

# SEMAFOR´09

## SLOVENSKÁ EKONOMIKA MÝTY A FAKTY O REALITE

---



*Zborník príspevkov  
z medzinárodnej vedeckej konferencie  
SEMAFOR´09*

*17. – 18.9.2009  
Michalovce*



PODNIKOVHOSPODÁRSKA  
FAKULTA KOŠICE

Vydavateľstvo EKONÓM  
2009



## *MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ VÝBOR KONFERENCIE*

### *Predseda*

Dr. h. c. prof. Ing. Rudolf Sivák, PhD., rektor EU v Bratislave, SR

### *Členovia*

Dr. h. c. prof. RNDr. Michal Tkáč, CSc., dekan PHF EU v Bratislave, SR

prof. Fedir Vastschuk, rektor ZŠU v Užhorode, Ukrajina

prof. dr. hab. Andrzej Szromnik, prorektor AE, Krakov, Poľsko

prof. Ing. Jaromír Veber, CSc., dekan FP VŠE v Prahe, ČR

Dr. h. c. prof. Ing. Peter Bielik, PhD., dekan FEM SPU v Nitre, SR

prof. Ing. Štefan Majtán, PhD., FPM EU v Bratislave, SR

Dr. h. c. prof. Ing. Jozef Mihok, PhD., TU v Košiciach

prof. dr. Janko Hodolic, FTC, Novi Sad, Srbsko

prof. dr. sc. Dževad Zečid, EF, University of Zenica, Bosnia-Herzegovina

## *PROGRAMOVÝ VÝBOR*

### *Predseda*

doc. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD., prodekanka PHF EU

### *Členovia*

doc. Ing. Mária Farkašovská, CSc., prodekanka PHF EU

doc. Ing. Viktória Bobáková, CSc., prodekanka PHF EU

Ing. Jana Czillingová, CSc., vedúca Katedry financií a účtovníctva PHF EU

doc. Ing. Vanda Lieskovská, PhD.

# SEMAFOR´09

SLOVENSKÁ EKONOMIKA  
MÝTY A FAKTY O REALITE



## *Editor*

doc. Ing. Peter Mesároš, PhD., PHF EU

## *Recenzenti*

doc. PhDr. Mgr. Alena Bašistová, PhD.

doc. Ing. Viktória Bobáková, CSc.

doc. Ing. Mária Farkašovská, CSc

doc. Ing. Eva Kafková, PhD.

doc. Ing. Vanda Lieskovská, PhD.

doc. Ing. Peter Mesároš, PhD.

doc. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD.

doc. Ing. Martin Mizla, CSc.

doc. Ing. Pavel Vavrinčík, CSc.

## *Redakčné spracovanie*

doc. Ing. Peter Mesároš, PhD.

Ing. Jaroslav Dugas

Ing. Alena Ištvanová

Ing. Petra Pešáková

## *Technické spracovanie a dizajn*

doc. Ing. Peter Mesároš, PhD.

## *Vydavateľ*

Ekonomická univerzita v Bratislave

Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach

Tajovského 13

041 30 Košice

Vydavateľstvo EKONÓM

Dolnozemska cesta 1

852 35 Bratislava

---

Príspevky neprešli jazykovou úpravou.

Copyright © PHF EU Košice, 2009.

**ISBN 978-80-225-2841-2**



## OBSAH ZBORNÍKA

### SEKCIA A

#### *REGIONÁLNA EKONOMIKA V OBDOBÍ GLOBALIZÁCIE*

<b>Spoločensky zodpovedné podnikanie v období globalizácie</b> <i>Monika BAČOVÁ</i>	11
<b>Prechod na euro bol zodpovedne pripravený a starostlivo zorganizovaný</b> <i>Igor BARÁT</i>	22
<b>Evolution of Social Insurance in Case of Unemployment. The Polish Background for Comparative Analysis</b> <i>Marek BENIO</i>	26
<b>Tendencie vývoja koncentrácií v európskom priestore</b> <i>Aneta BOBENIČ HINTOŠOVÁ</i>	35
<b>Marketingová stratégia s príkladom relaunch produktové rady</b> <i>Michal ČAPEK – Marie HESKOVÁ</i>	45
<b>Mobilní marketing – bluetooth marketing</b> <i>Petr ČERVENKA – Jana NAŠČÁKOVÁ</i>	51
<b>Podnikateľské prostredie, ako faktor konkurencieschopnosti, v krajinách V4 v rokoch 2005 – 2009</b> <i>Lucia DEMJANOVÁ</i>	58
<b>Ekonomika obnoviteľných zdrojov energie z pohľadu jednotlivých regiónov EÚ</b> <i>Lenka DUBOVICKÁ</i>	67
<b>Nakupovanie cez internet</b> <i>Jozef GAJDOŠ – Vladimír KOCÁK</i>	77

<b>Štruktúra výdavkov domácností v SR v porovnaní s výdavkami domácností ostatných krajín EÚ</b> <i>Ivana HRONCOVÁ</i>	85
<b>Corporate governance – výzva pre spoločnosť</b> <i>Jana HUROVÁ</i>	93
<b>Modely dopytu po peniazoch</b> <i>Rastislav JURGA</i>	100
<b>K vývoju tvorby a umiestnenia peňažných prostriedkov technických rezerv v Allianz – Slovenskej poisťovni, a. s.</b> <i>Eva KAFKOVÁ</i>	108
<b>Svetová ekonomika a biosociálny systém</b> <i>Anna KRIŠTANOVÁ</i> <i>Mária FARKAŠOVSKÁ</i>	116
<b>Globálne trendy v oblasti rozvoja ľudských zdrojov z pohľadu regiónov</b> <i>Ivana KUZMIŠINOVÁ</i>	123
<b>Spoločenský blahobyť a limity ekonomického rastu</b> <i>Jana NAŠČÁKOV – Petr ČERVENKA</i>	131
<b>Imidž vysokej školy – módne slovo či potenciálna konkurenčná výhoda ?</b> <i>Jana NIMRICHTEROVÁ – Vanda LIESKOVSKÁ</i>	139
<b>Vplyv prílevu priamych zahraničných investícií na regionálny rozvoj a zvýšenie konkurencieschopnosti Slovenska</b> <i>Rozália PÉTROVÁ</i>	156
<b>Vplyv diferencovanej výživy na ekonomiku pestovania ozdobnice čínskej (<i>Miscanthus sinensis</i> Anderss.)</b> <i>Pavol PORVAZ – Jana JAKUBOVÁ</i>	167
<b>Globalizácia a interkultúrna kompetencia</b> <i>Eva PRIVIDIOVÁ</i>	173

<b>Strategické využitie reverznej logistiky v podniku</b> <i>Michal PRUŽINSKÝ – Matúš FEDORÍK</i>	178
<b>Successful international market entry through project management</b> <i>Otto RÜHLE</i>	188
<b>Odlíšnosti regionální podpory malého a středního podnikání strukturálními fondy Evropské unie v České republice</b> <i>Milan SEDLÁČEK</i>	201
<b>Financovanie inovačných aktivít malých a stredných podnikov</b> <i>Michal STRIČÍK</i>	212
<b>Rolnictwo ekologiczne w Polsce</b> <i>Jolanta URBAŃSKA</i>	224
<b>Regionálna politika v období globalizácie</b> <i>Jaroslava VÁGASKÁ –M ária FARKAŠOVSKÁ</i>	232
<b>Trends and prospects in the automotive industry</b> <i>Rafael S. WOLLNY</i>	239

**SEKCIA B**  
**RIADENIE PODNIKU V KRÍZE**

<b>Stationarity of Time Series and the Problem of Spurious Regression</b> <i>Eduard BAUMÖHL – Štefan LYÓCSA</i>	250
<b>Možnosti stimulovania inovácií v kontexte finančnej krízy</b> <i>Viktória BOBÁKOVÁ</i>	265
<b>Iniciatívy na zlepšenie prístupu malých a stredných podnikov k finančnej podpore a rizikovému kapitálu</b> <i>Magdaléna FREŇÁKOVÁ</i>	272

<b>Vnímanie rizika v podnikoch</b> <i>Jaroslava KÁDÁROVÁ</i>	285
<b>Informačné systémy v cestovnom ruchu a ich modernizácia</b> <i>Branislav KRŠÁK – Alica HUTNÍKOVÁ</i>	292
<b>Industry classification: review, hurdles and methodologies</b> <i>Štefan LYÓCSA – Tomáš VÝROST</i>	300
<b>Konkurz a reštrukturalizácia ako súčasť ekonomiky</b> <i>Slávka MOLČANYIOVÁ – Michal STRIČÍK</i>	315
<b>Podnikateľ a jeho kvalifikačný potenciál</b> <i>Cecília OLEXOVÁ – Mária BOSÁKOVÁ</i>	324
<b>Súčasná energetická situácia na Slovensku a možnosti podpory financovania obnoviteľných zdrojov energií</b> <i>Rozália PÉTROVÁ – Andrea SEŇOVÁ</i>	331
<b>Determinanty riadenia podniku v súčasnosti a v blízkej budúcnosti</b> <i>Michal PRUŽINSKÝ – Peter VARHOLÁK</i>	343
<b>Normy ISO a letecké podniky</b> <i>Luboš SOCHA – Pavol SEDLÁK</i>	354
<b>Ekonomická výkonnosť výrobných družstev v ČR</b> <i>Petr SUCHÁNEK</i>	363
<b>Reverse Logistics in the Czech Republic: five-year retrospective</b> <i>Radoslav ŠKAPA – Alena KLAPALOVÁ</i>	371
<b>Biomasa – palivo budúcnosti?</b> <i>Daniela URBLÍKOVÁ</i>	379
<b>Asymmetric GARCH and the Financial Crisis: A Preliminary Study</b> <i>Tomáš VÝROST – Eduard BAUMÖHL</i>	387

<b>Ako z doposiaľ najväčšej svetovej hospodárskej krízy? (Úvaha?!)</b>	401
<i>Rudolf ZACH – Jozef KAŠŠA</i>	

**SEKCIA C**  
**SEMAFOR DOKTORANDOV**

<b>Homogenita zamerania otázok v dotazníku a ich využitie pri hodnotení</b>	410
<i>Marek ANDREJKOVIČ</i>	
<b>Minimalizovanie negatívneho dopadu pri prepúšťaní zamestnancov</b>	420
<i>Alena BERTOVIÁ</i>	
<b>Motivácia zamestnancov v súkromnej spoločnosti</b>	428
<i>Lucia BOSÁKOVÁ</i>	
<b>Efektívne riadenie znalostí – rozhodujúci faktor úspešného fungovania ekonomických subjektov</b>	443
<i>Jaroslav DUGAS – Štefan HIČÁK</i>	
<b>Analýza vybraných finančných kríz 90-tych rokov 20. stor.</b>	452
<i>Katarína FABIANOVÁ</i>	
<b>Učiaci sa organizácia</b>	471
<i>Natália GENČANSKÁ</i>	
<b>Spoločenská zodpovednosť firiem</b>	477
<i>Mária GIRGOŠKOVÁ</i>	
<b>Význam kvality ľudského kapitálu pre organizáciu a jeho špecifiká</b>	485
<i>Vladimír GÁBOR – Patrycja PUDLO</i>	



<b>Spoločensky zodpovedné podnikanie a jeho previazanosť s EFQM modelom výnimočnosti</b> <i>Lýdia HALAGOVÁ</i>	498
<b>Konkurencieschopnosť a inovačná aktivita podniku</b> <i>Štefan HIČÁK</i>	508
<b>Miera využívania metódy Balanced Scorecard vo vybraných podnikoch na území Slovenskej republiky</b> <i>Elena HORVÁTHOVÁ</i>	521
<b>Znalostný manažment a jeho využitie vo vzdelávaní</b> <i>Lenka HORVÁTHOVÁ – Matúš KUBÁK</i>	543
<b>Súčasná možnosti riadenia rizík podnikateľských subjektov</b> <i>Igor HUDÁK</i>	556
<b>Podmienky podnikania v SR</b> <i>Matej HUDÁK – Radomíra REJDOVÁ</i>	563
<b>Kalkulačný systém – nástroj riadenia efektívnosti a hospodárnosti podniku</b> <i>Alena IŠTVANOVÁ</i>	571
<b>Zhodnotenie finančnej situácie poisťovne DONAU Versicherungs AG Vienna Insurance Group v období rokov 2003 – 2007</b> <i>Miroslav LUKÁČ</i>	586
<b>Možnosti zmeny podnikovej kultúry</b> <i>Martina MAĎAROVÁ</i>	595
<b>Porovnanie možností poistenia podnikateľských subjektov na Slovensku a Veľkej Británii</b> <i>Marek MEHEŠ</i>	608
<b>Spotrebiteľské správanie na trhu športového tovaru vo vybranej lokalite</b> <i>Anton METEŇKO – Gabriela MERKOVSKÁ</i>	622

<b>Plánovanie – úroveň a možnosti plánovania v podnikovej praxi na Slovensku</b>	638
<i>František NEMETH</i>	
<b>Considering brand share on the profit in financial expression and re-branding decisions</b>	651
<i>Lenka PČOLINSKÁ</i>	
<b>Otvorené inovácie v MSP: komplemetarita faktorov erudovanosti uzavretej inovácie</b>	664
<i>Lenka PELEGRINOVÁ</i>	
<b>Procesné inovácie v manažmente podniku</b>	677
<i>Petra PEŠÁKOVÁ</i>	
<b>Organizačná kultúra na príklade vybranej spoločnosti “T-Spirit“ v organizácii T-Systems Slovakia s.r.o.</b>	691
<i>Martina POTOMOVÁ</i>	
<b>Zvyšovanie konkurencieschopnosti podniku</b>	707
<i>Daniela ROMANOVÁ</i>	
<b>Špeditér ako úspešný manažér v cestnej doprave</b>	714
<i>Jana SLANINKOVÁ</i>	
<b>Podniková kultúra</b>	724
<i>Peter ŠIMEGH</i>	
<b>Optimalizácia prevádzkových nákladov na vozový park</b>	741
<i>Andrea TAKÁČOVÁ</i>	
<b>Inovácie v priemyselných podnikoch na východnom Slovensku</b>	755
<i>Iveta WIENEROVÁ</i>	
<b>Popis vývoja rizikového kapitálu na Slovensku a v ostatných krajinách V4 v rokoch 1999 – 2008</b>	764
<i>Katarína ZÁVADSKÁ – Cyril ZÁVADSKÝ</i>	

# Spoločensky zodpovedné podnikanie v období globalizácie

Monika BAČOVÁ

## Úvod

V poslednom období, v období globalizácie, v období blahobytu, v období keď ekonómovia získavajú nobelovu cenu za matematizovanie ekonómie, v odbornej literatúre sa objavujú články súvisiace so spoločensky zodpovedným podnikaním.

Cieľom príspevku je poukázať na históriu a súčasnosť tohto problému ako aj na základné princípy spoločensky zodpovedného podnikania.

V prvej časti príspevku definujeme pojem a základné princípy spoločensky zodpovedného podnikania. Okrem toho vymedzujeme aj základné organizácie, ktoré sa aktívne zaoberajú problematikou spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku.

Druhá časť je venovaná krátkemu exkurzu do histórie spoločensky zodpovedného podnikania. Jeho historický vývoj je zasadený do kontextu vývoja trvalo udržateľného rozvoja.

V tretej časti poukazujeme na nástroje spoločensky zodpovedného podnikania.

## 1. Spoločensky zodpovedné podnikanie

**Spoločensky zodpovedné podnikanie** je koncept, v rámci ktorého sa podniky či organizácie snažia integrovať do svojich aktivít spoločenský záujem, pričom vychádzajú zo svojho vplyvu, ktorí majú na zainteresované subjekty (stakeholders). Medzi zainteresované subjekty patria:

- vlastníci, akcionári, investori,
- zamestnanci,
- spotrebitelia,
- dodávatelia a obchodní partneri,
- konkurencia,
- vláda,
- mimovládne organizácie a nátlakové skupiny,
- komunity,
- médiá,

čiže všetci, ktorých sa aktivity danej spoločnosti akýmkoľvek spôsobom dotýkajú. Spoločenská zodpovednosť presahuje povinný legislatívny rámec a vzniká na dobrovoľnej báze. Výsledkom je zvýšenie kvality života zamestnancov, ich rodín ako aj miestnej komunity a spoločnosti v širšom meradle.

Európska únia v Zelenej knihe definuje spoločensky zodpovedné podnikanie nasledovne: „Spoločensky zodpovedné podnikanie je dobrovoľné integrovanie

sociálnych a ekonomických záujmov do každodenných firemných činností a interakcií s firemnými stakeholdermi.“

Vyššie uvedené definície síce vystihujú podstatu spoločensky zodpovedného podnikania, ale zatiaľ nie je jasne vymedzený samotný pojem.

V súčasnosti existujúce definície vychádzajú zo všeobecných etických princípov: nestrannosť, angažovanosť, aktívna spolupráca so zainteresovanými subjektami a transparentnosť a spoločné sú nasledujúce charakteristické znaky:

- sú univerzálne,
- zdôrazňujú dobrovoľnosť,
- zameriavajú sa na aktívnu spoluprácu so zainteresovanými subjektami – stakeholders,
- vyjadrujú záväzok prispievať k rozvoju kvality života,
- zdôrazňujú nielen ekonomický rast, ale aj rozvoj,
- pomenúvajú tri základné oblasti – ekonomickú, sociálnu a environmentálnu, v ktorých sa zodpovedné podnikanie prejavuje.

V súvislosti s používaním pojmu spoločensky zodpovedné podnikanie, je potrebné poukázať aj na ďalšie pojmy, ktoré nie sú synonymami tohto pojmu:

- trvalo udržateľný rozvoj,
- firemná filantropia,
- sponzoring,
- firemné občianstvo.

V súčasnom období, období globalizácie, období globálnej krízy prostredia, období globálnej energetickej, finančnej, hospodárskej, ..., morálnej krízy sa ozývajú hlasy, že na zodpovedné podnikanie nie je správny čas. Tieto hlasy pri tom naznačujú, problém, ktorý spočíva v tom, že spoločensky zodpovedné podnikanie je zúžené len na sociálne aktivity ako charita, sponzorstvo, spolupráca s mimovládnyimi organizáciami. Je pravdou, že finančná situácia firiem ovplyvní uvedené aktivity, ale napriek tomu spoločensky zodpovedné podnikanie, ktoré je založené na etickom základe prináša pozitívne výsledky firmám, ale aj celej spoločnosti. V nasledujúcej tabuľke sú uvedené výhody, ktoré vyplývajú zo spoločensky zodpovedného podnikania.

Spoločensky zodpovedné podnikanie firmám prináša nasledujúce výhody:

- umožňuje manažovať riziká,
- pomáha zvyšovať zisky,
- pomáha znižovať náklady,
- podporuje inováciu,
- pomáha firmám udržať si legitimitu,
- pomáha pri budovaní dôvery a značky,
- umožňuje lepší manažment ľudských zdrojov,
- zvyšuje príťažlivosť pre investorov.

Spoločensky zodpovedné podnikanie firmám prináša úžitok, ale spoločensky zodpovedná firma musí čeliť aj prekážkam, predovšetkým:

- zahájenie spoločensky zodpovedného podnikania je nákladnou vstupnou investíciou,
- spoločensky zodpovedné podnikanie zasahuje do všetkých oblastí činnosti firmy,
- spoločensky zodpovedné podnikanie je založené na vzájomnej spolupráci,
- môžu vzniknúť konflikty priorit,
- obmedzené možnosti spolupráce.

## 1.1. Organizácie venujúce sa ZP

Na Slovensku, obdobne ako aj v krajinách vyspelej Európy, viacero organizácií zameriava svoje aktivity na spoločensky zodpovedné podnikanie. K najznámejším organizáciám patria:

- Nadácia Pontis,
- Business Leaders Forum,
- CSR Europe,
- Global Reporting Initiative.

**Nadácia Pontis** patrí k najväčším grantovým a operačným nadáciám na Slovensku. Jej názov je odvodený z latinského slova most a vyjadruje ambíciu prepájať všetky sektory slovenskej spoločnosti a napomáhať ich efektívnej spolupráci. Nadácia motivuje jednotlivcov a firmy k zodpovednosti za seba a okolitý svet a prispieva k budovaniu demokracie v neslobodných krajinách.

V roku 1997 nadviazala Nadácia Pontis na činnosť The Foundation for a Civil Society – Nadácie pre občiansku spoločnosť. Jej pracovníci majú viac ako desaťročné skúsenosti s manažovaním grantových programov a nadačných fondov. Nadácia Pontis je členom mimovládnych organizácií na Slovensku i v zahraničí.

Poslanie Nadácie Pontis je definované ako Svet slobodných a zodpovedných ľudí, ktorí zlepšujú svoj život a život okolo seba.

Vízia Nadácie spočíva v motivovaní jednotlivcov, komunity a firmy k zodpovednosti za seba a okolitý svet.

Za základné hodnoty Nadácie Pontis sa považujú:

- inovatívnosť,
- profesionálny prístup,
- priateľskosť,
- presadzovanie pozitívnych zmien,
- pomáhať každému prebrať vlastnú zodpovednosť

**Business Leaders Forum** (BLF) je neformálnym združením firiem, ktoré sa zaväzujú byť lídrami v presadzovaní princípov *Corporate Responsibility (CR)* – zodpovedného podnikania na Slovensku.

Poslaním Business Leaders Forum je kultivovať spoločnosť vytváraním a implementovaním štandardov zodpovedného podnikania.

Víziou Business Leaders Forum je zodpovedným podnikaním dosiahnuť trvalo udržateľný rozvoj a prosperitu Slovenska.

BLF vzniklo oficiálne v apríli 2004 ako výsledok snahy o vytvorenie doposiaľ neexistujúcej platformy podnikateľských subjektov pôsobiacich na území Slovenskej republiky, ktorá by bola vzorom a garantom spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku. Zakladajúci členovia združenia dňa 18. novembra 2004 podpísali Memorandum o spoločenskej zodpovednosti firiem, čím deklarovali záujem dobrovoľne integrovať do svojej firemnej stratégie súbor zásad zohľadňujúcich sociálne, etické a environmentálne aspekty podnikania, a zároveň inšpirovať ďalšie firmy pôsobiace na Slovensku k spoločensky zodpovednému podnikaniu.

**CSR Europe** je európskou organizáciou, ktorá združuje firmy, ktoré si vzájomne vymieňajú svoje praktické znalosti v oblasti zodpovedného podnikania. Organizácia funguje od roku 1995. Jej sídlo je v Bruseli. Za jej vznikom stojí výzva vtedajšieho predsedu Európskej komisie Jaquesa Delorsa popredným európskym firmám.

V súčasnosti má 75 firemných členov a 25 partnerských organizácií.

Misia CSR Europe spočíva v podporovaní členských spoločnosti v integrácii princípov CSR do ich každodenných aktivít.

CSR Europe je platformou pre:

- prepájanie spoločností za cieľom výmeny skúseností,
- inovatívne a nové projekty medzi biznis sektorom a stakeholdermi a
- vytváranie biznis a politickej agendy v oblasti zodpovedného podnikania a konkurencieschopnosti.

**Global Reporting Initiative** je nezávislá medzinárodná inštitúcia, ktorá vznikla v Amsterdame v roku 1997.

Hlavným cieľom Global Reporting Initiative je zvýšenie kvality, spoľahlivosti a využiteľnosti výročných správ o zodpovednom podnikaní. Výročnú správu definuje ako verejne publikovaný dokument prístupný všetkým partnerom firmy, ktorý poskytuje detailný prehľad o pozícii firmy a jej aktivitách v širších ekonomických, environmentálnych a sociálnych súvislostiach.

Organizácia Global Reporting Initiative pripravila v spolupráci so zainteresovanými stranami smernice na prípravu takýchto správ (G3). Je to už tretia verzia, ktorej veľkou výhodou je komplexnosť, použiteľnosť pre veľké firmy ale aj malé a stredné podniky, vyváženosť a kompatibilita s inými štandardmi, napr. s Global Compact, iniciatívou Organizácie spojených národov.

## 2. História vývoja spoločensky zodpovedného podnikania

S vývojom spoločensky zodpovedného podnikania veľmi úzko súvisia diskusie, ktoré predchádzali vypracovaniu teoretických prístupov ku spoločenskému zodpovednému podnikaniu. Najznámejšie teórie spoločensky zodpovedného podnikania s hlavnými predstaviteľmi a s ich základnou charakteristikou sú uvedené v Tabuľke č. 1.

Tabuľka 1 Teórie zahrňujúce spoločenskú zodpovednosť

<b>Inštrumentálne teórie</b> <b>– dosahovanie ekonomických cieľov prostredníctvom sociálnych aktivít</b>	
Autori či obhájcovia	Základné východisko
Friedman (1970), Jensen (2000)	Maximalizácia zisku vlastníkov (sociálne ciele nie sú súčasťou firemných cieľov).
Porter a Kramer (2002)	Strategická konkurenčná výhoda (investície so sociálnej oblasti sú prijateľné, pokiaľ sa stávajú konkurenčnou výhodou).
<b>Etické teórie</b> <b>- zamerané na dosahovanie dobra v spoločnosti</b>	
Autori či obhájcovia	Základné východisko
Freeman (1984), Evan a Freeman (1988), Donaldson a Preston (1995)	Teória stakeholders (odkazuje na niektoré normatívne morálne teórie: Kant, utilitarizmus, teória spravodlivosti a iné). Autori presadzujú zohľadnenie záujmov a zainteresovaných skupín
The Global Sullivan Principles (1977)	Univerzálne práva (rešpektovanie ľudských práv, pracovaného práva a zodpovednosť k environmentálnemu prostrediu).
World Commission on Environment and Development (1987)	Udržateľný rozvoj (zachovanie ľudského vývoja pre súčasnú a budúce generácie).
<b>Politické teórie</b> <b>- zameranie na zodpovedné využitie moci biznisu v politickej sfére</b>	
Davis (1960, 1967)	Riadenie korporácií (sociálna zodpovednosť rastie s veľkosťou biznisu).
Donaldson a Dunfee (1999)	Teórie integrujúce sociálnu zmluvu (predpokladá sa, že je možné nájsť súlad medzi sociálnou spoločnosťou a biznisom).
Wood a Lodgson (2002), Andriof a McInthosh	Princíp občianstva (koncept predstavuje firmu ako občana s rovnakými požiadavkami zo strany

(2001)	komunity).
<b>Integrujúce teórie - zamerané na začlenenie sociálnych požiadaviek</b>	
Mitchell at al. (1997) Rowley (1997)	Stakeholder manager (manažment je zodpovedný za zlad'ovanie záujmov stakeholders firmy).
Caroll (1997), Wartick a Cohran (1985), Swanson (1995)	Sociálna výkonnosť korporácie (hľadanie sociálnej legitimacy ako odpoveď na sociálne otázky).

