

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

NÁRODOHOSPODÁRSKA FAKULTA

Evidenčné číslo: 101006/B/2019/36100139011611908

**ALTERNATÍVNE CIELE A POLITIKY
PODNIKATEĽSKÉHO SUBJEKTU**

Bakalárska práca

2019

Petra Špáková

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
NÁRODOHOSPODÁRSKA FAKULTA

ALTERNATÍVNE CIELE A POLITIKY
PODNIKATEĽSKÉHO SUBJEKTU

Bakalárska práca

Študijný program: financie, bankovníctvo a investovanie

Študijný odbor: financie, bankovníctvo a investovanie

Školiace pracovisko: katedra financií

Vedúci záverečnej práce: Ing. Magdaléna Červeňová CSc.

Bratislava 2019

Petra Špaková

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som bakalársku prácu na tému *Alternatívne ciele a politiky podnikateľského subjektu* vypracovala samostatne a uviedla som celý zoznam použitej literatúry.

Dátum:

.....

Petra Špaková

Pod'akovanie

Chcela by som vyjadriť veľkú vďaku Ekonomickej univerzite v Bratislave za to, že mi poskytla príležitosť byť plnohodnotnou študentkou počas trojročného štúdia a rada by som vyjadrila svoje hlboké pod'akovanie aj vedúcej tejto bakalárskej práce pani Ing. Magdaléne Červeňovej CSc. za jej príkladnú pomoc a odborné poradenstvo.

Moje pod'akovanie patrí aj interným zamestnancom spoločnosti Swiss Re, ktorí so mnou spolupracovali a zdieľali moje strategické myšlienky.

V neposlednom rade, by som chcela poďakovať mojim rodičom, sestre, príbuzným a priateľom, ktorí ma počas štúdia podporovali.

Petra Špaková

ABSTRAKT

ŠPAKOVÁ, Petra: *Alternatívne ciele a politiky podnikateľského subjektu*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Národohospodárska fakulta; Katedra financií. – Vedúca záverečnej práce: Ing. Magdaléna Červeňová, CSc. – Bratislava: NHF EU, 2019, 57 s.

Bakalárska práca sa zaoberá skúmaním alternatívnych cieľov a politik podnikateľských subjektov pri podnikateľskej činnosti. Implementácia správnej politiky je kľúčovým faktorom pri dosahovaní cieľov podnikateľského subjektu. V súčasnosti poznáme veľké množstvo politik a filozofií, ktoré si podnik ako entita vyberá pri tvorbe strategických plánov. Vzhľadom na rôzne záujmy vlastníkov, veriteľov, investorov, manažérov, kooperujúcich podnikov a verejnosti, môžu vznikať rôzne alternatívne ciele alebo ich kombinácia, ktorú sa daný podnikateľský subjekt snaží dosiahnuť. Bakalárska práca sa člení na 5 kapitol, ktoré obsahujú teoretickú a praktickú časť. V úvodnej časti sa zameriavame na definovanie podnikateľského subjektu a jeho cieľov, ktoré si počas pôsobenia na trhu vymedzuje. V ďalších častiach sa venujeme presnej charakteristike predmetu riešenia, jednotlivým cieľom a politikám využívaných pri podnikateľskej činnosti. Praktická časť sa zaoberá konkrétnym podnikateľským subjektom, na ktorý sme implementovali teoretické poznatky. Výsledkom riešenia danej problematiky je porovnanie cieľov a miera úspechu politiky konkrétneho podnikateľského subjektu resp. spoločnosti Swiss Re.

Kľúčové slová:

Alternatívny cieľ, politika podnikateľského subjektu, podnikateľské prostredie, stratégia podniku, SWOT

ABSTRACT

ŠPAKOVÁ, Petra: *Alternative objectives and policies of the business entity*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of national economy; Department of finance. – Ing. Magdaléna Červeňová, CSc. – Bratislava: NHF EU, 2019, 57 p.

The aim of the bachelor thesis is the examination of alternative objectives and policies of business entities while doing business activities. Implementing the right policy is a key factor in achieving the objectives of the business entity. Nowadays, there is a large number of policies and philosophies that an enterprise chooses when it wants to create strategic plan as an individual entity. Due to the different interests of owners, creditors, investors, managers, cooperating enterprises and the public, there might occur different types of alternative goals or a combination of them that the business entity seeks to achieve. The bachelor thesis is divided into 5 chapters, which contain theoretical and practical part. In the introductory part, we focus on defining the business entity and its objectives, which it defines during its presence on the market. In the following sections we deal with the exact characteristics of the subject, the individual alternative objectives and policies used in the business in order to achieve them. The practical part is focused on the particular business subject, where we have implemented the theoretical knowledge. The result is the comparison of goals and the success rate of the policy of a particular business entity respectively company Swiss Re.

Keywords:

Alternative goal, policy of business entity, business environment, firm's strategy, SWOT

OBSAH

Zoznam grafov, obrázkov, schém, tabuliek.....	09
Úvod	10
1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	11
1.1 Podstata podnikateľského subjektu v ekonomike.....	11
1.1.1 Vytýčenie cieľov podnikateľského subjektu	12
1.1.2 Subjekty cieľového rozhodovania a ich vzájomné väzby.....	13
1.1.3 Strategický cieľ podnikateľskej činnosti	15
1.2 Alternatívny cieľ	16
1.2.1 Alternatívny cieľ a pôvod slova.....	16
1.2.2 Alternatívny cieľ podľa jednotlivých teórií firiem	17
1.2.3 Vlastnosti a meranie alternatívnych cieľov	19
1.3 Typy alternatívnych cieľov.....	20
1.3.1 Maximalizácia obratu	21
1.3.2 Rast formou expanzie ako alternatívny cieľ	22
1.3.3 Dlhodobé prežitie firmy ako alternatívny cieľ.....	24
1.3.4 Penetrácia trhu a podstatný podiel na trhu ako alternatívny cieľ.....	25
1.3.5 Trvalo udržateľný rozvoj ako alternatívny cieľ	27
1.3.6 Inovácie.....	28
2. Cieľ práce	29
3. Metodika práce a metódy skúmania	30
3.1 Objekt skúmania	30
3.2 Pracovné postupy	30
3.3 Spôsob získania údajov a ich zdroje	31
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácia výsledkov	31
4. Výsledky práce	32
4.1 Profil spoločnosti Swiss Re	32
4.2 Produktové portfólio	32
4.3 Hodnoty, vízia a poslanie Swiss Re.....	33
4.4 Vízia Swiss Re	34

4.5 Poslanie Swiss Re	34
4.6 SWOT analýza Swiss Re	35
4.7 Stratégia Swiss Re na plnenie alternatívnych cieľov.....	38
4.8 Hierarchia cieľov Swiss Re a ich formulácia	41
4.9 Ciele Swiss Re a politiky na ich dosiahnutie.....	42
4.9.1 Alternatívny cieľ spoločnosti Swiss Re: rast a expanzia	42
4.9.2 Alternatívny cieľ spoločnosti Swiss Re: penetrácia a podiel na trhu	43
4.9.3 Alternatívny cieľ spoločnosti Swiss Re: inovácie	45
4.9.4 Alternatívny cieľ spoločnosti Swiss Re: trvalo udržateľný rozvoj.....	47
5. Diskusia.....	49
5.1 Výsledky prieskumu a jeho interpretácia.....	49
Záver	53
Zoznam použitej literatúry	55
Prílohy.....	57

Zoznam grafov

<i>Graf 1: Obrat firmy</i>	<i>21</i>
<i>Graf 2: Firma maximalizujúca obrat</i>	<i>21</i>
<i>Graf 3: Vznik a zánik nových firiem na území Slovenska v rokoch 2009-2017.....</i>	<i>25</i>
<i>Graf 4: Podiel na trhu firiem A,B,C</i>	<i>26</i>
<i>Graf 5: Množstvo poskytnutých dotácií prostredníctvom CO_{you2} v roku 2017</i>	<i>48</i>
<i>Graf 6: Grafická interpretácia otázky č. 1</i>	<i>49</i>
<i>Graf 7: Subjekty cieľového rozhodovania</i>	<i>50</i>
<i>Graf 8: Alternatívne ciele</i>	<i>51</i>

Zoznam obrázkov

<i>Obrázok 1: Ukážka PULSE</i>	<i>46</i>
<i>Obrázok 2: Ukážka CatNet.....</i>	<i>46</i>

Zoznam schém

<i>Schéma 1: Strategické ovplyvňovanie cieľového rozhodovania v podniku</i>	<i>13</i>
<i>Schéma 2: Hierarchické usporiadanie cieľov.....</i>	<i>15</i>
<i>Schéma 3: Efekt pôsobenia alternatívneho cieľa v podnikateľskom prostredí.....</i>	<i>19</i>
<i>Schéma 4: Základné hodnoty spoločnosti Swiss Re.....</i>	<i>33</i>
<i>Schéma 5: SWOT analýza spoločnosti Swiss Re</i>	<i>35</i>
<i>Schéma 6: Stratégia plnenia cieľov implementovaná v spoločnosti Swiss Re.....</i>	<i>39</i>
<i>Schéma 7: Strom cieľov spoločnosti Swiss Re.....</i>	<i>41</i>
<i>Schéma 8: Zobrazenie podielu na konkurenčnom trhu</i>	<i>44</i>

Zoznam tabuliek

<i>Tabuľka 1: Formy vstupu na medzinárodný trh</i>	<i>23</i>
<i>Tabuľka 2: Globálna prítomnosť spoločnosti Swiss Re</i>	<i>43</i>
<i>Tabuľka 3: Naplnenie strategického cieľa</i>	<i>50</i>
<i>Tabuľka 4: Finančný cieľ</i>	<i>52</i>

Úvod

Podnikateľská činnosť je fundamentálnym zdrojom efektívneho fungovania trhovej ekonomiky a tvorcom ekonomickej rovnováhy. Počas svojho pôsobenia je na trhu ovplyvňovaná rôznymi faktormi a činiteľmi. Potreba podnikových vstupov, resp. výrobných faktorov, potreba určitých výstupov, resp. výrobkov a služieb ako aj potreba správnej stratégie cieľového rozhodovania idú súbežne s efektívnosťou podnikateľskej jednotky. Práve preto si podnikateľská jednotka ako entita vymedzuje špecifickú sústavu cieľov, ktorú chce počas svojho pôsobenia na trhu dosiahnuť. Sústavu cieľov podnikateľského subjektu tvorí strategický cieľ doplnený o skupinu alternatívnych cieľov podnikateľského subjektu. Iba naplnením alternatívnych cieľov je podnik schopný dosiahnuť svoj strategický cieľ. Výsledkom implementácie správnej stratégie je prosperita podniku resp. naplnenie cieľov, ktorá má dlhodobý charakter a pozitívne pôsobí na záujmy záujmových skupín a dokonca aj na samotné jadro podniku. Podnik sa stáva úspešným na trhu a naplňuje stanovené ciele v rýchlejšej časovej perióde.

Primárnym cieľom bakalárskej práce je predstavenie koncepcie alternatívnych cieľov, ktoré sú súčasťou stratégie cieľového rozhodovania a sú definované ako neodmysliteľná súčasť podnikania každej podnikateľskej entity v teoretickej a praktickej rovine. Teoretická časť determinuje alternatívne ciele a ich charakteristické vlastnosti. Veľký dôraz sa kladie aj na politiky, ktoré sa v podnikateľskom prostredí používajú na dosiahnutie jednotlivých alternatívnych cieľov. Výsledkami práce sú porovnania zadaných alternatívnych cieľov zaistovacej spoločnosti Swiss Re a miera úspechu politik implementovaných touto spoločnosťou na ich dosiahnutie. Analýza jednotlivých alternatívnych cieľov prináša hodnotné informácie. Iba implementáciou správnej politiky a stratégie na súčasnom konkurenčnom trhu je podnikateľský subjekt schopný naplňovať princípy prebiehajúcej globalizácie, potvrdiť svoju úspešnosť na trhu a tým naplniť všetky svoje podnikateľské ciele.

1. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

Ekonomickou základňou trhovej ekonomiky je podnikateľská činnosť. Na súčasnom konkurenčnom trhu sa nachádza veľký počet podnikateľských subjektov sledujúcich rozdielne záujmy. Komplexnosť podnikania je pevne spätá so zadefinovaním jednotlivých cieľov, ktoré sú súčasťou stratégie cieľového rozhodovania podniku a tieto záujmy napĺňajú.

1.1 Podstata podnikateľského subjektu v ekonomike

Podnikateľská činnosť predstavuje základný pilier fungovania trhovej ekonomiky, ako aj efektívneho rozdeľovania zdrojov v ekonomike. Podnikanie je determinované ako činnosť, zameraná prevažne na vytváranie ekonomickej rovnováhy, resp. dosiahnutie rovnovážneho stavu v ekonomike.¹ Fundamentálnym výsledkom podnikateľskej aktivity sú výrobky a služby. Podnikateľská činnosť vyžaduje iniciáciu, zavádzanie nových riešení, ochotu a pripravenosť podnikateľa prevziať podnikateľské riziko, ktoré je obvykle nositeľom ekonomického úspechu. Podľa obchodného zákonníka opisujú podnikateľskú činnosť nasledovné výrazy:

- sústavnosť
- samostatnosť
- vlastné meno
- vlastná zodpovednosť
- ziskovosť

Podniky, podobne ako jednotlivci, sledujú vo svojom správaní určitý cieľ. Cieľ je definovaný ako výsledok resp. stav, ktorý má podnik ako jednotlivec dosiahnuť. Tento cieľ závisí od účelu, pre ktorý bol podnik založený, a ktorý je dôvodom jeho existencie. Podnikateľská jednotka ako entita si častokrát vymedzuje špecifickú sústavu cieľov, ktorú chce počas svojho pôsobenia na trhu dosiahnuť. Počas svojho pôsobenia ju na trhu ovplyvňujú rôzne faktory a motívy. Základným motívom takmer každého podnikania je

¹ LISÝ, Ján a kol. *Základy ekonomiky a ekonómie*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2015. 80 s. ISBN 9788022540537.

ziskovosť. Pre majoritné skupiny podnikateľských jednotiek je práve ziskovosť konkrétnym strategickým cieľom, ktorý by ich podniky chceli prostredníctvom implementácie správnej podnikateľskej stratégie dosiahnuť. Stratégia podnikateľského subjektu by mala podporovať jej strategické a zároveň aj jej alternatívne ciele.²

1.1.1 Vytýčenie cieľov podnikateľského subjektu

Neustále sa meniace prostredie prináša so sebou viaceré zmeny. Jedným z predpokladov prežitia podniku v súčasnom prostredí je implementácia správnej podnikateľskej stratégie rozvoja podniku. Neodmysliteľnou súčasťou takejto stratégie je vytýčenie si základných a alternatívnych cieľov, ktoré chce daný podnik dosiahnuť. Jasne formulované ciele sú odrazom výberu správnej podnikateľskej stratégie. Potreba podnikových vstupov, resp. výrobných faktorov, potreba určitých výstupov, resp. výrobkov a služieb ako aj potreba správneho priebehu transformačného procesu idú súbežne s efektívnosťou podnikateľskej jednotky. Určenie cieľu podniku sa definuje ako dlhodobý a štruktúrovaný proces, ktorý je zároveň výsledkom viacerých rozhodovacích procesov. A práve preto je jednou z najdôležitejších činností podnikateľskej jednotky ako entity formulácia a stanovenie cieľov.

Už rímsky filozof Seneca napísal: „Keď človek nevie, do ktorého prístavu pláva, žiadny vietor mu nie je priaznivý.“³

Každý podnikateľský subjekt si vytyčuje svoje ciele, ktoré chce v krátkom alebo dlhom časovom horizonte dosiahnuť a následne ich začleňuje do svojej sústavy cieľov. Usporiadanie cieľov je naviazané na jednotlivé zložky vo vnútri podniku. Samotný rozhodovací proces podieľajúci sa na zostavovaní sústavy cieľov podniku je výsledkom kombinácie záujmov jednotlivých subjektov, ktoré sú prepojené s daným podnikom. V prípade, ak sú ciele determinované ako ucelené a konkretizované, podnik sa môže sústrediť na spôsoby, ako ich realizovať.

² ČIMO, Jozef a Miroslav MARIAŠ. *Inovačná stratégia firmy*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 1999. 76s. ISBN 8022510998.

³ GRZNÁR, Miroslav a kol. *Firemné plánovanie*. Bratislava : Vydavateľstvo SPRINT dva, 2011. 30 s. ISBN 9788089393350.

1.1.2 Subjekty cieľového rozhodovania a ich vzájomné väzby

Na procese rozhodovacieho procesu sa preto podieľajú viaceré subjekty. Každý subjekt predstavuje inú skupinu jednotiek zdieľajúcich rovnaké záujmy, ktoré môžu ovplyvniť výsledný cieľ. Ciele podniku sú vždy výsledkom akéhosi kompromisu medzi jednotlivými záujmovými skupinami. Každá záujmová skupina má osobitný vzťah k podnikateľskej jednotke a sleduje svoje vlastné ciele.⁴ Medzi základné subjekty cieľového rozhodovania zaraďujeme interné a externé jednotky. Interné jednotky pôsobia priamo v podniku, pričom externé jednotky sa nachádzajú v jeho okolí. Nezávisle od toho, o aký cieľ ide, pri implementácii novej stratégie musíme brať do úvahy interné aj externé zložky podnikateľského prostredia.

