ist aber definitiv kein Nachteil für den Konsumenten, da aufgrund des Verdrängungswettbewerbs und nicht zuletzt aufgrund des Diskontanstiegs die Preiskämpfe wesentlich härter werden, und der Kunde dadurch zum Nutznießer dieses ruinösen Preiswettebewerbs wird.

Vielmehr gilt es, sich auf seine Basisleistungen als Händler zu besinnen und die Kundenbedürfnisse der relevanten Zielgruppen auszuloten. Es werden mittelfristig nur diejenigen am Markt erfolgreich bestehen bleiben, welche eine klare Positionierung haben und wissen wie sie sich vom Mitbewerb differenzieren ohne den Fokus auf den Kunden zu verlieren.

Summary

Owing to constantly increasing, aggressive and ever-present competition in the food retail business, the concentration in the food supermarket sector has been growing more and more. As a result the number of small food stores has decreased during the last twenty years after their successively being forced out of the market by big chains. At the same time, while supermarket concentration has been steadily increasing, the discount sector has been growing even faster and more aggressively, resulting in a rapid and progressive increase in its market share. Nowadays increasing market share for the supermarket sector is only becoming possible by acquisition as well as diversification measures to encourage and nurture customer loyalty. This dramatic situation needs rethinking. All retailers will be forced to both focus on consumer needs and to concentrate on their own basic performance. Only those retailers who recognize and meet consumer needs will be successful in the future by having become the consumer's first choice.

Quellenverzeichnis:

[1] Horx Matthias, Konsument 2010, Frankfurt/Wien, 2000

[2] Nielsen A.C., Jahrbuch 2008, Wien

[3] Nielsen A.C., Shopper Trends 2006

[4] Regioplan Consulting GmbH, Lebensmittelhandel Österreich, Ausgabe 2006

contact: *m.franek@merkur.co.at*

Implementácia technológií Business Intelligence ako konkurenčná výhoda pre malé a stredné podniky

Implementation Business Intelligence technology as competition advantage for small business and middle business

Ferdinand Búci

Kľúčové slová:

Obchodné spravodajstvo, Business Intelligence, konkurencia, konkurenčná výhoda, malý podnik, stredný podnik, systém, model

Keywords:

Business Intelligence, competition, competition advantage, small enterprise, middle enterprise, system, model

JEL classification: O320

Úvod

Každý podnik skôr či neskôr dospeje do stavu, keď veľkosť obratu a zložitosť procesov spôsobí, že sa manažment firmy stráca v množstve zväčša technicky podaných údajov, ktoré mu poskytuje firemný informačný systém. Tento stav nastáva nielen vo veľkých podnikoch, ale dnes sa s ním môžeme stretnúť aj vo väčšine stredných, ba dokonca aj v niektorých malých dynamických spoločnostiach.

Pre účely rozhodovania je potrebné mať k dispozícii aktuálnu znalostnú databázu, ktorá užívateľsky prístupnou formou dokáže odpovedať na otázky o chovaní sa podniku v podnikateľskom prostredí, ako aj modelovať stavy, ktoré môžu nastať pri zmene niektorých ekonomických parametrov. Na základe týchto informácií môže manažment firmy prijímať zodpovedné a ekonomicky výhodné rozhodnutia, ktoré podnik posúvajú k vyššej kvalite vytváraných hodnôt, k vyššej konkurencieschopnosti a v neposlednom rade tak aj k vyšším ziskom spoločnosti.

1. Technológie Business Intelligence (BI)

Odvetvie v informačných technológiách zaoberajúce sa problematikou zhromažďovania a poskytovania relevantných údajov potrebných pre riadenie podniku je BI. Business Intelligence je sada procesov, aplikácií a technológií, ktorých cieľom je účinne a účelne podporovať rozhodovacie procesy vo firme.

Aplikácie BI vo svojej komplexnosti pokrývajú funkcie analytické a plánovacie pre skoro všetky oblasti podnikového riadenia [nákup, predaj, marketing, finančný manažment a controlling, HR (human resources), výroba a iné].

Hlavnými nástrojmi a aplikáciami BI sú [1]:

Zdroje dát a ich transformácie

- Zdrojové systémy a zdroje dát
- Integračné nástroje (EAI – Enterprise Application Integration)
- Operatívne úložisko dát (ODS – Operational Data Store)
- Transformačné nástroje (ETL – Extraction Transformation Loading)
- Dočasné úložiská dát (DSA – Data Staging Area)

Úložiská historických dát

- Dátové trhoviská (DMA – Data Marts)
- Dátové sklady (DW – Data Warehouses)

Analytické a reportovacie nástroje (vizualizácia dát)

- Reporting
- Ad-hoc dotazy
- OLAP (Online Analytical Processing)
- Manažérske aplikácie (EIS – Executive Informations Systems)
- Dolovanie dát (Data Mining)

Správa systému BI

- Nástroje pre zabezpečenie kvality dát
- Nástroje pre správu metadát

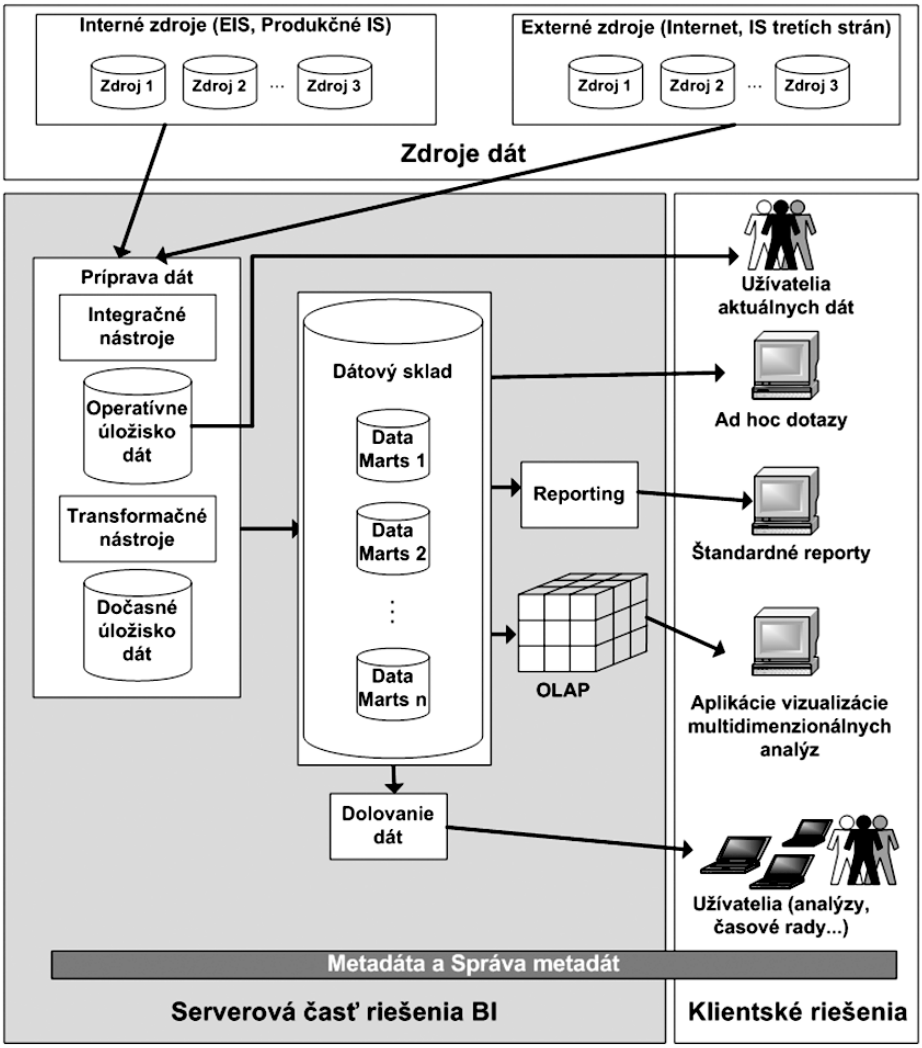
Súvislosti medzi týmito nástrojmi sú zrejmé z obrázku 1 na strane 124.