Zdroj: Putnová, A. – Seknička, P.: Etické řízení ve firmě. s. 127

Spoločensky zodpovedné podnikanie sa vyvíja paralelne s trvalo udržateľným rozvojom (viď Obr. 1). Korene vývoja konceptov spoločensky zodpovedného podnikania a trvalo udržateľného rozvoja siahajú do polovice minulého storočia. Postupne sa rozvíjajú a vzájomne približujú. Z obrázka jasne vyplýva, že na začiatku dvadsiateho prvého storočia sa obe koncepcie harmonizujú, zjednocujú svoje ciele a spoločne riešia aktuálne problémy zainteresovaných subjektov.

### 3. Nástroje spoločensky zodpovedného podnikania

Z definície spoločensky zodpovedného podnikania uvedeného v prvej kapitole príspevku vyplýva, že spoločensky zodpovedné podnikanie je založené na princípe dobrovoľnosti a predstavuje integrovanie sociálnych a ekonomických záujmov do každodenných aktivít firmy a jej vzťahov s firemnými stakeholdermi. Spoločensky zodpovedné podnikanie pri tom smeruje k zabezpečeniu rozvoja ako v oblasti ekonomickej a sociálnej tak aj v oblasti trvalo udržateľného rozvoja. To znamená, že integrálny rozvoj je postavený na troch pilieroch:

- spoločenskom,
- ekologickom a
- ekonomickom.

Každý z týchto troch pilierov využíva vlastné nástroje pre zabezpečenie rozvoja, pričom je nevyhnutné, aby tieto nástroje sa postupne integrovali a vytvorili integrovaný systém nástrojov spoločensky zodpovedného podnikania a trvalo udržateľného rozvoja.

#### 3.1. Nástroje riadenia v oblasti životného prostredia

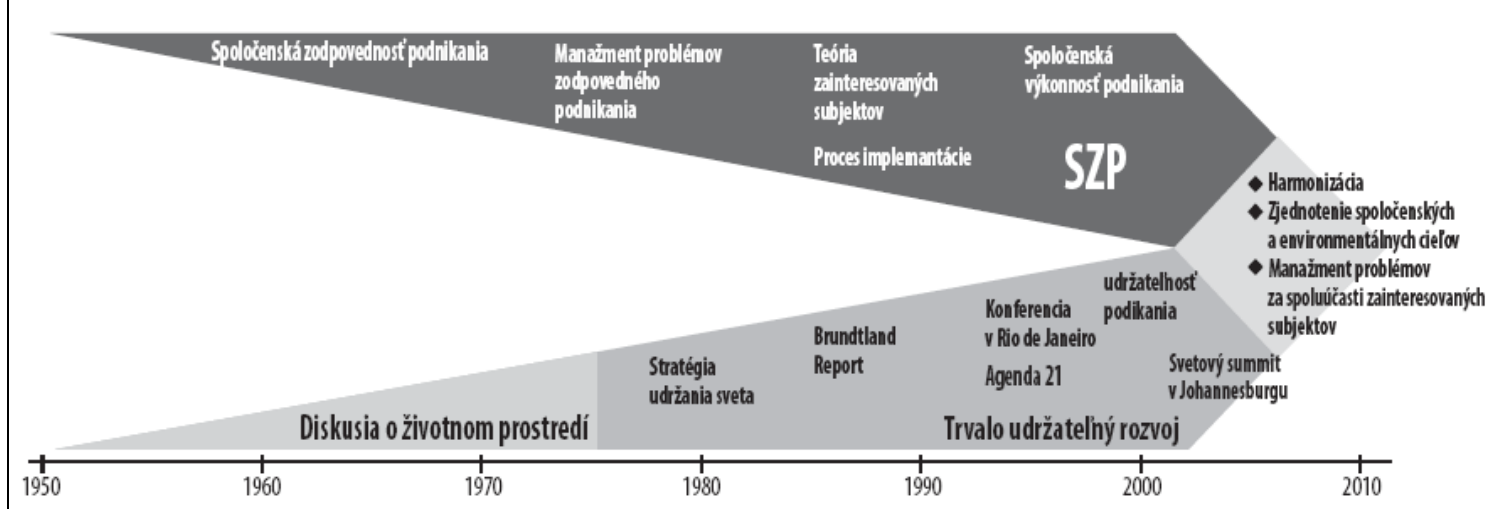
Cieľom vedomého ekologického riadenia v podniku je zabezpečiť optimálne využívanie vzácných zdrojov a súčasne minimalizovať znečisťovanie životného



prostredia a obmedzovať podstupované riziká vo výrobnom procese. Medzi najrozšírenejšie nástroje využívané v tejto oblasti patria:

- nástroje na zabezpečenie čistejšej produkcie – v minulosti boli označované ako nástroje, ktoré zabezpečia predchádzanie znečisťovania životného prostredia. Ich podstata spočíva v prevencii. Preventívna minimalizácia znečisťovania prostredia veľmi úzko súvisí aj s využívaním odpadu, čo pre ekonomický subjekt znamená aj úsporu nákladov,
- nástroje na zabezpečenie racionálneho využívania energie majú za cieľ zabezpečiť optimalizáciu využívania energie. Optimálne využívanie energie

**Obr. 1:** Historický vývoj konceptov spoločenskej zodpovednosti podnikania a trvalo udržateľného rozvoja. Zdroj: Thomas Loew, Kathrin Ankele, Sabine Braun, Jens Clausen: Significance of the CSR debate for sustainability and the requirements for companies, FUTURE E.V. AND INSTITUTE FOR ECOLOGICAL ECONOMY RESEARCH GMBH, 2004



Zdroj: Spoločensky zodpovedné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov. s. 8

je možné dosiahnuť dvoma spôsobmi: technologickými zmenami a zmenami v správaní sa. Technické a technologické zmeny sami o sebe nedokážu vyriešiť ekologické problémy. Vyžaduje si to aj aktívny prístup človeka,

- nástroje zabezpečujúce ekologickú účinnosť produkcie sledujú maximalizáciu produkcie pri súčasnej minimalizácii využívaných zdrojov a znečisťovania. Ekologická účinnosť zahŕňa:
  - znižovanie materiálovej náročnosti,
  - znižovanie energetickej náročnosti,
  - znižovanie produkcie toxických látok,
  - recykláciu už vyžitých zdrojov,
  - maximalizáciu využívania udržateľných prírodných zdrojov,
  - zvyšovanie, resp. predlžovanie doby spotreby,
- rozbor životného cyklu produktu,
- označovanie ekologických produktov, aby ich spotrebitelia vedeli odlíšiť od ostatných,
- hodnotenie vplyvov aktivít podniku na životné prostredie,
- inštitúcie, ktoré svoju pozornosť zameriavajú na ochranu a tvorbu životného prostredia – zelení,
- vypracovávanie hlásení o stave prostredia. Hlásenie spravidla obsahuje:
  - stručnú charakteristiku podniku,
  - politiku ochrany životného prostredia,
  - údaje o produkcii a jej vplyve na životné prostredie,
  - aktivity a plány – perspektívy,
- tvorba priemyselného ekologického systému, v ktorom odpad jedného subjektu je vstupom pre druhý subjekt,
- riadenie ekologických konfliktov,
- ekologický kontroling,
- ekologické účtovníctvo,
- eko-sponzoring,
- systémy riadenia a ovplyvňovania prostredia – ISO 14001, EMAS, Winter model. Cieľom týchto systémov je analyzovať aktivity podniku, ich vplyv na životné prostredie, možnosti znižovania znečisťovania a následné uvedenie do praxe.

### **3.2. Nástroje spoločensky zodpovedného podnikania**

Podniky v rámci spoločensky zodpovedného podnikania majú možnosť využívať celý rad nástrojov. V dokumentoch Európskej únie sú špecifikované nasledujúce kategórie nástrojov spoločensky zodpovedného podnikania:

- smernice správania sa – etické kódexy (Code of Conduct). V týchto dobrovoľných dokumentoch podnikov sa odzrkadľuje podniková kultúra,

- spoločenské zúčtovanie (Social Accountability) hovorí o želaných pracovných podmienkach,
- pravidlá bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (International Occupational Health and Safety Management System),
- zapájanie zainteresovaných osôb do rozhodovania podniku a do jeho každodenných aktivít (A Stakeholder Engagement Framework),
- ISO normy,
- Global Reporting Initiative,
- označovanie tovaru,
- spoločensky zodpovedné investovanie (Socially Responsible Investment). Jeho podstata spočíva v tom, že podnik investuje nie len na základe ekonomickej efektívnosti, ale ohľad berie aj na spoločenský prínos.

## Záver

V súčasnom období, období globalizácie, období globálnej krízy prostredia, období globálnej energetickej, finančnej, hospodárskej, ..., morálnej krízy sa ozývajú hlasy, že na zodpovedné podnikanie nie je správny čas. Tieto hlasy pri tom naznačujú, problém, ktorý spočíva v tom, že spoločensky zodpovedné podnikanie je zúžené len na sociálne aktivity ako charita, sponzorstvo, spolupráca s mimovládnyimi organizáciami. Je pravdou, že finančná situácia firiem ovplyvní uvedené aktivity, ale napriek tomu spoločensky zodpovedné podnikanie, ktoré je založené na etickom základe prináša pozitívne výsledky firmám, ale aj celej spoločnosti.

## Kľúčové slová

spoločensky zodpovedné podnikanie, trvalo udržateľný rozvoj, Nadácia Pontis, Business Leaders Forum, CSR Europe, Global Reporting Initiative

## Literatúra

1. Kolektív: *Spoločensky zodpovedné podnikanie*. Bratislava : Nadácia integra. 112 s.
2. PUNTOVÁ, A., SEKNIČKA, P.: *Etické řízení ve firmě. Nástroje a metody. Etický a sociální audit*. Praha : Grada Publishing, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3
3. TÓTH, G.: *A valóban felelős Vállalat*. Budapest : Környezetudatos Vállalatirányítási Egyesület (KÖVET), 2007. 106 o. ISBN 978-963-87677-0-0

## **Summary**

Corporate Social Responsibility is a concept whereby companies seek to integrate their activities into the social interest. In this paper our attention is focused on the three basic pillars of socially responsible business - economy, ecology and society. We refer to the history and present of this problem as well as the basic principles of Corporate Social Responsibility. Our attention is also paid to Corporate Social Responsibility tools.

## **Adresa autora**

Mgr. Ing. Monika Bačová, PhD.  
Katedra ekonómie  
Podnikovohospodárska fakulta EU so sídlom v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 258  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: monika.bacova@euke.sk

## **Prechod na euro bol zodpovedne pripravený a starostlivo zorganizovaný. Dôslednosť sa vyplatila**

*Igor BARÁT*

Na zodpovedné vyhodnotenie vplyvu zavedenia eura na slovenskú ekonomiku ako takú, či na jej jednotlivé sektory, na podnikateľov a napokon aj na životnú úroveň ľudí je samozrejme ešte veľmi skoro. Hodnoverné závery budú reálne až s odstupom väčšieho času, prinajmenšom niekoľkých rokov. Analýza bude o to ťažšia, že nábeh novej meny sa u nás udial v súbehu s prepuknutím svetovej finančnej a hospodárskej krízy a - akoby problémov nebolo dosť – udrela na nás ešte aj plynová kríza. Všetky tieto udalosti zanechali, každá svojou mierou, odtlačok na našom ekonomickom vývoji a preto vyabstrahovať len samotné vplyvy zmeny meny, zániku kurzového vývoja koruny a prechodu na jednotnú európsku menovú politiku je úloha mimoriadne náročná, vyžadujúca dlhší čas.

Čo však už dokážeme vcelku spoľahlivo vyhodnotiť dnes, je organizačná stránka zavedenia eura. Ak by sme chceli pri tomto hodnotení obsiahnuť všetky detaily a všetky projekty, ktoré s prípravami na euro súviseli, vznikla by asi dosť hrubá kniha a aj príloha so zoznamom zúčastnených expertov v jednotlivých inštitúciách by určite obsahovala tisíce mien. Namiesto takéhoto prácneho administratívneho odpočtu sa skúsím obmedziť na niektoré hlavné poučenia a skúsenosti, ktoré pre nás z uplynulých zhruba siedmych rokov vyplynuli.

### **Včasné prípravy, politický konsenzus**

Ako jeden z najväčších kladov celého procesu a súčasne ako mimoriadne významný predpoklad dobre zvládnutých príprav treba hodnotiť načasovanosť a stanovenie realistického vstupu Slovenska do eurozóny. Fakt, že cieľový dátum 1. január 2009 bol vytýčený už v roku 2004, teda s 5-ročným predstihom, veľmi pomohol všetkým inštitúciám aj privátnym firmám rozumne a optimálne naplánovať harmonogram príprav a vyčleniť potrebné rozpočty. Dôsledné dodržiavanie raz stanoveného termínu (a to aj napriek tomu, že jeho potvrdenie bolo v rukách orgánov EÚ a de iure nastalo iba pol roka pred samotným Dňom €) určite predišlo zbytočným komplikáciám pri plánovaní aj samotnom uskutočňovaní konkrétnych konverzných projektov.

S tým úzko súvisí aj ďalšia obrovská výhoda, na ktorú sme mali, resp. stále máme šťastie. Je ňou široký politický konsenzus v otázke zavedenia eura ako aj konkrétneho cieľového dátumu. O tom, aká výhoda pre dobré prípravy to je, svedčí pohľad za naše severné alebo západné hranice. Rôzne, často dosť nezodpovedné a občas dokonca mierne diletantské rétorické žongľovanie s „možnými“ či „odhadovanými“ (zakaždým novými) termínmi pripojenia k eurozóne z úst

tamojších politických predstaviteľov vnáša do tejto témy iba chaos a rozhodne nikoho k zodpovedným prípravám príliš nemotivuje. Isteže nemožno čakať, že všade budú všetci ako jeden muž mať úplne zhodný pohľad, ale takáto neriadena „verejná diskusia“ v podobe vypúšťania slovných pokusných balónikov asi nikam nevedie. Vráťme sa však k nám a našim prípravám. Veľmi významným faktorom dobrého výsledku bola aj vysoká miera informovanosti.

## **Všetci boli informovaní**

Je asi zbytočné podrobnejšie rozvíjať triviálny argument, že bez širokého povedomia verejnosti aspoň o základných súvislostiach prechodu na euro, o termínoch výmeny hotovosti, o konverznom kurze a podobe platidiel by aj tie najdôslednejšie prípravy vo finále stroskotali. Preto sa, logicky, informačnej kampani venovalo obrovské úsilie, ktoré - tiež logicky - potom prinieslo svoje ovocie. Zbytočné je zrejme aj uvádzanie suchých čísiel, takže iba jedno za všetky. V poslednom polroku pred zavedením eura sa informovanosť stabilne pohybovala okolo 90-percentnej hodnoty, čím sa Slovensko dostalo medzi krajiny s najvyššou mierou informovanosti v porovnateľnom období pred nahradením národnej meny eurom. Táto hodnota je výsledkom merania subjektívneho pocitu, či sa človek sám cítil byť dostatočne informovaný. Nemenej dobrým výsledkom v rovnakom čase bolo, že zvyšných približne 10 percent respondentov nedeclarovalo, že by žiadne informácie nemali. Iba subjektívne vnímali svoju informovanosť ako nedostatočnú. Ako nulový vychádzal podiel respondentov, ktorí „nemali žiadne informácie“. Práve dobrá informovanosť (okrem iného o možnostiach a termínoch výmeny hotovosti a o pravidlách duálneho obehu) spolu s veľmi dobrou pripravenosťou bánk a maloobchodu zabezpečili, že v prvých januárových dňoch nikde nevznikali žiadne stresové situácie, dlhé rady a preklápanie bežného života z korunového do eurového režimu bolo v zásade bezproblémové.

## **Zodpovedné banky aj maloobchod**

Ak skromne vynecháme uznanlivé hodnotenia enormného úsilia národnej banky v procese zabezpečenia hotovosti a celého predzásobenia, ktoré by si zaslúžilo samostatný článok (hľa námet pre zainteresovaných z NBS, iste by to bolo pútavé čítanie), tak medzi výpočtom organizačných predpokladov hladkej zmeny meny nemôžu chýbať aj také kľúčové súkromné podniky ako banky a maloobchodné firmy.

Bolo celkom zaujímavé sledovať, ako sa napríklad postupne skracovali termíny na konverziu bankomatov. Prvé informácie z bánk hovorili o viac ako dvanástich hodinách, niekedy dokonca až o 1-2 dňoch, ktoré budú potrebné. Napokon sa z konverzie bankomatov stala akási otázka prestíže. Chvalabohu, lebo výsledkom

bolo, že pri niektorých bankomatoch stačili na zmenu režimu medzi SKK a EUR doslova len sekundy, inde to trvalo pár minút, ale absolútna väčšina zariadení bola už počas 1. januára v plnom rozsahu funkčná a plynulo vydávali eurové bankovky. Súbežne s tým sa o hladkú distribúciu novej hotovosti postarali aj predĺžené pokladničné hodiny v expozitúrach jednotlivých bánk a ich viaceré ďalšie ústretové kroky. Takto to síce vyzerá ako úplná idylka, samozrejme že tu a tam sa nejaký problém vyskytol a rôzne drobné poruchy či nedorozumenia sa občas museli riešiť, ale ako celok zvládol bankový sektor prechod na euro, vrátane druhotného predzásobenia 14-tisíc klientov (!) v šibenične krátkom čase absolútne excelentne.

### **Pomalšie nahrádzanie koruny eurom?**

Rovnaké konštatovanie platí aj pre maloobchod, predovšetkým pre jednotlivé veľké obchodné reťazce ale aj pre rôzne malé či „nezasieťované“ prevádzky. Až na veľmi ojedinelé výnimky nikde nebol zásadný problém s režimom duálneho obehu, pokladníci trpezlivo komunikovali so zákazníkmi, bez výhrad prijímali obe meny vrátane ich kombinácie a rozdiel sa snažili vydávať v eurách pokiaľ to bolo možné. Európska komisia, ktorá tento proces u nás veľmi dôsledne monitorovala, hodnotila tempo, akým euro v hotovostných operáciách vytláča národnú menu ako pomalší než to bolo v iných štátoch pred nami a interpretovala to ako čosi, čo by bolo vhodné zlepšiť, teda zrýchliť pokles korunových platieb. Tu sa naše názory úplne nezhodovali. Už v samotnej kampani sme verejnosť upokojovali, že nie je dôvod zbavovať sa korunových úspor v hotovosti zbytočne rýchlo, že netreba vytvárať dlhé rady v bankách, že práve 16-dňový hotovostný obeh je možné až do posledného dňa využiť na domiňanie korunových bankoviek a mincí. Verejnosť do veľkej miery tieto rady prijala a to, čo sa možno „zvonka“ javilo ako príliš pomalý nábeh obehu eurových peňazí bol z nášho pohľadu veľmi pokojný a plynulý prechod. Práve týmto spôsobom sa nám podarilo vyhnúť zbytočným stresom a nezvyšovať už beztak extrémne náklady na pracovníkov bánk.

### **Spotrebiteľ nedopláca**

Záverom sa opäť vraciam ku konštatovaniu z úvodu tohto článku. Je o zaj zatiaľ ťažké z celého radu faktorov presne definovať a zmapovať podiel vplyvu jednotlivých javov, ktoré sa za uplynulých 5 mesiacov udiali v našej ekonomike. Nemenej ťažké je aj pripísať presnú váhu jednotlivým opatreniam, ktorých zásluhou – spolu s vplyvmi spoza našich hraníc – ostala hladina našich spotrebiteľských cien relatívne stabilná. Generálny zákon a zákaz premietat' konverzné náklady do cien, Trestný zákon a jeho sankcie, Zákon o cenách a Cenová rada vlády, povinné duálne zobrazovanie, Etický kódex, desaťtisíce kontrol Slovenskej obchodnej inšpekcie, monitoring Združenia spotrebiteľov, síce



trocha kontroverzný, ale iste nie zbytočný... Toto všetko sú opatrenia, ktoré tvorili veľmi silný komplexný nástroj udržania cenovej stability, a to aj pri plnom plným vedomí vplyvov pôsobiacich zvonka. Výsledkom je, že tak často vyslovované obavy zo zdražovania vinou novej meny sa absolútne nenaplnili. Ak niekto namietne, že to spôsobila najmä svetová kríza a nie naše opatrenia, tak takýto argument je len ďalším potvrdením našich slov, že cenovú hladinu dominantne ovplyvňujú iné faktory, než je samotná mena v ktorej sú ceny vyjadrené. Výsledok výskumu NBS, podľa ktorého je stropom vplyvu eura na celkovú HICP infláciu hodnota 0,19 p.b., nie je preto žiadnym prekvapením.

### **Adresa autora**

Igor Barát  
splnomocnenec vlády pre zavedenie eura  
Ministerstvo financií SR  
Štefanovičova 5  
817 82 Bratislava  
E-mail: [euro@finance.gov.sk](mailto:euro@finance.gov.sk)

# **Evolution of Social Insurance in Case of Unemployment. The Polish Background for Comparative Analysis**

*Marek BENIO*

## **Introduction**

This paper aims to serve as a background for future comparative analysis of various countries' systems of insurance against unemployment. Unemployment is an inevitable shortcoming of free market economy and the regulatory role of state in the field of insurance against it plays important role in reducing its negative macroeconomic, social and even psychological effect. Chronologically, the risk of unemployment has been recognized as a social contingency as the last one. And there is a reason for this. Each of the nine universally recognized social contingencies is strongly associated with the concept of "deserving". The insured to whom the risk has occurred for reasons of health, orphanage, disability to work or long years of service deserves the benefit. In the case of unemployed person we deal with healthy, strong, fully capable of working individual who is ready to earn for his/her maintenance, and only for the reasons of the situation on the labour market does not do so. This lack of deserving for benefit is perceived by the working or otherwise economically active population in a magnifying glass of quite common abuse of unemployment benefits observed in modern economies called free riding. Often the registered unemployed feeds the gray zone on the labour market and those who work or employ workers legally are seen as losers.

Unemployment rate and its nature (type) varies in different EU countries despite quite common definition thereof and very similar personal scope of application of the unemployment insurance. According to Eurostat, the Statistical Office of the European Communities, in July 2009 the EU-27 member states average unemployment rate grew to 9% (9,5% in the euro area EA-16), which keeps nearly 22 million European citizens out of job [Eurostat, 2009]. This is the size of labour active population in Poland. What is interesting from the perspective of this paper focus is the range of unemployment rate between the countries. Behind this 9,5% figure there are countries like the Netherlands with the lowest unemployment rate at 3,4% or Austria with its moderate 4,4%. But on the other pole there are Lithuania, Latvia and Estonia with 16,7%, 17,4%, 18,5% respectively. The range would be even higher if the rate was measured regionally and not by country. It certainly is higher when we focus on unemployment among youngsters under 25. The rate ranges from 6,6% in the Netherlands, up to 38,4 % in Spain.

Obviously different countries are on a different level of economic development, but even in similar economies there are differences in unemployment level and its nature (type). The latter observation leads to hypothesis that one of many

determinants of the level of unemployment is indeed the very construction of social insurance against unemployment.

In the following paragraphs I will attempt to identify the criteria by which different social insurance systems could be compared with respect to unemployment insurance. This paper deals solely with social security and not with commercial insurance against the risk of losing a job, which often is used not as complementary insurance for an individual or family, but as a guarantee for bank loans. By and large the beneficiary of such insurance is a financial institution and not the insured debtor who happens to lose a job.

## **1. From social parasites to unemployment. Evolution of laws on unemployment in Poland over last quarter century.**

I will not start with quoting existing legal definition(s) of unemployment, but use rather rare approach of tracing evolution of unemployment regulations. This will allow to observe a change in the state's attitude towards unemployment as social contingency and towards the unemployed.

It is necessary to point out that unemployment in the centrally planned economies of soviet and socialist countries was officially non-existent. It seems logical if we realise that labour market is just a market and therefore in centrally planned economy this market is subject to total state regulation. The policy of full employment in those economies was coherent with treating unemployment as a negative social behaviour. Contemporary constitutions of most European countries, along with international law documents proclaim the right to work and require governments to run policies leading to execution of this right. The socialist countries' constitutions guaranteed the right to work to but also obliged citizens to work. It was unconstitutional to be able to work and not to do so. In the 1970s in Poland there was even a draft law on social parasites which treated unemployment as a punishable crime. The job centers were there to regulate the labour market, so if someone lost job or could not find one, he or she was ordered by administrative decision to go to designated employer, who by the way was the other addressee of such decision. It was regulated by 1971 law on procedure against persons avoiding work.