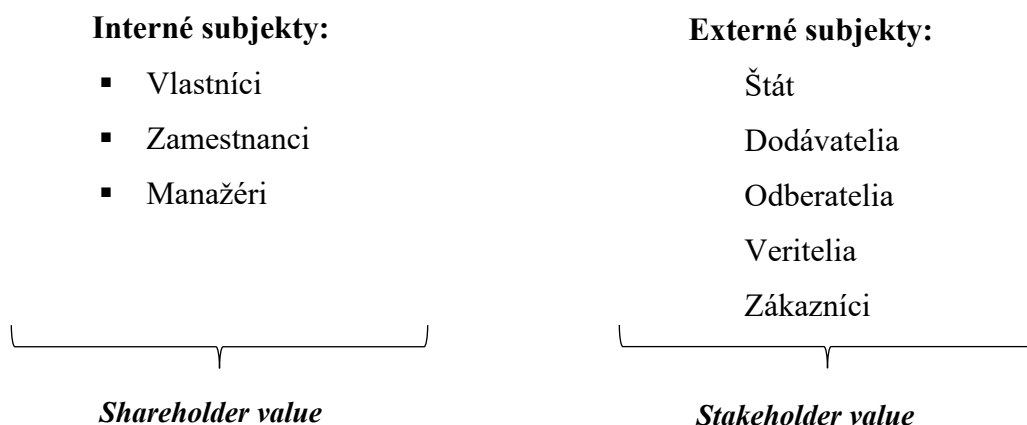
Na základe schémy č. 1 sú nositeľmi rôznych záujmov *stakeholderi* a *shareholderi*. K skupine *shareholderov* zaraďujeme vlastníkov, zamestnancov a manažérov. Táto skupina predstavuje interné subjekty cieľového rozhodovania. Sú predstaviteľmi vnútornej podnikovej kultúry a tvoria jadro podnikateľskej entity. V najväčšej miere znášajú riziko podnikania. Schéma č.1 ilustruje aj stranu *stakeholderov*. Reprezentantmi skupiny *stakeholderov* sú dodávatelia, odberatelia, veritelia, zákazníci a štát. *Stakeholder* predstavuje zainteresovanú stranu, ktorá pôsobí na podnik z vonkajšieho prostredia. Zainteresovanou stranou môže byť jednotlivec, skupina alebo organizácia, ktorá je v určitej miere ovplyvnená výsledkom projektu. Táto entita má záujem o plynulý chod podnikateľskej činnosti a sleduje jeho pôsobenie. Podnik ako otvorený systém vstupuje do väzieb so *stakeholdermi* a sleduje ich potreby.

Schéma 1: Strategické ovplyvňovanie cieľového rozhodovania v podniku



Zdroj: vlastné spracovanie

⁴ LISÝ, Ján a kol. *Základy ekonomiky a ekonómie*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2015. 60 s. ISBN 9788022540537.



Je zrejmé, že hodnota podniku je pre jednotlivé subjekty cieľového rozhodovania odlišná. Každý subjekt posudzuje hodnotu podniku podľa toho, čo doňho vložil, resp. podľa zhodnotenia svojej investície. Stotožňujeme sa s myšlienkou, že symbióza záujmov *shareholderov* a *stakeholderov* je výsledkom vzájomnej vyváženosti ich záujmov. Ak by došlo k porušeniu rovnováhy podnikového organizmu, podnik by stratil stabilitu a hrozil by mu zánik. Poslanie firmy je preto potrebné pretransformovať do podrobných cieľov pre všetky stupne riadenia.⁵ Výsledným prejavom spolupráce týchto záujmových skupín je prosperita podniku. Prosperita podniku má dlhodobý charakter, ktorý pozitívne pôsobí na záujmy záujmových skupín a dokonca aj na samotné jadro podniku. Podnik sa stáva úspešným na trhu a naplňuje stanovené ciele v rýchlejšej časovej perióde. Pri determinácii podnikového cieľa sa navzájom dopĺňajú dve hodnoty. Prvou z nich je hodnota pre vlastníkov – tzv. *shareholder value*. Druhou hodnotou je definovaná hodnota pre ostatné záujmové skupiny – tzv. *stakeholder value*. Vzhľadom na rôzne záujmy vlastníkov, veriteľov, investorov, manažérov, kooperujúcich podnikov a verejnosti, môžu vznikať rôzne alternatívne ciele alebo ich kombinácia, ktorú sa daný podnikateľský subjekt snaží dosiahnuť.

Ciele podniku sú častokrát zahrnuté v podnikateľskom pláne, ktorý obsahuje vymedzenie cieľov v postavení na trhu, identifikáciu faktorov a podmienok súvisiacich s realizáciou cieľov, s ich časovou konkretizáciou a termínovaním jednotlivých úloh. Ciele by mali byť určené komplexne, musia na seba vzájomne nadväzovať a splnenie jedného z nich musí podporovať splnenie ostatných tak, aby vznikol synergický efekt.⁶

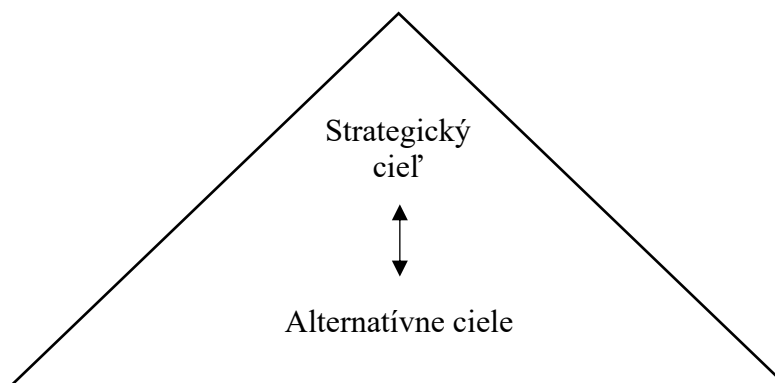
⁵ ČIMO, Jozef a Miroslav MARIAŠ. *Inovačná stratégia firmy*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 1999. 77 s. ISBN 8022510998.

⁶ SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT, 2005. 53 s. ISBN 8089085490.

1.1.3 Strategický cieľ podnikateľskej činnosti

Strategický cieľ je cieľ vytvorený na identifikáciu zamýšľaného plnenia podnikateľskej stratégie.⁷ Nachádza sa na vrchole sústavy cieľov každej podnikateľskej entity vid' schéma č.2. Synergický efekt uplatnený v sústave cieľov podniku napomáha k ich dosiahnutiu. V ekonomickom ponímaní vyjadruje strategický cieľ zámery celého podniku. Takýto cieľ by mal byť definovaný ako dosiahnuteľný a mal by odrážať realistické hodnotenie súčasného a plánovaného podnikateľského prostredia. Primárny cieľ spolu so sústavou alternatívnych cieľov je ovplyvnený výberom teórie firiem uplatňovanej v danom podniku a jeho formulácia závisí od každej podnikateľskej jednotky individuálne.

Schéma 2: Hierarchické usporiadanie cieľov



Zdroj: vlastné spracovanie

V súčasnosti je strategický cieľ definovaný ako maximalizácia hodnoty podniku, resp. maximalizácia hodnoty pre vlastníkov (*shareholder value*), za existencie radu sociálnych a iných vedľajších obmedzení a za existencie cieľov ďalších záujmových skupín (*stakeholderov*). Stotožňujeme sa s koncepciou *shareholder value*, pretože sa považuje za ťažisko zvyšovania *stakeholder value*. Inými slovami, maximalizácia hodnoty pre vlastníkov predstavuje predpoklad pre zvyšovanie hodnoty pre všetkých stakeholderov. Jediné podnik, ktorý spĺňa nároky vlastníkov, môže dlhodobo existovať a prinášať prospech všetkým participujúcim stranám.⁸

⁷ GREGORY, Hamel. 2018. *Market share vs. market penetration*. [online] . [cit. 2019-04-01]. Dostupné na: <https://bizfluent.com/info-8588206-market-share-vs-market-penetration.html>

⁸ NEUMAIEROVÁ, Inka - NEUMAIER, Ivan. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha : GRADA Publishing, 2002. 57 s. ISBN 8024701251.

Aj napriek tomu, elementárnym motívom podnikateľskej činnosti je častokrát dosahovanie zisku. Pojem zisk je definovaný ako prebytok tržieb/ výnosov z ekonomickej činnosti nad jeho nákladmi.⁹ Vzniká mnoho diskusií o vzťahu: zisk a cieľ podniku. V trhovej ekonomike je zisk nepochybne kľúčovým ukazovateľom hospodárenia. Zisk sa teda považuje za nutnú podmienku tvorby ďalších zdrojov hospodárenia firmy a jej úspešnosti na konkurenčnom trhu. Podnik musí dosahovať zisk, aby poskytol primeraný výnos z investovaného kapitálu jeho vlastníkom a prostriedky na zhodnotenie úsilia vedúcich.¹⁰ Vedúci pracovníci napr. manažéri sa rozhodujú vzhľadom na kritérium zisku, pretože bez zisku by podnik nemohol investovať do svojho ďalšieho vývoja. Je zrejmé, že zisk môže byť cieľom len pre tie stupne riadenia, ktoré môžu ovplyvniť jeho tvorbu. Ostatní zúčastnení sledujú svoje záujmy, ktoré sú determinované ako alternatívne ciele podnikateľského subjektu.

Zisk obsahuje aj praktickú dimenziu. Je relatívne ľahko kvantifikovateľný. Lepšia kvantifikácia prispieva k použiteľnosti v rozhodovaní a predstavuje isté optimalizačné kritérium v rozhodovacích metódach a matematických modeloch. Avšak aj napriek početným pozitívam, zisk automaticky nepredstavuje morálne zhodnotenie. Morálnosť, všeobecná prospešnosť, zhoda s najvyššími hodnotami ľudskej hierarchie nie sú istým sprievodným javom dosahovania zisku. Na dosahovanie týchto ukazovateľov efektívnosti, firma využíva práve alternatívne ciele podnikateľského subjektu.

1.2 Alternatívny cieľ

1.2.1 Alternatívny cieľ a pôvod slova

Vymedzenie pojmu alternatívny cieľ v sebe skrýva viacero fúzií, ktoré majú pozitívny dopad na podnikateľský subjekt. Pôvod podstatného mena *alternatíva* je v latinskom slove *alter*, čo v preklade znamená „jeden z dvoch, druhý, iný“. S týmto prekladom korešponduje aj jeho primárny význam v slovenčine, a to výber voľby medzi dvoma možnosťami. Okrem tohto základného významu sa slovo *alternatíva* definuje aj vo význame možnosť. Tento význam zachytávajú súčasné slovníky cudzích slov, ale aj Krátky slovník slovenského jazyka, ktorý ho kvalifikuje ako publicizmus, pričom uvádza aj spojenie využiť všetky alternatívy. Alternatíva vo význame možnosť dáva alternatívnym cieľom

⁹ KUDERA, Jiří. *Moderní teorie firmy*. Praha : GRADA Publishing, 2000. 25 s. ISBN 8071699543.

¹⁰ GRZNÁR, Miroslav a kol. *Firemné plánovanie*. Bratislava : Vydavateľstvo SPRINT 2, 2011. 30 s. ISBN 9788089393350.

príslušnú dôraznosť. Častokrát sa slovo alternatíva spája s viacerými číslovkami. Práve preto, môže byť týchto alternatívnych cieľov viac. V ekonomickom ponímaní aplikovanom na podnikateľský subjekt má aplikácia rôznych alternatív resp. možností smerodajný charakter. Tieto alternatívy resp. možnosti predstavujú cestu naplnenia strategického cieľa podniku.

1.2.2 Alternatívny cieľ podľa jednotlivých teórií firiem

Samotné definovanie pojmu je ovplyvňované viacerými prístupmi, ktoré sú opisované v jednotlivých teóriách firiem. Medzi fundamentálne teórie firiem popisujúce problematiku alternatívnych cieľov a politik na ich dosiahnutie zaraďujeme:

- **Klasická resp. neoklasická teória firiem**
- **Manažérska teória firiem**
- **Behaviorálna teória firiem**
- **Marketingová teória firiem**

Klasická resp. neoklasická teória firiem predstavuje súhrn statických matematických postupov, ktoré popisujú materiálne prúdy, vzájomné pôsobenie prostriedkov v podniku a správanie firmy, aby v podmienkach dokonalej konkurencie maximalizovala zisk.¹¹ Táto teória firiem nepredpokladá takmer žiadne alternatívne ciele, na ktoré by sa mohol podnikateľský subjekt sústrediť. V podnikateľskej sfére 18. storočia podnikateľské subjekty nemali dostatok informácií ako v súčasnosti a ich výsledkom bola asymetria. Podnik ako entita fungoval na princípe, že na trhu nakupoval výrobné faktory a na trhu predával svoje výrobky. Teórie boli implementované hlavne na analýzu podniku, ktorý vyrábal iba jeden produkt. S postupným plynutím času sa vymedzila manažérska teória firiem.

Manažérska teória firiem analyzuje dôsledky správania a výkonnosti firmy za predpokladu, že sa sledujú aj alternatívne ciele podnikateľskej jednotky.¹² Táto teória brala do úvahy viaceré faktory, ktoré ovplyvňujú podnik ako samostatnú entitu. Prichádza

¹¹ KUDERA, Jirí. *Moderní teorie firmy*. Praha : GRADA Publishing, 2000. 26 s. ISBN 8071699543.

¹² SIVÁK, Rudolf a kol. *Financie podnikateľskej sféry*. Bratislava : Vydavateľstvo SPRINT 2, 2018. 31 s. ISBN 9788089710423.

s teóriou primeraného zisku a pripúšťa, že by alternatívnym cieľom firmy bola maximalizácia peňažného toku, majetku alebo trhovej ceny. Prihliada na makroekonomické a mikroekonomické ukazovatele zároveň. V diferenciacii cieľov sa oddeľujú najmä ciele vlastníkov od cieľov manažérov. Manažéri sa koncentrujú viac na úžitkovú funkciu podniku. Na samotné meranie využíva táto teória predovšetkým matematicko-statické modely. Dôsledkom použitia týchto modelov je vyššia schopnosť ovplyvniť technický rozvoj, správanie firmy v kratšom a dlhšom horizonte a pristupovanie k zrealizovaniu teórie firiem. V neposlednom rade skúma vplyvy externého a interného prostredia na podnik vo väčšej miere. Neustálym rozvojom krajín, vývojom výroby, postupujúcou koncentraciou kapitálu, rozširovaním trhovej štruktúry, rozširovaním medzinárodných ekonomických vzťahov, rastúcou kúpnu silou obyvateľstva a postupným zväčšovaním trhu sa vytvorili podmienky pre ďalšiu alternatívnu teóriu firiem, ktorá sa nazýva behaviorálna teória firiem.

Behaviorálna teória firiem je modifikáciou manažérskej teórie firiem. Doplnila ju o ďalšie pozorovania a aspekty malých a veľkých firiem za predpokladu meniacich sa interných a externých podmienok. Táto teória popisuje správanie firmy ako uspokojujúce a maximalizácii zisku nedáva prílišný dôraz. Jej fundamentálnym cieľom je nájsť vhodné správanie podniku na konkurenčnom trhu a zabezpečiť ekonomickú rovnováhu pri neúplnom využití výrobných kapacít podniku. Často sa v sebe zahŕňa aj operačné prístupy a iné aplikácie, predovšetkým teóriu hier.

Poslednou známou teóriou firiem je marketingová teória firiem, ktorá vznikla ako výsledok rastúceho vplyvu spotrebiteľského trhu. Tendencia zblížovania základných teórií firiem s marketingom má podstatné miesto v súčasnom ekonomickom prostredí.

Marketingová teória firiem je obohatená o sociálno-ekonomický pohľad a predstavuje modernú teóriu firiem, kde dochádza k fúzii firemných a marketingových stratégií. Marketing sa determinuje ako jadro moderných teórií firiem a zdroj súčasných firemných stratégií. Implementácia alternatívnych cieľov do všeobecnej sústavy cieľov je neodmysliteľnou súčasťou. V súčasnosti sa alternatívnym cieľom podnikateľských subjektov kladie väčší dôraz. Iba splnením alternatívnych cieľov je podnikateľský subjekt na trhu schopný dosiahnuť svoj strategický cieľ. Podniky sa snažia produkovať aj tzv. pridanú hodnotu, ktorá je v súčasnosti veľmi potrebná. Určenie jednotlivých cieľov podniku závisí v podstatnej miere od odvodu z jednotlivých teórií firiem. Jednotlivé teórie firiem indikujú aj nástroje merania príslušných alternatívnych cieľov.

1.2.3 Vlastnosti a meranie alternatívnych cieľov

Alternatívne ciele podnikateľského subjektu sú popisované ako ciele, ktoré sú realizovateľné, mobilizujúce, zrozumiteľné, celistvo formulované a súčasne motivujúce k dobrému výkonu s určitou pridanou spoločenskou hodnotou. Meranie a hlásenie vstupov a výstupov podnikateľskej jednotky neobsahuje konečný vplyv tohto úsilia. Spoločenský dopad je veľakrát podceňovaný a nahradzovaný výsledkami ziskovosti podniku. Prostredníctvom alternatívnych cieľov smeruje podnik k vytváraniu zmysluplnej zmeny, ktorej dopad sa odzrkadľuje vo finálnom vykazovaní. Dôkladné plánovanie umožňuje interným a externým rozhodovacím subjektom lepšie rozpoznať riziká a bariéry, ktorým podnik počas svojej existencie čelí, a tým zvyšovať jeho pridanú spoločenskú hodnotu. Pri meraní alternatívnych cieľov podnikateľského subjektu môžu vznikať odchýlky. Kvantifikácia týchto cieľov nie je taká jednoduchá ako napr. meranie ziskovosti.

Schéma 3: Efekt pôsobenia alternatívneho cieľa v podnikateľskom prostredí



Zdroj: vlastné spracovanie

Schéma č. 3 zobrazuje efekt pôsobenia alternatívneho cieľa v podnikateľskom prostredí. Jednotlivé vstupy vytvárajú prostredníctvom činností a aktivít výstupy, ktorý majú na ostatné subjekty trhy rozsiahly dopad. Hodnotným príkladom je inovačný cieľ vyjadrený implementáciou nového vnútropodnikového softvéru. Tento alternatívny cieľ zabezpečuje efektívnejšiu internú komunikáciu a napomáha k plneniu zadaných úloh. Participácia takýchto inovačných riešení neprináša len ekonomický úžitok, ale kolaboruje aj na spoločenskom dobre interných zamestnancov podniku. Alternatívny cieľ vzhliada aj na pravdepodobné dopady a v prípade možných kolízií sa ich snaží eliminovať.