Ako je z predchádzajúceho vidieť, technológia BI je komplexná a zložitá sada mechanizmov zberu, transformácie a ukladania historických dát, reportovacích mechanizmov sofistikovaných algoritmov na dolovanie dát, ako aj ich údržbu. Komplexné riešenia na implementáciu a ďalšiu údržbu dát obchodného spravodajstva je časovo, finančne a v neposlednej miere na vysokú kvalifikačnú úroveň vývojových pracovníkov BI veľmi náročné.

2. BI v malých a stredných podnikoch

Do nedávnej doby na podnikanie a rozvoj malých a čiastočne aj stredných firiem postačoval len podnikateľský „feeling“ (cit). Malé aj stredné podniky dokázali v málo konkurenčnom prostredí profitovať aj napriek neefektívnemu a subjektívnemu riadeniu. V súčasnosti však začína byť trh vo všetkých oblastiach nasýtený a veľmi výraznou „brzdou“ v podnikaní a jeho rozvoji sa stáva silná konkurencia. Ukazuje sa, že na úspešné podnikanie je nevyhnutný objektívny pohľad na ukazovatele finančnej aj rozvojovej kondície podniku. Práve mapovanie reálneho stavu podniku a podnikania aj prostredníctvom technológií BI sa stáva neprehliadnuteľnou, ako aj nevyhnutnou podmienkou rozvoja a konkurencieschopnosti firmy.

Technológie obchodného spravodajstva (Business Intelligence) boli až donedávna pre svoju vysokú finančnú náročnosť, ako aj zložitosť návrhu a implementácie doménou len veľkých spoločností vo výbornej finančnej kondícii. Postupom času sa však tieto technológie v zmysluplnej podmnožine stávajú čoraz dostupnejšie aj pre stredné a malé



Obr. 1: *Vzťahy medzi komponentmi BI, 3. NOVOTNÝ, O. – POUR, J. – SLÁNSKÝ, D. Business Intelligence: jak využít bohatství ve vašich datech. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 254 s. ISBN: 80-247-1094-3, upravené autorom*

podniky. Implementácia týchto technológií v období znalostnej ekonomiky je významným prvkom pre zvýšenie efektívnosti firmy, a tým aj jej konkurencieschopnosti. Ukazuje sa, že v blízkej budúcnosti bude aplikácia postupov a technológií obchodného spravodajstva v podnikateľskom prostredí nevyhnutnosťou.

3. Model BI

Nasadenie technológií BI v celej šírke je pre malé a stredné podniky neefektívne a neúčelné.

Analýza a následne definícia rozsahu a postupov nasadzovania technológií BI vzhľadom na závislosť od typu podnikania, veľkosti a členitosti bázy dostupných dát, veľkosti

a členenia podniku je veľmi zložitá, čo implikuje ďalšie nemalé náklady na zavedenie týchto technológií do podniku [2]. Pre malé a stredné podniky sú tieto náklady väčšinou privysoké a zavedenie technológií BI je tak pre tento typ podnikov nedostupné, napriek tomu, že na samotné softvérové ako aj hardvérové vybavenie by mohli tieto podniky nájsť investičné prostriedky. Bez takejto podrobnej analýzy je však reálny odhad prínosov, ako aj návratnosti investícií ako predpokladu pre investičné rozhodnutie nemožný.

Jednotlivé prvky technológií BI sú viazané na požiadavky na sledovanie významných, v konečnom dôsledku ekonomických, ukazovateľov v podniku. Na prvky technológií BI, sady ekonomických ukazovateľov a väzby medzi nimi je možné nahliadať ako na systém. Pre prevažnú väčšinu z nich platia všeobecné zákonitosti. Z tohto dôvodu sa javí ako vhodné navrhnúť a vytvoriť model ekonomickej reality vzťahu jednotlivých prvkov technológií BI, ekonomických ukazovateľov a potrieb podnikov. Na takomto modeli by bolo možné simulovať jednotlivé procesy zúčastňujúce sa zhromažďovania, transformácie ukladania a následnej analýzy dát toho-ktorého podniku. Z takýchto simulácií a analýz by bolo možné predikovať správanie sa a účinnosť aplikácie technológií BI.

Model BI, ak by bol vytvorený v dostatočnej granularite a rozsahu, by mohol byť použiteľný nielen pre malé a stredné podniky, ale všeobecne pre všetky, v ktorých má zmysel BI zavádzať.

Simuláciou na modeli by bolo možné vybrať a definovať účelnú podmnožinu technológií a dát, ktoré by mohli zodpovedať na kľúčové a rozhodujúce otázky a javy v podniku, ako aj predikovať čiastkové, ako aj globálne prínosy a návratnosť investícií.

Modelovaním by bolo možné aj definovať postupnosť jednotlivých krokov tak, aby bolo možné rozložiť náklady na dlhšie obdobie a riešiť a identifikovať tak najskôr kľúčové problémy a vytvoriť otvorenú platformu návrhu nasadzovania BI postupne podľa možností a potrieb podnikov.

Vytvorenie modelu BI však vyžaduje komplexný pohľad na problematiku a stáva sa tak multidisciplinárnym problémom. Na jeho návrhu a realizácii je potrebné zosúladiť schopnosti a tvorivý potenciál profesionálov z oblasti informatiky, ekonomickej teórie, aplikovanej ekonomiky a kybernetiky, ako aj odborníkov a špecialistov z oblastí, v ktorých by bolo možné modelovanie BI aplikovať.

Záver

Množstvo informácií a trend ekonomiky smerujúci jednoznačne k znalostnej ekonomike predurčuje aplikáciu technológií BI. Prostredníctvom nich je možné objektivizovať strategické, ako aj operatívne rozhodovanie v podnikaní. Tento trend je pozorovateľný najmä vo veľkých spoločnostiach vo výbornej finančnej kondícii. Vývoj cien technológií BI je v ostatnom čase už dostupný aj pre stredné a malé podniky. Pre tieto spoločnosti však nie je vhodné a ekonomicky účelné nasadenie technológií BI v celej šírke. Analýza potrieb a následný návrh implementácie BI v zmysluplnom pomere cena/výkon je však aj v súčasnosti najväčšou finančnou a časovou položkou. Riešením by mohlo byť vytvorenie modelu BI, ktorý by mohol simulovať na základe väzieb na požiadavky na sledovanie významných ekonomických ukazovateľov v podniku, rozsah implementácie technológií BI, ich efektivitu, ako aj návratnosť investícií do ich implementácie a prevádzky.