In 1989 this law was abolished and replaced by law on employment as a result of constitutional change, according to which the state is responsible for facilitating the right to work but by no means remains the provider of jobs. The citizen's obligation to work has been abandoned and the concept of right to work has received new meaning which no longer reflected individual claim of a citizen to get a job. As a result of this change in approach to unemployment as an economic phenomenon, the laws were amended, adapted and introduced insurance against the social risk of unemployment. Yet after 20 years since transformation the approach became too complex and it is very unfortunate that the collective risks related to

labour market (expressed by the level of unemployment) go in pair with individual right to social protection based on social insurance technique. Table 1 shows the changes in title and scope of laws related to unemployment.

Table 1 Names of legal acts dealing with unemployment

Year	Name of act
1971	Law on procedure against persons avoiding work
1989	Law on unemployment
1991	Law on employment and unemployment
1994	Law on employment and combating the consequences of unemployment (with over 20 amendments)
2004	Law on promoting employment and labour market institutions

Source: Jończyk, J. Prawo zabezpieczenia społecznego, Zakamycze 2001, p. 348. and Journal of Laws 2008/69/415

From the titles and content of the legal acts regulating the right to work and the right to social protection against unemployment a clear tendency could be observed. All the laws after 1991 are addressed first to the state and its government and only its residual parts are devoted to social insurance against unemployment. In fact these laws aim at institutionalising active labour policy of the state and not so much at protecting the unemployed. It means that the focus of the legal regulation is on unemployment as a macroeconomic category and not as a problem of individual. By the end of 1990s the number of unemployed with no right to benefit has reached 80% of all registered unemployed. This proportion remains its level ever since. Active labour policy or active measures to combat unemployment are clearly the major element of labour policy of the government. It is believed that the state should facilitate creation of job places.

Being far from neglecting this (pan-European) tendency, I would like to stress that unlike other social security risks, the unemployment is treated first as a collective risk. Individual risk and individual right to benefit or social protection against this risk is indeed but forgotten by the state. This very perspective of individual social insurance against the risk of unemployment is the major concern of the remaining part of this paper.

## **2. Unemployment as individual social risk**

### **2.1. Personal scope of application – contributions**

Social insurance against the risk of unemployment is mandatory. But it would be wrong to say that it is universal. Before determining who is eligible for unemployment benefit, like in any other social insurance it is necessary to explain

who is covered (protected) against the risk of unemployment, when the insurance coverage begins, and when does it end. Typically, in mandatory insurance schemes, the protection is universal, but in this case, the Law on Employment Promotion... sends us to another regulatory act: 1998 Law on System of Social Insurance, and explains that the personal scope of insurance against unemployment is the same as for mandatory old age pension. Art. 6 sec.1 lists 22 categories of mandatorily insured persons. To make the complicated list simpler it is sufficient to say that every employed person be it on the basis of labour contract or civil type contract of commissioned work, as well as selfemployed and their coworkers and even farmers (under conditions) are obliged to pay insurance premium to the Labour Fund. Police, soldiers, prison guards and clergymen as well as some categories entitled to social insurance benefits. Prisoners, if employed in prison, are covered too. Additional requirement to be covered is to have income from work or another economic activity which equals at least minimum salary defined by yet another legal act. It does not mean that the contribution is flat rate, but this issue will be explained further.

The personal scope of insurance was briefly explained by answering the question who is obliged to pay mandatory social insurance contribution to the Labour Fund. In reality, the contribution is paid by the employer (or another organisation, institution or state) on behalf of the employee (or prisoners, social insurance beneficiaries). Only the selfemployed pay contributions for themselves. The protection against unemployment understood as the right to benefit starts after 365 days of mandatory insurance within the period of 18 months preceding the enrolment as an unemployed. Thus the insurance record may be interrupted for a maximum of half a year.

## **2.2. Personal scope of application - benefits**

In every commercial type of insurance it is general rule that the insurance premium must be paid prior to the risk occurrence. In the case of insurance against unemployment there must only be an insurance title to be covered and the actual payment of premiums is not a strict requirement. This is due to the fact that an insured person does not pay mandatory premiums on their own but their employer is obliged to subtract the premium from remuneration and pay it to the Fund. In seldom cases employers fail to do so, but their employees are still covered na dit is the task of Social Security Agency to effectively collect premiums.

The legal definition of an unemployed person in Poland consists of 485 words! [see. art. 2 sec. 2 of 2004 Law on promoting...] The previous 1994 law on employment... defined the unemployed in 335 words [Jończyk, 2001, p. 349]. It not only shows the tendency to over regulate the issue, to narrow the personal scope of application on one hand and to extend it to other EU citizens on the other. Overregulation partly results from the influence of EU law on development of the

new Member States domestic regimes, particularly from the need to guarantee free movement principle. One of the basic freedoms set as foundations of European integration was free movement of workers. It is jeopardized by the traditional requirement of regular checking of job offers by the unemployed at the local job centers. They risk losing the status of the unemployed and their right to social protection against unemployment if they fail to show up every week or two at the job office. What sense would it make to have free movement of workers if we did not have free movement of job seekers? Moreover a worker who already has a job is less likely to search for another one in another member state than a person who being unemployed has no job to lose when leaving to another member state. That is exactly why unemployment was also one of the social risks subject to Regulation 1408/71 on Coordination of Social Security Systems. Member States are required to leave the condition of checking the job offers locally if the unemployed is traveling to another member state to seek employment. Excuse the author this marginal remark and let us go back to analyze unemployment insurance personal scope of application.

Despite very detailed legal definition of an unemployed there are really only few features that are common for any legal order within EU and that define an unemployed person. First to draw a benefit the insured person must be unemployed **unwillingly** [J. Van Langendonck, 1996]. This means that unemployment benefit will be paid to a person who lost a job due to circumstances he/she is not responsible for and it will not be paid to a person who quit or who was fired on disciplinary basis. What about termination of a labour contract in the form of both parties' mutual agreement? - If the parties do not write down the reason for contract termination, by which it could be determined if an employee was willing stay in employment or not, the job center responsible for benefit award will not pay one for the first 3 months. There is only one exception, i.e. when termination of labour contract was to change of residence of the insured. Jobless person may be considered unemployed only when he/she has the will to work.

In some cases this requirement is accompanied or better said – extended by **readiness** to take up employment. This is but most difficult feature to verify, the one that causes free riding and abuse of unemployment insurance. In most cases it is verified extremely formally by forcing an insured beneficiary to report every given period of time to see if there are any adequate job offers. Reporting in person is required during office hours, partly in order to prevent the unemployed from feeding the gray zone of the labour market i.e. illegal employment. Unreasoned rejection of typically two adequate job offers leads to benefit denial or suspension. A high level of administrative discretion is possible in determining if job offer is adequate to the insured, or not. At instances, unemployed insured person goes for a job interview with the intention to receive confirmation from potential employer that he/she is not an adequate candidate for the offered position.

Last but not least, the unemployed must be **able to work**. All the insured persons who qualify for another social insurance benefit (sickness, maternity,

disability, old age) will not qualify for unemployment benefit, despite prior contribution record. This solution for the collision of social risks becomes controversial, as in all those examples, a separate contribution has been paid. An unemployed person may be sent for a health check by the job office. Refusal to undergo medical test or negative effect thereof will result in benefit denial.

### **2.3. Contribution and benefits**

As opposed to personal scope of application which is determined in a very similar, more or less detailed, way in all the countries, the methods and level of financing social insurance against unemployment as well as the level of benefits may be and indeed is determined in many different ways. There are systems to finance unemployment benefit out of public funds (merely taxes), which brings protection of income in case unemployment closer to demogrant technique of social security [J. Bergman, 2000]. There are systems to finance the benefits solely through insurance contributions which makes it pure social insurance. There are mixed systems, where benefits are partly financed by contributions of employer, partly by employee and subsidized by the state from general budget. In Poland the mandatory contribution is payable by the employer and is earnings related. Every year the Parliament determines the level of contribution to the Labour Fund as a percentage of contribution base. For 2009 the contribution is 2,45% of actual gross income of an insured person, which may not be lower than a state regulated minimum salary. Only for the self-employed the contribution base is a declared income which may not be lower than 60% of average earnings. From such lowest possible base, the contribution of 2,45% gives a monthly flat rate sum of PLN 46,94. It is fair to say that for workers, the contribution is earnings related and for the self-employed, it is in fact flat rate, because the self-employed never declare higher contribution base than the minimum possible one [P. Bridgen, et. al. 2007].

As for the benefit it is flat rate and legally defined. But possible solutions applied in many EU countries are richer than this. The benefit may be earnings related and replace in part lost income from work giving always the same replacement rate. It is economically just in the systems where contribution is also earnings related. The replacement rate might be additionally adjusted to contribution record bringing the insurance closer to a very individualized insurance system with some traces of long term investments. On the other hand there are countries, where the benefit is flat rate and relatively low, being a part of policy discouraging from staying out of labour for too long. In such systems the benefit is not equivalent to premiums, but it is socially just to facilitate income transfers from those who have a well paid job to those who lost one. The Polish job centers pay flat rate benefits of legally defined sum of PLN 504,20. In 2010 the level of benefit will be still flat but for the first 3 months it will be PLN 717,00 a month, and for the remaining benefit period PLN 563,00 a month. The benefit is lower by 20% for

those who have been insured for the total time shorter than 5 years, and it is 20% higher for those whose insurance record is longer than 20 years. Therefore some recognition of duration of insurance is applied and resembled in the level of benefit. Nonetheless the benefit is flat rate in its nature. Such approach of earnings related contributions and flat rate benefits involves a mechanism of social solidarity income redistribution characteristic for social security schemes.

#### **2.4. Duration of protection**

It is striking proof of the changing role of state in providing social protection to citizens and of the phenomenon called disguised privatization of social security. [M.Benio, 2006]. When the unemployment was first recognized as social risk and economic phenomenon in 1989, the benefit was earnings related and it was awarded for as long as the risk of unemployment lasted, i.e. until a job was found. Along with very weak procedure of verifying if an unemployed is ready to work, such generous system has led to a massive moral hazard and abuse of benefits. The government has soon discovered, that the benefit must be reduced both in level and in duration. In 1991 it was reduced in length to two years, then one year, and nowadays it may be awarded for 6 months. The exception is given to the unemployed who reside on the territory where unemployment rate is significantly higher (1,5 times) than average unemployment rate in Poland. In such regions the benefit is awarded for 12 months. And here we have again a policy tool to deal with unemployment as a collective risk and not individual. It is not yet surveyed if this measure leads to social tourism, but it is a potential incentive for the unemployed to migrate and shop for benefits in more “generous” regions.

The partial disguised privatization of the risk of unemployment is based on the observation that while the contribution remains at similar level or even grows in time, the scope of protection is heavily reduced. From benefit unlimited in time to six months protection; from earnings related benefit to flat rate benefit.

Another conclusion is that social insurance protects only against short term unemployment. That is precisely why 80% of registered unemployed have no longer right to unemployment benefit. Naturally there is a social safety net in social help allowances, but they are not part of social insurance. From the European perspective they are not subject of coordination of laws.

#### **Conclusion**

A lot of government’s policy is devoted to regulate and facilitate the labour market. Laws on protection against unemployment have been transformed to laws on getting out of unemployment. The main conclusion of this paper is therefore, that by creating active labour policy, numerous incentives to create more jobs



governments have neglected the solid and fair social insurance against unemployment as an individual risk. As has been explained, unemployment is a delicate matter and probably the only social contingency so vulnerable to free riding and benefit abuse. Yet by simple reduction of benefit level, short period of protection and difficult access to benefits the abuse will not be reduced, but social protection might. My postulate is to regulate the right to unemployment insurance benefit irrespectively of labour market instruments and institutions, irrespectively of active measures to combat unemployment as a macroeconomic phenomenon. Let me restate the fundamental question of this paper. Does the construction of social insurance against unemployment influence the level of unemployment? Does it matter for the unemployment rate if the benefits are flat rate or earnings related? Long term or limited in time? Regressive or flat? I hope this paper may serve as a background for future extensive comparative work on the right to social insurance in case of unemployment.

### **Key words**

unemployment insurance, social security, labour market policy.

### **Literature**

1. BAR-MOR, H. VAN LANGENDONCK, J. (eds.): *The Right to Social Security*, Intersentia Uitgevers N V, 2007
2. BENIO, M. *Niedostrzegalna prywatyzacja ubezpieczeń społecznych*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 714/2006, Kraków 2006
3. BERGHMAN, J.: *Social Security in Transition*, Aspen Publishers, 2001
4. DZIENISIUK, D.: *Zabezpieczenie społeczne w Unii Europejskiej – koordynacja świadczeń*, Difin, Warszawa 2004
5. EUROSTAT: *Euro Area Unemployment up to 9.5%*, Eurostat Newsrelease Euroindicators 123/2009, 3 September 2009;
6. JONCZYK, J. *Prawo zabezpieczenia społecznego*, Zakamycze, Kraków, 2001
7. BRIDGEN, P. MEYER, T. RIEDMUELLER B. (eds.): *Private Pensions versus Social Inclusion?*, Edward Elgar, 2007

### **Summary**

Unemployment is no longer perceived as individual social contingency and it is subject to research more often as a macroeconomic phenomenon. Also social policy focuses on reducing the level of unemployment in the economy and fostering high employment rate, i.e. on the labour market analysis. This paper examines the right to social protection against the risk of unemployment of an

insured person. The Polish example of legal regulation thereof is used to note the tendency to reduce the level and duration of protection against loss of job.

**Author's address:**

Marek Benio, PhD.  
Cracow University of Economics  
Department of Public Economy and Administration  
Tel.: +48 12 29 35 749  
Fax.: + 48 12 29 35 051  
E-mail: [marek.benio@uek.krakow.pl](mailto:marek.benio@uek.krakow.pl)

# Tendencie vývoja koncentrácií v európskom priestore

Aneta BOBENIČ HINTOŠOVÁ

## Úvod

Hoci je pojem „koncentrácia“ bežne používaným v ekonomickej a právnej teórii aj praxi, jeho obsahové vymedzenie nie je vždy jednoznačné. Možno ho chápať minimálne v dvoch rovinách (podľa Žitňanská, 2000):

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

Nasledujúci príspevok pracuje s druhým naznačeným zmyslom pojmu „koncentrácia“, ktorý korešponduje aj s jeho legálnym vymedzením ako procesu ekonomického spájania sa s podnikateľov. Tento proces, nakoľko je potenciálnym zdrojom obmedzovania hospodárskej súťaže, je regulovaný právnymi predpismi zameranými na oblasť ochrany hospodárskej súťaže a kontrolovaný zo strany príslušných súťažných orgánov. Problematika regulácie koncentrácií sa stala nanajvýš aktuálnou predovšetkým v posledných desaťročiach, keď na globalizujúcich sa trhoch boli podnikatelia nútení spájať sa (predovšetkým prostredníctvom akvizícií, fúzií, spoločných podnikov), aby dokázali uskutočňovať nevyhnutné štrukturálne zmeny, dosiahli rozmery umožňujúce nestratiť krok s konkurenciou a udržali sa na neustále expandujúcich trhoch.

Je prirodzené, že táto tendencia nárastu veľkosti a trhovej sily existujúcich subjektov prináša mnohé pozitívne efekty napríklad v podobe synergií vo výskume a vývoji nových výrobkov, či pri realizácii reštrukturalizačných opatrení, v dôsledku ktorých znížia svoje výrobné alebo distribučné náklady. Na druhej strane však proces koncentrácie môže smerovať ku kreovaniu a upevňovaniu dominantných štruktúr na trhu, ktoré nepriinášajú pre spotrebiteľov žiadny prospech. Práve v dôsledku eliminácie tejto hrozby je na úrovni jednotlivých štátov, ale aj nadnárodnej úrovni vytvorený systém kontroly koncentrácií.

Predložený príspevok si kladie za cieľ načrtnúť tendencie vývoja počtu, charakteru ako aj kontroly procesu koncentrácií prebiehajúcich na európskej úrovni, a to na základe analýzy širších minulých ako aj súčasných ekonomických a právnych súvislostí. Európsky priestor je chápaný ako priestor Európskeho

spoločenstva, v rámci ktorého je proces koncentrácií regulovaný komunitárnymi právnymi predpismi priamo aplikovateľnými na jednotlivé členské štáty. Príspevok je parciálnym výstup riešenia projektu VEGA č. 1/0149/08: „Úspešnosť koncentrácií a ich vzťah ku konkurenčnej schopnosti slovenskej ekonomiky na úrovni odvetví“.

## 1. Koncentračné operácie a komunitárna dimenzia

V zmysle komunitárnej právnej úpravy, konkrétne čl. 3 Nariadenia Rady (ES) č. 139/2004 o kontrole koncentrácií medzi podnikateľmi (ďalej aj „Nariadenie o koncentráciách“), za koncentráciu sa považuje trvalá zmena kontroly spôsobená niektorou z koncentračných operácií. Za koncentračné operácie sa považujú:

- zlúčenie (akvizícia) alebo splynutie (fúzia) dvoch alebo viacerých samostatných podnikateľov alebo ich častí,
- získanie priamej alebo nepriamej kontroly (rozhodujúceho vplyvu) jedným podnikateľom (výlučná kontrola) alebo viacerými podnikateľmi (spoločná kontrola) nad podnikom alebo nad časťou podniku iného podnikateľa alebo podnikateľov,
- vytvorenie spoločného podniku (joint venture) spoločne kontrolovaného dvoma alebo viacerými podnikateľmi.

Za účelom kontroly koncentrácií a posúdenia ich účinku na hospodársku súťaž na určitom relevantnom trhu, je v rámci komunitárnej právnej úpravy zakotvená povinnosť notifikácie koncentrácie pred jej samotným uskutočnením. V priestore Európskeho spoločenstva je kompetencia v oblasti notifikácie a následného posudzovania koncentrácií zverená Komisii Európskych spoločenstiev (ďalej aj „Komisia“) – nadnárodnému a nezávislému orgánu. Komisia však v zásade posudzuje len tie koncentrácie, ktoré v súlade s Nariadením o koncentráciách dosahujú komunitárnu dimenziu vymedzenú pomocou nasledujúcich dvoch testov.

Prvý zahŕňa celosvetový odhad obratu všetkých podnikateľov zúčastnených na koncentracii a obrat každého podnikateľa v rámci Spoločenstva osobitne. Konkrétne je prvý test komunitárneho rozmeru stanovený nasledovne:

- Celkový obrat všetkých zúčastnených podnikateľov v celosvetovom meradle musí presahovať 5 miliárd EUR a
- celkový obrat najmenej dvoch zúčastnených podnikateľov musí v rámci Spoločenstva presahovať 250 miliónov EUR.

Ak spojenie podnikateľov nedosahuje uvedené limity, bude podliehať kontrole zo strany Spoločenstva v prípade, ak spĺňa druhý test komunitárneho rozmeru. Ten vychádza z nižšie stanovených prahových limitov a rozloženia vplyvu transakcie v rámci Spoločenstva, a to nasledovným spôsobom:

- Zúčastnení podnikatelia dosahujú spolu celosvetový obrat prevyšujúci 2,5 miliárd EUR,

- najmenej dvaja zo zúčastnených podnikateľov dosahujú na území Spoločenstva celkový obrat prevyšujúci 100 miliónov EUR a
- všetci zúčastnení podnikatelia dosahujú spoločný obrat viac než 100 miliónov EUR v každom z najmenej troch členských štátov a celkový obrat každého z najmenej dvoch podnikateľov činí 25 miliónov EUR v každom z uvedených členských štátov.

Vyššie uvedené ustanovenia neplatia, pokiaľ každý zo zúčastnených podnikateľov dosahuje viac ako dve tretiny svojho celkového obratu v rámci spoločenstva v jednom a tom istom členskom štáte. Za účelom názornejšej prezentácie druhého testu komunitárneho rozmeru zobrazuje nasledujúca tabuľka príklad plánovaného spojenia podnikateľov, ktoré by spadalo do sféry kontroly zo strany Komisie.

Tabuľka 1 Príklad plánovaného splynutia podnikateľov A, B, C

<b>Podnikateľ</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>Celkový obrat vo svete</b>	1 mld. EUR	0,8 mld. EUR	1,3 mld. EUR
<b>Obrat v celom Európskom spoločenstve</b>	200 mil. EUR	95 mil. EUR	220 mil. EUR
<b>Obrat v jednotlivých členských štátoch</b>	60 vo Francúzsku 40 v Belgicku 70 v Holandsku 30 v Portugalsku	30 vo Francúzsku 40 v Belgicku 25 v Holandsku	75 vo Francúzsku 60 v Belgicku 45 v Holandsku 40 v Španielsku

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri 27 členoch je pravdepodobné, že tieto prahy sa dosiahnu vo viacerých prípadoch, ako tomu bolo pri 15 členom Európskom spoločenstve, či už z pohľadu celkových finančných súm alebo z pohľadu druhého testu komunitárneho rozmeru a jeho uplatnenia aspoň v troch členských štátoch. Spojenia podnikateľov, ktoré uvedené kvantitatívne limity nedosahujú patria z hľadiska kontroly v zásade do právomoci príslušného členského štátu. Aj v tomto prípade však spájajúci sa podnikatelia majú možnosť požiadať Komisiu o prevzatie konania napriek tomu, že dané spojenie nedosahuje komunitárnu dimenziu. Podmienkou pre využitie tejto možnosti však je, aby dané spojenie podliehalo notifikácii aspoň v troch členských štátoch. Podnikatelia však disponujú aj opačnou možnosťou, a to požiadať Komisiu o postúpenie konania o spojení na národnú úroveň, pokiaľ sa účinky spojenia prejavia len v jednom členskom štáte. Cieľom tejto úpravy je zaistiť, aby každé spojenie posudzoval najviac príslušný súťažný orgán.

## 2. Genéza kontroly koncentrácií v európskom priestore

Problematika ochrany hospodárskej súťaže bola zakotvená už v primárnej Zmluve o Európskom spoločenstve z roku 1957, kde bola v čl. 85 (v súčasnosti čl. 81) zakotvená otázka dohôd narušujúcich hospodársku súťaž a v čl. 86 (v súčasnosti čl. 82) problematika zneužívania dominantného postavenia. Problematika kontroly koncentrácií však bola v komunitárnom priestore upravená relatívne neskoro. Pôvodne sa totiž nepredpokladalo, že orgány Európskeho spoločenstva majú mať právo na preventívnu kontrolu, pokiaľ ide o spájanie podnikateľov. So stálym zvyšovaním počtu cezhraničných spojení podnikateľov v rôznych podobách, sa nakoniec prejavila zrejma hospodárska nevyhnutnosť kontroly týchto tendencií na európskej úrovni, a to predovšetkým začiatkom sedemdesiatych rokov minulého storočia v období, keď Nemecko novelizovalo svoje súťažné právo a rozšírilo právomoci Spolkového kartelového úradu (Bundeskartellamt) aj na oblasť kontroly koncentrácií. V tom čase zároveň dochádzalo v Spojených štátoch amerických k úvahám o uzákonenie Hart-Scott-Rodinovho zákona, vyžadujúceho úradnú notifikáciu koncentrácie pred jej uskutočnením.

Po týchto prvých náznakoch v sedemdesiatych rokoch a následne aj v osemdesiatych rokoch bola nakoniec v roku 1989 schválená definitívna úprava v podobe Nariadenia Rady č. 4064/89 o kontrole koncentrácií európskeho významu (Hakenbergová, 2000). Uvedené nariadenie bolo výsledkom dlhých jednaní a bolo podľa niektorých odborníkov akýmsi plodom zlých kompromisov medzi členskými štátmi (Poillot-Peruzzetto, Luby, Svoboda, 2003). V otázkach dotknutých operácií, ako aj ich hodnotenia bolo nariadenie dosť nepresné. Zároveň značne obmedzovalo jurisdikčné a procedurálne právomoci Európskej komisie ako strážkyne hospodárskej súťaže na komunitárnej úrovni, odrážajúc váhanie členských štátov postúpiť Komisii časť svojich právomocí a skepticizmus ohľadom schopností Komisie konať včas (Parisi, 2004).

V priebehu účinnosti predmetného nariadenia došlo preto k príprave mnohých oznámení zo strany Komisie, eliminujúcich niektoré nepresnosti. Išlo napríklad o oznámenie rozlišujúce medzi operáciami koncentračného a koordinačného typu (1990), oznámenie týkajúce sa súvisiacich obmedzení (1990), oznámenia upravujúce pojem koncentrácie (1994), výpočet obratu (1994) a pojem dotknutého podniku (1994). Okrem toho bolo prijaté procedurálne Nariadenie č. 2367/90 o oznámeniach, lehotách a pojednávaniach stanovených Nariadením č. 4064/89. Následne však došlo aj k významnej novelizácii kľúčového Nariadenia č. 4064/89, a to Nariadením č. 1310/97, spresňujúcim, príp. novo upravujúcim niektoré inštitúty. V nadväznosti na to, došlo v roku 1998 k vydaniu ďalšej série oznámení Komisie, z ktorých väčšina nahrádzala predchádzajúce, vyššie spomenuté. Uvedené zmeny v európskej legislatíve v oblasti koncentrácií ako aj celej koncepcii práva hospodárskej súťaže však neboli posledné. Pod tlakom potreby dobudovania jednotného vnútorného trhu a rozšírenia Európskeho spoločenstva

došlo začiatkom nového tisícročia k rozsiahlej modernizácii európskeho súťažného práva.

Tieto zmeny boli motivované strategickým cieľom schváleným na summite v Lisabone v marci 2000, kde si členské štáty vytýčili vytvoriť konkurencieschopnú a dynamickú znalostnú ekonomiku, ktorá by bola schopná udržateľného rozvoja. Predpokladom realizácie tohto cieľa je existencia efektívnej hospodárskej súťaže a s ňou spojené odstraňovanie pretrvávajúcich bariér brániacich efektívnej súťaži na jednotnom vnútornom trhu (Bednář, 2004). Významnou udalosťou bolo aj rozšírenie Európskeho spoločenstva, ktoré zintenzívnilo potrebu dobudovania vnútorného trhu a hospodárskej a menovej únie.