Hodnota podniku je tvorená samotnou organizáciou podniku, vplyvom vonkajšieho prostredia, vzťahmi so zainteresovanými stranami a je závislá od viacerých zdrojov v spojení so spoločenskou angažovanosťou. To znamená, že fundamentálnou vlastnosťou alternatívnych cieľov je ich spoločenský benefit, ktorý prinášajú do interného a externého prostredia. Konštatujeme, že alternatívny cieľ sleduje záujmy *stakeholderov* a *shareholderov* vo väčšom rozsahu ako strategický cieľ.

Analytická technika, ktorá sa využíva pre navrhovanie cieľov je definovaná skratkou SMART. SMART je akronym z počiatkových písmen anglických názvov atribútov cieľov:¹³

S	Specific	– špecifický, konkrétny
M	Measurable	– merateľný
A	Achievable	– dosiahnuteľný
R	Realistic	– realistický
T	Time-specific	– časovo ohraničený

Metóda SMART sa využíva najmä pri tvorbe návrhov alternatívnych cieľov. Každý z nich musí obsahovať prívlastok ako konkrétny, merateľný, dosiahnuteľný, realistický a časovo ohraničený.

1.3 Typy alternatívnych cieľov

Každá podnikateľská jednotka si stanovuje určitú sústavu cieľov, ktoré chce prostredníctvom svojej podnikateľskej činnosti dosiahnuť. Základným strategickým cieľom je v súčasných podmienkach maximalizácia hodnoty podniku resp. jeho vlastníkov, za existencie radu sociálnych a iných vedľajších obmedzení a za existencie cieľov ďalších záujmových skupín, ktorý dopĺňa rad alternatívnych cieľov. Počet alternatívnych cieľov nie je zásadne daný. Zvyčajne sa pohybuje v rozmedzí 4 až 8, no každá podnikateľská entita si ich počet určuje sama. Samozrejme, veľký počet vytýčených cieľov vedie k zmätku, prehliadaniu a zníženiu efektivity. Plnenie týchto cieľov sa priebežne hodnotí, upresňuje a prípadne dochádza k ich prehodnoteniu.¹⁴ Široké spektrum autorov uvádza viaceré ciele, ktoré sú nositeľmi prívlastku alternatívne. Do sústavy alternatívnych cieľov je možné zaradiť:

- | | |
|---|---------------------------------|
| ▪ Maximalizácia obratu | Dlhodobé prežitie firmy |
| ▪ Rast formou expanzie | Trvalo udržateľný rozvoj |
| ▪ Penetrácia trhu a podstatný podiel na trhu | Inovácie |

¹³ SMART. [online] . [cit. 2019-04-08]. Dostupné na: <https://managementmania.com/sk/smart>

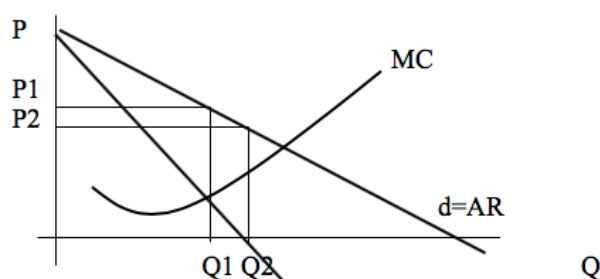
¹⁴ MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Základy ekonomiky podniku*. Brno : Vydavateľstvo Alfa, 2013. 52 s. ISBN 9788087197912.

Alternatívne ciele musia mať predovšetkým mobilizujúce účinky, aby motivovali k zvýšeniu výkonnosti. Prikláňame sa k teórii, že každý podnikateľský subjekt si stanovuje vlastné alternatívne ciele, ktoré sa môžu zhodovať s vyššie uvedenými, poprípade sa dopĺňajú o ďalšie rozmanité alternatívne ciele. Podnikateľské subjekty so sebou prinášajú širokú škálu alternatívnych tzv. parciálnych cieľov. Samotné stanovenie alternatívnych cieľov podnikania je naviazané na doplňujúce okolnosti a situácie ako napríklad odbor podnikania, umiestnenie podniku, potrebný kapitál, fáza životného cyklu podniku a voľba právnej formy podniku. Popis a charakteristika jednotlivých alternatívnych cieľov podnikateľského subjektu je uvedená v nasledujúcich kapitolách.

1.3.1 Maximalizácia obratu

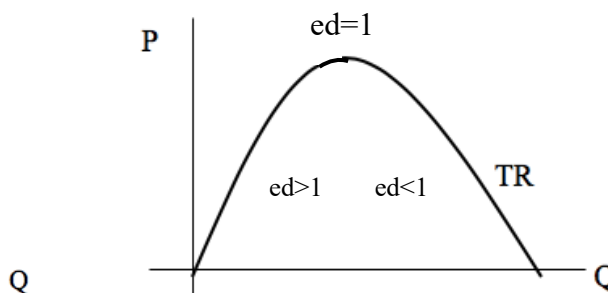
V podnikateľskej sfére sa maximalizácia obratu považuje za jeden z alternatívnych cieľov podnikateľskej jednotky. **Maximalizácia obratu** patrí do skupiny alternatívnych cieľov ovplyvnených manažérskou teóriou firiem. Manažéri majú zvyčajne rozdielne ciele ako vlastníci firiem. Za principiálny cieľ manažmentu firmy sa uvádza zachovávanie operatívnej efektívnosti firmy.¹⁵ Tento stav je úzko spätý s maximalizáciou obratu firmy. Manažéri napĺňaním takéhoto cieľa sledujú viaceré aktivity firmy. Chcú eliminovať riziko a zachovať jej prestíž. Často sú ochotní zostaviť podnikateľský plán, v ktorom bude cena ponížená s cieľom získania vyššieho príjmu. Tento alternatívny cieľ sa uplatňuje v politike podnikateľského subjektu najmä vo fáze rastu. Grafické znázornenia č.1 a č.2 charakterizujú stav podnikateľskej jednotky maximalizujúcej svoj obrat.

Graf 1: Firma maximalizujúca obrat



Zdroj: *Mikroekonomie I.*[online]. [cit. 2019-01-03].
Dostupné na: <https://www.slideserve.com/april-talley/mikroekonomie-i-zisk-jako-podn-t-a-alternativn-c-le-firmy>

Graf 2: Obrat firmy



Zdroj: *Mikroekonomie I.*[online]. [cit. 2019-01-03].
Dostupné na: <https://www.slideserve.com/april-talley/mikroekonomie-i-zisk-jako-podn-t-a-alternativn-c-le-firmy>

¹⁵ ČUNDERLÍK, Dušan. *Manažment firemných činností*. Brno : Epos, 2001. 55 s. ISBN 808057006X.

Grafické znázornenie vysvetľuje správanie firmy v nedokonalej konkurencii, ktoré je podmienené cieľovou funkciou manažérov v podobe maximalizácie celkového príjmu: $TR = P * Q$. Firma maximalizuje obrat, nájde svoje optimum v Q_2 , teda $MR = 0$. Pokiaľ by bol objem produkcie vyšší a $MR < 0$, dochádzalo by k zníženiu obratu. Jedine v bode $MR = 0$ nemá firma dôvod meniť objem produkcie. V tejto časti $MR < MC$ sa firma maximalizujúca obrat vzdáva časti zisku ($0 \leq MR < MC$). Alternatívny cieľ je v tomto prípade definovaný ako **percentuálny rast obratu alebo predaja** resp. maximalizácia obratu.

Rastové podniky sa nachádzajú v prvej fáze svojho životného cyklu a nepredpokladá sa, že by na trhu mali stabilné miesto v dôsledku svojej krátkej časovej pôsobnosti. Snažia sa mobilizovať výrobné zdroje, a preto pracujú aj na úkor nízkej rentability a záporného cash flow. Maximalizácia obratu definuje jeden z alternatívnych strategických cieľov, ktoré sa môže podnikateľská jednotka snažiť dosiahnuť najmä v rannej fáze.

1.3.2 Rast formou expanzie ako alternatívny cieľ

Nomenklatura rast a expanzia podniku sa nachádza v stratégii mnohých podnikateľských entít. Rozvoj podnikania je fázou života spoločnosti, ktorá je plná príležitostí aj nebezpečenstva. Na jednej strane, rast podnikania prináša zodpovedajúce zvýšenie finančného bohatstva pre majiteľov i zamestnancov. Na strane druhej, sa rast zvyčajne považuje za potvrdenie začínajúcej podnikateľskej iniciatívy a jej následných snáh o dosiahnutie vízie.

„Andrew J. Sherman definuje rast ako jav spôsobujúci rôzne zmeny, z ktorých všetky predstavujú rôzne manažérske, legálne a finančné výzvy.“¹⁶

Súbežne s rastom sa tvorí potreba dodatočného kapitálu a vznik nových zodpovedností voči akcionárom, investorom, inštitucionálnym veriteľom a tým vznikajú zmeny štruktúry, potrieb a cieľov spoločnosti. Rast znamená, že riadenie spoločnosti sa stane čoraz menej centralizovaným a to môže zvýšiť úroveň vnútornej politiky. Rast je spájaný aj s novým trhovým vstupom resp. expanziou, vyžadujúcou aktívne stratégie pre riešenie väčších konkurentov, a tým aj vznik nových alternatívnych cieľov.

¹⁶ *Business expansion*. [online] . [cit. 2019-04-09]. Dostupné na: <https://www.referenceforbusiness.com/small/BoCo/BusinessExpansion.html?fbclid=IwAR0QEm6NT31ipnWO8zuG9iFOTTwWDpLC-SUtpCw2QDElwpeyeFogfbJxYQ>

Každý expanzívny spôsob vstupu na trh má výhody a nevýhody. Firmy potrebujú vyhodnotiť svoje možnosti výberu vstupného režimu, ktorý najlepšie vyhovuje ich stratégii a tým sa bližšie približujú k naplneniu ich alternatívnych cieľov. Podnikateľské subjekty rozširujú svoju činnosť tým, že sa usilujú o tvorbu nových možností. Medzi kardinálne spôsoby, ktorými podniky rozširujú svoj biznis, zaraďujeme prírastkové charakteristiky, vstup na nový trh, rastúce produktové portfólio alebo rozšírenie poskytovaných služieb. Podniky s dominantnou kapacitou a alternatívnym cieľom rásť si dezignujú podporiť svoj rast expanzívnym vstupom na medzinárodný trh. Tabuľka č.1 indikuje rozmanité formy vstupu podnikateľského subjektu na medzinárodný trh.

Tabuľka 1: Formy vstupu na medzinárodný trh

TRHOVÝ VSTUP	VÝHODY	NEVÝHODY
Export	Rýchly vstup, nízke riziko	Nízka kontrola, nízke miestne znalosti, potenciálne negatívne dopady na životné prostredie
Licencie a franchising	Rýchly vstup, nízke náklady, nízke riziko	Menšia kontrola, licenčný subjekt sa môže stať konkurentom, právne a regulačné prostredie (IP a zmluvné právo) musí byť zdravé
Partnerstvá a strategické aliancie	Zdieľané náklady znižujú potrebné investície, znížené riziko	Vyššie náklady ako export, integračné problémy medzi dvoma firemnými kultúrami
Akvizície	Rýchly vstup; známych, zavedených operácií	Vysoké náklady, integračné problémy s domácou kanceláriou
Priame zahraničné investície	Získať znalosti miestneho trhu; maximálna kontrola, nové obchodné partnerstvá, zníženie regionálnych disparít	Vysoké náklady, vysoké riziko kvôli neznámym, pomalý vstup kvôli nastaveniu času

Rast formou expanzie = alternatívny cieľ

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri vstupe na zahraničný trh využívajú podnikateľské subjekty rôzne expanzívne formy ako napríklad export, udeľovanie licencií, franchising, tvorba partnerstiev a strategických aliancií, akvizícií alebo priame zahraničné investície. Dôležitou zmienkou je fakt, že žiadna z vyššie uvedených možností by nemala byť vykonávaná, kým vlastníctvo podniku nevytvorilo potrebné stabilné základy. Vytýčenie rastu ako alternatívneho cieľa je sprevádzané konkrétnym hodnotením silných a slabých stránok, možností a hrozieb trhu prostredníctvom marketingovej SWOT analýzy. Implementáciou správnej stratégie je podnik pripravený na dosiahnutie alternatívneho cieľa rastu. Rýchly rast firmy je spôsobený dodatočným kapitálom a aj novým systémom manažmentu, ktorý zvyčajne investor v podniku vyžaduje. Rastúca spoločnosť má tendenciu mať veľmi ziskové reinvestičné príležitosti. Pravidelný reporting vývoja najdôležitejších firemných ukazovateľov zohráva pri dosahovaní alternatívnych cieľov ústrednú úlohu.

Vzhľadom na tieto skutočnosti, potreba organizácie rásť musí byť zmiernená potrebou pochopiť, že zmysluplný, dlhodobý, ziskový rast je vedľajším produktom efektívneho riadenia a plánovania.

1.3.3 Dlhodobé prežitie firmy ako alternatívny cieľ

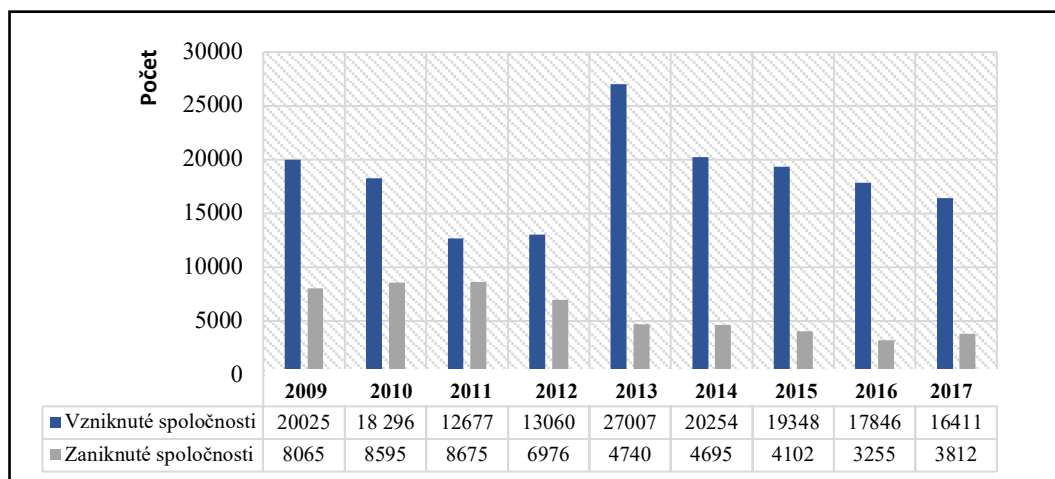
Krátkodobý charakter firmy ako podnikateľskej entity obmedzuje výkonnosť spoločnosti a jej hospodársky rast. Na základe viacerých prognóz, sme dospeli k názoru, že spoločnosti, ktoré sú klasifikované ako dlhodobé, naplňajú svoje očakávania na rôznych kľúčových ekonomických a finančno-metrických ukazovateľoch omnoho jednoduchšie. Viest' stratégiu dlhodobého prežitia na trhu zvyšuje výkonnosť firmy v oblasti príjmov, investícií, trhovej kapitalizácie a tvorby pracovných miest.

Podnikateľské subjekty preferujúce dlhodobé prežitie ako alternatívny cieľ uplatňujú princíp zapojenia zamestnancov a tým zvyšujú svoju reputáciu. Jednotlivé záujmové skupiny sú spojené silnou víziou a navzájom syntetizovanými cieľmi, ktoré vytvárajú synergický efekt. Ťažké rozhodnutia sú v podnikateľskej sfére niekedy nevyhnutné, ale firmy s vysokou angažovanosťou a prispôsobivosťou majú dobrý potenciál, ktorý maximalizuje príležitosti a minimalizuje podnikateľské riziká.

Relevantným príkladom je štúdia od spoločnosti Bisnode, ktorá je najväčším európskym poskytovateľom smart dát a analýz. Graf č. 3 ilustruje štatistické údaje novovzniknutých a zaniknutých podnikateľských entít v rokoch 2009 až 2017 na území Slovenskej republiky.

V roku 2017 si podnikateľské subjekty na území Slovenska založili spolu 20 025 nových firiem, z toho 206 akciových spoločností a 19 819 spoločností s ručením obmedzeným. Ide približne o 7,8% pomer novovzniknutých firiem k existujúcim firmám (259 352). V roku 2017 bol počet zaniknutých spoločností 8 065, čo je približne 40,27% k novovzniknutým firmám.¹⁷

Graf 3: Vznik a zánik nových firiem na území Slovenskej republiky v rokoch 2009-2017



Zdroj: vlastné spracovanie

Pri medziročných porovnaníach sa pri zaniknutých spoločnostiach uplatňuje klesajúci trend. V súčasnosti je klesajúci trend zániku spoločností výsledkom zníženia asymetrie informácií v podniku, uvedomenia si primárnych atribútov spoločnosti a zapracovania alternatívnych cieľov do sústavy cieľového rozhodovania podnikateľskej jednotky. Myslíme si, že ak sa firma nekoncentruje len na strategický cieľ podnikateľskej činnosti, ale dohliada aj na svoje alternatívne ciele ako napr. dlhodobé prežitie na trhu, nezanikne v tak krátkom časovom horizonte.