Summary

The amount of information and trend of economics heading unequivocally for knowledge economy predestine the application of BI technologies. With their help it is possible to objectify strategic as well as operative decision-making in business activities. This trend is visible mainly in large corporations in excellent financial conditions. Development of prices of BI technologies is recently accessible also for middle and small enterprises. However, for these enterprises it is not suitable and economically feasible application of BI technologies in the whole range. Still, analysis of their needs and subsequent proposal of BI implementation in a sensible ratio price/performance is also at this moment the highest financial and temporal factor. The solution could be offered by creating a model of BI which could simulate their effectiveness and also economic return of investments into the implementation and operation of BI technologies on the basis of relationships with demands on observation of important economic factors in a company.

Použitá literatúra:

[1] NOVOTNÝ, O. – POUR, J. – SLÁNSKÝ, D. Business Intelligence: jak využít bohatství ve vašich datech. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 254 s. ISBN: 80-247-1094-3

[2] MOLNÁR, Z. Efektivnost informačních systémů, 2. vyd., Praha: Grada 2001. 179 s. ISBN 80-247-0087-5

contact: *fbuci@is4h.sk,*

František Ochrana: Vladimír Baláž „Riziko a neistota (úvod do behaviorálnej ekonómie a financií)

Bratislava: Veda 2009. ISBN 978-80-224-1082-3. Počet stran 451.

Ve Vydavatelství Slovenské akadémie vied v Bratislavě vyšla zajímavá kniha vedoucího vědeckého pracovníka Prognostického ústavu SAV Ing. Vladimíra Baláže, PhD., DrSc., která svým obsahem zaujme nejen ekonomy, ale i jiné vědecké pracovníky, kteří se zabývají metodologickými problémy sociálních věd. Kniha se primárně zabývá otázkou vzniku prospektové teorie, jak ji poprvé v roce 1979 zformulovali D. Kahneman a A. Twersky ve svém článku *Prospect Theory: An analysis of Decision under Risk* (Econometrica, Vol. 24, No 4, pp. 52 – 65). Přestože po vydání zmíněné studie je problém prospektové teorie, rozvíjené v rámci behaviorální ekonomie, diskutovaný již několik desetiletí, existuje v literatuře slovenské a české provenience minimum prací, které by se zmíněnou otázkou zabývaly. O to více je záslužným edičním počinem vydání recenzované práce. Publikace upoutá čtenáře jak svým obsahem zpracování, argumentací, tak i formální úpravou.

Publikace je (mimo úvodu, závěru a přehledu literatury) rozčleněna na čtyři základní části. Úvodem první části je zkoumán vznik a vývoj behaviorální ekonomie, její zdroje a metody. Behaviorální ekonomie je zkoumána v komparaci s ekonomií hlavního proudu a její ideou „homo economicus". To vše je vysvětlováno v kontextu problému rizika a nejistoty. V. Baláž ukazuje, že klasické paradigma „homo economicus" ztrácí svou „univerzální platnost", stejně tak jak tuto univerzalitu v oblasti fyziky ztratila newtonovská mechanika jako „mezní případ" einsteinovské relativistické fyziky. Autor dokládá, že z pohledu celkového výzkumu chování člověka je jednostranné pojímat homo sapiens jako čistě racionálně se chovající individuum. Toto paradigma, ač je v rámci ekonomických teorií hlavního proudu účinné, je mimo tento proud příliš úzké, protože člověk není jen „homo economicus", ale individuum, které se rozhoduje nejen racionálně, ale komplexně, heuristicky. Proto mají své místo ve vědeckém poznání i nově se rodící disciplíny, jako je například neuroekonomie a behaviorální finance. Autor nikoho nenutí, ani nepodsouvá „závěry k uvěření" v nově se rodící disciplíny, nýbrž nastoluje otázky, které vedou nepředpojatého čtenáře k přemýšlení, souhlasu, přitakání na straně jedné, ale i k pochybování, zvažování, případně nesouhlasu na straně druhé. Ta i ona stránka patří k vědecké diskusi, protože otázky a pochybování jsou cesty k hledání vědeckých odpovědí. Baláž tak na příkladu soudobé vědecké diskuse v behaviorální ekonomii a behaviorálních financí pohlíží na investora očima nových vědeckých pohledů, kdy jej představuje jako aktéra, který se rozhoduje i podle jiných faktorů, nežli je jenom hledisko maximalizace osobního prospěchu. Z tohoto pohledu pak jedinec počíná například kalkulovat v rovině „mentálního účetnictví" (viz 3. oddíl), v němž již neplatí předpoklad, že individuum se chová tak, aby maximalizovalo svůj osobní prospěch. To Baláž demonstruje na následující úvaze o očekávané hodnotě. Pro očekávanou hodnotu *EV* platí vztah:

$$EV = p * v, \text{ kde } (1)$$

EV očekávaná hodnota,

p pravděpodobnost nastání výsledku daného rozhodnutí

v hodnota výsledku daného rozhodnutí

Očekávaná hodnota je průměrným výsledkem opakované hry. Moderní mikroekonomie vychází z axiomu, že užitky rostou s hodnotou, avšak nejde o lineární vztah, nýbrž o monotónně rostoucí funkci (s. 43). Tato změna v užitku je vyjádřena jako marginální změna:

$$MU = \Delta U\,(x) / \Delta(x).$$

Moderní mikroekonomie se opírá o předpoklad klesajícího mezního užitku. Očekávaný užitek *EU* se proto nemusí rovnat očekávané hodnotě *EV*. Jestliže očekávaná hodnota (viz vztah 1) je dána součinem peněžní hodnoty a pravděpodobnosti, pak očekávaný užitek *EU* je dán součtem součinů užitků (*u*) a pravděpodobností *(p)*. Tedy:

$$EU = p_1 * u_1(v_1) + p_2 * u_2(v_2) + \ldots\, p_k * u_k(v_k)\ (2).$$

V. Baláž (s. 40 – 49) na uvedené vztahy uvádí četné příklady, které porovnávají výsledky „hry o užitek" za předpokladu různé averze k riziku. Z pohledu metodologie vědy se jedná o „kuhnovské anomálie", které znejišťují (zpochybňují) klasické paradigma o homo economicus, které maximalizuje svůj prospěch. V knize je podrobně sledována geneze tohoto problému, který je znám již několik desetiletí jako Allaisův paradox. Klasická ekonomická teorie, zdá se, nebere tyto anomálie (plně) na zřetel, přestože Kahneman a Tversky a jejich následníci provedli řadu empirických zkoumání, jejichž obsahem je nové paradigma s prospektovým výkladem problému. Baláž podrobně analyzuje a komentuje zmíněné empirické studie, které zkoumají chování osob za podmínek, kdy si tyto vybírají mezi hrami s kladnými prospekty a mezi hrami s negativními prospekty (volbou mezi prohrou a ještě větší prohrou). Z pohledu moderních vědeckých výzkumů komentuje Kahnemanovu a Twerskeho ideu, že preference jsou v případě negativních prospektů zrcadlovým obrazem preferencí v případě kladných prospektů. Změna znaménka prospektu podstatně mění pořadí preferencí při rozhodování. Danou skutečnost Kahneman a Tversky dokazují na rozdělení odpovědí v kladných a negativních prospektech. Tuto změnu preferencí k riziku nazvali „reflexním efektem" („reflection effect"). Tak například v případě, kdy je výhra sice principiálně možná, avšak málo pravděpodobná, si lidé zvolí hru s potenciálně vyšší výhrou. V případě, že byly nabídnuty tytéž hry, avšak s negativními vyhlídkami, preference jsou zrcadlovým obrazem preferencí případů s kladnými vyhlídkami. Prospektová teorie ukazuje, že lidé jinak peněžně hodnotí tentýž kladný užitek ve srovnání s týmž případným odejmutím užitku. To je zásadně nový explanační pohled na daný problém, v němž je člověk pojímán šíře nežli jen jako ekonomicky racionálně se chovající bytost. Nové paradigma vysvětlující ekonomické chování tvrdí, že lidský mozek není „všeobecným počítačem" fungujícím na striktních pravidlech logiky, ale složitý kognitivní systém, který zpracovává vnější podněty podle vlastních algoritmů tak, „aby se řešení dosáhlo rychle a zároveň postačovalo minimálně na přežití. Racionální metody rozhodování založené na matematice a logice, tak jak je chápe tradiční ekonomie, jsou na řešení mnohých běžných úloh v lidském životě zcela nedostatečné… Z tohoto pohledu je lidské myšlení lepší než racionální právě proto, že není primárně založené na všeobecných metodách určených na řešení problémů, ale na souboru heuristických způsobů uvažování". (s. 170) To je také východiskem pro konstruování behaviorálního výkladového paradigmatu ekonomického chování člověka.

Vědecky nejpřínosnější je čtvrtá část publikace. Autor v ní analyzuje výsledky historicky prvního průzkumu investičního chování slovenské populace. Za hodnotné považuji, že původní sběr dat a jejich analýza modeluje postupy analogických zahraničních výzkumů. Teoretická východiska průzkumu jsou založena na idejích behaviorální ekonomie a behaviorálních financích tak, jak jsou podrobně vysvětlena v předchozích kapitolách.

To následně umožňuje uvažovat v kontextu verifikace či falsifikace dané ekonomické teorie a empiricky zkoumaných problémů.

Výsledky výzkumu jsou podrobně zkoumány v jednotlivých částech závěrečné kapitoly. V první části je analyzováno rozdělení výnosů a rizik různých typů portfolií na světových kapitálových trzích a jejich potenciál na generování příjmů z hlediska dlouhodobého časového horizontu. V druhé části jsou vytyčeny cíle výzkumu, způsoby jejich realizace a charakterizován základní výzkumný vzorek, který měl 731 reprezentantů. Specifickou cílovou skupinou bylo 539 studentů třetího a čtvrtého ročníku Ekonomické univerzity v Bratislavě. Výsledky výzkumu jsou hodnotné i pro další sekundární sociologickou, psychologickou, resp. sociální analýzu, kdy je možné analyzovat investiční chování homogenní skupiny, o níž je možné předpokládat, že disponuje nadprůměrnými investičními znalostmi, a srovnávat s chováním respondentů s „průměrnými" znalostmi o investičním rozhodování. Třetí část pak přináší distribuci odpovědí z dotazníkového šetření. Ve čtvrté a páté části nalezneme podrobné výsledky, včetně neparametrických testů pro hlavní proměnné a diskusi k naměřeným Arrowovým-Prattovým koeficientům tolerance finančních rizik a jejich komparaci se zahraničními výzkumy. Analýza výsledků empirického šetření je logicky završena faktorovou analýzou a logistickým modelem determinant tolerance finančních rizik v rámci realizovaného výzkumu a doporučeními pro praxi finančního poradenství. Tato část práce je nejhodnotnější částí recenzované publikace, neboť své závěry opírá o původní empirický výzkum opřený o slovenské reálie. Výzkum a jeho interpretace nastoluje řadu podnětných otázek týkajících se podnikatelského rozhodování v oblasti investic.

Také v této souvislosti recenzovaná publikace nastoluje řadu diskusních otázek, které se bezprostředně týkají problematiky podnikatelského rozhodování v oblasti investic. Proto by neměla uniknout pozornosti všem, kteří se profesně zabývají investičním rozhodováním a oceňováním rizika. Je vcelku pochopitelné, že nový pohled na zkoumanou problematiku si získává jak své stoupence tak i své odpůrce. Nejinak je tomu i v případě studia Balážovy publikace. I proto se ji vyplatí prostudovat. Z vědeckých sporů a diskusí se totiž rodí nové vědecké poznání.

contact: *ochrana@fsv.cuni.cz*

HDP na obyvateľa v parite kúpnej sily – situácia v Europskej únii v roku 2008

Hrubý domáci produkt (HDP) patrí medzi najznámejšie ukazovatele ekonomickej dynamiky. Pozorne ho sleduje laická verejnosť, pozornosť mu pripisujú predstavitelia politickej scény a celkom určite ho pozorne sleduje aj vedecká komunita. V súvislosti s dopadmi finančnej krízy je dopyt po týchto ukazovateľoch ešte väčší. Rôzne strany politického spektra interpretujú reportované hodnoty HDP na obyvateľa tak, aby potvrdili správnosť vlastnej hospodárskej politiky, prípadne aby podkopali dôveru v hospodársku politiku svojich oponentov. Aj z tohto dôvodu je dôležité, že objektívne ukazovatele o hodnotách novovytvoreného HDP i HDP na obyvateľa spracováva nezávislý štatistický orgán, ktorým je Eurostat.

HDP na obyvateľa v jednotlivých členských štátoch EÚ vykazuje aj naďalej vysokú variabilitu. V súčasnosti sa pohybuje v rozpätí od 41 % až do 276 % z priemeru EÚ27. V roku 2008 dosiahol najvyššiu hodnotu hrubý domáci produkt (HDP) na obyvateľa v Luxembursku. Jeho výška dosahovala 276 % k priemeru tohto ukazovateľa za EU27 pri aplikácii systému parity kúpnej sily. Veľmi vysoké hodnoty HDP na obyvateľa potvrdili aj Írsko a Holandsko. Druhá skupina krajín – Rakúsko, Dánsko, Švédsko, Fínsko, Nemecko, Veľká Británia a Belgicko – vykazujú výsledky medzi 15 a 25 % nad priemerom EÚ-27. Tretia skupina krajín, a to Francúzsko, Španielsko a Taliansko dosahuje HDP na obyvateľa v rozpätí od 0 % do 10 % nad priemerom EÚ-27.

Všetky ďalšie členské krajiny Únie dosahujú HDP na obyvateľa pod priemernou hodnotou. Na čele tohto zoskupenia sú krajiny Cyprus, Grécko a Slovinsko. Nasledujú ich krajiny Česká republika, Malta, Portugalsko a Slovensko, ktorých HDP na obyvateľa bol 20 – 30 % pod priemerom EÚ-27. Pobaltské krajiny Estónsko, Litva, Lotyšsko, ako aj Maďarsko a Poľsko sa pohybovali medzi 30 % až 50 % pod priemerom Únie. Tabuľku uzatvárajú najnovšie členské krajiny Rumunsko a Bulharsko, ktoré stále vysoko zaostávajú za priemerom Únie. Ich HDP na obyvateľa sa pohyboval medzi 50 % až 60 % pod priemerom Európskej únie.