Potreba revízie úpravy kontroly koncentrácií medzi podnikateľmi bola okrem vyššie uvedených skutočností zosilnená aj niektorými rozhodnutiami Súdu I. inštancie. Tento súd je odvolacím orgánom vo vzťahu k rozhodnutiam Komisie vo veciach hospodárskej súťaže, a hoci jeho rozhodnutia nepatria medzi všeobecne záväzné pramene komunitárneho práva, majú významný vplyv na ďalšiu rozhodovaciu činnosť. V krátkom časovom slede stratila Komisia tri významné prípady týkajúce sa kontroly koncentrácií, a to: Air Tours<sup>1</sup>, Schneider Electric<sup>2</sup> a Tetra Laval<sup>3</sup>. V uvedených prípadoch súd upozornil predovšetkým na nedbalú argumentáciu a nedbalú ekonomickú analýzu zo strany Komisie. Táto skutočnosť ešte zintenzívnila reformné úsilie, ktoré už v tom čase prebiehali (Lipsky, 2003).

Modernizácia európskeho súťažného práva je spájaná predovšetkým s prijatím procesného Nariadenia Rady č. 1/2003 o vykonávaní pravidiel hospodárskej súťaže stanovených v článkoch 81 a 82 Zmluvy a s prijatím Nariadenia Rady č. 139/2004 o kontrole koncentrácií medzi podnikateľmi. Zároveň však postupne dochádzalo k prijímaniu ďalších nových predpisov vykonávajúcich a konkretizujúcich vyššie uvedené.

Možno konštatovať, že táto najväčšia reforma komunitárneho súťažného práva ako celku priniesla ďalšiu vlnu komunitarizácie národných súťažných právnych úprav (Bednář, 2005), napríklad aj v Slovenskej a Českej republike. Kľúčovým prvkom reformy súťažného práva, ako na komunitárnej, tak aj národných úrovniach bola realokácia zdrojov, a teda úsilie o efektívnejšiu činnosť v oblasti aplikácie súťažného práva. Cieľom modernizácie bolo vnieť do rozhodovania Komisie väčšiu sofistikovanosť najmä pri aplikácii ekonomických analýz, vychádzajúc sice z kladne hodnotených prvkov predchádzajúcej právnej úpravy, ale túto procesne i hmotnoprávne prispôbiť požiadavkám nastávajúcej ekonomiky Európskej únie, ktorá sa razantne zmenila od dôb, keď bolo prijaté pôvodné nariadenie o kontrole koncentrácií (Munková, Svoboda, Kindl, 2006). Zároveň bolo cieľom zvýšiť aktivitu Komisie ako aj národných súťažných orgánov

---

<sup>1</sup> Rozhodnutie Súdu I. inštancie T – 342/99 vo veci Airtours plc. v Európska komisia.

<sup>2</sup> Rozhodnutie Súdu I. inštancie T – 310/01 vo veci Schneider Electric SA v Európska komisia.

<sup>3</sup> Rozhodnutie Súdu I. inštancie T – 05/02 vo veci Tetra Laval BV v Európska komisia.

a sústrediť ich pozornosť predovšetkým na prípady prinášajúce najväčšie riziká narušenia súťaže, čím môžu mať negatívnejší dopad na spotrebiteľa.

### 3. Tendencie uskutočňovania koncentračných operácií v európskom priestore

Uskutočňovanie koncentračných operácií v európskom priestore a ich masívny nárast v posledných rokoch do značnej miery korešponduje s piatou vlnou akvizícií a fúzií prebiehajúcou na celosvetovej úrovni v období rokov 1992-2008 (k tomu bližšie pozri North, 2009; Gaughan, 2007). Túto vlnu charakterizoval predovšetkým masívny nárast uskutočnených transakcií, a to ako z hľadiska počtu, tak aj objemu. Navyše táto vlna mala výrazne medzinárodný charakter prejavujúci sa v množstve cezhraničných transakcií. Uvedené tendencie do určitej miery odráža aj rozhodovacia činnosť Komisie. Súhrnné počty notifikovaných koncentrácií ako aj rozhodnutia Komisie zachytáva tabuľka č. 2.

Tabuľka 2 Počty notifikovaných koncentrácií a rozhodnutí Komisie

Rok	notifikované koncentrácie	bezpodmienečne schválené koncentrácie	koncentrácie schválené s podmienkami	zakázané koncentrácie
2000	345	296	40	3
2001	335	310	23	1
2002	277	241	15	2
2003	212	196	17	1
2004	249	220	12	2
2005	313	278	18	0
2006	356	323	13	0
2007	402	373	4	1
2008	347	307	19	0

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov zo Správ o politike hospodárskej súťaže za roky 2000 – 2008

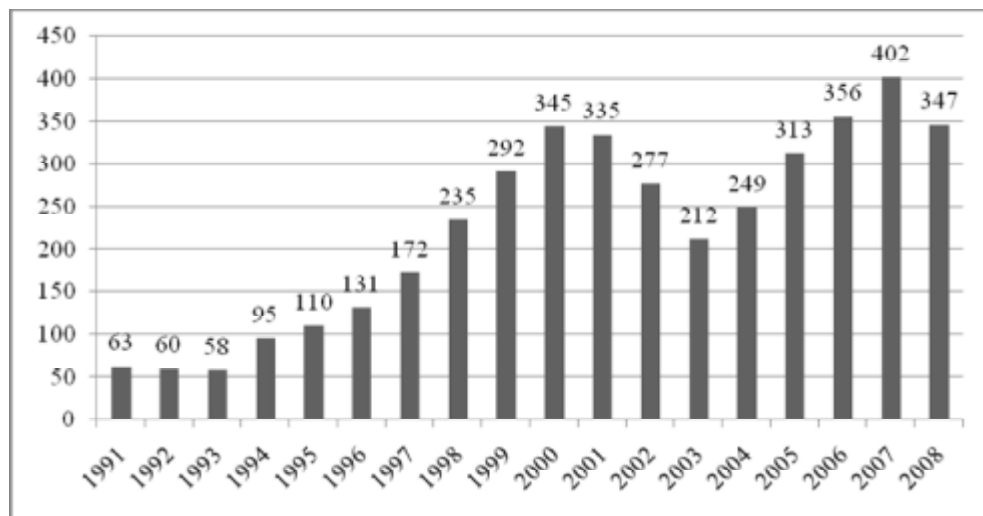
Tabuľka nezachytáva tie transakcie, v prípade ktorých nebolo do konca príslušného roka vydané konečné rozhodnutie, ďalej tie, ktoré boli postúpené vnútroštátnym súťažným orgánom jednotlivých členských štátov, ako aj stiahnuté oznámenia o koncentrácií. Z tabuľky vyplýva, že počet bezpodmienečne schvaľovaných transakcií je relatívne vysoký. V posledných rokoch bol vydávaný minimálny počet rozhodnutí o zákaze transakcie. Napríklad v roku 2007 prijala Komisia len jediné rozhodnutie, ktorým zakázala navrhované prevzatie Aer Lingus spoločnosťou Ryanair. Akvizícia by spojila dve vedúce letecké spoločnosti prevádzkované z Írska, ktoré si navzájom ostro konkurujú. Ryanair aj Aer Lingus sú najväčšie aerolínie ponúkajúce krátke nákladné lety do a z Írska. Ich postavenie



je osobitne silné na trasách do a z Dublinu, kde by mal zlúčený subjekt podiel okolo 80 % na vnútroeurópskej premávke.

Pohľad na počet transakcií oznamovaných Komisii v dlhšom časovom horizonte zachytáva graf č. 1. Je potrebné uviesť, že ide len o tie koncentrácie, ktoré v zmysle súčasného ako aj predchádzajúceho Nariadenia o koncentráciách prekračovali stanovené kvantitatívne limity a podliehali tak povinnej notifikácii Komisii pred ich samotným uskutočnením.

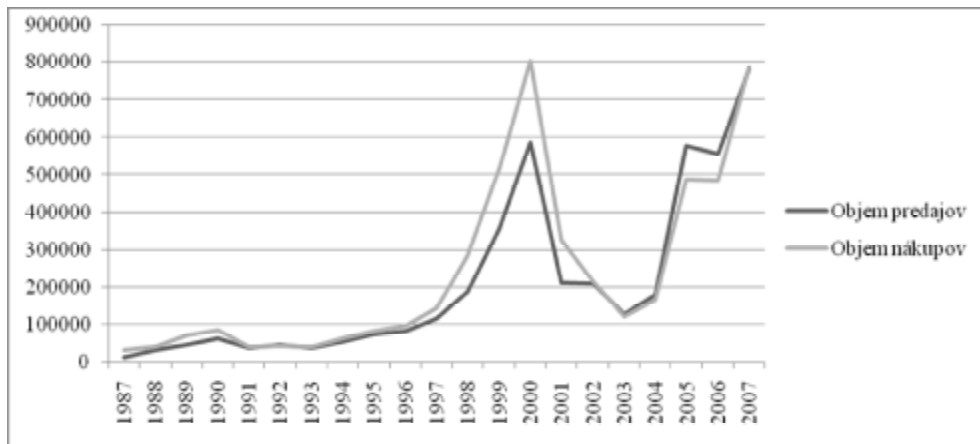
Graf 1 Vývoj počtu oznámených koncentrácií v období od 1.1.1991 – 31.12.2008



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov zo Správ o politike hospodárskej súťaže za roky 1991 – 2008

Vývoj počtu oznámených transakcií však dostatočne nevytvorí celkový objem a charakter koncentrácií realizovaných v európskom priestore, nakoľko ide len o najväčšie transakcie, ktoré môžu byť potenciálnym zdrojom narušenia voľnej súťaže. Iný pohľad na najfrekvencovanejšie typy koncentrácií, a to akvizície a fúzie ponúka graf č. 2 zachytávajúci objem predajov spoločností inkorporovaných v európskom priestore ako aj objem nákupov, ktoré realizovali európske spoločnosti.

Graf č. 2 Objem akvizícií a fúzií realizovaných v európskom priestore v mil. USD



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z World Investment Reports 1991-2008

Z grafu č. 1 a č. 2 vyplýva v zásade rovnaký záver, že tendencia spájania sa podnikateľov dosahovala svoj vrchol okolo roku 2000, nasledovaná útlmom okolo roku 2003 a opätovným nárastom okolo roku 2007. Pri porovnaní objemu nákupov a predajov spoločností nedochádza v európskom priestore k zásadnejším rozdielom.

## Záver

Tendencie v oblasti vývoja koncentrácií na európskej úrovni možno vo všeobecnosti vidieť v posilňovaní právomocí súkromného sektora a v snahe o väčšiu slobodu v hospodárskej súťaži. Dôkazom toho je napríklad aj zvyšovanie kvantitatívnych limitov pre povinnú notifikáciu koncentrácie, čím je kontrola koncentrácie zameraná len na najvýznamnejšie prípady. Prehodnotenie kvantitatívnych limitov bolo nevyhnutným dôsledkom stále sa zvyšujúceho počtu notifikácií koncentrácií súvisiacich s nárastom počtu globálnych spoločností a rozvíjaním rôznych foriem kooperačných väzieb medzi podnikateľmi.

Zároveň sa v európskom priestore uviedol do praxe efektívnejší systém aplikácie súťažného práva, a to prostredníctvom intenzívnejšej spolupráce jednotlivých súťažných orgánov a flexibilnejšej realokácie prípadov. Tým sa jednak uľahčil a viac sprehľadnil notifikačný proces pre jednotlivé subjekty, zároveň sa zvýšila kvalita rozhodnutí o koncentracii zo strany kompetentných orgánov. Vzhľadom na to, že rozhodnutia orgánov ochrany hospodárskej súťaže sú často spochybňované najmä v dôsledku nedostatočných ekonomických analýz a následného vyvodzovania nesprávnych záverov, je potrebné hľadať neustále cesty, ako činnosť kompetentných orgánov v analytickej a rozhodovacej fáze

zlepšiť. Jednou z ciest je práve rozširovanie informačných zdrojov a s tým súvisiace aj rozširovanie kontrolných právomocí súťažných orgánov. Jednotlivé trhy tak môžu byť viac poznateľné a lepšie chránené, nakoľko podliehajú častejšej kontrole, v dôsledku kontinuálnej výmeny informácií medzi Európskou komisiou a národnými súťažnými orgánmi.

Pre subjekty v Slovenskej republike vyplývajú z týchto tendencií významné skutočnosti. V prvom rade je potrebné si uvedomiť, že hospodárska súťaž a jej ochrana sa už neobmedzuje len na hranice jedného štátu, ale je potrebné neustále vyhodnocovať svoje postavenie a zamýšľané aktivity minimálne z pohľadu celoeurópskeho rámca. Táto skutočnosť zároveň kladie požiadavku poznať a aplikovať komunitárnu právnu úpravu. Kvalita poznania obsahu a princípov hospodárskej súťaže v našej spoločnosti prispeje k dotvoreniu obrazu Slovenskej republiky ako krajiny otvoreného, moderného a žiadaného partnera pre akúkoľvek ekonomickú spoluprácu všetkých rovnako orientovaných krajín sveta.

### **Kľúčové slová**

koncentračné operácie, akvizície, fúzie, komunitárna dimenzia, notifikácia koncentrácie

### **Literatúra**

1. BEDNÁŘ, J.: Ochrana hospodárskej súťaže po vstupe ČR do Európskej unie. In: *Právní rádce*, roč. 12, 2004, č. 7, s. 71-72. ISSN 1210-4817
2. BEDNÁŘ, J.: Nové možnosti pro uplatňování aktivní soutěžní politiky. In: *Právní rádce*, roč. 13, 2005, č. 8, s.26-30. ISSN 1210-4817
3. GAUGHAN, P. A.: *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructuring*. New York : Wiley & Sons, 2007. ISBN 978-0-473-70564-2
4. HAKENBERGOVÁ, W.: *Základy evropského hospodářského práva*. Praha : C.H.Beck, 2000. ISBN 80-7179-301-9
5. LIPSKY, T.: International Antitrust 2002-03. In: *The Antitrust Source*. San Francisco : ABA Section of Antitrust Law, 2003, s. 27. Dostupné na internete: [http://www.abanet.org/antitrust/source/01-05/jan05\\_full\\_source.pdf](http://www.abanet.org/antitrust/source/01-05/jan05_full_source.pdf)
6. MUNKOVÁ, J., SVOBODA, P., KINDL, J.: *Soutěžní právo*. Praha : C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-440-6
7. NORTH, D.: The capitalist crisis and the return of history. 2009. Dostupné na internete: <http://www.wsws.org/articles/2009/mar2009/dnor-m26.shtml>
8. PARISI, J. J.: A Simple Guide to the EC Merger Regulation of 2004. In: *The Antitrust Source*. San Francisco : ABA Section of Antitrust Law, 2005, s. 1. Dostupné na internete: [http://www.abanet.org/antitrust/source/01-05/jan05\\_full\\_source.pdf](http://www.abanet.org/antitrust/source/01-05/jan05_full_source.pdf)
9. POILLOT-PERUZZETTO, S., LUBY, M., SVOBODA, P.: *Evropské právo a podnik*. Praha : Linde, 2003. ISBN 80-7201-384-X

10. *Správa o politike hospodárskej súťaže za roky 1991- 2008*. Luxemburg : Úrad pre vydávanie úradných publikácií Európskych spoločentiev, 1991-2008. Dostupné na internete:  
[http://ec.europa.eu/competition/publications/annual\\_report/index.html](http://ec.europa.eu/competition/publications/annual_report/index.html)
11. *World Investment Reports 1991-2008*. New York a Ženeva : United Nations, 1991-2008. Dostupné na internete: <http://www.unctad.org>
12. ŽITŇANSKÁ, L.: Právo proti obmedzovaniu hospodárskej súťaže. In: MAMOJKA, M., KUBÍČEK, P. a kol.: *Hospodárske právo*. Bratislava : Vydavateľské oddelenie Právnickej fakulty UK, 2000. ISBN 80-7160-114-4

## Summary

Globalization of the world economics forces the entrepreneurs to seek methods of more effective performance of business activities with the aim to be successful in the competitors fight. One of means to fulfill such ambitions is the entry into merger, acquisition or joint venture which can be jointly referred to as concentration. The article is beside definition of concentration operations focused on analyses of concentration control on the level of European Community with the aim to outline tendencies of further development in this field.

## Adresa autora

JUDr. Ing. Aneta Bobenič Hintošová, PhD.  
Katedra manažmentu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 38 14 - 243  
E-mail: [aneta.bobenic-hintosova@euke.sk](mailto:aneta.bobenic-hintosova@euke.sk)

# Marketingová strategie s příkladem relaunch produktové řady

*Michal ČAPEK – Marie HESKOVÁ*

## Úvod

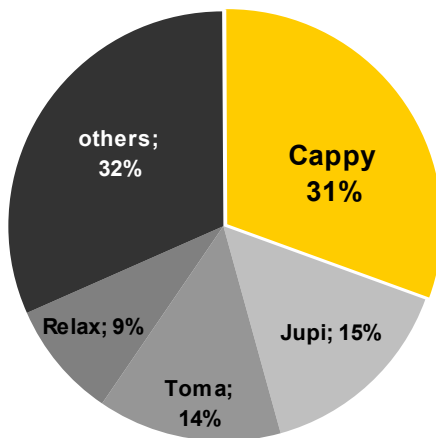
Změnám produktových strategií se nevyhnou ani velké globální firmy. Korekce marketingové strategie je spojována s důvody vyplývající z aktuální tržní situace. Důvodů může být celá řada, např. snaha o nalezení ziskovějšího tržního segmentu, který má vyšší tržní potenciál, dále i skutečnost, že produkty přestávají být atraktivní pro cílový segment nebo dochází ke změnám ve spotřebním chování spotřebitelů. Úpravu stávajícího trendu může vyvolat i zánik původního cílového trhu, segmentu, značka mohla ztratit z hlediska kvality svoji původní tržní hodnotu nebo nebyla schopna udržet krok s měnícími se ekonomickými nebo psychologickými trendy trhu. Změnu produktové strategie svým způsobem můžeme porovnat s konceptem vývoje nového produktu. Startovacím bodem celé této činnosti je přezkoumání stávajících podmínek na trhu formou marketingových studií (1).

Příspěvek je věnován trhu nealkoholických nápojů (resp. ovocných nápojů), který v současné době vykazuje prvky saturace a je pro firmy stále obtížnější hledat potenciál pro rozvoj značek. Prodejní potenciál firmy je limitem možného prodeje na trzích přímo souvisejícího s marketingovou podporou a úsilím, které vyvinou jednotlivé tržní subjekty. (2). Změna produktové řady je prezentována formou případové studie „Relaunch produktové řady značky Cappy“ firmy CoCa Cola.

## 1. Relaunch produktové řady produktů - značky Cappy

Přestože je produktová značka Cappy ve světě nealkoholických nápojů známým, frekventovaným produktem - značkou, z pohledu tržního výkonu bývá situace rozdílná. Značka nealkoholického nápoje Cappy jako taková, je dominantním hráčem v prodejním kanálu HoReCa (HOtely-REstaurace-KAvárny) s téměř třetinovým podílem v České republice a více než padesáti procentním podílem na slovenském trhu. Situace v oblasti tržního podílu retailingového segmentu je diametrálně rozdílná. Cappy zde má velký tržní potenciál při stávajícím nízkém tržním podílu. Tato situace vedla k přehodnocení marketingové strategie produktové řady pro retailingový segment.

Obrázek 1 Prodejní podíly Cappy v segmentu HoReCa



Zdroj: Interní materiály firmy CoCa Cola (3)

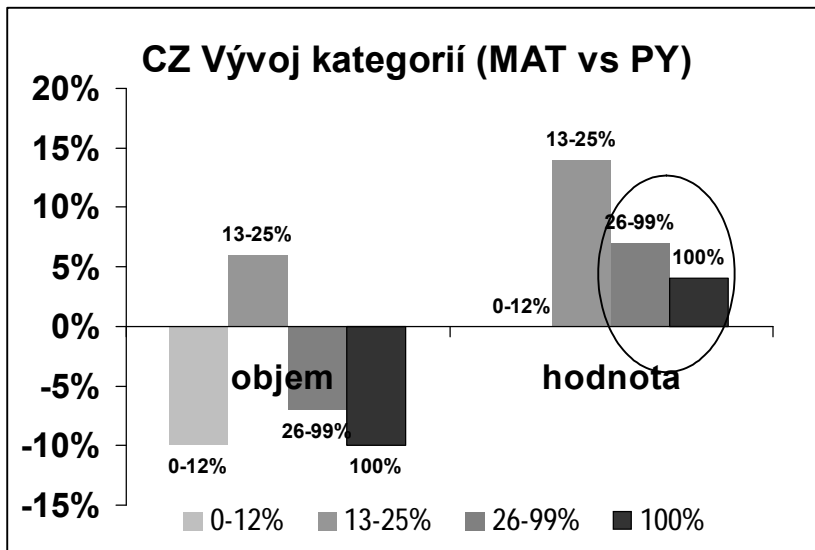
Ambice a tržní potenciál značky jsou založené na její prémiovosti. Strategie vychází z posunutí značky do pozice top hráče mimo HoReCa segment. Jde o tradiční a moderní trh, kde významné tržní podíly zaujímají specialisté na „džusovou kategorii“ typu Relax nebo Hello.

Při celkovém hodnocení trhu ovocných nápojů lze konstatovat, že trh mírně klesá z hlediska objemu, roste však v kategorii hodnoty (celkových tržeb) a ukazuje jasnou orientaci na prémiové produkty. Zároveň dochází k inovacím produktových řad, značek, a to formou různých nových příchutí, které odebírají tržní podíl tradičním (stávajícím) produktům – značkám.

## 2. Spotřební chování

Firma v souvislosti s návrhem nové strategie zadala výzkum spotřebního chování (4). Výsledkem bylo zjištění, že spotřebitel očekává co nejlepší poměr cena / výkon. Při výběru běžných příchutí spotřebitel preferuje možnost nákupu známé značky v poměru k ceně, očekává inovativní, zajímavé příchutě s přidanou hodnotou. Značka Cappy z důvodu kanibalizace levnějších značek paradoxně zvyšuje obrát u zákazníka. Z pohledu tržeb to znamená, že pokud např. trh v ČR klesá meziročně v hodnotě o 8,8% a Cappy přinese zákazníkovi nárůst 6,8%, jeho celkový meziroční pokles bude pouze 2%.

Tabulka 1



Zdroj: Výzkum AC Nielsen 2008

### 3. Strategie Cappy na retailovém trhu

Marketingové výzkumy prokázaly, že na českém trhu je patrný sklon ke spotřebě prémiových produktů, kde hodnota prodeje roste i navzdory klesajícímu objemu celkových prodeje. Strategie k dosažení očekávané růstové pozice (produktové řady Cappy) na retailovém trhu může být podpořena různými aktivitami v oblasti taktických opatření:

1) **Launch nových výrobků** – např. Antioxidanty, džusy a nektary v malých petových baleních o velikosti 0,33 litrů nebo produkty určené dětským konzumentům.

2) **Marketingová podpora** – pomocí televizních reklam, rozdávání produktů k ochutnání (tzv. sampling), prezentace na internetu a pod.

3) **Dosažení tzv. listingu** a výhodných pozic k vystavení ve stálých nápojových sekcích prodejních jednotek retailerů.

#### 4) Atraktivnějším obalem

**Do prvního bodu** - můžeme zařadit uvedení nových produktů na trh v průběhu roku 2009, kdy byla představena litrová krabicová balení Antioxidantů ve dvou příchutích - s příchutí ananas + černý rybíz + švestka a nebo v druhém případě s příchutí pomeranč + malina + mrkev + acerola + černý rybíz.

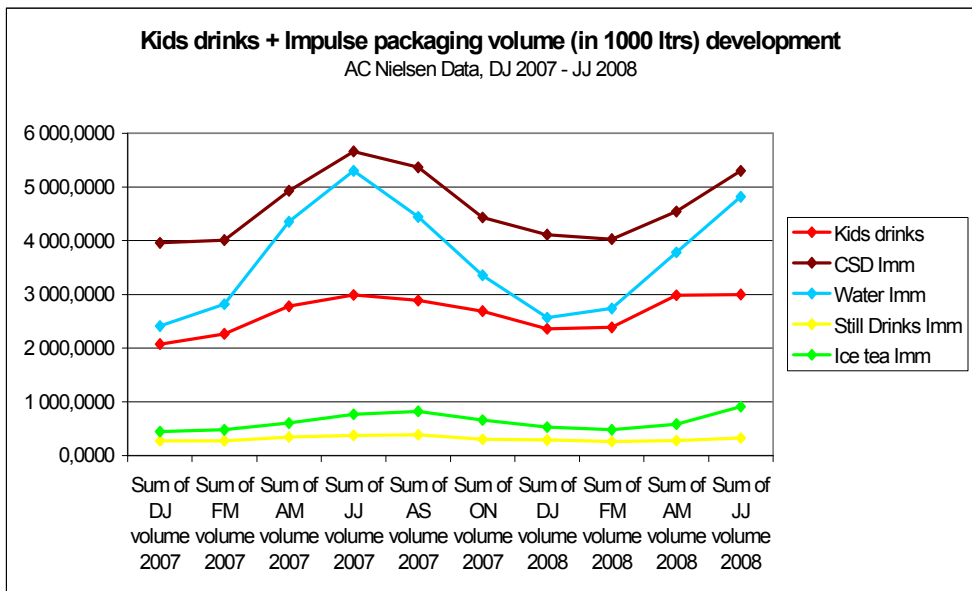
Uvedený trend souvisí s tendencemi zdravého životního stylu, který v poslední době ovlivňuje nákupní rozhodování spotřebitele. Zákazníci vyhledávají potraviny, které mají pozitivní vliv na jejich organismus. Tato situace byla využita

i v segmentu džusů. Z toho důvodu se na trhu objevuje právě řada speciálních džusů, jejichž konzumace pomáhá chránit lidský organismus před volnými radikály. Jde o agresivní sloučeniny kyslíku vznikající při normálním buněčném metabolismu. V dnešní době ve větší míře vznikají i na základě různých vnějších faktorů jako např. smog, UV záření a pod.