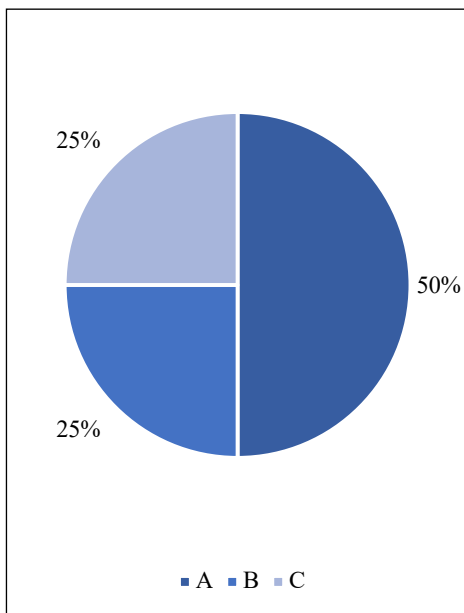
1.3.4 Penetrácia trhu a podstatný podiel na trhu ako alternatívny cieľ

Podobne ako dlhodobé prežitie firmy aj penetrácia trhu, či podstatný podiel na trhu považujeme za alternatívne ciele podnikateľského subjektu. Kľúč k úspešnému podnikaniu je častokrát spájaný s dostatkom zákazníkov, ktorí sú ochotní nakupovať ponúkané produkty firmy. Tým firma získa potrebné príjmy na pokrytie svojich operatívnych nákladov.

¹⁷ HSP.2018. *V min.roku vzniklo na Slovensku viac ako 20-tisíc firiem*. [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné na: <https://www.hlavnespravy.sk/v-minulom-roku-vzniklo-na-slovensku-viac-ako-20-tisic-firiem/1302116>

Penetrácia trhu a podiel na trhu sú základné pojmy, ktoré opisujú rôzne aspekty vzťahov medzi podnikmi, ich výrobkami a službami.

Graf 4: Podiel na trhu firiem A,B,C



Zdroj: vlastné spracovanie

Podiel na trhu predstavuje určité percento zákazníkov, ktorí majú dopyt po vyrábaných tovaroch. Získanie podielu na trhu je jedným z alternatívnych cieľov každého podnikania. Vhodným príkladom je stav, kedy sú na trhu 3 firemné subjekty predávajúce homogénny tovar (firmy A,B,C). Ak väčšia firma A má 50% podiel na trhu, firmy B a C majú 25% podiel na trhu. Graf č.4 je grafickým zobrazením podielov firiem A,B,C na homogénnom trhu. Z toho vyplýva, že firma A je najúspešnejšia a jej politika je orientovaná na dosiahnutie alternatívneho cieľa v podobe trhového podielu.

Termín penetrácia alebo prenikanie na trh sa mnohokrát zamieňa s pojmom podiel na trhu. Penetrácia opisuje inú koncepciu, ktorá je však úzko prepojená s podielom na trhu. Vymedzenie pojmu penetrácia sa používa na opis rozsahu, v akom je produkt alebo služba známy potenciálnym zákazníkom, a koľko spotrebiteľov skutočne kúpi produkt alebo službu.

Uvádzame príklad, kedy berieme do úvahy cieľový trh pre obchody s odevmi pre mužov vo veku od 18 do 30 rokov. Iba 19% cieľového trhu skutočne nakupuje túto mužskú kolekciu. Môže to byť spôsobené tým, že kúpyschopnosť mladého človeka/ študenta nie je taká vysoká ako kúpyschopnosť človeka v strednom veku alebo je tento jav výsledkom iných faktorov. To znamená, že 19% podielu spotrebiteľov, ktorí boli oslovení novou kolekciou, sa označuje za trhový prienik na cieľovom trhu resp. penetráciu trhu.

Účinnými politikami na dosiahnutie vyššie uvedených alternatívnych cieľov sú rôzne druhy marketingových nástrojov. Implementácia správnej marketingovej stratégie pod vedením marketingového manažéra vo veľkej miere ovplyvňuje správanie cieľovej skupiny, ktorej je daný produkt alebo služba adresovaný. Ak je produkt alebo služba odkomunikovaná s rešpektom marketingového mixu 4P, penetrácia a podiel na trhu určitej firmy nadobúda rastúcu tendenciu.

1.3.5 Trvalo udržateľný rozvoj ako alternatívny cieľ

V súčasnosti, podnikatelia zdôrazňujú rastúci význam otázok týkajúcich sa životného prostredia, sociálnych vecí a správy vecí verejných v rozhodovaní podnikov v oblasti trvalo udržateľného rozvoja. V podnikovej sfére vytvárajú otázky trvalo udržateľného rozvoja vlákno, ktoré prechádza mnohými kľúčovými organizačnými aktivitami vrátane zverejňovania informácií, fúzií a akvizícií, financovania projektov, riadenia dodávateľského reťazca, dodržiavania predpisov, zvyšovania kapitálu, riadenia ľudského kapitálu, environmentálneho súladu a generálneho zverejňovania informácií s cieľom dosiahnutia trvalo udržateľného rozvoja.

Iniciatíva podnikateľských jednotiek v oblasti trvalo udržateľného rozvoja má v súčasnosti stúpajúcu tendenciu. Podnikanie nebude účinné vo svete ekonomickej, sociálnej a environmentálnej nestability. Riešenie zásadných problémov, akými sú napríklad klimatické zmeny, strata biodiverzity, chudoba a rodová rovnosť pomôžu podnikateľským entitám zabezpečiť pružné dodávateľské reťazce a stabilné zdravé trhy pre ich budúci rast. Okrem pozitívnych naturálnych efektov poskytujú trvalo udržateľné ciele rámec možností pre dosiahnutie prosperity a rast podnikateľského jadra.

Hodnotným príkladom implementácie trvalo udržateľného rozvoja do podnikateľskej sféry je praktická príručka uverejnená iniciatívou Global Reporting Initiative a Globálnym dohovorom OSN, ktorá popisuje faktory ovplyvňujúce dosiahnutie cieľov udržateľného rozvoja. Keďže samotné meranie úspešnosti dosahovania alternatívnych cieľov je pomerne ťažké, táto príručka vymedzuje cesty resp. politiky pre podávanie relevantných správ a výsledkov merania o dosiahnutom pokroku. Táto príručka poukazuje na jednotnú metodiku merania a podávania správ o ich dopadoch. *Efektívny a pravidelný podnikový reporting je kľúčom k zosúladeniu investícií a k budovaniu dôvery prostredníctvom zodpovednosti a transparentnosti.*¹⁸

¹⁸ PURO, Noora. 2018. *New guidance for companies to report their impact on the sustainable development goals*. [online] . [cit. 2019-04-01]. Dostupné na: <https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/New-guidance-for-companies-to-report-their-impact-on-the-Sustainable-Development-Goals.aspx>

1.3.6 Inovácie

Podobne ako vytvorenie akejkoľvek dobrej stratégie, proces tvorby inovačnej stratégie by mal začať s jasným pochopením a formulovaním špecifických cieľov týkajúcich sa pomoci spoločnosti dosiahnuť udržateľnú konkurenčnú výhodu. Je to náročné, pretože inovácie sa prejavujú v širokej škále foriem a výsledkov z rôznych organizačných procesov. Pri tejto problematike je veľmi dôležité adresovať nasledujúce otázky:

- *Ako budú inovácie vytvárať hodnotu pre potenciálnych zákazníkov?*
- *Ako spoločnosť získa podiel na hodnote, ktorú jej inovácie prinášajú?*
- *Aké typy inovácií umožnia spoločnosti vytvoriť a zachytiť hodnotu?*

Komplexnosť týchto otázok napomáha ku kvalitnejšiemu zadefinovaniu inovácií ako alternatívneho cieľa podnikateľského subjektu. Pisano zadefinoval inováciu ako alternatívny cieľ nasledovne: „Posledná výzva, ktorej čelia vedúci predstavitelia, si uvedomuje, že inovačné stratégie sa musia vyvíjať. Každá stratégia predstavuje hypotézu, ktorá je testovaná voči rozvíjajúcej sa realite trhov, technológií, predpisov a konkurentov. Tak, ako sa musia dizajny produktov vyvíjať, aby zostali konkurencieschopné, tak aj inovačné stratégie. Podobne ako samotný proces inovácie, aj inovačná stratégia zahŕňa neustále experimentovanie, učenie a adaptáciu.“¹⁹

Konštatujeme, že určenie najúčinnějších politických opatrení na podporu inovácií si vyžaduje držanie kroku so súčasnými a novovznikajúcimi inovačnými postupmi vo firmách. Neustále meniace sa prostredie si vyžaduje adaptáciu a zjednodušovanie procesov s cieľom zvýšenia efektivity a výkonu podnikateľskej jednotky. Práve preto je inovácia definovaná ako jeden z alternatívnych cieľov podnikateľského subjektu, prostredníctvom ktorej môže dôjsť k naplneniu strategického cieľa.

¹⁹ CORNING, Gary. 2015. Harvard Business Review: *You need an innovation strategy*. [online] . [cit. 2019-03-28]. Dostupné na: <https://www.servicefutures.com/harvard-business-review-need-innovation-strategy>

2. Cieľ práce

Primárnym cieľom záverečnej práce je predstavenie koncepcie alternatívnych cieľov, ktoré sú súčasťou stratégie cieľového rozhodovania a sú definované ako neodmysliteľná súčasť podnikania každej podnikateľskej entity. Výsledkom riešenia danej problematiky je porovnanie zadefinovaných alternatívnych cieľov zaistovacej spoločnosti Swiss Re a miera úspechu politík implementovaných touto spoločnosťou na ich dosiahnutie.

V teoretickej a praktickej časti bakalárskej práce dochádza k vymedzeniu čiastkových cieľov, ktoré sa exponujú na splnení primárneho cieľa.

Zadefinované čiastkové ciele sú:

- Vymedziť pojem podnikateľská činnosť
- Vymedziť subjekty podieľajúce sa na strategickom plánovaní podniku
- Vymedziť strategický cieľ podnikania
- Vymedziť alternatívne ciele podnikania
- Definovať vlastnosti a spôsoby merania alternatívnych cieľov
- Definovať dopad alternatívnych cieľov na podnikateľský subjekt
- Definovať jednotlivé typy alternatívnych cieľov
- Prezentovať vybranú spoločnosť (Swiss Re) z viacerých hľadísk
- Identifikovať jednotlivé alternatívne ciele vybranej spoločnosti (Swiss Re) a politiky na ich dosiahnutie
- Zhodnotenie miery úspechu politík konkrétneho podnikateľského subjektu
- Prieskumná činnosť formou štandardizovaného dopytovania študentov Ekonomickej univerzity a interných zamestnancov firmy Swiss Re
- Uskutočniť rozhovor s internými zamestnancami spoločnosti Swiss Re
- Analyzovať výsledky prieskumu dotazníka a interview
- Vyvodiť závery

3. Metodika práce a metódy skúmania

3.1 Objekt skúmania

Na transformáciu teoretických poznatkov do praxe sme si vybrali zaist'ovaciu spoločnosť Swiss Re, ktorá má stabilné miesto na medzinárodnom finančnom trhu. Objektom skúmania je práve veľkoobchodný poskytovateľ zaistenia, poistenia a iných poistných foriem rizika. Na účely spracovania poznatkov a informácií o tejto spoločnosti sme mali k dispozícii účtovné závierky spoločnosti z minulých rokov. Komparácia údajov z účtovných závierok prináša hodnotnú štruktúru dát potrebných pre zobrazenie koncepcie alternatívnych cieľov definovaných v podnikovej stratégii. Bližšia špecifikácia tejto spoločnosti a jej cieľov je uvedená v kapitole 4.

3.2 Pracovné postupy

V bakalárskej práci *Alternatívne ciele a politiky podnikateľského subjektu* sme využili niekoľko rozdielnych foriem pracovných postupov.

Sled pracovných postupov bol nasledovný.

- V prvom kroku sme prostredníctvom študijných materiálov a internetových článkov spracovali teoretickú časť záverečnej práce.
- V druhom kroku sme si vybrali konkrétny podnik, ktorý využíva koncepciu alternatívnych cieľov vo svojom podnikateľskom prostredí.
- V treťom kroku sme vykonali dôkladnú analýzu účtovných závierok spoločnosti Swiss Re.
- V ďalšom kroku sme sa zamerali na kvalitatívny a kvantitatívny prieskum prostredníctvom dotazníka utvoreného cez platformu *Google Formuláre*, ktorý bol adresovaný prevažne študentom s ekonomickým zázemím a interným zamestnancom spoločnosti Swiss Re.
- V poslednom kroku sme zhodnotili naplnenie primárneho cieľa záverečnej práce.

3.3 Spôsob získania údajov a ich zdroje

Pôvod údajov, z ktorých sme čerpali v sekcii súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí má knižný a internetový charakter. Odborná literatúra bola dostupná prevažne v univerzitných knižniciach alebo na internete. Údaje pre strategickú analýzu vybranej spoločnosti sme čerpali z transparentných účtovných závierok danej spoločnosti. Účtovné závierky zaistovacej spoločnosti Swiss Re boli rozdelené do viacerých reportov a to:

- Financial report (Finančná správa)
- Business report (Obchodná správa)
- Corporate Responsibility report (Správa o zodpovednom podnikaní)

Ďalším spôsobom získania relevantných údajov bol prieskum uskutočnený formou štandardizovaného dopytovania prostredníctvom dotazníka utvoreného na platforme *Google Formuláre*. Zdrojom získania údajov bol aj interview s interným zamestnancom skúmanej spoločnosti, s pánom Antoniom Bitonti, ktorý pôsobí v Swiss Re 15 rokov.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácia výsledkov

Metódy vyhodnotenia a interpretácia výsledkov boli vykonávané na základe najnovších dostupných vedeckých zdrojov v skúmanej oblasti. Na interpretáciu situácií, ktoré nastali v skúmanej spoločnosti sme použili aj názory zamestnancov, informácie z účtovných závierok a všetky relevantné dáta tejto problematiky. Všetky použité metódy a postupy sa aktívne podieľali na splnení primárneho cieľa bakalárskej práce, pričom naplnili aj všetky zadané čiastkové ciele.

4. Výsledky práce

Východiskom teoretickej časti bakalárskej práce je jej praktické spracovanie. V tejto kapitole sme sa zamerali na predstavenie koncepcie alternatívnych cieľov konkrétnej firmy, ktoré sú súčasťou jej stratégie cieľového rozhodovania a sú definované ako neodmysliteľná súčasť podnikania tejto podnikateľskej entity. Porovnanie zadaných alternatívnych cieľov objektu skúmania resp. spoločnosti Swiss Re a miera úspechu implementovaných politik tejto spoločnosti sú kľúčovým zhodnotením tejto problematiky.

4.1 Profil spoločnosti Swiss Re

Swiss Reinsurance Company Ltd (ďalej len Swiss Re) je jednou z najznámejších zaistovacích spoločností na svete. Počas svojho pôsobenia na finančnom trhu získala veľké množstvo ocenení. Swiss Re bola založená v roku 1863 pod záštitou Helvetia General Insurance Company, Credit Suisse a Basler Handelsbank v Zürichu. Fundamentálnym podnetom na vznik zaistovacej spoločnosti bol nedostatok finančných prostriedkov na krytie škôd pri vzniku požiaru v Glaruse v roku 1861. Spoločnosť Swiss Re slúžila na zabezpečenie efektívnejších prostriedkov na elimináciu rizík, ktoré takéto situácie predstavujú. Stanovy spoločnosti sú schválené vládou kantónu Zürich od 19. decembra 1863. Spoločnosť Swiss Re je determinovaná ako veľkoobchodný poskytovateľ zaistenia, poistenia a iných poistných foriem rizika. Obchodovanie s klientskou základňou prebieha priamo alebo prostredníctvom maklérov a pokrýva široké spektrum podnikania. Základňa klientov je tvorená zo stredných a veľkých podnikov a z klientov pochádzajúcich z verejného sektora. V roku 2018 spoločnosť operovala v 33 krajinách.

4.2 Produktové portfólio

Produktové portfólio je rozčlenené do troch kardinálnych skupín:

- Zaistenie
- Korporátne riešenia
- Životný kapitál

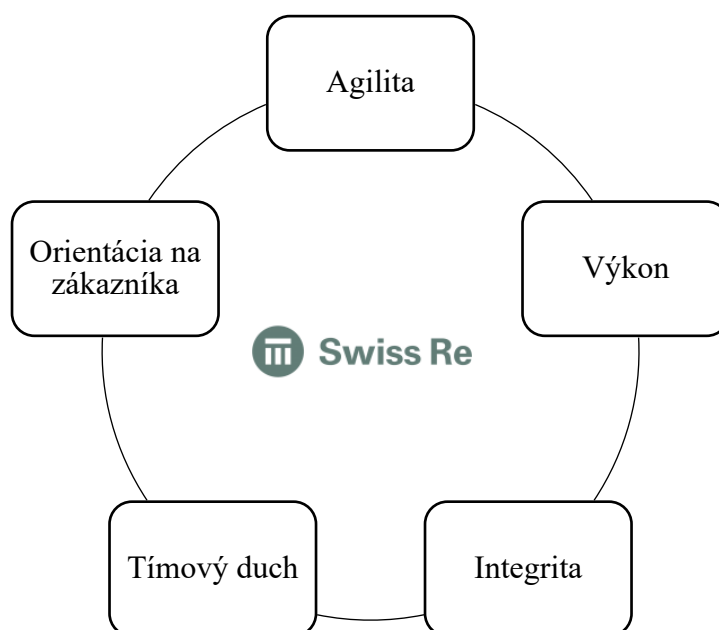
Zaistenie poskytuje klientom a maklérom zaistovacie produkty, nástroje kapitálového trhu založené na poistení a služby riadenia rizík. Toto zaistenie pôsobí

globálne. Korporátne riešenia poskytujú riešenia transferu rizika pre veľké a stredne veľké podniky na celom svete. Ich inovatívne, vysoko prispôsobené produkty a štandardné poistné krytie pomáha zvýšiť odolnosť podnikov a tým zabezpečiť ich stabilné miesto na konkurenčnom trhu. Životný kapitál predstavuje správu uzavretých a otvorených kníh životného poistenia. Doplňujúcou funkciou je poskytovanie alternatívneho prístupu k fondom pre životné a zdravotné riziká, ktoré pomáhajú vytvoriť stabilné výnosy a využiť atraktívne nové príležitosti do budúcnosti jednotlivých entít.