Tieto údaje za obdobie rokov 2008, 2007 a 2006 zverejnil Eurostat a sú prepočítané na základe najnovších výsledkov zo štatistiky národných účtov a najnovších výsledkov populačnej štatistiky. Výsledky sú spracované v systéme parity kúpnej sily (PPS) v štandardnej forme a pokrývajú 27 členských štátov EÚ, tri kandidátske krajiny, tri členské štáty EZVO a štyri krajiny západného Balkánu.

K uvedeným výsledkom je vhodné pripojiť nasledovné informácie. Vysoká hodnota HDP na obyvateľa v Luxembursku je čiastočne dôsledkom vysokého podielu cezhraničnej pracovnej sily na celkovej zamestnanosti v krajine, ktorá sa nezapočítava do počtu obyvateľov tejto krajiny pre prepočte ukazovateľa HDP na obyvateľa. Vzhľadom na to, že už v roku 2005 bol podiel zahraničných pracovníkov na celkovej zamestnanosti v krajine takmer 38 %, má takáto metodika výpočtu výrazný vplyv na výsledok. Treba tiež pripomenúť, že v súvislosti s budovaním administratívnych štruktúr Európskej únie sa podiel zahraničných pracovníkov na trhu práce ešte stále mierne zvyšuje.

Systém parity kúpnej sily (PPS) je systém umelo odvodených menových jednotiek, ktoré eliminujú rozdiely v cenových hladinách medzi jednotlivými krajinami. Tento systém zaisťuje, že jedna jednotka PPS vyjadruje rovnaký objem tovaru a služieb vo všetkých krajinách. Táto jednotka umožňuje zmysluplné porovnanie ekonomických výsledkov a ich ukazovateľov

v jednotlivých krajinách. Dobrým príkladom je práve hrubý domáci produkt na obyvateľa. Podrobné údaje o jeho hodnotách v priestore EU27 uvádza pripojená tabuľka.

Dynamika vývoja hrubého domáceho produktu na obyvateľa v parite kúpnej sily v priestore Európskej únie v rokoch 2006 – 2008

	2006	2007	2008
EU27	**100**	**100**	**100**
Euro area (EA16)[4]	**109**	**109**	**108**
Luxembourg	272	275	276
Ireland	145	148	135
Netherlands	131	132	134
Austria	124	123	123
Denmark	124	121	120
Sweden	121	123	120
Finland	115	118	117
Germany	116	116	116
United Kingdom	120	117	116
Belgium	118	116	115
France	109	108	108
Spain	105	105	103
Italy	104	103	102
Cyprus	91	94	96
Greece	93	93	94
Slovenia	88	89	91
Czech Republic	77	80	80
Malta	77	76	76
Portugal	76	76	76
Slovakia	63	68	72
Estonia	65	69	67
Hungary	63	63	64
Lithuania	55	59	62
Latvia	52	56	57
Poland	52	54	56
Romania	38	42	47
Bulgaria	36	38	41
Croatia	57	60	63
Turkey	44	45	46
Former Yugoslav Rep. of Macedonia	29	31	33
Norway	184	179	191
Switzerland	136	141	141
Iceland	124	121	121
Montenegro	36	40	43
Serbia	33	34	36
Bosnia and Herzegovina	27	29	31
Albania	23	23	26

Zdroj: *Eurostat, spracoval a doplnil L. Kabát*

Manažment podniku – medzinárodná vedecká konferencia

1. a 2. októbra 2009 Fakulta ekonómie a podnikania Bratislavskej vysokej školy práva zorganizovala medzinárodnú vedeckú konferenciu na tému **Manažment hodnoty podniku.**

Hlavným cieľom konferencie bolo prezentovať výsledky vedecko-výskumnej práce Fakulty ekonómie a podnikania, osobitne výsledky riešenia výskumnej úlohy grantového projektu VEGA so zameraním na ***Manažment hodnoty podniku***. Za riešiteľský kolektív s referátmi vystúpili doc. Anna Harumová a prof. Ladislav Kabát. K celkovým výsledkom grantového projektu VEGA sa v rôznych súvislostiach vyjadrili aj jednotlivé pracovné sekcie konferencie.

O účasť na konferencii prejavilo záujem 56 pracovníkov vysokých škôl a výskumných pracovísk. Z tohto počtu sa v rámci konferencie aktívne prezentovalo 38 účastníkov, ktorí predložili na publikovanie aj svoje príspevky, tieto boli z väčšej časti prezentované počas rokovania konferencie. Zborník príspevkov z tejto konferencie bol distribuovaný jej účastníkom.

V plenárnej časti konferencie bolo zaradených 5 hlavných referátov. prof. Ing. Božena Chovancová, PhD.: „Tendencie vo vývoji svetových kapitálových trhov." doc. Ing. Anna Harumová, PhD: „Problematika stanovenie hodnoty podniku." doc. Ing. Jana Kotlebová, PhD.: „Cenová stabilita verzus finančná stabilita." Mgr. Ing. Renáta Ježková, PhD.: „Municipálna podpora miestnej ekonomiky v SR." prof. Ing. Ladislav Kabát, CSc.: „Teoreticko-metodologické aspekty boja s hospodárskou kriminalitou."

Prednesené referáty boli účastníkmi konferencie v pléne prijaté veľmi pozitívne a vytvorili platformu pre širokú fundovanú diskusiu k posudzovanej problematike.

V ďalšom konferencia pokračovala zasadnutím jednotlivých pracovných sekcií. Rokovanie sekcii viedli gestori, ktorí následne spracovali stručné hodnotenie priebehu a výsledkov.

V sekcii **Podnikateľské prostredie a jeho aktuálne problémy** a v sekcii **Nástroje riadenia podniku** odznelo šesť vystúpení. Prácu sekcií moderovali doc. Lipták, doc. Bartes a prof. Stehlíková. **Ing. Čihovský** prezentoval modely marketingových stratégií pre európsky trh. Príčinou vzniku európskeho marketingu bolo vytvorenie jednotného vnútorného trhu, ktorý dnes tvorí priestor so 497 miliónmi obyvateľov. Napriek spoločnému zjednocovaniu noriem a štandardov je trh EÚ podľa autora stále silne heterogénnym trhom. **Prof. Stehlíková** vo svojom príspevku upozornila, že dokázaná beta konvergencia v dynamike tieňovej ekonomiky v európskych štátoch naznačuje, že konvergentné procesy prebiehajú nielen v oficiálnej ekonomike, ale dokonca rýchlejšie aj v tieňovej ekonomike. Záujmové skupiny a sily kontrolujúce tieňovú ekonomiku spoločného európskeho priestoru sa aktivít v tomto segmente ekonomiky zhostili rýchlejšie ako subjekty pôsobiace v oficiálnej ekonomike. Tento vývoj reprezentuje spoločensky a ekonomicky nežiaduci a ťažko riešiteľný jav. Autorka atestovala svoje tvrdenia dôslednou štatistickou argumentáciou. **Prof. Porvazník** konštatoval, že súčasná globálna kríza má predovšetkým

psychospirituálny charakter a odráža stupeň evolúcie ľudského rodu. Bezhraničná honba za bohatstvom a hromadenie osobného majetku presahuje mieru rozumnosti voči ľuďom navzájom, ale aj voči prírode. To má za následok predvídateľnú globálnu tragédiu civilizácie v prípade, ak ľudstvo nezmení svoje režimy fungovania. Ľudia by preto mali hľadať a uplatňovať mechanizmus, ktorý by zabezpečil, aby vodcami jednotlivých oblastí ľudského života boli ľudia s rozvinutou kompetentnosťou.