Další novou značkou produktové řady Cappy, která má pomoci k růstové strategii, je dětský nápoj Cappy Junior. I tento nápoj se na trhu objevil ve dvou příchutích (pomeranč + mandarinka + bílé hrozno; jablko + bílé hrozno + černý rybíz). Podíl ovocné šťávy je minimálně 50%, neobsahuje přidaný cukr, umělá barviva, konzervanty ani sladidla, ale naopak obsahuje kapku medu a má praktický sportovní uzávěr.

Uvedený segment Cappy Junior zaměřený na dětské konzumenty je opřen o skutečnost, že dětské nápoje rostou meziročně o 4% z hlediska tržního objemu, a z tohoto pohledu mají velký potenciál růstu.

Obrázek 2



Zdroj: AC Nielsen 2008 (4)

**Druhý bod** – marketingová podpora zahrnuje aktivity, které jsou zaměřeny na získání pozornosti zákazníka, úsilí informovat zákazníka o nových produktech. V souvislosti s uvedením nových produktů – značek na trh byly využity například ochutnávkové akce, dále prezentace produktů na internetu.



**Třetí bod** představuje schopnost vyjednat se zákazníky – obchodníky výhodné podmínky prezentace značek produktové řady Cappy v jednotlivých obchodních provozovnách. Již na tomto místě je nutné dodat, že k úspěchu produktů u zákazníků přispívá i atraktivita obalů produktů. Kromě standardního vystavení v „džusové kategorii“ existuje i možnost speciálních displejů, které dokáží upoutat pozornost spotřebitele a motivovat ho k nákupu prezentovaného nápoje.

**Čtvrtým bodem** – je samotný obal produktu. Pokud je obal dostatečně atraktivní a zajímavý dokáže zaujmout spotřebitele a motivovat jej ke koupi. Obal produktu musí být dostatečně diferencovaný ve vztahu k obalům konkurenčních značek, které jsou vystaveny zpravidla ve stejném prodejním regále, místě.

## **Závěr**

Změna strategie produktové řady - značky Cappy je založena na důkladné analýze trhu nealkoholických nápojů, resp. ovocných nápojů. Do návrhu strategie byly promítnuty trendy spojené se změnou spotřebního chování. Spotřebitelé jsou ovlivněny poznatky z oblasti zdravého životního stylu. Předpokládaný úspěch strategie produktové řady Cappy je založen na značce, která zapadá do kategorie Top brandu. Dalším atributem strategie je sledování kategorie přidané hodnoty pro zákazníka formou nových příchutí vycházejících z poznatků zdravého životního stylu. V souvislosti s novou strategií a uvedením nových značek produktové řady Cappy na trh je nutná i změna komunikační strategie a volba adekvátní distribuční strategie.

Potenciál růstu produktové řady Cappy je ve vytvoření segmentu speciálních a zdravých džusů. Jde o typy zahrnující džusy s dužinou, BIO džusy a džusy s přidanou hodnotou pro spotřebitele (řada Active, Fitness atd.), dále i Cappy džus s antioxidanty.

Závěrem lze konstatovat, že nová strategie má pomoci ke změně image kategorie džusů (ovocných nápojů), která je v současné době silně standardizována.

## **Key words**

Juice category, premium brand, Cappy, portfolio

## **Literatura**

1. PŘIBOVÁ, M. - TESAR, G. a kol.: *Strategické řízení značky*. Praha : Professional Publishing, 2003, s. 75. ISBN 80-86419-38-X
2. KOTLER, P. - KELLER, K. L.: *Marketing management*, 12. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 562. ISBN 978-80-247-1359-5
3. Interní materiály firmy Coca-Cola

4. *AC Nielsen data – product sales on Total retail market, 2008 - product sales on Horeca segment.* Praha : 2008
5. <http://www.thecoca-colacompany.com/brands/brandlist.html>
6. [www.coca-cola.cz](http://www.coca-cola.cz)

## **Summary**

This paper concerns information about relaunch of reliable brand on czech market within non-alcoholic beverages – brand Cappy. This brand represents aim to level it's market performance on different markets and to become more competitive brand to traditional juice products.

## **Adresa autorů**

Ing. Michal Čapek  
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci  
Vysoká škola ekonomická v Praze  
Jarošovská 1117/II, 377 01 Jindřichův Hradec  
E-mail: [capek-mi@fm.vse.cz](mailto:capek-mi@fm.vse.cz)

doc. Ing. Marie Hesková, CSc.  
Katedra podnikového managementu  
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci  
Vysoká škola ekonomická v Praze  
Jarošovská 1117/II, 377 01 Jindřichův Hradec  
Tel.: +420384 417 242  
E-mail: [heskova@fm.vse.cz](mailto:heskova@fm.vse.cz)

# Mobilní marketing – bluetooth marketing

*Petr ČERVENKA – Jana NAŠČÁKOVÁ*

## Úvod

S rozvojem mobilních komunikací na sebe nenechala dlouho čekat příležitost, jak tyto technologie využít k marketingové komunikaci. Mobilní marketing je jako forma komunikace poměrně mladá záležitost, a to ovlivňuje i její využívání především inovátory a technicky více založenými lidmi. Reklamní odborníci stále intenzivněji hledají cesty od neosobní (nevyžádané) informace k osobní (vyžádané) informaci. Mobilní telefon svým masovým rozšířením, ale i dalšími jedinečnými možnostmi nabízí, jak pro uživatele tak pro marketéry, jako nástroj a prostředek jak tento problém vyřešit.

Smysl bluetooth komunikace je poměrně jednoduchý: vysílat na mobilní zařízení (mobilní telefon, smart phone, PDA atd.) reklamní sdělení. Tyto přístroje jsou většinou vybaveny komunikační jednotkou, která toto sdělení dovoluje přijmout. To sebou přináší několik základních otázek.

## 1. Komunikace prostřednictvím bluetooth marketingu

Funkce celého systému není příliš složitá a přetechnizovaná. Terminál aktivně vyhledává v okruhu přibližně 150m (Obr. 1) aktivní bluetooth zařízení, které identifikuje podle unikátního klíče daného zařízení. Pokud se unikátní klíč zařízení neshoduje s klíčem v databázi, na který bylo reklamní sdělení v určeném časovém horizontu již zasláno, vyšle toto sdělení a zapíše unikátní klíč do databáze. Tím nedochází k neustálému obtěžování jednotlivce stále stejnou reklamou. Na displeji mobilního zařízení se objeví výzva k přijetí. Pokud se uživatel rozhodne přijmout tuto zprávu, stáhne si na svoje mobilní zařízení zasláné reklamní sdělení. Specializovaný software Proximity media dokáže poslat najednou až 56 sdělení s různým obsahem podle potřeb zadavatele kampaně.

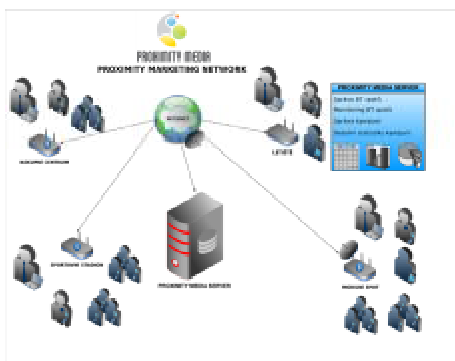
Obrázek 1 Jednoduché schéma bluetooth komunikace



Výše popsaný systém funguje pouze u velice jednoduchých kampaní. Pro komplexnější působení je celá věc jen o málo složitější. Přináší však s sebou spoustu výhod. Pomocí serveru lze ovládat několik bluetooth terminálů, které mohou pracovat nezávisle nebo jako část celku. Podmínkou je spojení všech zařízení s internetem. Marketingová kampaň se tak dá alokovat například na vybrané obchodní řetězce nebo třeba na prostředky hromadné dopravy. Software uzpůsobený k ovládnutí těchto kampaní může být spravován buď přímo zadavatelem, nebo společností, která tuto službu poskytuje. Marketingový manažer tak může mít celou kampaň přímo ve svých rukou.

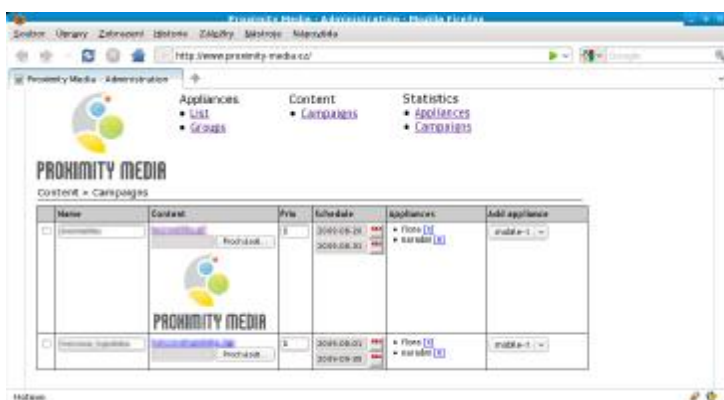
Na obrázku č. 2 je schéma sítě pro komplexní marketingové působení v několika nezávislých jednotkách. Software instalovaný na serveru může podle potřeby měnit marketingové sdělení, popřípadě ho aktualizovat dle potřeb marketingového manažera. Reklamní sdělení jsou tak vždy aktuální na všech místech a průběh kampaně se mění on-line. To představuje ideální řešení pro dynamicky se měnící kampaň.

Obrázek 2 Bluetooth marketing network



Na obecné úrovni jsou výhody mobilního marketingu pro příjemce stejné s výhodami, které plynou z jakékoli jiné reklamy. Reklamním sdělením tedy může být prakticky cokoli. K prezentaci mohou být využity audio a video soubory, obrázky, animované obrázky, vizitky, upomínky do kalendáře, jednoduchý text, ale také slevový kupón v podobě čárového kódu, který lze přečíst reklamním scannerem, aplikace, hry nebo kulturní programy. Systém automaticky upravuje reklamní sdělení do té podoby, aby co nejlépe vyhovovalo přístroji, na který je odesláno. Změní tedy například rozlišení obrázku tak, aby uživatel měl obrázek na svém displeji dobře čitelný. Kreativita marketéra není v prezentaci nijak omezena. Existují samozřejmě jednoduchá rozhraní pro jejich tvorbu (Obr. 3).

Obrázek 3 Příklad rozhraní k vytváření bluetooth kampaně



## 2. Předpoklady efektivity kampaně

Hlavním problémem bluetooth marketingu je cílení na správný segment. Mobilní zařízení jsou ve více než 80 % procentech vybaveny bluetooth jednotkou. Samozřejmě u vyšších tříd mobilních zařízení je tato jednotka již standardem. Dá se tedy předpokládat, že 80 % populace v České republice může přijmout jakékoli sdělení bluetooth marketingu. Telefon je ovšem schopen komunikace jedině v případě, že je bluetooth jednotka zapnuta. Místa s aktivním bluetooth terminálem proto někdy bývají označena. Statistiky z archivů společnosti Proximity media uvádí, že 10% uživatelů přístrojů s jednotkou bluetooth má tuto jednotku stále aktivní.

Otázkou je, jak z celé populace vybrat správný segment, aby efektivita kampaně byla co největší.

Bluetooth terminál dovede v některých případech rozlišit výrobce a typ telefonu. Lze tedy provést například segmentaci pomocí typu telefonu. Předpokládejme, že terminál vyhodnotí pouze definované typy telefonu - například třídu telefonu s kvalitním fotoaparátem, popřípadě se speciálním záznamem videa. Tuto skupinu uživatelů můžeme vyhodnotit jako segment se zájmem o foto-video. Jednodušší segmentace proběhne například pomocí identifikace telefonů ve vyšší cenové hladině. Potom půjde pravděpodobně o segment s vyššími příjmy.

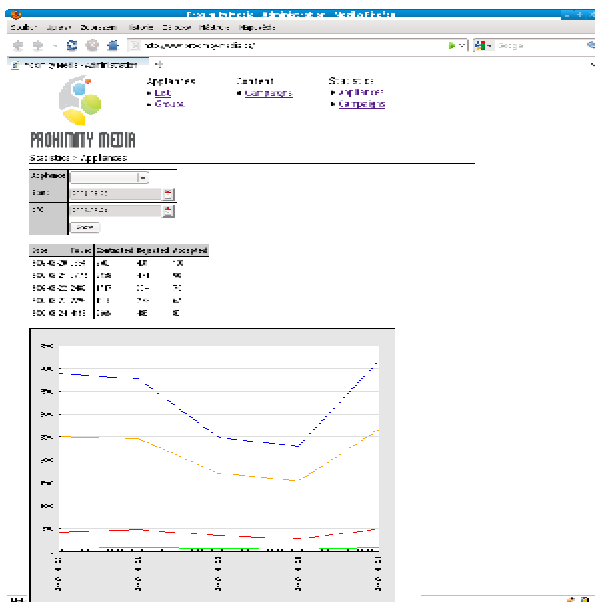
Segmentaci lze tedy alespoň přibližně provádět na základě typu identifikovaného telefonu.

Další možností segmentace je umístění terminálu na specifické místo, které cílová skupina využívá. Takové místo může být například veletrh, obchodní středisko nebo jen čekárna u lékaře. I zde se však do našeho segmentu dostanou lidé, kteří do něj nepatří a v místě dosahu bluetooth terminálu jsou náhodou. Průběh kampaně lze sledovat pomocí softwarových nástrojů (Obr. 4). Software automaticky analyzuje počet dostupných mobilních zařízení a počty uživatelů, kteří si reklamní sdělení na svá mobilní zařízení stáhli. Lze vysledovat například čas, kdy bylo bluetooth terminálem odesláno nejvíce reklamního sdělení nebo největší výskyt uživatelů se zapnutou bluetooth jednotkou. Tato data mají automatický výstup do grafu a lze je nadále upravovat a třídit v různých kategoriích podle požadavků marketingového manažera. Počet uživatelů, kteří na reklamní sdělení reagují je však možné zjistit pouze buď na základě odezvy uživatele samotného, nebo porovnáním hodnot interních systému zadavatele (například změna počtu prodaných kusů).

Efektivita kampaně, tj. počet uživatelů, kteří reklamní působení nějak využili vůči celkovému počtu vyslaných sdělení a cena jednoho zásahu je závislá na typu kampaně a na segmentaci zákazníků.

Samozřejmě efektivitu ovlivňuje také komplexnost působení. Bluetooth kampaň bývá často podpořena velkoplošnými obrazovkami v nákupních centrech nebo na výstavách hosteskou, která na tuto kampaň upozorňuje a je schopna poradit, jak bluetooth jednotku zapnout.

Obrázek 4 Náhled analýzy reklamní kampaně



## Záver

Klienti společnosti Proximity media využívají tento typ marketingového působení především pro dynamické kampaně s nutností aktualizovat obsah.

Bluetooth marketing je opravdu vhodný především pro inovátory a také pro zdatnější uživatele mobilních telefonů. Technologie není složitá a většina uživatelů ji snadno zvládne nebo se jí lehce naučí. Podle dosavadních zkušeností je toto působení efektivnější a lépe přijímáno než tradiční rozdávání letáků. Ekologický dopad je nejen v opakované možnosti použití zařízení, ale také v tom, že po kampani nejsou v docházkové vzdálenosti přeplněné koše zmačkanými letáky. Zákazníci ocení jednoduchou možnost uchování informací z reklamního sdělení přímo ve svém mobilním telefonu.

Marketingoví manažeři využijí snadné variantnosti marketingového sdělení a rychle a jednoduše dostupná data o odezvě. Většina z nás si svět bez mobilního telefonu už nedovede představit a mobilní komunikace je jedním z nejdynamičtějších se rozvíjejících odvětví. To je základem pro rozvoj bluetooth marketingu a jeho větší využití.

## Kľúčové slová

marketing, bluetooth marketing, segmentace, terminál

## Literatúra

1. KOTLER, P. - *Marketing management, analýza, plánovanie, využití, kontrola* (druhé upravené a doplnené vydání) ISBN 80-85605-08-2
2. KRÁL, J. - NAŠČÁKOVÁ, J. - MALÁK, M.: *Mobilný marketing*. In: Trendy v systémoch riadenia podnikov : 9. medzinárodná vedecká konferencia, Herľany, 26. - 27. október 2006 : Zborník príspevkov. Košice 1 elektronický optický disk (CD-ROM) : TU, 2006, s. 1 - 4. ISBN 80-8073-660-X.
3. KRÁL, J. et al. : *Politický SMS marketing*. In: Trendy v systémoch riadenia podnikov : 9. medzinárodná vedecká konferencia, Herľany, 26. - 27. október 2006 : Zborník príspevkov. Košice : TU, 2006, 3 s. ISBN 80-8073-660-X.
4. KRÁL, J. et al. : *Nástroje mobilného marketingu*. In: Trendy v systémoch riadenia podnikov : 9. medzinárodná vedecká konferencia, Herľany, 26. - 27. október 2006 : Zborník príspevkov. Košice : TU, 2006, 4 s. ISBN 80-8073-660-X.
5. Databáze Proximity media s.r.o – Bc. JIŘÍ BRUNLÍK
6. Technické špecifikace Bluetooth termináľů a software spoločnosti Proximity media – Ondřej Mejzr
7. Skupina Autorů pod vedením Ing. OTAKARA PIVODY - Marketing management (výukové materiály CIMA) ISBN 80-239-8388-1

## Summary

The article includes information about BlueTooth Marketing as a part of the mobile communication. The authors explain as the purpose (the sense/the intent) of this communication so its technical feasibility. Also explains how the segmentation can improve the effectiveness of this communication. The article describes the usage of BlueTooth marketing for various types of marketing campaigns.

*Príspevok je súčasťou riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0859/09- Ekonomická efektívnosť inovácií v podnikoch.*



## **Adresa autorov**

Ing. Petr Červenka – externí doktorand  
Fakulta elektrotechnická  
ČVUT Praha  
Žitná 2, 166 36 Praha 6 – Dejvice  
Česká republika  
Tel.: +420(0)776 / 097208  
E-mail: petr.cervenka@weber-terranova.cz

Ing. Jana Naščáková, PhD.  
Katedra marketingu a obchodu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 258  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: jana.nascakova@euke.sk

# Podnikateľské prostredie, ako faktor konkurencieschopnosti, v krajinách V4 v rokoch 2005 – 2009

Lucia DEMJANOVÁ

## Úvod

Podnikateľské prostredie, v ktorom podniky vykonávajú svoje aktivity, zvykne byť označované ako faktor konkurencieschopnosti krajiny, či regiónu. V literatúre sa vedľa seba často vyskytujú pojmy ako prostredie podniku a podnikateľské prostredie. Cieľom tohto príspevku je vymedzenie týchto pojmov a následne vytvorenie prehľadu hodnotenia podnikateľského prostredia v krajinách Vyšehradskeho regiónu v rokoch 2005 – 2009 vybranými medzinárodnými inštitúciami.

Príspevok vznikol ako súčasť riešenia projektu VEGA č. 1/0149/08 „Úspešnosť koncentrácií a ich vzťah ku konkurenčnej schopnosti slovenskej ekonomiky na úrovni odvetví“.

## 1. Vymedzenie pojmov prostredie podniku a podnikateľské prostredie

**Prostredie alebo okolie podniku** sa môže chápať rozlične, pretože zahŕňa množstvo často nepostrehnuteľných vplyvov. Navyše sa tieto vplyvy vyznačujú stochastickosťou, menlivosťou v rozličných časových intervaloch. Zložitosť analýzy prostredia vyplýva ďalej z mnohotvárnosti a komplexnosti prostredia, ktorú analytickými metódami možno posúdiť iba neúplne.

Podľa Shuhua (1996, s. 2) sú podnik a prostredie úzko previazané, a to samotnými vstupmi a výstupmi. Pri systémovom pohľade sa podnik totiž skladá z aktivít a procesov, ktoré transformujú suroviny, energie, informácie, pracovný a finančný kapitál získaný z prostredia podniku na produkty a služby ekonomického a spoločenského sveta, ktoré sú spotrebúvané opäť prostredím podniku, a tak podnik ďalej dopĺňa systém dôležitými zdrojmi.

Prostredie podniku sa pokúsili definovať viacerí autori. Kupkovič (2003, s. 27) definuje okolie podnikateľského subjektu ako „súhrn prvkov a ich väzieb na subjekt podnikania“. Obdobnú definíciu môžeme nájsť aj v publikácii Podnik a podnikanie (Majdúchová, Neumannová, 2004, s. 38), kde je okolie podniku definované ako „súhrn prvkov prostredia, s ktorými je podnik vo vzájomnej väzbe“. Robbins a Coulter (2004, s. 79) uvádzajú, že prostredie obsahuje sily, ktoré majú na aktivity manažérov významný vplyv. Vonkajšie prostredie charakterizujú ako sily a inštitúcie okolo organizácie, ktoré môžu potenciálne ovplyvňovať jej výkonnosť. Vávra (1998, s. 49) poukazuje vo svojej definícii na nekontrolovateľnosť faktorov prostredia podniku a na potrebu ich sledovania.

Synek (2000, s. 12) vymedzuje okolie podniku ako všetko, čo sa nachádza za pomyslenou hranicou podniku ako sociálne ekonomického a technického systému, teda všetko čím je podnik ovplyvňovaný a čo on sám môže ovplyvňovať. Okolie podniku následne definuje ako zväzok vonkajších síl, faktorov a podmienok, medzi ktorými existujú rôzne súvislosti.

Vychádzajúc z uvedených definícií a charakteristík môžeme o prostredí podniku ďalej uvažovať ako o súbore prvkov, zložiek okolia a ich vzájomných interakciách, ktoré obklopujú a ovplyvňujú podnik, a ktoré i podnik môže čiastočne svojimi aktivitami ovplyvňovať.

Pojmy prostredie podniku a podnikateľské prostredie sa často používajú ako synonymá, čoho príkladom je charakteristika podnikateľského prostredia v publikácii Technologický a inovačný rozvoj v SR (Klaus, 2005, s. 231), kde sa podnikateľské prostredie vymedzuje ako všetko, čo ovplyvňuje ekonomickú činnosť podniku a autori uvádzajú, že ho tvoria tri úrovne: makroprostredie, mikroprostredie a vnútorné prostredie. V literatúre sa však môžeme stretnúť i s inými definíciami tohto pojmu, ktoré už vypovedajú o jeho odlišnej obsahovej náplni v porovnaní s pojmom prostredie podniku.

**Podnikateľské prostredie** je v zahraničnej literatúre uvádzané pod názvom „business environment“ – podnikateľské prostredie, „business climate“ – podnikateľské podnebie alebo „business conditions“ – podnikateľské podmienky. Pod pojmom podnikateľské prostredie sa bežne rozumejú lokálne ekonomické podmienky, ktoré podporujú, alebo naopak brzdia vznik a rozvoj podnikov (Bittligmayer, 2005, s. 1). Tomaščin (1994, s. 9) uvádza, že v trhovej ekonomike sa podnikateľské prostredie najčastejšie chápe a hodnotí na makroekonomickej úrovni. Predstavuje úroveň hospodárskych podmienok a žiaducej orientácie účinnosti uplatňovaných stimulačných nástrojov na rozvoj podnikania v celkovom podnikateľskom prostredí. Vo veľkej ekonomickej encyklopédii (Šíbl, 2002, s. 640) sa podnikateľské prostredie charakterizuje ako „okolie, ktoré obklopuje podnikateľský subjekt, ovplyvňuje jeho podnikateľskú aktivitu. Je úzko späté s konkurenčným prostredím. Zahŕňa iné podnikateľské subjekty, riadiace inštitúcie vydávajúce právne normy určujúce pravidlá a podmienky podnikateľskej činnosti, infraštruktúru atď. ...“. Výkladový slovník ekonomických pojmov (Šlosár, Šlosárová, Majtán, 2002, s. 149) definuje podnikateľské prostredie jednak ako okolie podnikateľského subjektu, ktoré tvoria iné subjekty a jednak ako podmienky (pravidlá), v rámci ktorých sa môže realizovať podnikateľská činnosť. V tejto súvislosti sa ďalej uvádza, že podnikateľské prostredie, ako podmienky podnikania, je určené legislatívnou úpravou a tiež sústavou nástrojov hospodárskej politiky štátu (mechanizmom riadenia), a tieto podmienky podnikania budú vytvárať vhodné podnikateľské prostredie vtedy, keď budú pôsobiť motivačne na podnikateľskú činnosť.

## 2. Podnikateľské prostredie v krajinách V4

Svetová banka sleduje, vyhodnocuje a vytvára databázu podnikateľského prostredia cca 180 krajín sveta pod názvom **The Doing Business database** a zostavuje poradie týchto krajín podľa priaznivosti ich podnikateľského prostredia. Podnikateľské prostredie v jednotlivých krajinách sa v súčasnosti posudzuje podľa 10 oblastí, ktoré sú ďalej vymedzené skupinou ukazovateľov. Svetová banka určuje poradie krajín v týchto oblastiach: začatie podnikania, získavanie povolení, zamestnávanie, registrácia vlastníckych práv k nehnuteľnosti, prístup k úverom, ochrana investorov, zdaňovanie, zahraničný obchod, vymáhateľnosť práva, ukončenie podnikania.