4.3 Hodnoty, vízia a poslanie Swiss Re

Hodnoty podniku sú rozhodujúce pre vytvorenie silnej inkluzívnej kultúry v každej podnikateľskej jednotke. Základné hodnoty komunikujú to, čomu podnikateľská jednotka verí a ako pracuje na svojej vízii. Tento koncept má silnú tendenciu prilákať zamestnancov a lojálnych zákazníkov, ktorí by zdieľali rovnaké presvedčenie. Základné hodnoty spoločnosti Swiss Re sú orientácia na zákazníka, agilita, tímový duch, výkon a integrita. Tieto hodnoty predstavujú jadro organizácie a sú pilierom, od ktorého sa odvíjajú nasledovné činnosti tejto podnikateľskej jednotky. Schematické znázornenie č.4 vyjadruje vzájomnú nadväznosť jednotlivých hodnôt podnikateľskej jednotky. Kombinácia všetkých hodnôt spoločnosti Swiss Re umožňuje správne vykonávanie činnosti podnikania, na ktoré bola príslušná jednotka zriadená. Z dlhodobého hľadiska zohrávajú kľúčovú úlohu pri udržateľnom pokroku a pre zainteresované strany a spoločnosť všeobecne.

Schéma 4: Základné hodnoty spoločnosti Swiss Re



Zdroj: vlastné spracovanie

4.4 Vízia Swiss Re

Vízia podnikateľskej entity je filozofiou alebo hlavným princípom firmy. Vízia načrtáva v najvšeobecnejších a koncepčných pojmoch predstavu o nasledujúcom smerovaní a postavení podniku.²⁰ Kľúčovou ideológiou je súbor ideí, ktoré definujú budúce pôsobenie firmy, pričom identita je dlhodobá nemenná. Víziou pre spoločnosť Swiss Re je nasledujúca veta s dlhodobým charakterom: „Robíme svet odolnejší.“²¹ Iba s dôrazným rešpektovaním tejto vízie spoločnosti je spoločnosť schopná dosiahnuť všetky alternatívne ciele a neskôr aj strategický cieľ. Každý zamestnanec tejto spoločnosti by mal byť s víziou spoločnosti oboznámený a pracovať na jej postupnom naplnení. Swiss Re je lídrom na zaist'ovacom trhu a práve preto je odolnosť spojená s poistným krytím v celosvetovom meradle veľmi dôležitá.

4.5 Poslanie Swiss Re

Poslanie je formálne deklarované zdôvodnenie existencie podniku. Vyhlásenie o poslaní firmy predstavuje to, ako sa firma skutočne podieľa na svojej vízii.²² Zatiaľ čo vízia je orientovaná na dlhodobý časový horizont, poslanie, ktoré vymedzuje podnikateľský profil firmy, je orientované na určitý vymedzený časový horizont. Swiss Re a jeho dômyselne sformulované poslanie pripravuje podnik na budúcnosť a je nositeľom obmedzeného počtu cieľov. Určitý počet reálne dosiahnuteľných cieľov je odrazom internej politiky Swiss Re a hodnôt firmy. Na samotné poslanie podniku vplýva viacero činiteľov. Medzi činitele, ktoré ovplyvňujú poslanie spoločnosti Swiss Re patrí história, prostredie podniku, zdroje podniku, špeciálne kompetencie a preferencie vlastníkov manažmentu. Vymedzenie poslania spoločnosti Swiss Re uplatňuje trhovo orientovaný prístup, založený na sledovaní potrieb, ktorých uspokojovanie chce táto spoločnosť zabezpečiť. Poslanie spoločnosti Swiss Re definuje nasledujúce vyhlásenie deklarujúce účel: „Spoločne uplatňujeme nové perspektívy, vedomosti a kapitál na predvídanie a riadenie rizika. Vytvárame tak pre našich klientov inteligentnejšie riešenia, ktoré pomáhajú svetu pretvoriť, obnoviť a napredovať.“²¹

²⁰ SITA. 2011. *Vízia, poslanie a ciele*. [online].[cit. 2019-04-01].Dostupné na: <https://podnikam.sk/vizia-poslanie-a-ciele/>

²¹ SWISS RE. *Our mission, vision and values*. [online].[cit. 2019-03-15].Dostupné na: <https://www.swissre.com/about-us/our-vision-mission-and-values/our-history/established-1863.html>

²² SCHAB,F. *What is brand vision*. [online].[cit. 2019-02-10]. <https://www.quora.com/What-is-brand-vision>

4.6 SWOT analýza Swiss Re

Pre budúcu predikciu plnenia jednotlivých cieľov spoločnosti Swiss Re je nevyhnutným nástrojom SWOT analýza. SWOT analýza je determinovaná ako rámec hodnotiaci konkurenčné postavenie tejto spoločnosti slúžiaci pre rozvoj strategického plánovania. Prispieva k znižovaniu asymetrie informácií a napomáha pri dosahovaní cieľov. Hodnotí interné a externé faktory spoločnosti, ako aj jej súčasný a budúci potenciál. Strengths (S) popisujú silné stránky danej spoločnosti, pričom weaknesses (W) definujú jej zlé stránky. Opportunities (O) predstavujú možné príležitosti do budúcnosti, ktoré by zefektívnili chod podnikania danej jednotky. Threats (T) predstavujú hrozby, ktorým firma počas cyklu čelí.

Schéma 5: SWOT analýza spoločnosti Swiss Re

S História Hodnoty Inovácie Obchodná stratégia Silná predajná komunita Silná distribučná sieť Služby zákazníkom Stabilná finančná situácia Automatizácia činností Vzdelaný ľudský kapitál trvalo udržateľný proces Podnikový reporting a transparentnosť Expanzívna politika a diverzifikácia rizika	W Vysoké zásoby Fluktuácia zamestnancov Nedostatok špecializovaných produktov Likvidita a jej ukazovatele Výdavky spojené s kvalifikáciou zamestnancov Medzery v produktovom portfóliu
O Rozšírenie produktového portfólia Program pre lojálnych zákazníkov Zvýšenie konkurencieschopnosti Nové environmentálne politiky Diferencovaná cenová stratégia Nová daňová politika Nižšia miera inflácie Nové vstupy na trh Eliminácia rizika R&D	T Legislatívne zmeny a nariadenia Nekvalifikovaná pracovná sila Volatilná politická situácia Oslabená kúpyschopnosť Katastrofické udalosti Asymetria informácií Nedostatočný dopyt Menové výkyvy Konkurencia Sezónnosť

Zdroj: vlastné spracovanie

Podnikateľská jednotka Swiss Re je vo svojom odvetví jedna z vedúcich firiem. Preferencie Swiss Re sú veľmi priaznivé. Swiss Re je nositeľom početného množstva silných stránok, ktoré jej pomáhajú získať prosperitu a stabilné miesto na trhu. Tieto silné stránky spoločnosti (viď schéma č. 5) pomáhajú chrániť trhový podiel na existujúcich trhoch, a taktiež prenikať na nové trhy. Vo veľkej miere sa podieľajú na plnení alternatívnych cieľov.

S **Medzi silné stránky spoločnosti (S)** Swiss Re patrí história, hodnoty, inovácie, obchodná stratégia, silná predajná komunita, silná distribučná sieť, služby zákazníkom, stabilná finančná situácia, automatizácia činností, vzdelaný ľudský kapitál, sledovanie trvalej udržateľnosti ako súčasť trvalo udržateľného procesu, dôsledný podnikový reporting, úspešná expanzívna politika, diverzifikácia rizika a transparentnosť spoločnosti Swiss Re. Swiss Re dovŕši v roku 2019 svoje 156. výročie. História, tradície, späť hodnoty a skúsenosti sú zrkadlom produktivity Swiss Re, ktoré predstavujú kľúčový element jej silných stránok. Dômyselne prepracovaná obchodná stratégia, ktorá je nástrojom na splnenie alternatívnych cieľov a strategického cieľu je výsledkom profesionálnej práce v oblasti strategického manažmentu.

Organizačná štruktúra je v spoločnosti vertikálna, rozčlenená na viacero oddelení. Silná predajná komunita predstavuje v Swiss Re vybudovanú sieť distribútorov a predajcov propagujúcich produkty spoločnosti. Lojálnosť klientov je výsledkom úspešnej organizácie služieb zákazníkov. Odpovedať na dopyt a potreby zákazníkov je racionálne, pôsobivé a v súčasnej dobe veľmi účinné. Stabilná finančná situácia spoločnosti Swiss Re dáva možnosť na implementáciu rôznych inovácií. Inovácie predstavujú hnací motor každej podnikateľskej jednotky. Často sa spájajú s automatizáciou činností, ktoré tvoria silnú stránku tejto rozvinutej spoločnosti.

Ďalšou silnou stránkou tejto spoločnosti je dodržiavanie environmentálnych zásad. Programy ako *Greenhouse Neutral* a *CO_{you2}*, ktorých je práve Swiss Re súčasťou sú dôkazom, že aj internacionálna firma sleduje globálne záujmy. V súčasnosti má spoločnosť celosvetovo 33 pobočiek. Tento príklad definuje expanzívnu politiku ako aktívnu a plne fungujúcu. Jednou z najdôležitejších efektívnych stránok spoločnosti je pravidelný reporting vývoja kardinálnych firemných ukazovateľov, ktoré zohrávajú pri dosahovaní alternatívnych cieľov ústrednú úlohu. Práve transparentnosť je správnou cestou na dosiahnutie úspechu a vízie, ktoré si Swiss Re ako podnikateľská entita definovala.

W

Medzi slabé stránky (W) zaraďujeme vysoké zásoby, fluktuáciu zamestnancov, nedostatok špecializovaných produktov, nedostatočnú likviditu, výdavky spojené s kvalifikáciou zamestnancov a v neposlednom rade aj medzery v produktovom portfóliu. Podiel obežných aktív a ukazovatele likvidity aktív naznačujú, že táto spoločnosť nevyužíva hotovosť veľmi efektívne, keďže je držiteľom vysokých zásob. Tento jav môže byť spôsobený nedostatočnou prognózou dopytu po produktoch. Na druhej strane, poisťovacie činnosti Swiss Re vytvárajú veľké objemy peňažných tokov, ktoré sú investované do finančných aktív. Táto situácia má za následok značné investičné riziko v súvahe, ku ktorému sa pridáva určitý kapitál. V závislosti od posúdenia celkového rizika má držba celkového kapitálu nižšiu alebo vyššiu úroveň na financovanie príslušných podnikateľských činností. Fluktuácia zamestnancov má rastúce tendencie a zaraďujeme ju tiež medzi slabé stránky tejto spoločnosti. V roku 2018 bol počet nových zamestnancov 9 099, v roku 2017 bol počet prijatých zamestnancov 8 630 a v roku 2016 bol počet zamestnancov 8 531. Táto rastúca tendencia má za následok zvyšovanie nákladov spojených s edukačnou a kvalifikačnou činnosťou zamestnancov, a zároveň súvisí s mzdovými nákladmi. Mínusom sú aj medzery v produktovom portfóliu, kedy firma nezačleňuje špecializované produkty do svojho portfólia. Spôsob eliminácie slabých stránok nám načrtávajú opportunities (O).

O

Opportunities (O) resp. možnosti spoločnosti Swiss Re prinášajú širokú škálu riešení, ktoré by mohli byť využité v ďalšej fáze cyklu podniku s cieľom naplnenia alternatívnych cieľov. Rozšírenie produktového portfólia, program pre lojálnych zákazníkov, zvýšenie konkurencieschopnosti, implementácia nových environmentálnych politík, diferencovaná cenová stratégia, nová taxatívna politika, nižšia miera inflácie, nové vstupy na medzinárodný trh, eliminácia rizika a R&D (tzv. výskum a vývoj) sú príležitosťou zvýšenia konkurenčnej výhody. Stabilný voľný peňažný rok poskytuje príležitosť investovať do špecializovaných produktových segmentov. S nárastom likvidity môže spoločnosť investovať do výskumu a vývoju nových produktov pre cieľových zákazníkov. Nová technológia poskytuje spoločnosti Swiss Re príležitosť pre diferencovanú cenovú stratégiu, ktorá by oslovila nových klientov. Nízka miera inflácie alebo zmena taxatívnej politiky v prospech nadnárodných firiem prináša väčšiu stabilitu na trhu a ďalší benefit pre

túto spoločnosť. Aj napriek tomu, že je mnoho možností ako prosperovať na trhu, podnikateľskú entitu ohrozujú aj neočakávané situácie, ktoré môžu narušiť plynulé plnenie alternatívnych cieľov.

T **Threats (T)** determinujú hrozby spoločnosti Swiss Re ako neočakávané situácie, ktoré môžu kedykoľvek nastať. Hrozby popisujú externé faktory, ktoré vo veľkej miere ovplyvňujú podnikateľskú jednotku.

Medzi primárne hrozby spoločnosti Swiss Re zaradíme neočakávané legislatívne zmeny a nariadenia, nekvalifikovanú pracovnú silu, volatilnú politickú situáciu, oslabenú kúpyschopnosť, katastrofické udalosti, asymetriu informácií, nedostatočný dopyt, menové výkyvy, intenzívnu konkurenciu a sezónnosť. Legislatívne zmeny a nariadenia môžu ohroziť plynulý chod podnikateľskej činnosti napríklad zvýšením nákladov na administratívne činnosti. Nekvalifikovaná pracovná sila by nemala dostatok kompetencií na plnenie cieľov spoločnosti. Volatilná politická situácia sa vyskytuje vo svete čoraz vo väčšej miere. Brexit, ktorý je vecným príkladom takejto situácie môže mať nepriaznivý dopad na globálny poisťný trh. Keďže spoločnosť pôsobí v mnohých krajinách je vystavená menovým výkyvom. Dopyt po vysoko ziskových produktoch má sezónny charakter a každá nepravdepodobná udalosť počas hlavnej sezóny môže ovplyvniť ziskovosť spoločnosti v krátkodobom až strednodobom horizonte.

Intenzívna konkurencia zvýšila počet aktérov v priemysle za posledné tri roky, čo vyvolalo tlak nielen na ziskovosť, ale aj na celkový predaj. Spoločnosť Swiss Re dokáže eliminovať všetky vyššie uvedené hrozby iba správnym formulovaním alternatívnych cieľov a implementáciou správnej politiky na ich dosiahnutie.

4.7 Stratégia Swiss Re na plnenie alternatívnych cieľov

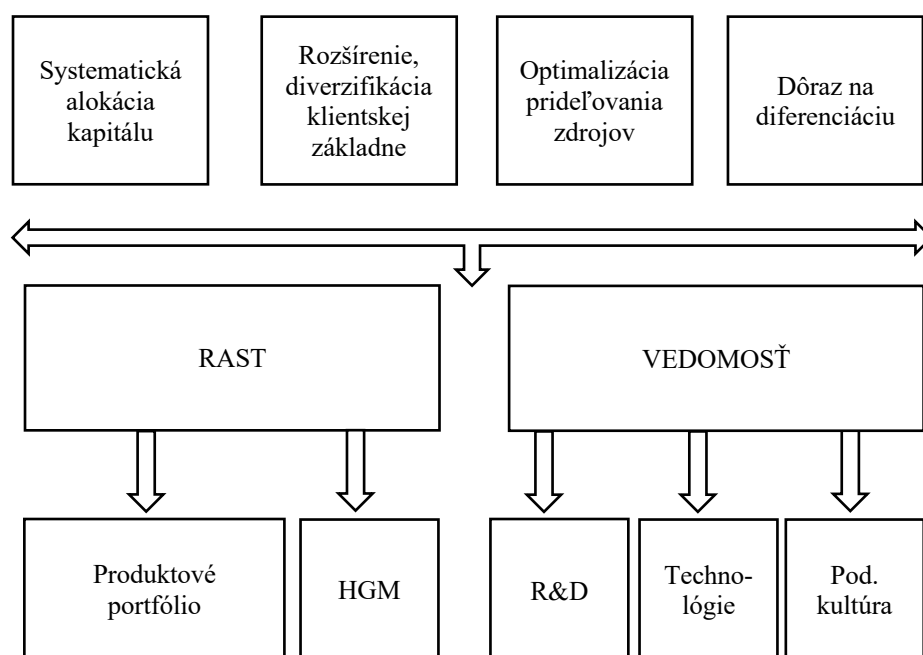
Na dosiahnutie cieľov a na napĺňanie svojho poslania potrebuje podnikateľský subjekt stratégiu, ktorá je súčasťou strategického manažmentu spoločnosti. Na otázku: „Ako dosiahnuť požadované výsledky a ako získať konkurenčnú výhodu?“, musela odpovedať aj spoločnosť Swiss Re. Stratégia tejto spoločnosti bola vypracovaná na úrovni vrcholového vedenia podniku. V tomto podniku ju schvaľuje predstavenstvo. Stratégia odpovedá na otázky súvisiace s organizovaním činností a rieši čiastkové úlohy na dosiahnutie alternatívnych cieľov. Na základe spracovaných informácií táto podnikateľská entita

využíva kombinovaný resp. interaktívny postup v strategickom manažmente, ktorý je zlúčením top-down (zhora-nadol) postupu a bottom-up (zdola-nahor) postupu. Postup, ktorý je uplatnený v tejto spoločnosti je chápaný ako kontinuálny proces s nepretržitými komunikačnými vzťahmi. Primárna nie je len stratégia tvorená vrcholovým manažmentom, ale do úvahy sa berie aj sledovanie záujmov nižších hierarchických úrovní. Iniciatíva teda vychádza aj z funkčných úrovní stratégie podnikateľských jednotiek. Swiss Re chce plniť svoje alternatívne ciele a zároveň zvažovať svoje dynamické krátkodobé priority. Tento postup je výsledkom globalizácie a moderného strategického myslenia. Stratégia tejto firmy obsahuje štyri základné kamene vid' schéma č.6:

- Systematická alokácia kapitálu
- Rozšírenie a diverzifikácia klientskej základne
- Optimalizácia pridelovania zdrojov
- Dôraz na diferenciáciu

Systematická alokácia kapitálu spoločnosti Swiss Re determinuje alokáciu kapitálu do najatraktívnejších rizikových fondov a aktívnu optimalizáciu portfólia aktív a pasív. Rozšírenie a diverzifikácia klientskej základne zabezpečuje prístup k rizikovým fondom, rozširujúcim brány investovania na nových trhoch, ktoré môžu osloviť nových klientov s využitím nového krytia rizík.