Prof. Lipták zdôraznil, že manažérske konania sa musia jednoznačne orientovať na budúcnosť so začiatkom ich realizácie v prítomnosti, pre prospech a úspech v budúcnosti. Podľa autora je potrebné prehodnotiť a posilniť toto cieľové konanie v manažérskej činnosti.

Doc. Bartes zaujal svojím vystúpením o ***competitive intelligence*** – relatívne samostatným informačným systémom, ktorý je orientovaný na vonkajšie prostredie firmy s dôrazom na získavanie informácií o konkurencii. Dobre informovaná firma síce nemá zaručenú prosperitu, ale vždy by mala vedieť, na ktorých partnerov sa môže spoľahnúť a čím ju konkurenčné firmy môžu ohroziť. Svoje vystúpenie ukončil tvrdením, že informácie stoja peniaze, ale competitive intelligence peniaze zarába. **Dr. Kubiš** prezentoval dva pohľady monitorovania podnikových procesov – uviedol metodiku sledovania a hodnotenia príspevku produkčných zložiek firmy na ich hospodársky výsledok. **Ing. Jakubek** konštatoval, že pre vedenie spoločnosti je útvar interného auditu zdrojom nezávislých a objektívnych informácií o firme spolu s označením najrizikovejších oblastí. Vo svojom vystúpení sa ďalej zameral na vymedzenie interného auditu a predovšetkým na jeho metodiku a druhy služieb poskytované interným auditom.

V podtexte týchto vystúpení, či už priamo alebo nepriamo, rezonovalo v súčasnosti najfrekventovanejšie slovo **– kríza**. Kríza ekonomiky, ale aj spoločnosti, pokrivenia jej hodnôt. Jednotlivé vystúpenia sa zaoberali podnikateľským prostredím – od **hľadania mechanizmu výberu vodcov** s rozvinutou kompetentnosťou cez **hľadanie vhodných marketingových stratégií** firiem v spoločnom európskom priestore. V európskom priestore, v ktorom existuje aj **duálne tieňová ekonomika**, pre ktorú je kríza živnou pôdou. Globálna kríza dáva vyššie nároky na manažérske konanie. Manažéri by mali využívať strategické informácie o konkurenčných firmách viac ako doteraz. Kríza a jej dopady môžu zvýšiť frekvenciu podvodného konania vo firmách. Tým vzrastá úloha a význam interného auditu a vo všeobecnom hodnotení aj **význam sledovania a hodnotenia informačného prostredia podniku.**

V sekcií **Manažment hodnoty podniku**, ktorú moderovala doc. Anna Harumová, odzneli štyri diskusné vystúpenia. **Doc. Harumová** prezentovala metodiku stanovenia hodnoty holdingu. Ukázala základné atribúty holdingu a jeho fungovanie v trhovom prostredí. Objasnila pravidlá EÚ, ktoré sa aplikujú pri stanovení hodnoty holdingu. Použitie európskych hodnotiacich štandardov pre ohodnotenie holdingu je zatiaľ obmedzené len na ohodnocovanie nehnuteľností, je však predpoklad, že sa aplikácia týchto štandardov rozšíri aj na podnik ako celok po ich dopracovaní. Vystúpenie doc. Harumovej bolo zároveň doplňujúcou informáciou o výsledkoch riešenia rovnomennej výskumnej úlohy grantového projektu VEGA.

Ing. Okruhlica konštatoval, že pre splnenie podmienok rastu hodnoty podniku je potrebné meniť prístupy v strategickom myslení manažérov. Žiaducim je procesný prístup, ktorý je podporovaný dvojitou slučkou učenia sa a invenciou. Tento prístup zásadne ovplyvňuje všetky fázy strategického riadenia, najmä analytickú fázu a fázu tvorby stratégie. Voľba alternatívnych scenárov a stratégií v týchto fázach je veľmi úzko prepojená a umožňuje voľbu optimálnej stratégie zabezpečujúcej rast hodnoty podniku. Prieskumy

v tejto oblasti vo vyspelých ekonomikách poukazujú skôr na nelichotivý stav, čo dáva podnet na skúmanie uvedenej problematiky v podmienkach slovenských podnikov. **RNDr. Búci** uviedol, že úspešné zavedenie informačno-komunikačných technológií a ich zmysluplné a všeobecné používanie vo firemných procesoch má veľký vplyv na efektivitu podniku, na posilnenie konkurencieschopnosti firmy, zvýšenie obratu a zisku, skvalitnenie služieb alebo tovarov dodávaných firmou, ako aj na jej goodwill. Z toho vyplýva významnosť nepodceňovania tohto faktora, keďže stav informačno-komunikačných technológií má nezanedbateľný podiel na hodnote podniku. **Ing. Tropeková** prezentovala výhody a nevýhody projektového financovania nehnuteľností, ktoré je relatívne novou formou projektového financovania na Slovensku a prevažuje v oblasti stavebníctva. Tieto typy projektov sa vyznačujú investičnou náročnosťou, vysokou zadlženosťou, dlhodobosťou a existenciou nezávislej právnej jednotky s určitou dobou životnosti. Projektové financovanie svojimi špecifikami poskytuje firmám pôsobiacim v stavebníctve nové možnosti realizovať viac finančne náročných projektov, ktoré sú oddelené od majetku materskej spoločnosti. Je na individuálnom rozhodnutí firiem, či sa pre projektové financovanie rozhodnú, i vzhľadom na početné problémy, s ktorými je táto forma financovania na Slovensku spojená.

Všeobecný záver diskusie poukázal na skutočnosť, že v súčasnej dobe finančnej a hospodárskej krízy je potrebné brať do úvahy všetky aspekty pôsobiace na hodnotu majetku ako takú. Slovensko ako člen Európskej únie sa nevyhne aplikácii medzinárodných hodnotiacich štandardov do praxe v požadovanej miere. Pri ohodnocovaní podniku je potrebné brať do úvahy aj stav informačno-komunikačných technológií, ktorý má nezanedbateľný podiel na hodnote podniku. Na to, aby bola splnená podmienka rastu hodnoty podniku, je vhodné meniť aj prístupy v strategickom myslení. Voľba alternatívnych scenárov a stratégií v týchto fázach je veľmi úzko prepojená a umožňuje voľbu optimálnej stratégie zabezpečujúcej rast hodnoty podniku. V neposlednom rade pôsobí na hodnotu podniku aj projektové financovanie, ktoré svojimi špecifikami poskytuje firmám nové možnosti realizovať viac finančne náročných projektov.