Slovensko sa pri hodnotení podnikateľského prostredia v roku 2005 umiestnilo na 34. mieste (Tabuľka 1), čo bolo najlepšie umiestnenie spomedzi krajín V4. Najlepšie hodnotenými parametrami podnikateľského prostredia SR v danom roku boli registrácia vlastníckych práv k nehnuteľnosti a prístup k úverom. Naopak najhoršie hodnotenie získalo Slovensko v oblasti ochrany investorov a zdaňovania. V roku 2006 bolo hodnotenie veľmi podobné, pričom celkovo došlo k miernemu posunu v rebríčku smerom dole, Slovensko bolo na 36. mieste spomedzi 175 hodnotených krajín sveta. V roku 2007 sa v celkovom hodnotení podnikateľského prostredia Slovensko umiestnilo na 32. mieste a najväčšia zmena nastala v hodnotení podnikateľského prostredia Maďarska (45. miesto v rebríčku spomedzi 178 hodnotených krajín sveta), kedy dosiahlo lepšie hodnotenie ako Česká republika.

Tabuľka 1 Poradie krajín V4 podľa hodnotenia sledovaných parametrov podnikateľského prostredia Svetovou bankou v rokoch 2005 - 2007

Sledovaný parameter	Krajina											
	Slovensko			Česko			Poľsko			Maďarsko		
	05	06	07	05	06	07	05	06	07	05	06	07
Začatie podnikania	54	63	-	85	74	-	99	114	-	80	87	-
Získanie povolení	44	47	-	111	110	-	142	146	-	141	143	-
Zamestnávanie	73	72	-	44	45	-	61	49	-	89	90	-
Registrácia vlastníckych práv k nehnuteľnosti	4	5	-	55	58	-	80	86	-	100	103	-
Prístup k úverom	13	13	-	19	21	-	59	65	-	19	21	-
Ochrana investorov	114	118	-	81	83	-	43	33	-	114	118	-
Zdaňovanie	109	114	-	104	110	-	68	71	-	115	118	-
Zahraničný obchod	79	88	-	39	41	-	96	102	-	67	76	-
Vymáhateľnosť práva	58	59	-	55	57	-	111	112	-	11	12	-
Ukončenie podnikania	48	31	-	110	113	-	84	85	-	57	48	-

Celkové hodnotenie podnikateľského prostredia	34	36	32	50	52	56	74	75	74	60	66	45
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Zdroj: spracované podľa The World Bank Group: The Doing Business database. [online] [cit. 7.9.2006, 11.2.2008] Dostupné na internete: <<http://www.doingbusiness.org/>>

Poznámka: - chýbajúci údaj

Metodológia výpočtu jednotlivých agregovaných a parciálnych ukazovateľov sa v priebehu rokov čiastočne menila. Sledované parametre za rok 2008 boli spätne prepočítané podľa zmien vykonaných v metodológii v roku 2009, kedy sa hodnotilo podnikateľské prostredie v 183 krajinách sveta. Podľa hodnotenia Svetovej banky malo Slovensko aj v rokoch 2008 a 2009 (hodnotenie je uvádzané k 1.6.2008 a 1. 6. 2009) naďalej najlepšie podnikateľské prostredie spomedzi krajín V4 (Tabuľka 2). Najlepšie hodnotenými oblasťami ostali registrácia vlastníckych práv k nehnuteľnosti a prístup k úverom. Najhoršie hodnotenou oblasťou je naďalej zdaňovanie a odvodové zaťaženie, potom zahraničný obchod a ochrana investorov.

Tabuľka 2 Poradie krajín V4 podľa hodnotenia sledovaných parametrov podnikateľského prostredia Svetovou bankou v rokoch 2008 - 2009

Sledovaný parameter	Krajina							
	Slovensko		Česko		Poľsko		Maďarsko	
	08	09	08	09	08	09	08	09
Začatie podnikania	49	66	91	113	145	117	29	39
Získanie povolení	51	56	84	76	157	164	88	88
Zamestnávanie	78	81	26	25	69	76	75	77
Registrácia vlastníckych práv k nehnuteľnosti	8	11	67	62	86	88	57	61
Prístup k úverom	12	15	41	43	27	15	27	30
Ochrana investorov	105	109	88	93	38	41	114	119
Zdaňovanie	130	120	124	121	147	151	114	122
Zahraníčný obchod	115	113	50	53	41	42	71	70
Vymáhateľnosť práva	49	61	85	82	71	75	11	14
Ukončenie podnikania	39	39	115	116	85	85	58	58
Celkové hodnotenie podnikateľského prostredia	35	42	66	74	72	72	41	47

Zdroj: spracované podľa The World Bank Group: The Doing Business database. [online] [cit. 10.9.2009] Dostupné na internete: <<http://www.doingbusiness.org/>>

Pri sledovaní vývoja podnikateľského prostredia podľa Svetovej banky v rokoch 2005 – 2009 v krajinách V4, k najväčším zlepšeniam v celkovom hodnotení v tomto období došlo v Maďarsku. Poľsko v porovnaní s ostatnými krajinami sveta si udržiava relatívne stabilné miesto v rebríčku. Slovensko, podľa Svetovej banky s najlepším podnikateľským prostredím spomedzi krajín V4, si

svoje miesto v rebríčku zhoršilo a najnepriaznivejšie sa z pohľadu Svetovej banky vyvíjalo podnikateľské prostredie v Českej republike. Kým v roku 2005 bola Česká republika na 50. mieste a druhom najlepšom spomedzi krajín V4, v roku 2009 to je už 72. miesto a najhoršie hodnotenie medzi krajinami V4.

Hodnotením podnikateľského prostredia sa zaoberá aj švajčiarsky **Institute for Management Development**, ktorý vydáva The World Competitiveness Yearbook. V roku 2009 bolo podnikateľské prostredie 57 krajín hodnotené na základe 329 kritérií rozdelených do štyroch oblastí: ekonomický rast, efektivita vlády, efektivita podnikov a infraštruktúra. Objektívne údaje, ako napríklad štatistiky o každej krajine, sú pre potreby indexu získavané zo správ medzinárodných organizácií a subjektívne hodnotenia niektorých faktorov v indexe sa získavajú na základe prieskumu.

Slovensko sa v hodnotení podnikateľského prostredia podľa Intitute for Management Development umiestnilo v roku 2006 na 39. mieste (Tabuľka 3) zo 61 hodnotených krajín. To bolo zlepšenie o jedno miesto v porovnaní s rokom 2005, ale stále dosahovalo v tomto indexe horšie hodnotenie ako v indexe zostavovanom Svetovou bankou. V porovnaní s ostatnými krajinami V4 najlepšie hodnotenie dosahovalo v rokoch 2005 – 2007 Česko, v rokoch 2008 – 2009 Slovensko.

Tabuľka 3 Poradie krajín V4 podľa hodnotenia podnikateľského prostredia inštitúciou Institute for Management Development v rokoch 2005 – 2009

Krajina	Dosiahnuté umiestnenie v jednotlivých rokoch				
	2005	2006	2007	2008	2009
Slovensko	40	39	34	28	29
Česko	36	31	32	30	33
Poľsko	57	58	52	44	44
Maďarsko	37	41	35	38	45

Zdroj: spracované podľa Institute for management developmnet [online] [cit. 17.1.2007, 11.2.2008, 10.9.2009] Dostupné na internete:<<http://imd.ch>>

V období 2005 – 2009 došlo k najväčším pozitívnym posunom v rebríčku v prípade Poľka a Slovenska. V sledovanom období podľa Institute for Management Development bolo podnikateľské prostredie v Českej republike v porovnaní s ostatnými hodnotenými krajinami mierne zlepšené. Negatívny posun v rebríčku zaznamenalo Maďarsko, ktoré sa v roku 2009 prepadlo o 8 miest v porovnaní s rokom 2005.

**World Economic Forum** (Svetové ekonomické fórum) publikuje jeden z ďalších indexov súvisiacich s podnikateľským prostredím – GCI – Global Competitiveness Index. Súčasný index pozostáva z jedenástich pilierov: inštitúcie, infraštruktúra, makroekonomická stabilita, zdravotníctvo a základné vzdelávanie, vyššie vzdelávanie, efektívnosť trhu s tovarmi, efektívnosť pracovného trhu,

prepracovanosť finančného trhu, technologická pripravenosť, veľkosť trhu, podnikateľská efektívnosť a inovácie.

V roku 2009 bolo hodnotených 133 krajín. Z krajín V4 najlepšiu hodnotu GCI dosiahla Česká republika a v celkovom poradí sa umiestnila na 31. mieste (Tabuľka 4). Podobné hodnotenie dosahovalo Česko v celom sledovanom období. Najväčší negatívny vývoj v hodnotení podľa GCI je príznačný pre Maďarsko a potom Slovensko. V médiách sa k aktuálnemu hodnoteniu Slovenska vyjadril aj Róbert Kičina, výkonný riaditeľ Podnikateľskej aliancie Slovenska: "Nízka schopnosť vlády zlepšovať podnikateľské prostredie, reformovať a odstraňovať zásadné bariéry podnikania spôsobujú, že Slovensko v rebríčku konkurencieschopnosti kleslo už po tretíkrát v rade. Toto hodnotenie ukazuje, že SR stráca svoj náskok pred ostatnými krajinami V4. Kým naša ekonomika v rebríčku medziročne klesá, ďalšie krajiny V4 stúpajú a dve sa umiestnili pred nami" (Konkurencieschopnosť Slovenska sa zhoršila, 2009).

Tabuľka 4 Poradie krajín V4 podľa GCI v rokoch 2005 – 2009

Krajina	Dosiiahnuté umiestnenie v jednotlivých rokoch				
	2005	2006	2007	2008	2009
Slovensko	36	37	41	46	47
Česko	29	29	33	33	31
Poľsko	43	48	51	53	46
Maďarsko	35	41	47	62	58

Zdroj: spracované podľa World Economic Forum [online] [cit. 17.1.2007, 11.2.2008, 10.9.2009]  
Dostupné na internete: <<http://weforum.org>>

Slovensko v celom sledovanom období zaznamenávalo pokles v rebríčku zostavovanom Svetovým ekonomickým fórom. V roku 2005 bolo na 36. mieste a v roku 2009 na 47. mieste. V rámci krajín V4 lepšie hodnoty GCI dosiahli Česko a Poľsko. Ako najväčšiu konkurenčnú nevýhodu Slovenska identifikuje Svetové ekonomické fórum vysokú mieru klientelizmu. Ďalej sa medzi najvýraznejšími konkurenčnými nevýhodami nachádzajú nízka vymožitelnosť práva, nízka efektívnosť verejných výdavkov, netransparentnosť pri verejnom obstarávaní, vysoké administratívne zaťaženie, nízka pružnosť pracovného práva. Na druhej strane medzi výraznými konkurenčnými výhodami sa nachádzajú otvorenosť slovenskej ekonomiky zahraničným investorom prinášajúcim na Slovensko nové technológie, legislatíva podporujúca prílev investícií, nízke colné bariéry, či rozvinutý trh tovarov a služieb. Rovnako môže Slovensko ponúknuť aj vysokú koreláciu medzi výškou miezd a produktivitou práce, nízke riziko terorizmu, zdravý bankový sektor a relatívne dobrú dostupnosť financovania.

**The Heritage Foundation a The Wall Street Journal** pravidelne publikujú Index ekonomickej slobody (Index of Economic Freedom), ktorý je zostavovaný na základe hodnotenia „10 slobôd“: sloboda podnikania, sloboda medzinárodného

obchodovania, fiškálna sloboda, veľkosť vládnych výdavkov, monetárna sloboda, investičná sloboda, finančná sloboda, vlastnícke práva, korupcia, trh práce.

V roku 2009 bolo hodnotených 183 krajín Sveta a Slovensko sa umiestnilo na 36. mieste (Tabuľka 5). V rámci regiónu Európa na 20. mieste zo 43. hodnotených krajín. Slovensko vo väčšine oblastí dosahuje nadpriemerné výsledky. Dlhodobou nízke hodnotenie dosahuje korupcia, vlastnícke práva a veľkosť vládnych výdavkov.

Tabuľka 5 Poradie krajín V4 podľa Indexu ekonomickej slobody v rokoch 2005 – 2009

Krajina	Dosiachnuté umiestnenie v jednotlivých rokoch				
	2005	2006	2007	2008	2009
Slovensko	37	29	27	29	36
Česko	47	41	40	39	37
Poľsko	71	77	86	76	82
Maďarsko	51	45	47	42	44

Zdroj: spracované podľa The Heritage Foundation a The Wall Street Journal [online] [10.9.2009]  
Dostupné na internete: <<http://www.heritage.org/Index/Ranking.aspx>>

Podľa Indexu ekonomickej slobody Slovensko dosahovalo v období 2005 – 2009 najlepšie umiestnenie v rámci krajín V4. Najlepšie hodnotenie dosiahlo v roku 2007. V porovnaní s rokom 2005 došlo k posunu v rebríčku iba o jedno miesto vpred (z 37. miesta v roku 2005 na 36. miesto v roku 2009). Česká republika v tomto hodnotení dosahovala v sledovanom období druhé miesto spomedzi krajín V4, ale celkový vývoj bol pozitívny a v oproti roku 2005 došlo v prípade Česka k zlepšeniu o 10 miest. V prípade Poľska a Maďarska bol vývoj podľa Indexu ekonomickej slobody kolísavý, pričom oproti roku 2005 sa Poľsko umiestnilo v rebríčku o 11 miest horšie a Maďarsko o 7 miest lepšie.

## Záver

Prvou oblasťou záujmu v tomto článku bolo vymedzenie pojmov prostredie podniku a podnikateľské prostredie. Napriek tomu, že sa tieto pojmy často používajú aj ako synonymá, je možné ich bližšie špecifikovať. Prostredie podniku sa môže definovať ako súbor prvkov, zložiek okolia a ich vzájomných interakcií, ktoré obklopujú a ovplyvňujú podnik, a ktoré i podnik môže čiastočne svojimi aktivitami ovplyvňovať. Často sa delí na niekoľko sfér, napr. svetové prostredie, makro prostredie, odvetvové (mikro) prostredie a vnútorné prostredie. Podnikateľské prostredie možno vymedziť ako podmienky podnikania, ktoré podporujú, alebo naopak brzdia vznik a rozvoj podnikov. Najčastejšie sa chápe a hodnotí na makroekonomickej úrovni a je úzko späté s konkurenčným prostredím.



Problematika konkurencieschopnosti je často diskutovanou témou a samotné podnikateľské prostredie je predmetom analýzy a hodnotenia viacerých domácich aj zahraničných inštitúcií. Často je snahou vytvorenie určitého poradia priaznivosti podnikateľského prostredia v jednotlivých krajinách. K hodnoteniu slúžia zväčša zložené indexy, pri tvorbe ktorých sú brané do úvahy rozličné faktory a kritériá. V závislosti od metodológie tvorby týchto indexov, predpokladov stanovených pre možnú komparáciu a hodnotenia jednotlivých parametrov podnikateľského prostredia, ktoré sú v rozličných regiónoch značne odlišné a často ťažko kvantifikovateľné (napr. ochrana vlastníckych práv) a porovnateľné, môžu tieto indexy poskytovať i odlišné výsledky. Pre hlbšiu analýzu vývoja podnikateľského prostredia podľa týchto ukazovateľov je potrebné skúmať metodológiu tvorby jednotlivých indexov a sledovať vývoj aj parciálnych parametrov, na čo poukazujú aj autori článku Mýty a fakty o slovenskej ekonomike 2 (Tkáč, Hudák, Lyócsa, 2008). Tento článok neposkytuje hlbšiu analýzu jednotlivých ukazovateľov, ale ambíciou bolo spracovanie prehľadu hodnotenia podnikateľského prostredia Slovenskej republiky a ostatných krajín Vyšehradského regiónu v období 2005 – 2009.

### **Kľúčové slová**

prostredie podniku, podnikateľské prostredie, konkurencieschopnosť, V4, Global Competitiveness Index, Index of Economic Freedom

### **Literatúra**

1. BITTLIGMAYER, G. et al. 2005. *Business Climate Indexes* [online]. b. m. : b. v. 34 s. Dostupné na internete: <<http://www.kansasinc.org/pubs/working/Business%20Climate%20Indexes.pdf>>
2. <http://www.doingbusiness.org>
3. <http://imd.ch>
4. <http://weforum.org>
5. <http://www.heritage.org/Index/Ranking.aspx>
6. KLAS, A. a kol. 2005. Technologický a inovačný rozvoj v Slovenskej republike. Bratislava : Ústav slovenskej a svetovej ekonomiky Slovenskej akadémie vied. 390 s. ISBN 80-7144-147-3,
7. *Konkurencieschopnosť Slovenska sa zhoršila* [online]. 2009. [pub. 8. 9. 2009] Dostupné na internete: <<http://www.topky.sk/cl/7/554779/Konkurencieschopnost-Slovenska-sa-zhorsila>>
8. KUPKOVIČ, M. a kol. 2003. *Podnikové hospodárstvo : Komplexný pohľad na podnik*. 7. vyd. Bratislava : Sprint vfra. 452 s. ISBN 80-88848-71-7
9. MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2004. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Sprint. 239 s. ISBN 80-89085-33-4

10. MIRDALA, R. 2007. Medzinárodná finančná integrácia vybraných krajín Strednej a Východnej Európy. In: *Ekonomické rozhľady*, roč. 36, č. 3, 2007, s. 378-387. ISSN 0323-262X
11. ROBBINS, S. P. – COULTER, M. 2004. *Management*. Praha : Grada Publishing. 600 s. ISBN 80-247-0495-1
12. SHUHUA, L. 1996. *Strategic Scanning and Interpretation: the Organization, Strategic Management and Information Processing Context* [online]. Turku : TUCS. 37 s. ISBN 951-650-927-4 ISSN 1239-1891 Dostupné na internete: <www.tucs.fi/publications/attachment.php?fname= TR84.ps.gz>
13. SYNEK, M. a kol. 2000. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck. 456 s. ISBN 80-7179-388-4
14. ŠÍBL, D. a kol. 2002. *Veľká ekonomická encyklopédia : Výkladový slovník AŽ*. 2. vyd. Bratislava : SPRINT. 967 s. ISBN 80-89085-04-0
15. ŠLOSÁR, R. – ŠLOSÁROVÁ, A. – MAJTÁN, Š. 2002. *Výkladový slovník ekonomických pojmov*. 3. vyd. Bratislava : SPN. 254 s. ISBN 80-08-03334-7
16. TKÁČ, M. – HUDÁK, M. – LYÓCSA, Š. 2008. Mýty a fakty o slovenskej ekonomike 2. In: *Acta Oeconomica Cassoviensia*, roč. 1, 2008, č. 1, s. 52 - 61. ISSN 1337-6020
17. TOMAŠČÍN, M. 1994. *Stratégia podnikania*. Bratislava : Ekonomická univerzita. 138 s. ISBN 80-225-0634-6
18. VÁVRA, V. a kol. 1998. *Marketing*. Bratislava : EKONÓM. 216s. ISBN 80-225-0843-8

## Summary

Business environment, like factor of competitiveness, is often discussed topic. Explanation of this term is sometimes uncertain, because it can be present like environment around business subject or business conditions, that affect existence and efficiency of enterprises. Business conditions are evaluated by some international organizations. This article presents rating of business conditions in Slovakia and other states of V4 in period 2005 – 2009.

## Adresa autora

Ing. Lucia Demjanová, PhD.  
Katedra manažmentu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 245  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: lucia.demjanova@euke.sk

# Ekonomika obnoviteľných zdrojov energie z pohľadu jednotlivých regiónov EÚ

Lenka DUBOVICKÁ

## Úvod

Globálne problémy možno vymedziť ako tie, ktoré ovplyvňujú kvalitu života v celosvetovom ponímaní a takisto súvisia s fenoménom globalizácie. Dochádza na jednej strane k rastu svetového bohatstva, na strane druhej sa s tým spájajú problémy, v ekonomickej ale aj mimoekonomickej oblasti. Jedným z globálnych problémov je globálny energetický problém. Spolu s globálnym surovinovým problémom ho možno chápať ako problém budúceho fungovania ľudskej spoločnosti a jej pôsobenia na prírodné zdroje. Jeníček a Foltýn (2003) uvádzajú, že človek pred 1 mil. rokov spotreboval denne 8 000 kJ energie, pred 100 tis. rokmi 20 000 kJ, pred 2 500 rokmi (rozvoj poľnohospodárstva) 50 000 kJ, pred 1 400 rokmi (obchod, doprava) 110 000 kJ, na prelome 19. a 20. stor. 300 000 kJ a na zač. nového tisícročia pripadá na jedného človeka vo vyspelých krajinách denne cca milión kJ energie.

Globálny energetický problém možno chápať ako problém vyčerpania energetických zdrojov. V posledných troch desaťročiach sa do popredia popri tradičných energetických zdrojov (ropa, plyn, uhlie, jadro) dostávajú alternatívne, resp. obnoviteľné zdroje energie (veterná, slnečná, vodná geotermálna energia a biomasa), ktoré sa na celkovej potrebe svetovej energie podieľali na zač. 3. tisícročia 14 % (Lomborg, 2001). Podiel alternatívnych zdrojov energie sa zvyšuje, avšak širšiemu využitiu bráni relatívne vysoká cena v porovnaní s tradičnými zdrojmi. Taktiež sa hovorí možnosti získavania energie z termojadrovej fúzie vodíka, čo je neustále predmetom výskumu. Potenciálne ďalšie zdroje predstavujú energia oceánov a morí, bankský plyn, blesk.

## 1. Teoretické východiská

Problematikou obmedzenosti zdrojov (nielen energetických) sa zaoberalo a zaoberá pomerne mnoho autorov. Intenzita ekonomického myslenia v tejto oblasti sa zvyšuje predovšetkým s ekonomickým rozvojom v období priemyselnej revolúcie, kedy ú vtedajší myslitelia svedkami podobných javov, ktoré sú v zásade od tej doby pozorované sústavne. Ide o súvislosť hospodárskeho rastu, rastu spotreby energie a zvyšovanie zaťaženia životného prostredia negatívnymi vplyvmi, ktoré s ekonomickým rozvojom súvisia.

Už myslitelia antického staroveku si boli vedomí určitých limitov, ktorým muselo ľudstvo na ceste svojho rozvoja čeliť. V starovek však nešlo o problém

absolútnej obmedzenosti zdrojov, a už vôbec nie o globálny problém. Ľudstvo v staroveku skôr narážalo na limity rastu populácie, a to predovšetkým (a možno len) na území starovekých mestských štátov. Touto problematikou sa významnejšie zaoberali Aristoteles a Platón. Výraznejší rozvoj ekonomického myslenia v oblasti energetických zdrojov, populácie, možností obživy a pod. nastáva až s príchodom priemyselnej revolúcie.

Už David **Ricardo** v 20. rokoch 19. stor. vytvoril vlastnú teóriu vyčerpania zdrojov, čo preukázal na praktickom príklade vyčerpania uhlia, opieral sa o teóriu pozemkovej renty a predpokladal vyčerpanie zásoby uhlia do konca 19. storočia. I napriek jeho poznatkom, cena uhlia nevzrastala, ale naopak niekedy aj poklesla. Jeho omyl odhalil v roku 1865 W. S. **Jevons** v diele *The Coal Question*, kde rozoberá fakt, že ťažba uhlia sa mení v čase, i požiadavky na ňu ako aj technické možnosti. Známe je *Hotellingovo pravidlo* optimálneho využitia vyčerpatel'ného zdroja. **Hubbert** vo svojom diele *Nuclear Energy and Fossil Fuels* z roku 1956 odhaduje vrchol ťažby neobnoviteľného zdroja. Rímsky klub v roku 1972 uvádza model možného budúceho vývoja v diele *The Limits to Growth* (**Meadows, Meadows, Randers, Behrens**), neskôr kritizovaný Wallichom, Solowom. Kneesom a Rikerom, Nordhausom, Mirrlessom. **Simon** sa vo svojom diele z roku 1981 zaoberá myšlienkou, prečo ľudstvu nehrozí žiadna energetická kríza, pričom reakciou bolo vydanie *The Skeptical Environmentalist* **Lomborgom** v roku 2001, z ktorej budeme čerpať v ďalšom texte.

## 2. Využívanie obnoviteľných zdrojov energie (OZE) v regiónoch EÚ

EÚ dováža 55 % energie, vodcom v oblasti energie dreva je Fínsko a Švédsko, Dánsko a Španielsko vyvinuli špičkové technológie v oblasti veternej energie, Francúzsko je lídrom v oblasti biopalív, Taliansko v geotermálnej energii, Veľká Británia vo využívaní bioplynu, Nemecko je lídrom celej EÚ v inštalovanom výkone veterných elektrární, slnečnej energie a fotovoltaiických článkov.

Podiel OZE v **Belgicku** bol na celkovej energetickej bilancii až od konca minulého storočia takmer zanedbateľný, necelých 1,5 %. V posledných rokoch je však tento podiel približne dvojnásobný. V prípade výroby elektrickej energie z OZE bol vývoj podobný. Na prelome storočia dosahoval podiel OZE na výrobe elektriny necelé dve percenta, zatiaľ čo v roku 2006 bol už viac ako dvojnásobný. Energia z OZE je primárne zaisťovaná spaľovaním biomasy, vrátane priemyselného a komunálneho odpadu v kogeneračných zariadeniach (CHP – combined heating and power plants). Na morskom pobreží sa nachádza niekoľko veterných elektrární vlastnených štátom. Elektrina z OZ je z necelých 2/3 vyrábaná z biomasy a takmer tretinový podiel majú vodné elektrárne, 7 % veterné. Cieľ do roku 2010 by mal podiel OZE na výrobe elektriny vzrásť na 6%.