Schéma 6: Stratégia plnenia cieľov implementovaná v spoločnosti Swiss Re



Zdroj: vlastné spracovanie

Optimalizácia pridelovania zdrojov je zameraná v tejto spoločnosti predovšetkým na podnikovú kultúru. Pridelovanie správneho množstva zdrojov na nájdenie kompetentných pracovníkov a vytvorenie efektívnych platforiem dáva tejto organizácii správne zameranie. Dôraz na diferenciáciu je silným odkazom kombinácie finančnej sily spoločnosti, dlhodobých vzťahov so zákazníkmi a vedúcich znalostí v oblasti krytia rizika.

Všetky spomínané strategické piliere tejto spoločnosti vyobrazené pomocou schémy č.6 vyúsťujú do dvoch základných kategórií. Tieto kategórie sú ***rast a vedomosť*** a predstavujú špecifické médium tejto spoločnosti. Napríklad rast za pomoci systematickej alokácie kapitálu napomáha k dosiahnutiu udržateľnej hodnoty pre akcionárov spoločnosti. Vo veľkej miere ovplyvňuje produktové portfólio, ktoré oslovuje finálnych zákazníkov. HGM je skratka definovaná ako „***high growth markets***“ pomenúvajúca trhy s vysokým rastovým trendom. Swiss Re je príkladom podniku, ktorý v podstatnej miere investuje do vyspelých trhov prinášajúc dynamiku do cezhraničných fúzií. Swiss Re ako priekopník HGM zaznamenal 22% čistého poistného vytvoreného práve na území vyspelých trhov v roku 2018 pričom popredné miesto rastu na HGM zostáva Číne.

Druhým typom média je vedomosť resp. znalosť tejto spoločnosti v obore zaistenia. Vedomosť má enormný dopad na R&D (tzv. výskum a vývoj), technológie a podnikovú kultúru. Vzorom je inštitút zriadený spoločnosťou Swiss Re, ktorého hlavnou úlohou je zbieranie dát na identifikáciu nových potenciálnych rizík. Pod vedením inštitútu vzniká tzv. *Sigma analýza*. *Sigma analýza* je definovaná ako predikcia do budúcnosti. Na základe takejto predikcie je spoločnosť schopná včas sa adaptovať a eliminovať prípadné riziká.

Príkladom *Sigma analýzy* z roku 2018 vytvorenou pod záštitou Swiss Re inštitútu je expertíza, že novovznikajúce trhy budú motorom rastu globálnej ekonomiky a poisťovacích trhov počas nasledujúcich 10 rokov. Zatiaľ čo rozvíjajúce sa trhy čelia určitým štrukturálnym a cyklickým výzvam, zostávajú atraktívnym návrhom rastu, najmä v porovnaní s vyspelými trhmi. Faktory špecifické pre priemysel, ako je zavedenie medzinárodných osvedčených postupov v oblasti regulácie, zlepšenie prístupu na trh a včasné prijatie technológií, podporia rozvoj sektora poisťovníctva na rozvíjajúcich sa trhoch. Výsledkami takýchto analýz sú fakty, ktoré napomáhajú k dosiahnutiu alternatívnych cieľov spoločnosti.

Spoločnosť Swiss Re využíva efektívnu stratégiu počas vykonávania svojej podnikateľskej činnosti, ktorá je podložená reálnymi faktami a dátami, berúc do úvahy štyri základné piliere strategického manažmentu. Implementácia príkladnej stratégie zaručuje dosiahnutie alternatívnych cieľov podnikateľskej entity.

4.8 Hierarchia cieľov Swiss Re a ich formulácia

Hierarchia cieľov spoločnosti Swiss Re sleduje pluralitné poňatie cieľov. Podnik sleduje viacero cieľov súčasne, v ktorej dominantnú úlohu majú finančné ciele. V tejto spoločnosti sú ciele usporiadané hierarchicky. Na vrchole organizácie sa nachádzajú strategické ciele a pod týmto stupňom sa uvádzajú jej alternatívne ciele. Smerom nadol sa jednotlivé alternatívne ciele konkretizujú zo všeobecných, dlhodobých na krátkodobé až operatívne, ktoré sú častokrát vyjadrené v podobe rôznych projektov.

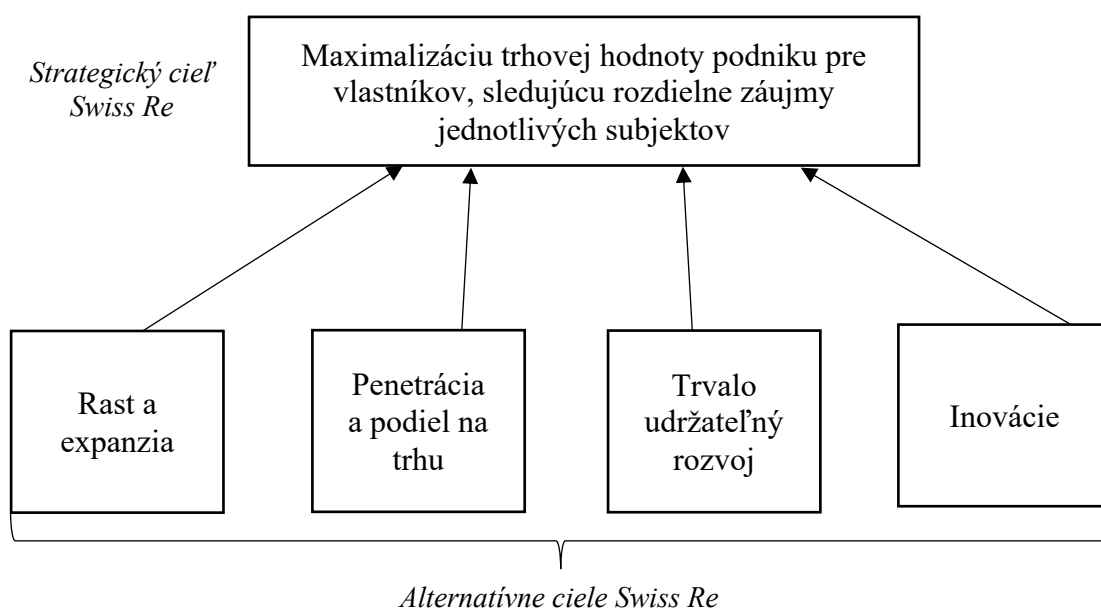
Strom cieľov ilustruje myšlienku, že strategické ciele tejto spoločnosti je možné dosiahnuť iba splnením všetkých alternatívnych cieľov. Strom cieľov (schéma č.7) predstavuje vzájomný vzťah resp. väzbu, ako sa jednotlivé ciele navzájom ovplyvňujú.

Za strategický cieľ spoločnosť Swiss Re považuje maximalizáciu trhovej hodnoty podniku pre vlastníkov, sledujúcu rozdielne záujmy jednotlivých subjektov (stakeholderov). Sústavu cieľov dopĺňajú predovšetkým alternatívne ciele tejto spoločnosti.

Medzi alternatívne ciele tejto spoločnosti zaradujeme:

- Rast a expanzia
- Penetrácia a podiel na trhu
- Trvalo udržateľný rozvoj
- Inovácie

Schéma 7: Strom cieľov spoločnosti Swiss Re



Zdroj: vlastné spracovanie

4.9 Ciele Swiss Re a politiky na ich dosiahnutie

4.9.1 Alternatívny cieľ spoločnosti Swiss Re: rast a expanzia

Spoločnosť Swiss Re si vymedzila ako jeden z alternatívnych cieľov rast a expanziu podniku na medzinárodný trh. Swiss Re so svojou dominantnou kapacitou a alternatívnym cieľom rásť dežigovala podporenie svojho rastu expanzívnym vstupom na medzinárodný trh. V súčasnosti je lídrom vo svete poisťovníctva a zaistenia. Tento alternatívny cieľ sa aktívne podieľa na plnení strategického cieľa podniku.

Aké politiky používa Swiss Re na dosiahnutie vybraného alternatívneho cieľa? Ktoré strategické piliere jej pri tom napomáhajú? Ovplyvňuje tento alternatívny cieľ aj plnenie ostatných alternatívnych cieľov?

Odpoveďou na tieto otázky je expanzívny charakter spoločnosti Swiss Re. Spoločnosť Swiss Re s hlavným sídlom v Zürichu vo Švajčiarsku pôsobí na globálnej báze. Čím viac sa svetová ekonomika prepája, tým citlivejšie trhy reagujú na vývoj v jednotlivých krajinách. V dôsledku toho je veľmi dôležité sledovať potreby klientov a adaptovať sa na príslušný trh. Reorganizovaná sieť kancelárií umožňuje tejto spoločnosti lepšiu konkurenciuschopnosť a poskytovanie efektívnych služieb na zaist'ovacom trhu. V priebehu roku 2018 podnikla spoločnosť Swiss Re kroky na posilnenie svojej pozície najmä v Ázii. Vhodným príkladom je expanzia spoločnosti v januári 2018 do Singapuru, kde si spoločnosť vymenovala novú regionálnu správnu radu.

V rámci svojej obchodnej jednotky pre zaistenie založila novú pobočku tzv. kombinovaný Property & Casualty Underwriting Hub pre región Ázie a Tichomorja.²³ Takáto expanzia spoločnosti, ktorá sa zaoberá celým rozsahom upisovania majetku a úrazov umožní efektívnejšie podporovať svojich klientov so zameraním na rast v celom regióne. Takýto alternatívny cieľ produkuje pozitívny dopad na spoločnosť a dodáva podniku stabilitu na globálnom trhu. Tabuľka č.2 odzrkadľuje participáciu spoločnosti Swiss Re v celosvetovom meradle.

²³Swiss Re creates combined Property and casualty underwriting hub in Asia. [online] . [cit. 2019-04-05]. Dostupné na: https://www.swissre.com/media/news-releases/2017/nr20170522_underwriting_hub_asia.html

Tabuľka 2: Globálna prítomnosť spoločnosti Swiss Re

ÁZIA A			
EURÓPA	TICHOMORIE	AMERIKA	AFRIKA
Dánsko	Austrália	Barbados	Južná Afrika
Francúzsko	Čína	Brazília	
Nemecko	Hong Kong	Kanada	
Izrael	India	Mexiko	
Taliansko	Japonsko	USA	
Luxembursko	Malajzia		
Holandsko	Singapur		
Slovensko	Južná Kórea		
Španielsko			
Švajčiarsko			
Veľká Británia			

Zdroj: SWISS RE. *Our global presence*. [online] . [cit. 2019-03-15]. Dostupné na: <https://www.swissre.com/about-us/our-global-presence.html>

V súčasnosti Swiss Re operuje v Európe, Amerike, Afrike, Ázii a Tichomorí. V Európe sa táto spoločnosť nachádza v 11 krajinách a materské sídlo je vo Švajčiarsku. V oblasti Ázie a Tichomoria je firma Swiss Re situovaná v ôsmich štátoch. V Amerike má spoločnosť zastúpenie v piatich krajinách. V neposlednom rade sa jedna pobočka nachádza aj v Južnej Afrike. Týmto spôsobom spoločnosť aktívne pracuje na splnení svojho alternatívneho cieľa.

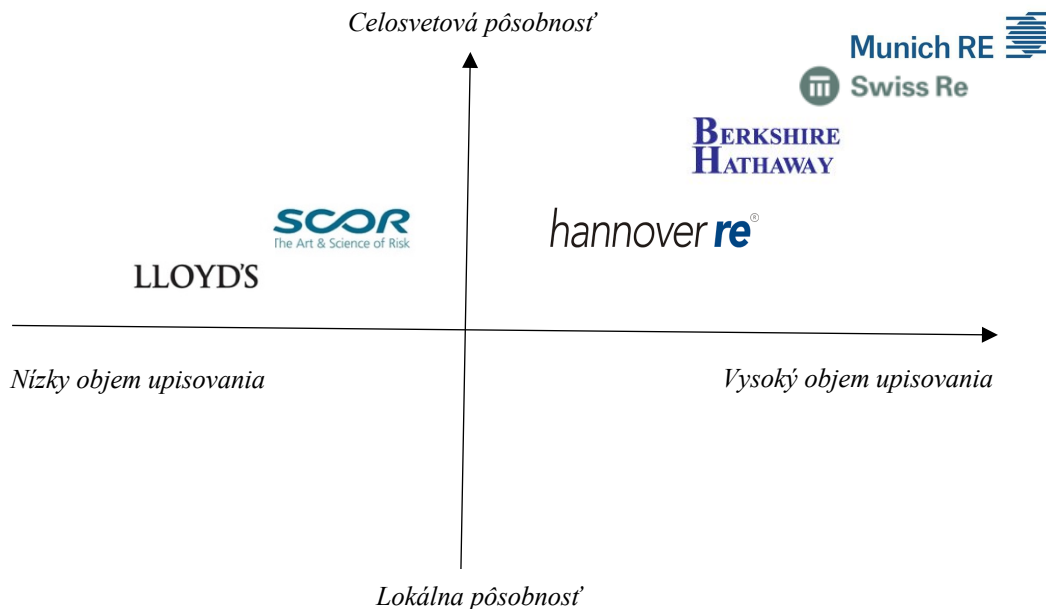
4.9.2 Alternatívny cieľ spoločnosti Swiss Re: penetrácia a podiel na trhu

Alternatívnym cieľom spoločnosti Swiss Re je aj penetrácia trhu a jej podstatný podiel na zaist'ovacom trhu. V teoretickej časti tejto práce definujú penetráciu trhu a podiel na trhu základné pojmy, opisujúce rôzne aspekty vzťahov medzi podnikmi, ich výrobkami a službami. Konkurencia je rivalita medzi spoločnosťami, ktoré ponúkajú komplementárne produkty a služby. Trhová konkurencia na zaist'ovacom trhu motivuje spoločnosti k zvýšeniu objemu predaja využitím štyroch fundamentálnych zložiek marketingového mixu (produkt, distribúcia, cena, propagácia). Medzi hlavných konkurentov spoločnosti Swiss Re

zaradujeme: Munich Re, Berkshire Hathaway Inc., Hannover Ruck S.E., SCOR S.E., Lloyd's. Alternatívnym cieľom tejto spoločnosti je získanie vedúcej pozície na trhu.

Na základe štatistiky TOP 50 Global Reinsurance Groups, vedenej ratingovou agentúrou A.M.Best, sa spoločnosť Swiss Re zaraduje medzi popredných hráčov na trhu zaistenia. V roku 2017 získala spoločnosť Swiss Re vedúcu pozíciu na základe predpísaného hrubého poistného zaistenia.²⁴ Hodnota hrubého poistného zaistenia sa dostala na hranicu 33 570 USD. V roku 2018 vykazovala spoločnosť klesajúcu tendenciu oproti roku 2017. Jej hodnota predpísaného hrubého poistného zaistenia klesla na 34 775 USD. V roku 2018 profitovala z výnimočných udalostí spoločnosť Munich Re, ktorá sa dostala až na hranicu 37 821 USD podľa ratingovej agentúry A.M.Best. Spoločnosti Munich Re a Swiss Re potvrdili svojimi prvenstvami fakt, že ich alternatívnym cieľom je získanie majoritného podielu na trhu. Schéma č.8 zobrazuje aktuálnu situáciu na konkurenčnom trhu berúc do úvahy pôsobnosť a objem upisovania. Schematické zobrazenie je subjektívne a postavenie jednotlivých firiem sa môže s faktorom času meniť.

Schéma 8: Zobrazenie podielu na konkurenčnom trhu



Zdroj: vlastné spracovanie

²⁴ Top 50 Global Reinsurance Groups. [online] . [cit. 2019-03-30]. Dostupné na: <https://www.reinsurancene.ws/top-50-reinsurance-groups/>

4.9.3 Alternatívny cieľ spoločnosti Swiss Re: inovácie

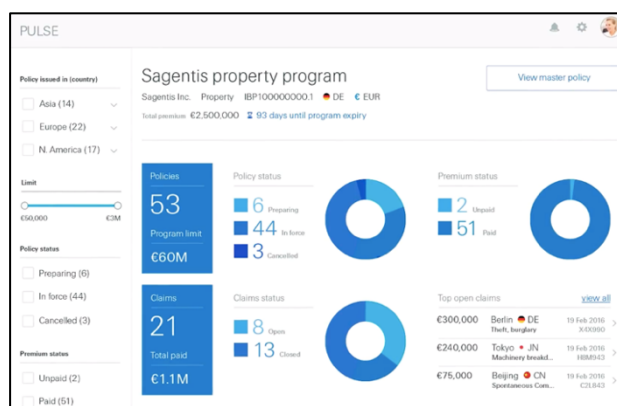
Na dosiahnutí strategického cieľa spoločnosti Swiss Re sa podieľa alternatívny cieľ, determinovaný ako inovácia. Inovácia predstavuje kľúčový obchodný proces v súčasnom vysoko konkurenčnom globálnom prostredí. Hospodárska súťaž sa zvýšila v dôsledku širšieho prístupu k novým technológiám, zvýšených možností obchodovania a výmeny poznatkov, ktoré internet ponúka. Úspešné využívanie nových nápadov je kľúčové pre to, aby bol podnik schopný zlepšiť svoje procesy, priniesť na trh nové, dynamické produkty a služby a zvýšiť svoju efektívnosť. **Stimulácia obchodných procesov** je medzníkom, ktorý napomáha k naplneniu tohto alternatívneho cieľa. V posledných rokoch uplatnila Swiss Re inovačnú politiku vo viacerých oblastiach. Táto inovácia sa týkala meniacich sa procesov a vytvárania efektívnejších procesov a produktov.