V sekcii **Regionálny rozvoj, malé a stredné podnikanie,** ktorej prácu riadili doc. Ježková a doc. Molnár vystúpili štyria referujúci. **Doc. Zúbková** zdôraznila skutočnosť, že regionálna politika, územná spolupráca a regionálne disparity sú témy rezonujúce v každodennom ponímaní ekonomickej reality. Celkovú dynamiku Únie oslabujú ekonomické a sociálne rozdiely medzi členskými štátmi a ich regiónmi. Nástrojmi, ktoré napomáhajú k naplneniu cieľov kohéznej politiky EÚ v programovom období 2009 – 2013, sú Európsky fond regionálneho rozvoja, Európsky sociálny fond a Kohézny fond. Európske zoskupenia územnej spolupráce vytvárajú komplexnejší a transparentnejší mechanizmus rozhodovania a stálu právnu štruktúru, ktorá môže spojiť členov z rôznych inštitucionálnych a sektorových prostredí. Vzhľadom na skutočnosť, že do leta 2009 iba 13 členských štátov EÚ prijalo vykonávacie predpisy k nariadeniu o Európskom zoskupení územnej spolupráce, považujeme túto skutočnosť za vážny problém, keďže ide o jediný právny nástroj územnej spolupráce. **Ing. Brázdovičová** poukázala na to, že zvyšovanie konkurencieschopnosti a zlepšovanie stavu infraštruktúry sídel je možné realizovať prostredníctvom regionálneho operačného programu s prioritnou osou regenerácia sídiel a operačného programu Bratislavský kraj s prioritnou osou infraštruktúra – opatrenie regenerácia sídiel. Obnova mestských štvrtí a miest je na jednej strane vítanou a žiadanou aktivitou i zo strany samospráv, čo im v konečnom dôsledku prináša prosperitu, avšak ide o finančne náročné projekty. Na Slovensku zatiaľ absentujú komplexné obnovy miest a mestských štvrtí, čo by zabezpečovalo harmonizáciu obnovovaných častí mestských sídel. V súvislosti s miestnym a regionálnym rozvojom, podľa **Dr. Ježka**, doteraz nebola venovaná

dostatočná pozornosť problematike podpore miestneho ekonomického rozvoja, obzvlášť podpore malého a stredného podnikania, ktoré má zvlášť pre malé mestá kľúčový význam. Preto je nevyhnutné venovať do budúcnosti pozornosť výskumu malého a stredného podnikania a aj hľadaniu nástrojov podpory MSP na Slovensku ako i v Českej republike. **Doc. Molnár** upozornil na skutočnosť, že pri pohľade do budúcnosti stojíme pred otázkou, či budú i naďalej platiť doterajšie platné paradigmy trhového mechanizmu, kapitalistického akceleračného systému a neustála honba za zvyšovaním HDP a dynamizáciou spoločenského vývoja. Zníženie bezuzdnej produkcie s určitosťou prinesie pozitíva pre ďalšie generácie, ale aj zreálni nezdravú situáciu v mnohých už bohatých krajinách. To si bude vyžadovať všeobecné uskromnenie sa väčšiny obyvateľov a zvýšenie iniciatívy hľadať a nachádzať príležitosti tvorby úžitkových hodnôt vo vlastnom regióne, čo regiónom prinesie sebestačnosť a samozásobiteľnosť. V tejto súvislosti zastáva názor, že 4-dňový pracovný týždeň by mal postačovať na produkciu adekvátnych statkov a tým aj na zabezpečenie udržateľného a efektívneho rozvoja príslušného spoločenského celku. Preto je potrebná väčšia koncentrácia na oblasť priemyslu voľného času, v širších súvislostiach chápaných pod pojmom kreatívna ekonomika.

Všetky príspevky, ktoré odzneli v sekcii, poukázali na významnosť skúmania aktuálnych problémov regionálneho rozvoja – od štúdie ekonomických a sociálnych rozdielov medzi členskými štátmi až po potrebu hľadať a nachádzať príležitosti pre tvorbu úžitkových hodnôt v konkrétnom regióne. Takáto orientácia aktivít prinesie väčšiu koncentráciu síl a zdrojov na oblasť kreatívnej ekonomiky. Účastníci tejto sekcie sa zhodli v názore, že mestá a obce sú významnou súčasťou regionálneho rozvoja a v rámci vybudovania a udržania si svojej konkurencieschopnosti je potrebné, aby mali dostatok informácií z meniaceho sa prostredia, či už ekonomického, sociálneho, spoločenského. Vysoké školy by v tomto procese mali zohrávať kľúčovú úlohu a napomáhať municipalitám aj formou realizácie výsledkov ich výskumov.

V medzinárodnej sekcii sa prezentovali doktorandi FEP z pracoviska SMA vo Viedni, **Mag. Schonovitz** – Intercultural Fitness for meeting future economic needs in the EU. Nosnými témami jeho referátu a následnej diskusie boli medzikultúrna spôsobilosť a komunikácia, opatrenia zo strany vlád a podnikov týkajúce sa medzikultúrnej spôsobilosti a výhody – ekonomické a iné vyplývajúce z medzikultúrnej spôsobilosti. **Mag. Messerer** – Basic paradigms of strategic management and their practical evaluation. Vo svojom vystúpení sa sústredil na nasledovnú problematiku – relatívnosť a obmedzenosť východísk pre strategické rozhodovanie, na potrebu redefinovania zaužívaných východísk a postupov pri rozhodovaní a na úlohu a spoluprácu poradcov a poradenských firiem pri optimalizácii stratégií firiem.

Záver. Na základe celkového hodnotenia možno konštatovať, že tohoročná vedecká konferencia bola vhodnou príležitosťou pre prezentáciu aktuálnych výsledkov vedecko-výskumnej práce fakulty a súčasne bola aj užitočným otvoreným diskusným priestorom pre všetkých zúčastnených.

Účastníci sa zhodli v názoroch, že konferencia, prípadne iná obdobná akcia by sa mala konať aj v budúcnosti. Názory na frekvenciu takýchto akcií sa však rozchádzajú. Navrhované boli tak **jednoročné**, ako **aj dvojročné intervaly**. Medzi návrhmi sa objavili aj požiadavky na rozšírenie štruktúry organizátorov o partnerské vysokoškolské pracoviská z ČR, prípadne z ďalších susedných krajín, prípadne zavedenie tradície tzv. virtuálnych konferencií, ktoré by sa konali každý druhý rok.

Na základe podkladov gestorov jednotlivých sekcií spracovali: L. Kabát, P. Molnár,

Fakulta ekonómie a podnikania Paneurópskej vysokej školy

Fakulta ekonómie a podnikania Paneurópskej vysokej školy pri príležitosti 5. výročia svojho vzniku poriada **medzinárodnú vedeckú konferenciu** na tému:

Ekonomická kríza – nové podnety pre ekonomickú teóriu a prax.

Konferencia sa bude konať 30. septembra 2010 v priestoroch Paneurópskej vysokej školy na Tomášikovej ul. 20.