**Dánsko** je príkladom štátu, kde sa význam OZE darí sústavne zvyšovať. Zatiaľ čo v roku 1980 sa OZE podieľali len z 3,4 % na celkovej energetickej spotrebe,

o 10 rokov neskôr bol tento podiel o 3 % vyšší. V roku 2003 sa podiel OZE zvýšil na 13,6 %, čo je oproti roku 1990 nárast o viac ako 100 %. Najväčšia časť z tohto podielu pripadala na drevo a slamu (30 %), nasledované vetrom. Dánsko zaznamenalo prakticky nepretržitý rast podielu OZE tak na spotrebe energie, ako aj na výrobe elektriny, a to až do roku 2006, keď v oboch prípadoch došlo k poklesu (Eurostat, 2008). Pri výrobe elektriny bol tento pokles oveľa viac zreteľný a tým sa krajina dostala na úroveň z roku 2002. OZE sú v Dánsku druhým najvýznamnejším zdrojom pre výrobu elektriny. Podľa údajov Eurostatu Dánsko patrí medzi čistých vývozcov energie a spoločne s Rakúskom nedisponujú žiadnou jadrovou elektrárnou. V rámci OZE je v spotrebe energie ako aj vo výrobe elektriny dominantným zdrojom biomasa spolu s veternou energiou. V oboch prípadoch zaisťujú dánsku energetickú spotrebu dohromady takmer zo 100 %. V spotrebe energie z OZE dominuje biomasa, zatiaľ čo vo výrobe elektriny veterné elektrárne. Pokiaľ ide o dánske ciele v oblasti elektroenergetiky, v roku 1996 bol v krajine prijatý dlhodobý energetický plán Energy 21, podľa ktorého má Dánsko zvýšiť výrobu elektriny z OZE do roku 2010 na 29 % a do roku 2030 dokonca na 79 %. Celková spotreba energie má byť do konca tretej dekády tohto storočia uspokojovaná z jednej polovice OZ (DeVries et al., 2003).

**Fínsko** je jedna z popredných krajín sveta v oblasti využívania OZE. V roku 2006 sa OZE podieľali takmer 23 % na celkovej spotrebe energie (Eurostat, 2008). Najvýznamnejšími OZE sú drevo a palivá vyrábané z dreva, veterná a slnečná energia. Drevo a palivá pochádzajúce z dreva sa na spotrebe energie z OZE podieľajú približne z jednej pätiny. V rámci OZE dominuje biomasa. Elektrina z OZ je prakticky z polovice vyrábaná za pomoci biomasy a z druhej polovice prispievajú vodné elektrárne. Veterné elektrárne a fotovoltaické články zaberajú nepatrný podiel, spolu necelé 1 %. Fínska vláda si vytýčila nasledujúce ciele: do roku 2025 zvýšiť spotrebu energie z OZE o dve tretiny, do roku 2010 by malo dôjsť k 30 %-nému nárastu. Najväčší potenciál je pritom vo využití dreva na vytápanie a na kogeneráciu. Výroba elektriny z OZE sa má do roku 2010 zvýšiť o 50 %, pričom podiel OZE na výrobe elektriny by mal zostať bez väčších zmien (DeVries et al., 2003).

**Francúzsko** je známe svojou pomerne veľkou závislosťou na energii z jadrovej reakcie. Aj napriek tomu možno konštatovať, že celková energetická spotreba bola v roku 2006 zaisťovaná z viac než 6 % OZE, čo zodpovedá zhruba priemeru EÚ 15. Z tohto podielu hrá dominantnú rolu vodná energia. Francúzsko taktiež využíva veternú energiu a biomasu. Elektrina bola v roku 2006 OZE zaisťovaná približne z 11 %. Počiatkom 90. rokov minulého storočia sa podiel OZE na hrubej spotrebe energie aj na výrobe elektriny zvyšoval až do roku 1994. Od tej doby ide o neustály dlhodobý pokles oboch ukazovateľov. Je možné, že Francúzsko už nemá ďalšie ekonomicky efektívne možnosti ako dodatočný dopyt po energii uspokojovať z OZE. Tejto domnienke by nasvedčovala snaha Francúzska presvedčiť ostatné štáty EÚ, aby bolo prehodnoteným kritériom podielu obnoviteľných zdrojov na energetickej bilancii a Európskou komisiou (EK) skôr sledovaný podiel tzv.

uhlíkových energetických zdrojov. Francúzsko totiž skrz túto snahu vidí využitie potenciálu jadrovej energie, ktorá je v tejto krajine jedným z kľúčových energetických zdrojov. Jadrová energia zabezpečuje elektrinu z takmer 80 %. V rámci OZE sú z hľadiska spotreby energie najvýznamnejšími zdrojmi biomasa (70 %-ný podiel) a voda (takmer 30 %). Elektrina vyrábaná za pomoci OZ je skoro z 90 % generovaná vo vodných elektrárňach. Určitú váhu má aj biomasa a veterné elektrárne. Indikatívny cieľ EÚ pre Francúzsko je stanovený na 21 % elektrickej energie z OZE do roku 2010 (DeVries et al., 2003). Francúzsko prijalo v roku 1996 program na podporu veternej energie, ktorého cieľom bolo dosiahnuť kapacitu veterných elektrární 250 – 500 MW do roku 2005, pričom ešte na konci roku 2001 dosahovala táto kapacita len 115 MW (DeVries et al., 2003). Ďalšia smernica bola prijatá v roku 2003, ktorá stanovila cieľ inštalovanej kapacity elektrární využívajúcich OZE do roku 2007 nasledovne: 200-400 MW elektriny z biomasy, 2000-6000 MW z veterných elektrární, 10-60 MW z geotermálnych elektrární, 200-1000 MW z malých vodných elektrární a 50-100 MW z bioplynu (DeVries et al., 2003).

Spotreba energie z OZE v **Grécku** bola v roku 2006 pokrytá z 6 %, najmä z biomasy a vodnej energie, na výrobe elektriny sa OZE podieľali 12 percentami. Grécko patrí ku krajinám bez jadrovej elektrárne. V celkovej spotrebe energie v rámci OZE prevláda biomasa (60 %), nasledovaných vodnou energiou, podiel solárnej energie vďaka klimatickým podmienkam je približne 6 %. Elektrina z OZE je vyrábaná z 80 % vo vodných elektrárňach, ktoré sa spolu s veternými podieľajú na výrobe elektriny z OZE takmer 99 percentami, zvyšok pripadá na biomasu a fotovoltaické články. EK stanovila pre Grécko cieľ výroby elektriny z OZE na 20 % do roku 2010 (DeVries et al., 2003).

V roku 2006 pokrývali OZE necelé 4 % spotreby energie v **Holansku**. Podiel OZE síce dlhodobo rastie, avšak jeho rast sa zrýchlil až v rokoch 2003-2006. Do tej doby sa OZE podieľali na spotrebe energie približne dvoma percentami. Podobný vývoj zaznamenalo Holandsko aj v oblasti výroby elektriny z OZE. Razantný nárast ich významu je badateľný od roku 2002 do roku 2006, keď sa podiel OZE na výrobe elektriny viac ako zdvojnásobil. Čo sa týka energetického mixu, Holandsko je pomerne závislé na rope a zemnom plyne, ktorými kryje svoju spotrebu z 80 %, nakoľko tieto zdroje aj ťaží. Zemný plyn má takisto prevahu aj vo výrobe elektriny, štvrtina elektriny pochádza z uhlia, 4 % z jadrových reaktorov a takmer 10 % z OZE. Z OZE dominuje biomasa v prípade spotreby energie aj výroby elektriny, podiel vodnej energie je takmer zanedbateľný, na druhej strane významný podiel veternej energie už stáročia (typické veterné mlyny). Ciele v oblasti OZE boli stanovené v roku 2000 po dohode vlády a energetického sektoru. Národný cieľ je spotrebovať do roku 2020 10 % energie z OZE, pre elektriny je tento cieľ stanovený na 17 %. EK stanovila pre Holandsko indikatívny cieľ 5 % energie a 9 % elektriny z OZE do roku 2010, ktorý bol už v roku 2006 splnený (DeVries et al., 2003).

Celková energetická spotreba v **Írsku** bola v roku 2006 z OZE zaist'ovaná z necelých troch percent, do roku 2003 to bolo pod 2 percentá. Polovica spotreby energie z OZE má pôvod v biomase, tretina pochádza z veternej energie, vodná energia sa podieľa 15 percentami. Elektrina sa z polovice generuje z veterných elektrární, 40 % z vodných, podiel biomasy je len 4,5 %. Podľa Írskeho úradu pre udržateľnú energiu by do roku 2010 bolo možné zaistiť ¼ energetickej spotreby z OZE (DeVries et al., 2003). EK stanovila pre Írsko indikatívny cieľ 13,2 % elektriny z OZE do roku 2010.

**Luxembursko** kryje takmer celú svoju energetickú spotrebu dovozom. Podiel OZE tvorí 1-2 %. Výroba elektriny z OZE je zhruba 3,5 %. Podiel prečerpávacích vodných elektrární činí 75 % celkového objemu elektriny vyrábaných z vodných elektrární. Celkový podiel OZE na výrobe elektriny dosiahol v roku 2006 ¼, z čoho viac ako 80 % bolo z vodných a prečerpávacích elektrární, 2 % fotovoltaické články a zvyšok biomasa a veterné elektrárne. OZE pokrývajú len 2 % spotreby elektriny, pričom 95 % pripadá na biomasu, 4 % vodnú energiu a zvyšok geotermálnu. V 1998 bol prijatý Národný plán pre udržateľný rozvoj, ktorý stanovil zvýšenie podielu OZE na výrobe elektriny na 5 % do roku 2010 a zvýšiť podiel dreva na celkovej spotrebe energie do roku 2010 na 1 % (DeVries et al., 2003). Podiel OZE na výrobe elektriny bez prečerpávacích elektrární stanovila EK pre Luxembursko na 5,7 % do roku 2010.

Hoci sa **Nemecko** radí medzi popredné krajiny sveta vo výrobe energie z OZE (najmä v oblasti veternej energie) čo do absolútnych čísiel, podiel obnoviteľných zdrojov na celkovej spotrebe energie činil v roku 2006 len 6 %. Z nich patrí k najvýznamnejším vytápanie biologického pôvodu, ďalej potom vodné a veterné elektrárne. Nemecko patrí ku krajinám, kde sa počas celého sledovaného obdobia darilo dlhodobo zvyšovať podiel OZE tak na spotrebe energie, ako aj na výrobe energie. Podiel OZE na výrobu elektriny je počas celých 16 rokov prakticky dvojnásobný oproti podielu na celkovej spotrebe energie. Pokiaľ ide o distribúciu výroby elektriny medzi jednotlivé zdroje, skoro 42 % zabezpečuje uhlie a viac ako štvrtinu jadrové elektrárne. Tretím najvýznamnejším zdrojom sú OZE (13 %). V rámci OZE je najvyužívanejším zdrojom biomasa (zaistiťuje ¾ celkovej spotreby energie z OZE). Solárna energia a podieľa 2 % aj pri výrobe elektriny. Najvýznamnejším zdrojom pre výrobu obnoviteľnej energie sú veterné elektrárne (40 % podiel), vodné a elektrárne spaľujúce biomasu. Národný cieľ pre OZE stanovený v roku 1998 bol dosiahnuť 4 % podiel OZE na celkovej spotrebe energie do roku 2010, ktorý sa Nemecku podarilo prekonať už v roku 2006 o dva percentné body. Do roku 2030 by mal tento podiel vzrásť na 25 % a do roku 2050 na 50 % (DeVries et al., 2003).

**Portugalsko** patrí medzi krajiny s pomerne veľkým významom OZE. Podiel OZE síce na celkovej spotrebe energie mierne klesá, osciluje okolo 15 %. Pri výrobe elektriny z OZE je vývoj kolísavý (pod 20 % v roku 1992 a 2005, vyše 40 % v období 1995-1997, dlhodobo sa pohybuje okolo 25-30 %). Dve tretiny portugalskej spotreby energie sú z rOPY a zemného plynu, nasledované OZE

a tuhými palivami. Portugalsko nedisponuje jadrovou elektrárnou. Elektrina je z najväčšej časti vyrábaná z OZE (viac ako 33 %), tretinový podiel majú ropa a plyn dohromady a zvyšok pripadá na uhľové elektrárne. Medzi OZE má výsadné postavenie biomasa (70 %), takmer 20 % vodná energia, zvyšok veterná a geotermálna. Obnoviteľná elektrina je zo 70 % produkovaná vo vodných elektrárnach, veterné elektrárne majú 17 %-ný podiel a biomasa 12 %. Portugalsko a Taliansko prevádzkujú geotermálne elektrárne. V Portugalsku sa rapidne zvýšil inštalovaný výkon veterných elektrární a elektrární na biomasu. Cieľom portugalskej energetickej politiky je modernizácia ekonomiky a posilnenie konkurencieschopnosti skrz celú škálu opatrení v energetickom sektore, čo sa týka najmä týchto štyroch oblastí: zvýšenie bezpečnosti dodávok energie, diverzifikácia prístupu k energetickým zdrojom na trhu, podpora energetickej efektívnosti a podpora využívania OZE (E4 Program, DeVries et al., 2003). Cieľ 39 % elektriny z OZE je stanovený EK na rok 2010.

**Rakúsko** sa vyznačuje relatívne vysokým podielom obnoviteľných zdrojov na celkovej spotrebe, v roku 2006 to bolo 21%, pričom na biomasu pripadala viac ako polovica a 40 % na vodnú energiu, až 60 % elektrickej energie bola z obnoviteľných zdrojov. Podiely OZE na výrobe elektriny do roku 2010 sú uvedené v tabuľke, avšak bude veľmi obtiažne ich splniť.

Tabuľka 1 Cieľ využívania OZE v Rakúsku do roku 2010

<i>Typ OZE</i>	<i>Cieľ do roku 2010</i>
Vodné elektrárne nad 10 MW	62 %
Vodné elektrárne do 10 MW	9 %
Vietor, Slnko, biomasa	4 %
Ostatné OZE	2-3 %
Podiel OZE na celkovej výrobe elektriny	78,1 %

Zdroj: DeVries, J. et al.: Renewable electricity policies in Europe. Amsterdam: Energy Research Centre of Netherlands, 2003 dostupné na: [www.enc.nl/docs/library/report/2003/c03071.pdf](http://www.enc.nl/docs/library/report/2003/c03071.pdf)

**Španielsky** podiel OZE na spotrebe energie a výrobe elektriny sa v období rokov 1990-2006 vyvíjal podobne ako v Portugalsku. U OZE na spotrebe energie je vývoj stabilný, okolo 7 %, na výrobe elektriny kolísavý v rozmedzí 12-23 %, pričom dlhodobý trend je na úrovni 16 %. Energetický mix je pomerne diverzifikovaný, dominuje ropa s 50 %-ným podielom, zvyšok je pomerne rovnomerne rozdelený medzi jadro, palivá, plyn a OZE. Na výrobe elektriny sa podieľa plyn 30 %, OZE a jadro a uhlie po 20 % a ropa okolo 8 %. V rámci OZE dominuje pri spotrebe biomasa (viac ako 50 %), po 20 % na vodnú a veternú energiu. Obnoviteľná energia je z rozhodujúcej časti vyrábaná vo vodných elektrárnach (53 %) a veterných elektrárnach (40 %), biomasa sa podieľa 5,5



percentami. Španielska vláda sa stotožnila s indikatívnym cieľom EK do roku 2010 zvýšiť podiel OZE na výrobe elektriny na 29,4 % (DeVries et al., 2003).

**Švédsko** sa vyznačuje jedným z najvyšších podielov OZE na energetickej bilancii krajiny a dlhodobo vykazuje pomerne stabilnú hodnotu tohto podielu. Na začiatku 90. rokov bol podiel OZE na spotrebe energie na úrovni 25 % a na úrovni 30 % sa udržuje dlhodobo, na výrobe elektriny sa OZE v 90-tych rokoch podieľali polovicou. V energetickom mixe Švédska dominuje jadrová energia a OZE, pričom na celkovej spotrebe sa spolu podieľajú dvoma tretinami, 30 % pripadá na ropu. Vo výrobe elektriny OZE a jadrová energia dodávajú približne polovicu elektrickej energie, podiely ostatných zdrojov sú nepatrné. V rámci OZE dominuje biomasa a vodná energia. Pri spotrebe energie má OZE v pomere biomasa a voda 2:1, pri výrobe elektriny je tento podiel opačný, 86 % prispieva k obnoviteľnej elektrine vodná energia a 13 % pripadá na biomasu, zvyšok na veterné elektrárne. Švédsko vláda stanovila cieľ zvýšiť výrobu elektriny z OZE medzi rokmi 2002 a 2010 o 10 TWh, čo je viac ako o 10 %. Indikatívny cieľ EK pre Švédsko je 60 % elektriny z OZE do roku 2010 (DeVries et al., 2003).

Podiel OZE na celkovej energetickej spotrebe **Talianska** dlhodobo rastie, v roku 1990 okolo 4 percent, v roku 2006 7 %. V polovici 90. rokov sa OZE podieľali na výrobe elektriny z 18 %, v súčasnosti je to okolo 15 %. (Eurostat, 2008) Taliansko nedisponuje žiadnou jadrovou elektrárnou. OZE sú druhým najvýznamnejším zdrojom pri výrobe elektriny. V rámci OZE tvorí geotermálna energia najväčší podiel (38 %), pri výrobe elektriny jej patrí 10 %. K významným OZE patrí aj vodná energia a biomasa. Vodné elektrárne dodávajú do talianskej siete ¾ obnoviteľnej energie. Cieľ EK pre Taliansko je pre výrobu elektriny z OZE pre Taliansko stanovený na 25 % do roku 2010.

**Veľká Británia** patrí ku krajinám s veľmi malým podielom OZE na energetickej bilancii, v roku 1990 to bolo len pol percenta a v roku 2006 2 %, pri elektrine to bolo takmer 2 % (1990) a 4,5 % (1996). Významný podiel na potrebe energie má ropa a plyn (70 %) s čím súvisí ťažba v Severnom mori (podobne ako Holandsko), pričom plyn má tretinový podiel aj na výrobe elektriny, takisto aj uhlie a päťina sa získava pomocou štiepenia jadra. V rámci OZE je zdrojom číslo jedna biomasa pri spotrebe energie aj pri výrobe elektriny. Nezanedbateľné sú aj vodné a veterné zdroje takisto v oboch prípadoch (pri výrobe elektriny aj spotrebe energie). Britské ciele v oblasti OZE sú veľmi tesne naviazané na ciele Programu klimatických zmien z roku 2000, ktorý vychádza z cieľov Kjótskeho protokolu a to zvýšiť podiel OZE na výrobe elektriny na 10,4 % do roku 2011 (EK stanovila cieľ 10 % do roku 2010). Zároveň má byť subjektom, ktoré operujú v oblasti výroby elektriny z OZE garantované, že minimálne 10,4 % elektriny z OZE bude odkúpené s platnosťou až do roku 2027 (DeVries et al., 2003).

**Slovensko** sa radí ku krajinám s pomerne vysokým podielom OZE na výrobe elektriny. Zatiaľ čo na začiatku 90. rokov 20. stor. bolo dodávaných do elektrickej siete okolo 5-6 % elektriny z OZE, o 16 rokov neskôr to už bolo 16 %. Rápidny nárast bol zaznamenaný v roku 1993, keď v októbri 1992 bolo spustené do

prevádzky vodné dielo Gabčíkovo s inštalovaným výkonom 720 MW. Podiel OZE na spotrebe energie dlhodobu mierne rastie a v roku 2006 bola jeho hodnota mierne nad 4 %-nou hranicou. Slovensko má pomerne rovnomerný energetický mix. V spotrebe energie nedominuje žiaden typ zdroja po odčítaní OZE. Pri výrobe elektriny má dominantné postavenie jadrová energia, ktorá zaisťuje výrobu z takmer 60 %, uhlie a OZE majú po 16 %. V rámci OZE je najvýznamnejšia biomasa a vodná energia. Cieľ EK pre Slovensko je stanovený na 31 % elektriny z OZE do roku 2010. Vzhľadom k tomu, že tento podiel v roku 2006 bol približne na polovičnej úrovni, javí sa naplnenie indikatívneho cieľa ako pomerne problematické.

### 3. Nástroje podpory OZE v EÚ

Energetická politika EÚ stojí na 4 hlavných pilieroch uvedených v Správa o celkovom zameraní energetickej politiky EK z roku 1997:

- zabezpečiť energetické dodávky vhodným riadením závislosti na iných štátoch
- umožniť hlbšiu integráciu európskych energetických trhov
- realizovať takú energetickú politiku, ktorá nebude v rozpore s cieľmi udržateľného rastu
- podporovať výskum a technologický rozvoj v energetickom sektore.

EÚ spustila na realizáciu svojej energetickej politiky niekoľko programov, ktorých cieľom je zvyšovanie efektívnosti spotreby energie a zvýšenie podielu OZE zo 6 % v roku 2000 na 12 % v roku 2010. Z pohľadu EÚ je dôležité, aby aktivity v energetickom sektore smerovali spoločne k rovnakým prioritným cieľom, t.j. zabezpečenie dodávok, konkurencieschopnosť a ochrana ŽP. Vzhľadom k vytyčeným cieľom bol na roky 1998-2002 prijatý Energetický rámcový program (175 mil. EUR) s nasledujúcimi čiastkovými programami: **ETAP** na monitoring trhu a vypracovanie štúdií (5 mil. EUR), **SYNERGY** na podporu medzinár. spolupráce v energetike (15 mil. EUR), **CARNOT** na technológií čistejších tuhých palív (3 mil. EUR), **SURE** na spoluprácu v oblasti jadrovej energetiky (9 mil. EUR), **ALTENER** na OZE (77 mil. EUR) a **SAVE** na podporu energetickej efektívnosti (66 mil. EUR).

OZE sa týka *Zelená kniha* EK z roku 1996, ktorá spomína okrem iného aj vytvorenie 500-900 tis. pracovných miest a ročné úspory 3 mld. EUR od roku 2010, dovoz palív by klesol o 17-18 % a emisie CO<sub>2</sub> by sa znížili o 400 mil. ton ročne od roku 2013.

Program *Inteligentná energia* pre Európu na roky 2003-2006 sa zameriaval na podporu OZE – **ALTENER II**, podpora energetickej efektívnosti – program **SAVE**, program **SYNERGY** nahradil program **COOPENER** a program **STEER** pre oblasť dopravy.

Do roku 2025 by mal podiel OZE na spotrebe primárnej energie z 25 % (indikatívny cieľ) na 50 % do roku 2040 (EK, 2006).

Na podporu OZE sa používajú nasledujúce nástroje: pevné tarify, zelené certifikáty (a povinné odkupy), aukčný (ponukový) systém, investičné subvencie a fiškálne opatrenia.

**Pevné tarify** sa používajú na podporu výroby energie z OZE, stanovujú minimálne garantované ceny za elektrinu, dopĺňajú sa štátnymi dotáciami.

**Zelené certifikáty** (a povinné odkupy) stanovujú minimálne množstvo energie z OZE, ktoré sa musí vyrobiť, predáť a distribuovať, podávajú prehľad o tom, koľko energie z OZE sa už vyrobilo a predalo.

**Aukčný (ponukový) systém** funguje na princípe ponuky podmienok, za akých sa bude dodávať energia z OZE.

**Investičné subvencie** pomáhajú prekonávať bariéru vstupu do odvetvia vzhľadom na vysoké počiatkové investičné náklady.

V niektorých členských krajinách sa ako podpora OZE využívajú **fiškálne opatrenia**, napr. zľavy na dani z obnoviteľnej energie, znížené DPH na energiu z OZE, prípadne zvýhodnené podmienky odpisovanie investícií či úplné oslobodenie od platenia dane. Na druhej strane sú to ekologické dane uvaľované na energiu z neobnoviteľných zdrojov, EK stanovuje len minimálne sadzby týchto daní.

## Záver

Problematika OZE je pomerne rozsiahla, v článku sú spomenuté len najdôležitejšie aspekty týkajúce sa teoretických prístupov v 18.-21. stor., zabezpečenia energie a elektriny z OZE v krajinách EÚ 15 a Slovenska, ako aj vybrané podporné programy a nástroje využívané v členských krajinách EÚ.

## Kľúčové slová

globálny energetický problém, obnoviteľné zdroje energie (OZE), regióny Európskej únie, indikatívne ciele Európskej komisie (EK), hospodárska politika EÚ v oblasti OZE, ciele hospodárskej politiky v oblasti OZE

## Literatúra

1. De Vries, J. et al.: *Renewable electricity policies in Europe*. Amsterdam : Energy Research Centre of Netherlands, 2003. Dostupné na: [www.enc.nl/docs/library/report/2003/e03071.pdf](http://www.enc.nl/docs/library/report/2003/e03071.pdf)
2. EUROPE'S ENERGY PORTAL: *Statistics on Energy in Europe*. Dostupné na: [www.energy.eu](http://www.energy.eu)
3. EUROSTAT: *Data o spotrebe a podieloch OZ v krajinách EÚ*. Dostupné na: <http://195.145.59.167/ISAPI/LogIn.dll/login?lg=e>

4. JENÍČEK, V., FOLTÝN, J.: *Globální problémy a světová ekonomika*. Praha : C. H. Beck, 2006. 269 s. ISBN 80-24502038
5. LOMBORG, B.: *The Skeptical Environmentalist (Measuring the Real State of the World)*. Cambridge : CUP, 2001. 587 s. ISBN 521804477
6. MEADOWS, D.H. et al.: *The Limits to Growth*. NY : Universe Books, 1972. 205 s. ISBN 876631650
7. SIMON, J. L.: *Největší bohatství*. Brno : Centrum pro studium demokracie a kultury, 2006. 666s. ISBN 8086389103

## Summary

The article is aimed on renewable sources of energy (RSE) in EU 15 and Slovak republic – the theoretical aspects, indicative goals in use of RSE and the policy of support programs and tools such as subventions, fiscal tariffs, green certificates, etc.