Smerodajnými príkladmi vzniku inovačného prostredia tejto spoločnosti bola implementácia dvoch projektov do interného a externého prostredia. Projekty **Pulse** a **Contact One** sú vhodným príkladom inovatívnej aktivity spoločnosti. Dôkazom toho, či tieto programy podporili inovačný rast spoločnosti je získanie ocenenia **SSON Award for Excellence in Innovation** v roku 2018. Swiss Re sa postupnými krokmi približuje k splneniu ďalšieho alternatívneho cieľa. Definície jednotlivých projektov prinášajú dôkladnejší rozhľad do tejto problematiky a zároveň vymedzujú vzniknutý dopad na chod tejto zaistovacej spoločnosti.

Projekt PULSE umožňuje firemným klientom spoločnosti Swiss Re jednoducho sledovať najnovšie údaje o rizikách a spravovať komplexné poisťné programy z jediného informačného panelu, ktorý je dostupný na akomkoľvek zariadení. Sprístupnenie inovatívnej technológie pre klientov je odkazom na dômyselne prepracovaný zákaznícky servis. Za dôležitú súčasť prispievania k firemnej stabilite sa považuje pravidelné informovanie verejnosti o stabilite poisťného sektora a trendoch, ktoré môžu stabilitu ohrozovať. Informovanosť a diskusia o týchto témach je nevyhnutná najmä z dôvodu, že nielen inštitúcie finančného sektora a ich klienti, ale aj ostatné nefinančné spoločnosti svojím správaním ovplyvňujú finančnú stabilitu na poisťnom trhu. **PULSE** (obrázok č.1) umožňuje zákazníkom sledovanie situácie na poisťnom trhu, iniciovanie pohľadávok, nahratie podporných dokumentov, prehľad odporúčaní a prístup k **CatNet** (obrázok č.2). CatNet predstavuje vedúce úložisko podrobných rizikových modelov súvisiacich s prírodnými

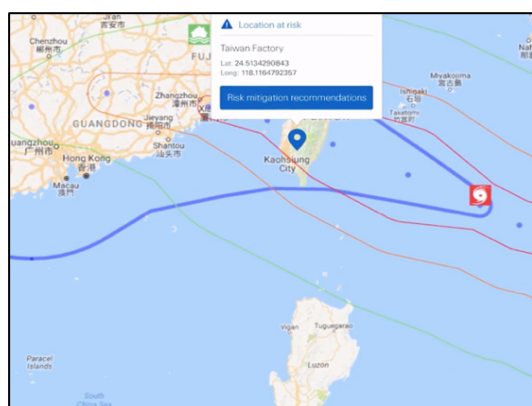
katastrofami.²⁵ Tento systém umožňuje užívateľom vidieť riziko vystavenia každého umiestnenia ich obchodných jednotiek. PULSE slúži ako samoobslužný nástroj s veľkou výpovednou hodnotou, ktorá vo veľkej miere znížila asymetriu informácií a časovú náročnosť. Popularita projektu PULSE je výsledkom záväzku Swiss Re k naplneniu ďalšieho alternatívneho cieľa.

Obrázok 1: Ukážka PULSE



Zdroj: *PULSE-Risk management at your fingertips*. [online]. [cit. 2019-03-05]. Dostupné na: <https://www.youtube.com/watch?v=mLF34JvCw4>

Obrázok 2: Ukážka CatNet



Zdroj: *CatNet*. [online]. [cit. 2019-04-02]. Dostupné na: <https://www.swissre.com/reinsurance/property-and-casualty/solutions/property-specialty-solutions/catnet.html>

Príkladnou inováciou spoločnosti Swiss Re je aj projekt Contact One, ktorý poskytuje služby založené na optimálnej zákazníckej skúsenosti. Ak užívatelia nedokážu nájsť hľadané informácie, Contact One Service Desk ponúka podporu 24/7 online alebo prostredníctvom globálneho telefónneho čísla (3939). Agenti sú vyškolení a vybavení tak, aby zodpovedali štandardným požiadavkám v akejkoľvek divízii a môžu bez problémov odovzdávať požiadavky divíznym špecialistom pomocou spoločnej globálnej platformy riadenia služieb. Všetky požiadavky zákazníkov sú sledované, aby sa zabezpečilo, že časové odozvy budú viditeľné pre všetkých v koncovom dodávateľskom reťazci. Spätná väzba zákazníkov je systematicky hodnotená ako zdroj nápadov pre tímy neustáleho zlepšovania. V prvých 11 mesiacoch roku 2017 Contact One vybavilo 605 000 dopytov, čo predstavovalo približne 2 600 za jeden pracovný deň.²⁶ Reakcia zákazníka, resp. reakčný čas, na požiadavky zákazníkov bol konzistentne vysoký.

²⁵ SWISSRE.2018.PULSE- *Risk management at your fingertips*. [online]. [cit. 2019-02-20]. Dostupné na: https://corporatesolutions.swissre.com/insights/apps-and-tools/pulse_risk_management_at_your_fingertips.html

²⁶ SSON. 2019. Award Winner in innovation, *Swiss Re presents ContactOne*. [online]. [cit. 2019-02-21]. Dostupné na: <https://www.ssonetwork.com/global-business-services/articles/sson-award-winner-in-innovation-swiss-re>

Uvedené ukazovatele výkonnosti okrem iného prispeli k veľmi vysokej úrovni spokojnosti zákazníkov. Inovatívne prostredie je kľúčom k úspešnému podnikateľskému prostrediu. Prísľub prísť s novými nápadmi na udržanie prevádzky má podstatný význam. Proces prinášania týchto myšlienok do reality nazývame inovácia. Podniky vynakladajú enormne veľkú snahu na tvorbu produktov alebo služieb, ktoré budú prínosom pre finálnych zákazníkov. A práve spoločnosť Swiss Re tento atribút spĺňa.

4.9.4 Alternatívny cieľ spoločnosti Swiss Re: trvalo udržateľný rozvoj

Pre zodpovednú spoločnosť je dôležité minimalizovať environmentálnu stopu a zdefinovať trvalo udržateľný rozvoj ako svoj alternatívny cieľ. Priekopnícke iniciatívy spoločnosti Swiss Re zahŕňajú program **Neutral Greenhouse** a **program CO_{you2}**. Zmena klímy je strategickou prioritou spoločnosti Swiss Re. Je to kľúčová téma pre poisťovateľa, pretože vedie k extrémnejším a častejším poveternostným udalostiam. Jedným zo záväzkov je znížiť vlastné emisie CO₂. Tento alternatívny cieľ je veľmi ambiciózny vzhľadom na expanzívnu obchodnú stratégiu, najmä na trhoch s vysokým rastom.

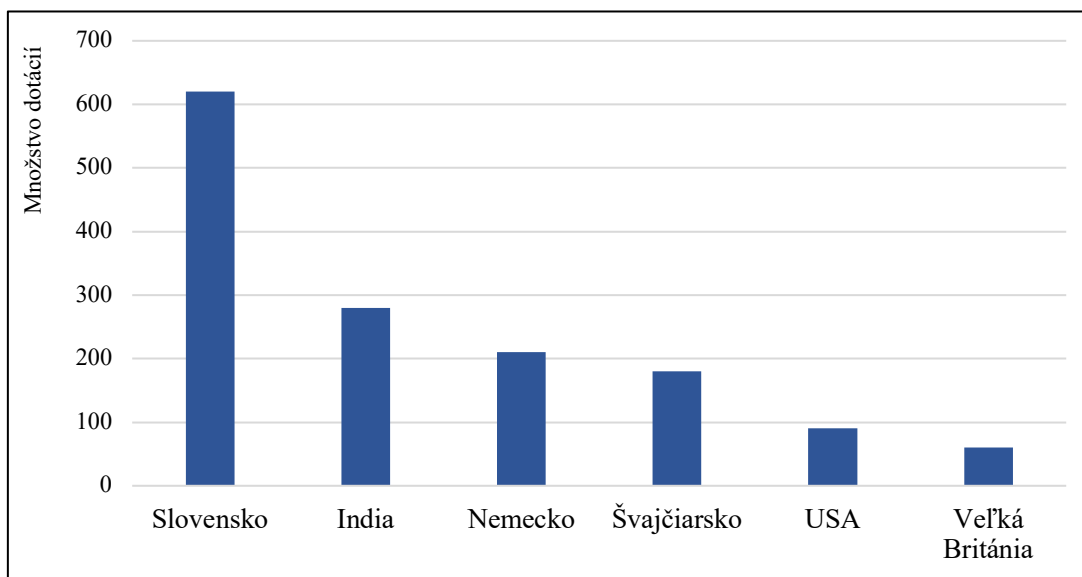
Neutral Greenhouse program presadzuje nákupnú silu z obnoviteľných zdrojov namiesto konvenčných zdrojov. Cieľom programu je neustále znižovať energetickú náročnosť o 2% ročne. Ku koncu roka 2018 bolo celkové dosiahnuté zníženie od roku 2013 až 28,9%. Výsledkom bol prechod na energeticky efektívnejšie budovy a vytvorenie flexibilnejšieho a modernejšieho kancelárskeho prostredia. Šírenie digitálnej komunikácie a zariadení umožňuje bezproblémovú prácu na rôznych miestach a zariadeniach, čím podporuje tímovú prácu. Minimalizácia služobných ciest bola podporená inštaláciou videokonferenčných zariadení v rámci celej skupiny. Táto spoločnosť zohľadňuje aj environmentálne kritériá týkajúce sa materiálov a prísad, výrobných metód, recyklácie a odpadu. Priemerná spotreba papiera na zamestnanca sa v roku 2018 znížila o 6,7%, najmä v dôsledku pokračujúcej digitalizácie a opatrení.²⁷

Program CO_{you2}, ktorý je tiež súčasťou stratégie trvalo udržateľného rozvoja tejto spoločnosti, ponúka dotácie pre celý rad investícií, prostredníctvom ktorých môžu zamestnanci znížiť súkromnú uhlíkovú stopu. Všetci zamestnanci sú oprávnení uchádzať sa o tento podporný príspevok. V roku 2018 spoločnosť poskytla celkovo 2 924 dotácií

²⁷ SWISSRE.2019.Reducing our footprint. [online] . [cit. 2019-02-20]. Dostupné na: <https://www.swissre.com/about-us/corporate-responsibility/footprint.html>

rozložených do troch produktových kategórií: domáce spotrebiče, domáca infraštruktúra a mobilita. Štatisticky je mobilita poháňaná elektrickou energiou najvýraznejšou kategóriou. Poskytnutých bolo 811 dotácií na e-bicykle, e-motorky, e-automobily a plug-in hybridné elektromobily. Geograficky bol v roku 2017 najvyšší počet zamestnancov žiadajúcich o takúto formu dotácie na Slovensku a v Indii vid' graf č.5. Dotácie boli poskytnuté predovšetkým na energeticky úsporné chladničky, práčky a bicykle.

Graf 5: Množstvo poskytnutých dotácií prostredníctvom CO_{you2} programu podľa krajín v roku 2017



Zdroj: SWISS RE. *The CO_{you2} Programme*. [online] . [cit. 2019-04-10]. Dostupné na: <https://reports.swissre.com/corporate-responsibility-report/2017/cr-report/footprint/the-coyou2-programme.html>

Subjektívny názor zamestnanca spoločnosti Swiss Re Antonia Bitonti, ktorý pôsobí na pozícii auditového manažéra, prináša detailnejší pohľad na otázku udržateľnosti. Opýtali sme sa ho, či využíva benefity programu CO_{you2} a aký je jeho prístup k otázke udržateľnosti: „Domnievam sa, že je veľmi dôležité, aby veľké firmy ako Swiss Re podporovali technológie šetrné k životnému prostrediu, pretože klimatické zmeny sa týkajú nás všetkých. Z môjho pohľadu, program CO_{you2} pripomína zamestnancom Swiss Re, že zníženie emisií CO₂ je naozaj dôležité. Program som už využil vo svojej domácnosti, čo mi umožnilo pokryť 50% nákladov pri zakúpení energeticky úsporných zariadení (ako napr. chladničku, práčku a sušičku). Určite budem pokračovať v používaní tohto programu aj v budúcnosti.“ (pán Antonio Bitonti) Konštatujeme, že otázka udržateľnosti je aj vecou prestíže firmy, pretože môže vzbudiť atraktivitu a záujem u stálych a nových zamestnancov.

5. Diskusia

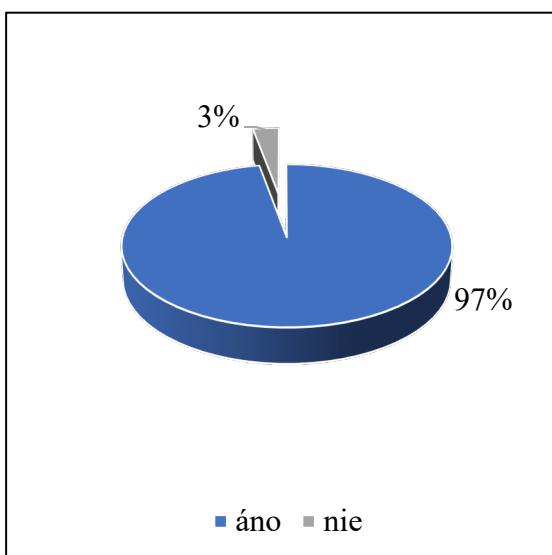
Zhrnutie praktickej časti tejto bakalárskej práce je doplnené o kvalitatívny a kvantitatívny prieskum prostredníctvom dotazníka utvoreného cez platformu *Google Formuláre*. Tento dotazník bol adresovaný prieskumnej vzorke, ktorú tvorili prevažne študenti Ekonomickej Univerzity v Bratislave, interní zamestnanci popisovanej firmy a verejnosť s ekonomickým vzdelaním. Cieľom prieskumu bolo definovať súčasné ponímanie koncepcie alternatívnych cieľov a ich využitie v podnikateľskom prostredí vybranými respondentmi.

5.1 Výsledky prieskumu a jeho interpretácia

Prieskumu sa zúčastnilo 138 respondentov (z toho 90 žien a 48 mužov), ktorí odpovedali na 6 rôznorodých otázok zameraných na problematiku využitia alternatívnych cieľov v podnikateľskej sfére. Výsledky prieskumu a interpretácia je uvedená na každú z otázok samostatne.

I. Otázka prieskumu: Je podľa Vášho názoru nevyhnutné zadať cieľ podnikania v stratégii cieľového rozhodovania podnikateľského subjektu?

Graf 6: Grafická interpretácia otázky č. 1



97% respondentov považuje zadefinovanie jednotlivých cieľov v stratégii cieľového rozhodovania podnikateľského subjektu za nevyhnutnosť. Pre 3% opýtaných respondentov sa zadefinovanie cieľov nespája s nevyhnutnosťou vid' graf č. 6. Myslíme si, že uvedomenosť nevyhnutnosti zadefinovania sústavy cieľov počas podnikania je dôležitá, ak daný podnik chce prosperovať a mať stabilnú pozíciu na konkurenčnom trhu.

Zdroj: vlastné spracovanie

II. *Otázka prieskumu: Myslíte si, že môže dôjsť k naplneniu strategického cieľa aj bez naplnenia alternatívnych cieľov podniku?*

Tabuľka 3: Naplnenie strategického cieľa

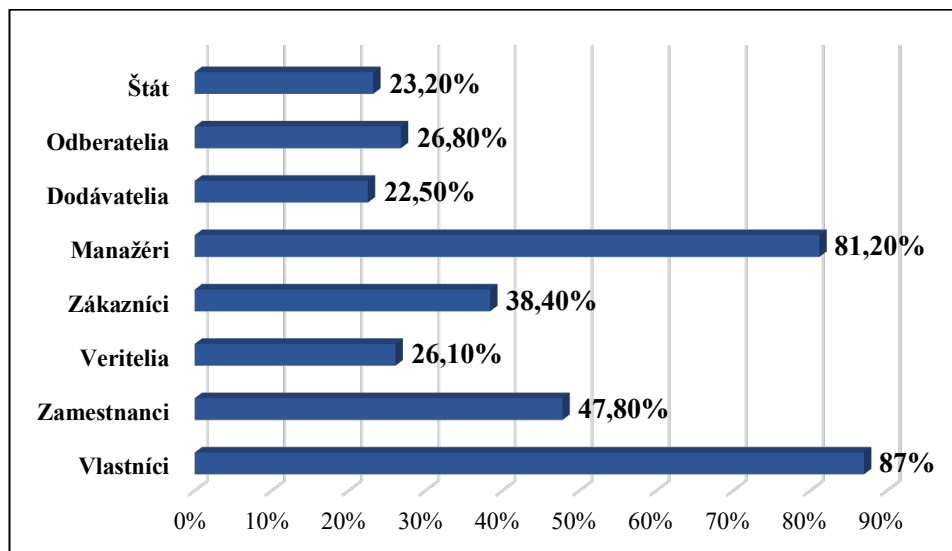
Odpoveď:	Počet respondentov:	Percentuálne vyjadrenie:
Áno	82	59,4 %
Nie	56	40,6 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Účastníci prieskumnej vzorky, ktorí si myslia, že môže dôjsť k naplneniu strategického cieľa aj bez naplnenia alternatívnych cieľov podniku predstavovali 59,4%. Zvyšných 40,9% opýtaných respondentov, ku ktorým sa prikláňame preferuje koncepciu alternatívnych cieľov ako kľúčový prostriedok k dosiahnutiu strategického cieľa. V tomto prípade je rozdiel pomeru odpovedí len 19,4%. Konštatujeme, že pôsobenie alternatívnych cieľov na dosiahnutie strategického cieľa je veľmi subjektívne a závisí od viacerých interných a externých faktorov.