Prvá časť konferencie bude prebiehať v pléne. V druhej časti sa bude členiť na tri sekcie, a to:

- **Podnikanie v priestore EÚ – možnosti a úskalia**
- **Meranie výsledkov ekonomického rastu a sociálneho rozvoja**
- **Ekonomická kríza a jej reflexie v ekonomickom vzdelávaní a výskume**

Na konferencii vystúpia najvyšší predstavitelia Národnej banky SR, Eurostatu, ako aj zástupcovia podnikateľských zväzov, zástupcovia domácich i zahraničných vysokých škôl a ďalších vedecko-výskumných inštitúcií.

Záujemcovia o účasť na konferencii sa môžu prihlasovať na emailovej adrese

konferenciafep2010@uninova.sk

Aktívni účastníci konferencie (s predloženým príspevkom) majú účasť na konferencii bezplatnú.

Podrobnejšie informácie pre autorov príspevkov, ako aj ďalšie informácie o konferencii a kontaktoch na organizátorov sú prístupné prostredníctvom webovej stránky školy

www.uninova.sk.

Faculty of Economics and Business Pan European University

Faculty of Economics and Business Pan European University the occasion of the fifth anniversary organizes international scientific conference on the topic:

Economic crisis – new incentives for economic theory and practice

The conference will be held on 30 September 2010 at the premises of Pan European University in Bratislava Tomasikova st. 20.

The first part of the conference will be organized as a plenary session. The second part will be divided into three sections, namely:

- **Business within EU – opportunities and barriers**
- **Measuring the results of economic growth and social development**
- **Economic crisis and its reflection in the economic education and research**

The conference will be addressed by representatives of the National Bank of Slovakia, Eurostat, as well as the representatives of business associations, Slovak and foreign universities and other scientific and research institutions.

Those interested in participating in the conference can register at

konferenciafep2010@uninova.sk

Active participants of the conference (with submitted papers) do not pay the conference fee.

More detailed information for authors, as well as the other information about the conference organizers and relevant contacts are available at

www.uninova.sk.

Projekt: „Zvyšovanie kvality manažmentu Centra transferu poznatkov do praxe“ – informácia

Paneurópska vysoká škola spolu s Bratislavskou akademickou spoločnosťou – Paneurópska univerzita, n. o., je od roku 2009 riešiteľkou projektu:„ *Zvyšovanie kvality manažmentu Centra transferu poznatkov do praxe.“*

Strategickým cieľom tohto projektu je zásadným spôsobom prispieť k zlepšeniu presunu poznatkov do praxe prostredníctvom posilnenia kapacity a kvality interného manažmentu Centra transferu poznatkov (ďalej už len CTP) a na riadenie práv duševného vlastníctva pre Bratislavskú akademickú spoločnosť, Paneurópsku vysokú školu, Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied a ďalšie inštitúcie verejného sektora, čím prispeje k zvýšeniu miery spolupráce výskumno-vývojových inštitúcií v Bratislavskom kraji. Predpokladaná doba trvania projektu je 30 mesiacov.

Postupným vybudovaním infraštruktúry CTP do praxe, ktorému predchádzalo spracovanie projektu a jeho implementácia na zriadenie útvarov centra, sa vytvoria podmienky na zvýšenie kapacity a kvality jeho interného manažmentu. Vybudovaním infraštruktúry pre systém ochrany duševného vlastníctva bude možné zabezpečiť účinnú ochranu duševného vlastníctva nielen pre Bratislavskú akademickú spoločnosť a Ekonomický ústav SAV, ale aj pre ďalšie verejné inštitúcie financované z verejných zdrojov, čím sa naplní strategický cieľ projektu.

CTP svojou činnosťou prostredníctvom manažérov v jednotlivých útvaroch bude realizovať navrhnuté aktivity, ktoré prispejú k odstraňovaniu bariér na úspešný prenos znalostí do praxe vrátane zabezpečenia zodpovedajúceho právneho prostredia. Profesionálne zvládnutie novej agendy všetkých útvarov prispeje k vytvoreniu CTP, porovnateľného s obdobnými inštitúciami v rámci EÚ. Fungujúci a funkčný model CTP je ukazovateľom naplnenia strategického cieľa projektu. Funkčná informačná a komunikačná platforma centra podporí uchovávanie poznatkov, zautomatizuje činnosti centra, sprístupní znalosti, sprehľadní komunikačné platformy.

Ekonómia a podnikanie

Vedecký časopis Fakulty ekonómie a podnikania Paneurópskej vysokej školy

Číslo 1 / Ročník 4. / Registračné číslo: 3780/2007

Economy and Business

Scientific Journal of Faculty of Economy and Business The Pan European University

Number 1 / Volume 4. / Registration No.: 3780/2007

Grafické spracovanie:
Mgr. Jozef Kotačka

Jazyková redaktorka:
Mgr. Ivana Kuťová, PhD.

Sadzba dodaná do tlače:
september 2010

Vytlačil:

POLYGRAFICKÉ® CENTRUM
www.polygrafcentrum.sk

Polygrafické centrum
Tomášikova 26
821 01 Bratislava
ba@polygrafcentrum.sk
www.polygrafcentrum.sk

ISSN 1337-4990

Pokyny pre autorov príspevkov

- príspevky sa prijímajú výhradne v elektronickej podobe vo formáte **doc**, resp. **rtf** osobne tajomníkovi redakcie časopisu alebo na mailovej adrese: frantisek.ochrana@uninova.sk; slavomir.manga@uninova.sk,
- rozsah príspevkov pre state a články do 20 normostrán, eseje do 10 normostrán, recenzie, informácie do 5 normostrán, na jednej strane formátu A4 je možné umiestniť maximálne 1800 znakov vrátané medzier,
- text článku písať ako hladký text, typ písma Times New Roman, veľkosť 12, bez rozdeľovania slov a tvrdého zarovnávania,
- v texte podľa potreby zvýrazňovať jednotlivé pasáže, slová (kurzíva, tučný text...), pri zachovaní zásady, že: „...menej je niekedy viac“,
- vyznačiť poznámky v textoch – ich umiestenie na príslušnej strane, pri citácii je potrebné rešpektovať všeobecné zásady (STN ISO 690. Bibliografické odkazy. Obsah, forma, štruktúra),
- za odbornú a formálnu stránku zodpovedá autor príspevku,
- v časopise nie je možne publikovať príspevok, ktorý bol už uverejnený v inej publikácii,
- redakcia si vyhradzuje právo upraviť titulok príspevku, vykonať v rukopise potrebné štylistické, gramatické, jazykové a grafické úpravy a rozhodnúť o jeho zaradení do konkrétneho čísla a rubriky,
- redakcia si vyhradzuje právo príspevok odmietnuť.

Príspevok má nasledovnú štruktúru

- meno a priezvisko bez titulov, v prípade viacerých autorov oddeliť mená čiarkou,
- názov príspevku, stručný a výstižný,
- názov príspevku v anglickom jazyku,
- kľúčové slová v slovenskom a následne anglickom jazyku (5 – 10),
- text príspevku,
- summary v anglickom jazyku,
- použitá literatúra.

Na konci každého príspevku pod čiarou uveďte, prosím, svoj stručný životopis a kontaktné údaje na Vás (telefón a e-mail adresa).

EURO KÓDEX

9 771337 499003 82

Sponzori PEVŠ:

VOLKSBANK SLOVENSKO

VB LEASING DÔVERA ZBLIŽUJE.

DSC Data Security Consulting