III. *Otázka prieskumu: Ktoré subjekty sa podieľajú na definovaní sústavy cieľov podnikateľského subjektu resp. na definovaní strategického cieľa a alternatívnych cieľov podniku?*

Graf 7: Subjekty cieľového rozhodovania



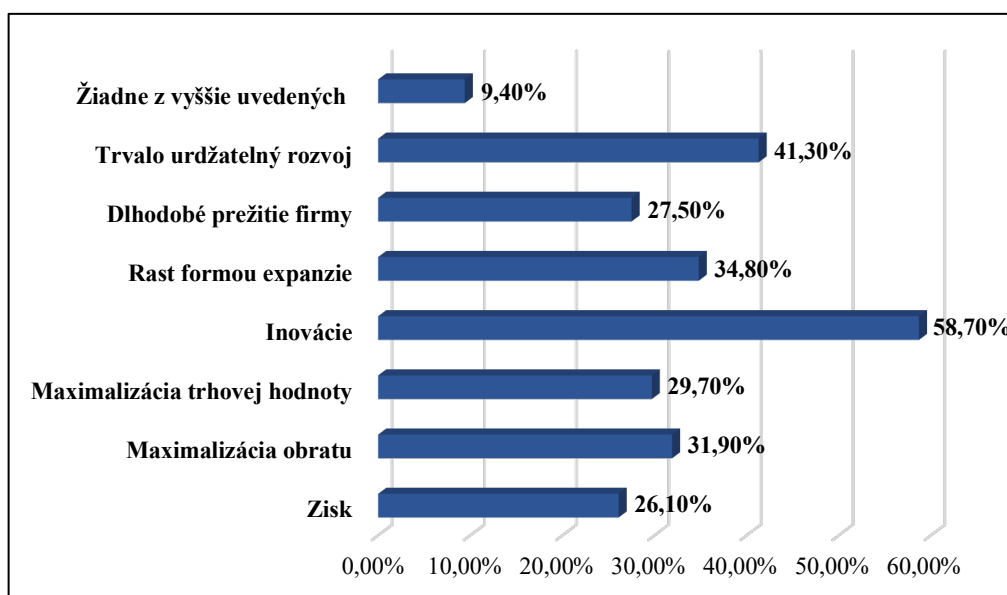
Zdroj: vlastné spracovanie

Na definovaní sústavy cieľov podnikateľskej entity sa podieľajú viaceré subjekty z interného a externého prostredia vid' graf č.7. Tieto subjekty majú rozdielne záujmy a potreby, ktoré sa snažia uspokojiť. 87% respondentov označilo vlastníkov ako rozhodujúce

subjekty pri definovaní cieľov. Manažéri ako pravá ruka vlastníkov dosiahli 81,20%. Respondenti v pomere 47,80% označili práve zamestnancov, ktorí tvoria interné prostredie podniku za kľúčové subjekty pri tvorbe sústavy cieľov podniku. Z toho vyplýva, že kľúčovú úlohu v cieľovom rozhodovaní majú v podniku interné subjekty resp. *shareholderi*. Zákazníci, ktorí predstavujú externé prostredie dosiahli 38,40%. Ostatné namerané hodnoty nemali veľké odchýlky vid': štát 23,20%, odberatelia 26,80%, dodávatelia 22,50% a veritelia 26,10%. Konštatujeme, že participácia všetkých vymenovaných subjektov má svoje opodstatnenie pri tvorbe efektívnej sústavy cieľov podniku.

IV. Otázka prieskumu: Ktoré z uvedených cieľov považujete za alternatívne?

Graf 8: Alternatívne ciele



Zdroj: vlastné spracovanie

Každý podnikateľský subjekt má rôznu škálu alternatívnych cieľov, ktoré sa snaží počas svojho pôsobenia na trhu dosiahnuť. Až u 58,70% respondentov je alternatívny cieľ vyjadrený vo forme inovácií. Dôvodom je pravdepodobne súčasná doba, kde inovácie a vývojárstvo vedú ekonomiku a priemysel neustále dopredu. Pre 41,30 % respondentov má otázka udržateľnosti a rozvoja podstatné miesto. Dôsledkom je fakt, že pre zamestnancov je aj vecou prestíže pracovať pre firmu, ktorá má environmentálny profil. 31,90% účastníkov prieskumnej vzorky označilo za alternatívny cieľ maximalizáciu obratu, 34,80% respondentov označilo rast formou expanzie a 27,50% označilo dlhodobé prežitie firmy. Maximalizácia trhovej hodnoty (29,70 %) a zisk (26,10%) sú definované ako strategické ciele podniku, ktoré podporuje sústava alternatívnych cieľov.

- V. *Otázka prieskumu: Myslíte si, že firma, ktorá pôsobí prevažne na finančnom trhu môže sledovať aj iný cieľ ako zisk alebo maximalizácia trhovej hodnoty?*

Tabuľka 4: Finančný cieľ

Odpoveď:	Počet respondentov:	Percentuálne vyjadrenie:
Áno	119	86,2 %
Nie	19	13,8 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Vzhľadom na dôležitosť a veľký vplyv alternatívnych cieľov v podniku sa stotožňujeme s odpoveďou 86,2% respondentov, že firma, ktorá pôsobí na finančnom trhu môže sledovať aj iný cieľ ako zisk alebo maximalizácia trhovej hodnoty. Táto odpoveď bola pravdepodobne podporená znalosťou respondentov v oblasti finančného sektora. Naopak 13,8% účastníkov prieskumnej vzorky si myslí, že firma pôsobiaca na finančnom trhu môže sledovať ako svoj cieľ iba zisk alebo maximalizácia trhovej hodnoty. Tento fakt bol pravdepodobne podporený asymetriou informácií a pesimistickými očakávaniami opýtaných.

- VI. *Otázka prieskumu: Čo si predstavujete pod pojmom alternatívny cieľ podnikateľského subjektu?*

Zadaná otázka bola otvorená a každý z respondentov mohol vyjadriť svoj vlastný názor na ponímanie alternatívnych cieľov v podniku. Plne sa stotožňujeme s nasledovnými definíciami alternatívnych cieľov: Alternatívny cieľ je možnosť využiť aj iné formy cieľov a tým sa priblížiť k naplneniu toho strategického cieľa, charakterizovaný tiež ako inovácia, starostlivosť o životné prostredie, spokojnosť zamestnancov, doplňujúci cieľ, zameranie sa na postupný rast, udržateľnosť na trhu, uspokojovanie záujmov a potrieb vlastníkov a zamestnancov, sprostredkujúci cieľ, dopad na podnik, investovanie voľných prostriedkov firmy do kapitálových trhov, viacúčelové médium na dosiahnutie majoritného cieľa, cieľ nesúvisiaci primárne s generovaním zisku a ekonomickými ukazovateľmi, budovanie značky, budovanie vzťahov, dlhodobé pôsobenie na trhu, veľkosť obratu, nápad, schopnosť manažérov pôsobiť motivačne na dosiahnutie cieľa a rozvoj firmy, udržateľnosť a dosiahnuteľný cieľ v zmysle pridanej hodnoty. Výsledkom prieskumu je, že respondenti si prostredníctvom zadefinovania pojmu v plnej miere uvedomili dôležitosť a významnosť alternatívnych cieľov v podniku.

Záver

Rozvoj podnikania patrí k základným a dôležitým predpokladom pre ekonomický vývoj a trhovú rovnováhu. Podnikanie je komplexná činnosť spojená so zadefinovaním jednotlivých cieľov podnikateľskej činnosti. Primárnym cieľom záverečnej práce bolo predstavenie koncepcie alternatívnych cieľov, ktoré sú súčasťou stratégie cieľového rozhodovania a sú definované ako neodmysliteľná súčasť podnikania každej podnikateľskej entity. Hlavnou úlohou strategického manažmentu je zabezpečiť schopnosť reakcie organizácie na zmeny prebiehajúce v prostredí. Stratégiu z tohto dôvodu mnohí z významných odborníkov z oblasti manažmentu v súčasnosti považujú za jeden z rozhodujúcich kritických faktorov úspešnosti podnikov. Iba správnou predikciou a uplatnením základných princípov je podnik schopný zabezpečiť efektívne fungovanie na konkurenčnom trhu a vyhnúť sa prípadným kolíziám a odchýlkam. Úvodná časť obsahovala prierez problematiky v teoretickej rovine. Zadefinovali sme si základné pojmy, charakteristiku cieľov a koncepciu alternatívnych cieľov. Praktická časť predstavovala analýzu zaistovacej spoločnosti Swiss Re a plnenie jej alternatívnych cieľov.

Na základe tejto práce sme dospeli k viacerým kľúčovým uzneseniam. Postavenie podnikateľskej jednotky je v pozícii trhovej ekonomiky veľmi dôležité. Samotné riadenie ako aj dôsledne zostavená sústava cieľov sú základné piliere pre fungovanie týchto subjektov. Zadefinovanie cieľa v stratégii cieľového rozhodovania podniku ovplyvňujú viaceré mikroekonomické a makroekonomické ukazovatele a subjekty sledujúce rozdielne záujmy. Práve alternatívne ciele podniku sú požadovanými budúcimi výsledkami odvíjajúcimi sa od poslania podniku, ktoré je definované ako súbor špecifických a dosiahnuteľných cieľov s pridanou spoločenskou hodnotou. V súčasnosti sa nesledujú už iba finančné ciele, ale do centra pozornosti prichádzajú aj alternatívne ciele ako inovačné prostredie, transparentnosť alebo trvalo udržateľný rozvoj.

Alternatívne ciele sú nositeľom viacerých výhod. Akostne stanovená sústava cieľov orientuje riadiace činnosti správnym smerom, znižuje neistotu, eliminuje podnikateľské riziko, pomáha motivovať zamestnancov a napomáha ku vzájomnej koordinácii. Ďalším dopadom alternatívnych cieľov je redukcia konfliktov počas prípadnej nekonzistencie cieľov rôznych záujmových skupín, uľahčenie kvalifikačnej pripravenosti ľudí, či skoré zabezpečenie predpokladov pre racionálnu realizáciu podnikových činností. V neposlednom rade je dodatočným efektom aj dopad na prírodu a životné prostredie. Medzi nevýhody môžeme zaradiť prípadné odchýlky pri meraní dopadu týchto cieľov.

V horizonte 10 rokov očakávame komplexný prechod firiem k inovačným stratégiám a rozvoj ich transparentného profilu. Za dôležitú súčasť prispievania k stabilite sa považuje pravidelné informovanie verejnosti o stabilite ekonomického sektora a trendoch, ktoré môžu stabilitu ohrozovať. Informovanosť a diskusia o týchto témach je nevyhnutná najmä z dôvodu, že nielen inštitúcie podnikateľskej sféry a ich klienti, ale aj ostatné nefinančné spoločnosti svojím správaním ovplyvňujú ekonomickú stabilitu. Iba implementáciou správnej politiky a stratégie je podnik schopný naplňať princípy prebiehajúcej globalizácie, a tým potvrdiť svoju úspešnosť na konkurenčnom trhu a naplniť všetky zadané ciele.

Zoznam použitej literatúry

1. *Business expansion*. [online] . [cit. 2019-04-09]. Dostupné na: <https://www.referenceforbusiness.com/small/Bo-Co/BusinessExpansion.html?fbclid=IwAR0QEm6NT31ipnWO8zuG9iFOTTwWDpLC-SUtpCxcw2QDElwpeyeFogfbJxYQ>
2. CORNING, Gary. 2015. Harvard Business Review: *You need an innovation strategy*. [online] . [cit. 2019-03-28]. Dostupné na: <https://www.servicefutures.com/harvard-business-review-need-innovation-strategy>
3. ČIMO, Jozef a Miroslav MARIAŠ. *Inovačná stratégia firmy*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 1999. 179 s. ISBN 8022510998.
4. ČUNDERLÍK, Dušan. *Manažment firemných činností*. Brno : Epos, 2001. 240 s. ISBN 808057006X.
5. GREEN, Kaj. - HANKE, Oliver. *Řízení v krizových situacích. Příklady efektivních strategií*. Praha : Management Press, 2004. 192 s. ISBN 8072611046.
6. GREGORY, Hamel. 2018. *Market share vs. market penetration*. [online] . [cit. 2019-04-01]. Dostupné na: <https://bizfluent.com/info-8588206-market-share-vs-market-penetration.html>
7. GRZNÁR, Miroslav a kol. *Firemné plánovanie*. Bratislava : Vydavateľstvo SPRINT dva, 2011. 260 s. ISBN 9788089393350.
8. HSP. 2018. *V minulom roku vzniklo na Slovensku viac ako 20-tisíc firiem*. [online] . [cit. 2019-02-10]. Dostupné na: <https://www.hlavnespravy.sk/v-minulom-roku-vzniklo-na-slovensku-viac-ako-20-tisic-firiem/1302116>
9. KUDERA, Jíří. *Moderní teorie firmy*. Praha : GRADA Publishing, 2000. 172 s. ISBN 8071699543.
10. LISÝ, Ján a kol. *Základy ekonomiky a ekonómie*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2015. 198 s. ISBN 9788022540537.
11. MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Základy ekonomiky podniku*. Brno : Vydavateľstvo Alfa, 2013. 178 s. ISBN 9788087197912.
12. NEUMAIEROVÁ, Inka - NEUMAIER, Ivan. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha : GRADA Publishing, 2002. 216 s. ISBN 8024701251.
13. PURO, Noora. 2018. *New guidance for companies to report their impact on the sustainable development goals*. [online] . [cit. 2019-04-01]. Dostupné na:

<https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/New-guidance-for-companies-to-report-their-impact-on-the-Sustainable-Development-Goals.aspx>

14. SCHAB, Frank. 2016. *What is brand vision*. [online] . [cit. 2019-02-10].
<https://www.quora.com/What-is-brand-vision>
15. SITA. 2011. *Vizia, poslanie a ciele*. [online] . [cit. 2019-04-01]. Dostupné na:
<https://podnikam.sk/vizia-poslanie-a-ciele/>
16. SIVÁK, Rudolf a kol. *Financie podnikateľskej sféry*. Bratislava : Vydavateľstvo SPRINT 2, 2018. 341 s. ISBN 9788089710423.
17. SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment*. Bratislava : Vydavateľstvo SPRINT, 2005. 390 s. ISBN 8089085490.
18. SMART. [online] . [cit. 2019-04-08]. Dostupné na:
<https://managementmania.com/sk/smart>
19. SSON .2019.Award Winner in innovation. *Swiss Re presents ContactOne*. [online] . [cit. 2019-02-21]. Dostupné na: <https://www.ssonetwork.com/global-business-services/articles/sson-award-winner-in-innovation-swiss-re>
20. SWISS RE. *Our global presence*. [online] . [cit. 2019-03-15]. Dostupné na:
<https://www.swissre.com/about-us/our-global-presence.html>
21. SWISS RE. *Our mission, vision and values*. [online] . [cit. 2019-03-15]. Dostupné na: <https://www.swissre.com/about-us/our-vision-mission-and-values/our-history/established-1863.html>
22. SWISS RE. 2018. *PULSE-Risk management at your fingertips*. [online] . [cit. 2019-03-05]. Dostupné na: <https://www.youtube.com/watch?v=mLF34JVcRw4>
23. SWISS RE. *PULSE- Risk management at your fingertips*. [online] . [cit. 2019-02-20]. Dostupné na: https://corporatesolutions.swissre.com/insights/apps-and-tools/pulse_risk_management_at_your_fingertips.html
24. SWISS RE. 2019. *Reducing our footprint*. [online] . [cit. 2019-02-20]. Dostupné na: <https://www.swissre.com/about-us/corporate-responsibility/footprint.html>
25. SWISS RE. 2017. *Swiss Re creates combined Property and casualty underwriting hub in Asia*. [online] . [cit. 2019-04-05]. Dostupné na:
https://www.swissre.com/media/news-releases/2017/nr20170522_underwriting_hub_asia.html
26. *Top 50 Global Reinsurance Groups*. [online] . [cit. 2019-03-30]. Dostupné na:
<https://www.reinsurancene.ws/top-50-reinsurance-groups/>

Prílohy

Príloha č.1: Dotazník

Autor: Petra Špaková, 2019

Vážení respondenti,

volám sa Petra Špaková a som študentkou Ekonomickej Univerzity v Bratislave na Národohospodárskej fakulte a študentkou Mod'Spe Paris CE Fashion Business School. Môj výskum sa zameriava na problematiku alternatívnych cieľov a politík podnikateľských subjektov. Preto by som Vás rada poprosila o vyplnenie môjho dotazníka. Vami poskytnuté údaje sú anonymné a poslúžia výhradne na výskumné účely.

Vopred Vám ďakujem za Váš čas a poskytnuté informácie.

1. Je podľa Vášho názoru nevyhnutné zadať cieľ podnikania v stratégii cieľového rozhodovania podnikateľského subjektu?

- ☐ áno
- ☐ nie

2. Myslíte si, že môže dôjsť k naplneniu strategického cieľa aj bez naplnenia alternatívnych cieľov podniku?

- ☐ áno
- ☐ nie

3. Ktoré subjekty sa podieľajú na definovaní sústavy cieľov podnikateľského subjektu resp. na definovaní strategického cieľa a alternatívnych cieľov podniku? (Môžete označiť viac odpovedí).

- ☐ vlastníci
- ☐ zamestnanci
- ☐ veritelia
- ☐ zákazníci
- ☐ dodávatelia
- ☐ odberatelia
- ☐ štát

4. Ktoré z uvedených cieľov považujete za alternatívne? (Môžete označiť viac odpovedí)

- ☐ Zisk
- ☐ Maximalizácia obratu
- ☐ Maximalizácie trhovej hodnoty podniku sledujúca rozdielne záujmy *stakeholderov a shareholderov*
- ☐ Inovácie
- ☐ Rast formou expanzie
- ☐ Dlhodobé prežitie firmy
- ☐ Trvalo udržateľný rozvoj
- ☐ Žiadne z vyššie uvedených

5. Myslíte si, že firma, ktorá pôsobí prevažne na finančnom trhu môže sledovať aj iný cieľ ako zisk alebo maximalizáciu trhovej hodnoty?

- ☐ Áno
- ☐ Nie

6. Čo si predstavujete pod pojmom alternatívny cieľ podnikateľského subjektu?

.....

.....

.....

7. Aké je Vaše pohlavie?

- ☐ žena
- ☐ Muž

Prosím Vás o opätovnú kontrolu vyplnených otázok.