## Adresa autora

Ing. Lenka Dubovická, PhD.  
Katedra manažmentu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 38 14  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: lenka.dubovicka@euke.sk

# Nakupovanie cez internet

Jozef GAJDOŠ – Vladimír KOCÁK

## Úvod

Na základe štúdie s názvom Obchod budúcnosti, ktorú si dala vypracovať spoločnosť Visa Europe sa očakáva, že v rokoch 2012 až 2015 dôjde k veľkým zmenám v maloobchode. Spoločnosť Visa Europe uvádza, že jedným z kľúčových faktorov, ktoré budú mať na vývoj situácie rozhodujúci vplyv bude široká škála technológií s cieľom vytvoriť zákazníkovi väčšie pohodlie a odlíšiť sa od konkurencie.<sup>1</sup>

Medzi nové technológie, ktoré ovplyvňujú trendy v maloobchode patria hlavne čiarové kódy, rádiový frekvenčná identifikácia, bezhotovostné platby a elektronický obchod.<sup>2</sup>

Najrozšírenejšou formou predaja ovplyvneného informačnými technológiami je nakupovanie cez internet. Ekonomické výhody, ako znižovanie nákladov a zvyšovanie efektivity práce, ktoré internet prináša, nútia stále väčšie množstvo firiem využívať tento prostriedok v plnej miere.<sup>3</sup>

Ročne vykoná nákup cez internet asi 150 mil. obyvateľov EÚ, zatiaľ čo len 30 mil. z nich (7 % celkovej populácie) si objedná niečo z inej členskej krajiny. Štatistické údaje tiež udávajú, že 37 % obyvateľov sa cíti oveľa istejšie, ak nakupuje len v rámci svojho členského štátu.<sup>4</sup>

Cieľom článku je ukázať, aký je vývoj nakupovania prostredníctvom internetu na Slovensku.

## Nakupovanie cez internet na Slovensku

Internet v súvislosti s nakupovaním využíva čoraz viac ľudí. Z internetového online prieskumu na tému „Internet a nakupovanie“, ktorý v júni 2008 realizovala

---

<sup>1</sup> VISA EUROPE. Zpráva o vývoji maloobchodu naznačuje vývoj trhu v letech 2012 až 2015. [online] Publikované 2.7.2008. Dostupné z <<http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/zprava-o-vyvoji-maloobchodu-2012-az-2015/>>

<sup>2</sup> PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J.: *Obchodní podnikání – Retail Management*. Praha: Management Press, 2002. s. 85

<sup>3</sup> OLEXOVÁ, C.: Získavanie pracovníkov cez Internet (Porovnávacie štúdiá Slovenská republika - Česká republika). In: KUNHART, J.: IMEA 2001. Zborník príspevkov z 1. Medzinárodnej konferencie študentov doktorandských programov. Pardubice: Fakulta ekonomicko-správni Univerzity Pardubice, 4.5. 2001, s. 256-261. ISBN 80-7194-347-9

<sup>4</sup> [www.euractiv.sk/informacna-spolocnost/clanok/eu-chce-stimulovat-nakupovanie-cez-internet](http://www.euractiv.sk/informacna-spolocnost/clanok/eu-chce-stimulovat-nakupovanie-cez-internet)

spoločnosť TNS SK na vzorke 1 100 používateľov internetu, vyplýva, že v minulosti už využilo internet k uskutočneniu nákupu deväť z desiatich (88,9 %) opýtaných (Tabuľka č.1).

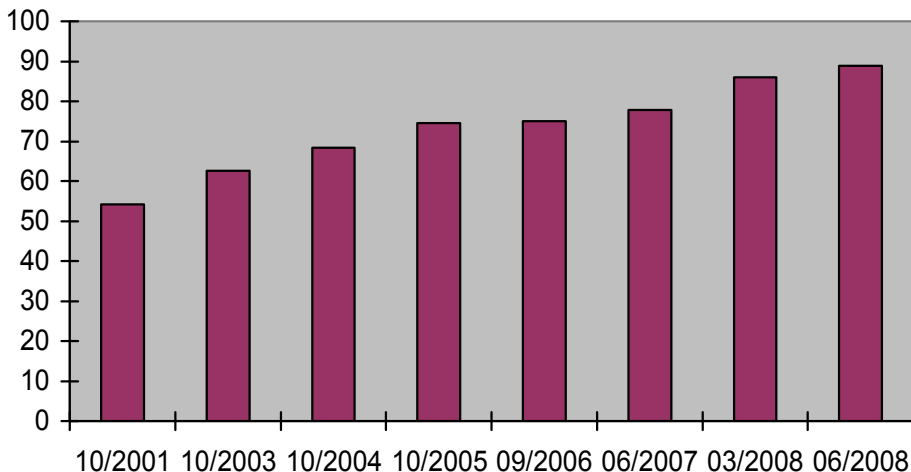
Tabuľka 1 Vývoj počtu spotrebiteľov využívajúcich internet na nákup v percentách (Slovensko, internetová populácia, október 2001 až jún 2008)

06/2008	03/2008	06/2007	09/2006	10/2005	10/2004	10/2003	10/2001
88,9	85,9	77,7	75,0	74,5	68,4	62,5	54,2

Zdroj: [http://www.tns-global.sk/docs/TS0829\\_ecommerce.pdf](http://www.tns-global.sk/docs/TS0829_ecommerce.pdf)

Nárast počtu spotrebiteľov na Slovensku, ktorý využívajú internet na nákup v posledných siedmych rokoch, možno zreteľnejšie vidieť v Grafe č. 1.

Graf 1 Vývoj počtu spotrebiteľov využívajúcich internet na nákup v percentách (Slovensko, internetová populácia, október 2001 až jún 2008)



Zdroj: vlastný graf

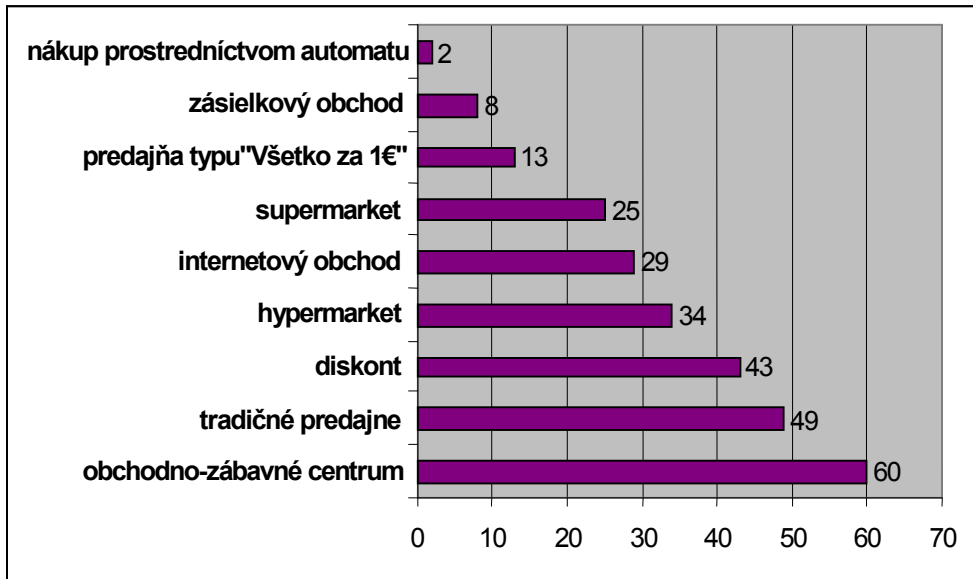
Pre porovnanie, podľa kontinuálneho prieskumu spoločnosti GfK Slovakia – Slovak Internet Monitor, ktorý bol realizovaný na vzorke 1000 ľudí vo veku od 15 do 79 rokov z mája 2008, len 37 percent internetovej populácie Slovákov nakupuje cez internet. Rovnaký prieskum uvádza, že v porovnaní s novembrom roka 2007 sa počet takzvaných „online nakupujúcich“ zdvojnásobil.<sup>5</sup>

Vzhľadom na pomerne veľký rozdiel medzi spomínanými prieskumami bol vykonaný prieskum na vzorke 100 ľudí z východného Slovenska (Prešov, Košice a okolie) vo veku od 20 do 30 rokov, pričom ako metóda výberu vzorky bol

<sup>5</sup> [www.svet-komunikacie.sk/index.php?ID=4978](http://www.svet-komunikacie.sk/index.php?ID=4978)

použitý zámerný výber. Vzorku tvorilo 50 mužov a 50 žien. Zisťovanie spotrebiteľských preferencií bolo súčasťou rozsiahlejšieho dotazníkového prieskumu zameraného na vzťah medzi zákazníkmi a maloobchodnými predajňami, ktorý vykonali študenti 2. ročníka PHF EU v Košiciach. Dotazník bol distribuovaný prostredníctvom e-mailov 20. marca 2009.

Graf 2 Spotrebiteľské preferencie pri výbere typu predajne



Zdroj: spracovanie dotazníkového prieskumu

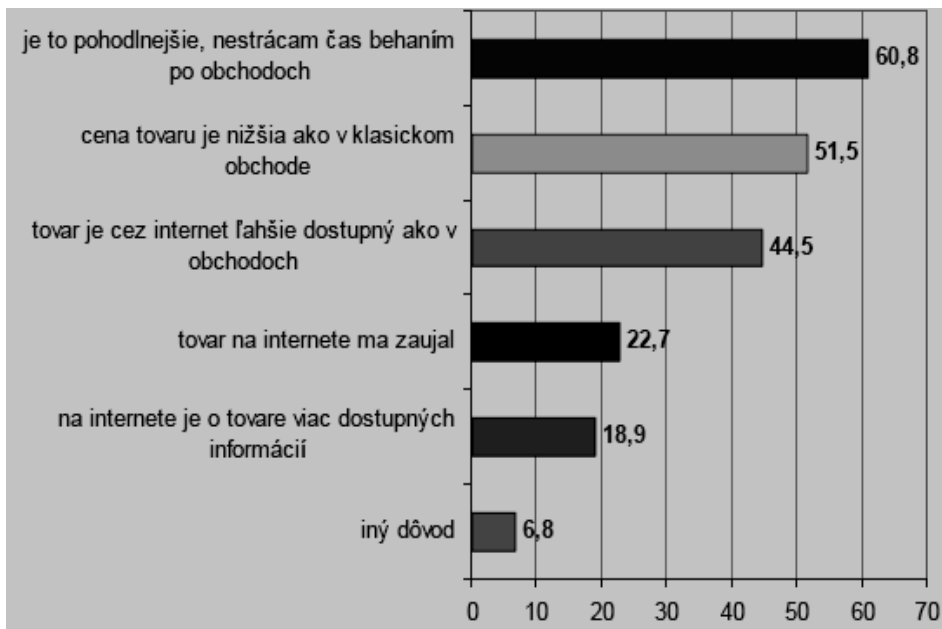
Čiastkové informácie získané na základe dotazníkového zisťovania sú spracované v Grafe č. 2. Ako je možné vidieť, tak výsledky spotrebiteľských preferencií (nie uskutočnenia nákupu) sa približujú k výsledkom prieskumu spoločnosti GfK Slovakia – Slovak Internet Monitor.

Z výskumu spoločnosť TNS SK tiež vyplynulo, že medzi tri najčastejšie dôvody, prečo ľudia nakupujú cez internet patria väčšia pohodlnosť a šetrenie času (60,8 %), nižšia cena tovarov (51,5 %) a ľahšia dostupnosť (44,5 %). Tieto aj ďalšie dôvody je možné vidieť na Grafe č. 3.

Najväčšou zábranou nakupovať cez internet je pre tých, ktorí cez internet zatiaľ nenakupovali, fakt, že si tovar nemôžu vyskúšať.

Pri uvádzaní týchto výsledkov si je ale nutné uvedomiť, že výskum bol uskutočnený na internetovej populácii.

Graf 3 Dôvody nákupu cez internet v percentách (Slovensko, internetová populácia, jún 2008)



Zdroj: [http://www.tns-global.sk/docs/TS0829\\_ecommerce.pdf](http://www.tns-global.sk/docs/TS0829_ecommerce.pdf)

Skutočnosť, že čoraz viac domácností na Slovensku vo všeobecnosti nakupuje prostredníctvom internetu, dokumentujú aj výsledky výskumu ŠÚ SR, ktorý ukázal, že približne jedna tretina Slovákov v roku 2007 využila túto možnosť aspoň raz.

Vybrané informácie z výskumu, ktorý vykonal ŠÚ SR sú v Tabuľke č. 2.

Ako je vidieť z Tabuľky č. 2, podľa sledovaných parametrov je výrazný vysoký podiel vysokoškolsky vzdelaných ľudí.

Výskum, ktorý v roku 2006 realizovala spoločnosť TNS SK na vzorke 1 060 užívateľov internetu, pričom respondenti vyplňali dotazníky on-line, toto zistenie podporuje. Podľa tohto výskumu nakupujú on-line častejšie muži, užívatelia internetu medzi 18 a 39 rokom, osoby s vysokoškolským vzdelaním, podnikatelia a obyvatelia Bratislavského kraja.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> [www.24hod.sk/clanok-21910](http://www.24hod.sk/clanok-21910)



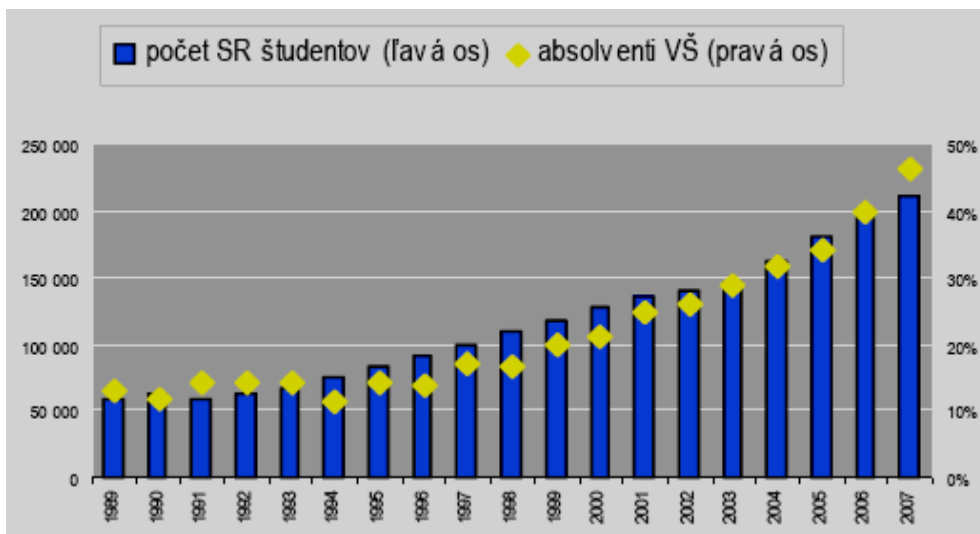
Tabuľka 2 Nakupovanie cez internet pre súkromnú spotrebu (Slovensko, 1. štvrťrok 2008, 16 – 74 rokov)

Parameter		Nákup cez internet v %
Pohlavie	ženy	28,6
	muži	31,8
Vzdelanie	základné	23,0
	stredoškolské	28,8
	vysokoškolské	45,5
Sociálne postavenie	zamestnanec (vrátane živnostníka)	31,0
	študent	32,8
	nezamestnaný	21,7
Celkom		30,2

Zdroj: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=9610> - upravené

V súčasnosti je podiel vysokoškolsky vzdelaných ľudí na celkovej populácii približne 12 %. Ak zohľadníme skutočnosť, že podiel mladých ľudí študujúcich na VŠ k celej populácii v danej vekovej skupine na Slovensku postupne rastie (Graf č. 4), tak možno predpokladať, že aj podiel nákupov cez internet bude postupne narastať.

Graf 4 Vývoj počtu vysokoškolákov a podielu absolventov VŠ na danom populačnom ročníku v rokoch 1989 až 2007



Zdroj: <http://www.tur.vlada.gov.sk/data/files/4253.pdf>

Ako ďalej vyplynulo z výskumu TNS SK, najviac nakupujú respondenti prostredníctvom internetu knihy (45,3 %), elektroniku (27,2 %), hudobné a filmové nosiče (22,9 %) a letenky (21,3 %).<sup>7</sup>

Používatelia internetu nakupujú podľa tohto výskumu nielen na slovenských, ale aj na českých a ďalších zahraničných webových stránkach. Najznámejším on-line obchodom je dunaj.sk, ktorý uviedla štvrtina internetovej populácie. Medzi ďalšie známe on-line obchody patria amazon.com, e-bay.com, vltava.cz, hej.sk a martinus.sk. Ostatné on-line obchody uviedla menej ako desatina užívateľov internetu.<sup>8</sup>

Ako ďalšie zaujímavé adresy možno uviesť www.zlacenene.sk (archív akciových ponúk najväčších obchodných reťazcov), www.konzum.sk (možnosť vyhľadať najnižšie ceny tovarov každodennej spotreby), www.najdicenu.sk (sumarizácia ponuky najväčších a najznámejších internetových obchodov), www.tankovanie.sk a www.natankuj.sk/?go=vyhladavanie (porovnávanie cien pohonných hmôt), www.lastminute.sk (ponuka last-minute dovolení), www.limba.sk (ponuka chat a chalúp na prenájom), či www.pelikan.sk a www.letenky.sk (ponuky leteník).

Aj keď je nakupovanie cez internet jedným z trendov vo vývoji maloobchodu, má aj svoje problematické stránky. Patria medzi nich najmä dôveryhodnosť (spoľahlivosť) e-shopov a reklamačné podmienky. Spotrebiteľ by si mal pred kúpou overiť, či predávajúci podáva o sebe zákonom požadované informácie. Okrem základných údajov, obchodného mena či daňového čísla má spotrebiteľ poznať aj podmienky, spôsob a postup pri odstúpení od zmluvy, existujúce záruky na tovar a spôsob uplatnenia reklamácie, adresa a kontakt. Spotrebiteľ je oprávnený bez uvedenia dôvodu písomne odstúpiť od zmluvy do siedmich pracovných dní od prevzatia tovaru alebo uzavretia zmluvy o poskytnutí služby. Záručná doba je aj pri internetovom obchode 24 mesiacov.

## Záver

Európska komisia predpokladá príjmy z on-line predaja v roku 2013 vo výške okolo 290 miliárd eur, pričom ak sa zachová terajší pomer, tak približne 60 miliárd eur prejde cez „hranice členskej krajiny“. Postavením spotrebiteľa pri nakupovaní cez internet sa zaoberá Európska komisia pre ochranu spotrebiteľa (oficiálna stránka je [http://ec.europa.eu/consumers/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/consumers/index_en.htm)). Eurokomisárkou pre túto oblasť je bulharská právnička Meglena Kuneva.

Jedným z opatrení má byť nová Smernica o právach spotrebiteľov, ktorá bola v pracovnej verzii predložená Európskemu parlamentu a týka sa zmlúv v oblasti predaja tovarov a služieb. Vo všeobecnosti sú pokryté všetky zmluvy, teda aj nákup cez internet. Smernica sa orientuje najmä na:

<sup>7</sup> Zdroj: [http://www.tns-global.sk/docs/TS0829\\_ecommerce.pdf](http://www.tns-global.sk/docs/TS0829_ecommerce.pdf)

<sup>8</sup> <http://www.24hod.sk/clanok-21931-Online-nakupovanie-je-na-Slovensku-coraz-oblubenejsie.html>

- informácie pred uzavretím zmluvy (vyžaduje sa súbor jasných informácií v prípade všetkých spotrebiteľských zmlúv, aby sa títo mohli rozhodnúť na základe týchto informácií),
- predpisy o dodaní tovaru a preberaní rizika spotrebiteľmi (maximálne 30 dní od podpisu zmluvy na dodanie tovaru, pričom v prípade omeškania dodania alebo nedodania tovaru právo na vrátenie peňazí najneskôr do 7 dní odo dňa dodania tovaru),
- lehoty na rozmyslenie (14 kalendárnych dní, štandardný formulár na odstúpenie od zmluvy),
- opravy, nahradenie tovaru, záruky (jeden štandardný súbor nápravných prostriedkov - oprava alebo nahradenie, zníženie ceny alebo vrátenie peňazí),
- nespravodlivé zmluvné podmienky (čierny zoznam nespravodlivých zmluvných podmienok na území EÚ, šedý zoznam týkajúci sa zmluvných podmienok, ktoré sa považujú za nespravodlivé, ak obchodník nepreukáže opak).

Názory na túto smernicu sa rôznia.

### **Kľúčové slová**

spotrebiteľ, internet, nakupovanie

### **Literatúra**

1. <http://ec.europa.eu>
2. <http://pocitace.sme.sk>
3. OLEXOVÁ, C.: Získavanie pracovníkov cez Internet (Porovnávacie štúdia Slovenská republika - Česká republika). In: KUNHART, J.: IMEA 2001. Zborník príspevkov z 1. Medzinárodnej konferencie študentov doktorandských programov. Pardubice: Fakulta ekonomicko-správni Univerzity Pardubice, 4.5. 2001, s. 256-261. ISBN 80-7194-347-9
4. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J.: *Obchodní podnikání – Retail Management*. Praha: Management Press, 2002.
5. Zákon 397/2008, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 250/2007 Z. z. o ochrane spotrebiteľa
6. VISA EUROPE. Zpráva o vývoji maloobchodu naznačuje vývoj trhu v letech 2012 až 2015. [online] Publikované 2.7.2008. Dostupné z <http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/zprava-o-vyvoji-maloobchodu-2012-az-2015/>
7. [www.euractiv.sk](http://www.euractiv.sk)
8. [www.svet-komunikacie.sk](http://www.svet-komunikacie.sk)
9. [www.tns-global.sk](http://www.tns-global.sk)

## Summary

At present it comes to the important changes on retail. The main reason is the change of customers` orientation. In our article there are presented some results of GfK Slovakia – Slovak Internet Monitor research, TNS SK research and own research. The research was realized in the March 2009 on the design of one hundred people from east Slovakia- Prešov region, Košice region (from twenty to thirty years old, purposeful select).

## Adresa autorov

Ing. Jozef Gajdoš  
Katedra marketingu a obchodu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 62 238 14  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: jozef.gajdos@euke.sk

Ing. Vladimír Kocák  
Katedra marketingu a obchodu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 62 238 14  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: vladimir.kocak@euke.sk

# Štruktúra výdavkov domácností v SR v porovnaní s výdavkami domácností ostatných krajín EÚ

Ivana HRONCOVÁ

## Úvod

Výdavky domácností, no najmä štruktúra a výška jednotlivých výdavkových položiek ponúkajú mnohé odpovede na otázky súvisiace s úrovňou ekonomiky každého štátu a najmä životnou rovňou jeho obyvateľov.

V roku 2005 sme realizovali primárny výskum slovenských domácností, pričom jedným z výstupov bola aj štruktúra a výška mesačných výdavkov slovenských domácností. Keďže podľa informácií zo sekundárnych zdrojov informácií, ženy realizujú až 80- 85 % všetkých nákupných rozhodnutí v domácnosti, rozhodli sme sa, že respondentmi, pre ktorých bol vypracovaný dotazník, budú ženy vekových kategóriách od 20- 34 rokov, od 35- 49 rokov a od 50- 64 rokov. Túto skupinu respondentov sme si v rámci primárneho výskumu zvolili preto, lebo z doteraz realizovaných výskumov vyplýva, že ženy dlhodobo dominujú v počte uskutočnených nákupov, ale aj v samotnom nákupnom rozhodovaní domácnosti.

Tieto výsledky sme komparovali s výstupmi už doteraz podobne zameraných a realizovaných výskumov v krajinách EÚ.

Z metód skúmania sme využili metódu komparatívnej analýzy, matematicko-statistické metódy, grafické metódy, techniku opytovania prostredníctvom dotazníka, metódu analógie, metódu dedukcie a metódu vedeckej abstrakcie.

V predloženom článku prezentujeme časť zo získaných výstupov zrealizovaného výskumu, pričom využívame aj údaje zo sekundárnych informačných zdrojov, komparujeme a prezentujeme rozdiely v štruktúre výdavkov slovenských domácností a domácností ostatných krajín EÚ.

## 1. Výdavky domácností krajín EÚ

V súvislosti so vstupom Slovenskej republiky do EÚ, sme v rámci primárneho výskumu predpokladali, že existujú rozdiely v štruktúre a výške výdavkov SR a ostatných krajín EÚ, pričom tieto rozdiely sa postupom času vyrovnávajú.

Podľa spoločnosti GfK Wien, ktorá sa zaoberá výskumom nákupného správania spotrebiteľov, pri porovnávaní štruktúry výdavkov českých a slovenských spotrebiteľov, sú v súčasnosti na tom približne rovnako. Najväčší podiel ich výdavkov išlo v roku 2004 na potraviny a nápoje (v SR 27 %, v ČR 23 %). Na oblečenie a obuv zostáva slovenským spotrebiteľom len 8 % z ich finančného rozpočtu. Na aktivity voľného času vynaložia 14 % svojich výdavkov.

Podľa iného zdroja, ktorý ponúka prehľad výdavkov v štátoch, ktoré pristúpili k EÚ k 1.5.2004, z hľadiska štruktúry výdavkov existujú v týchto štátoch rozdiely vo výške výdavkov na jednotlivé položky.

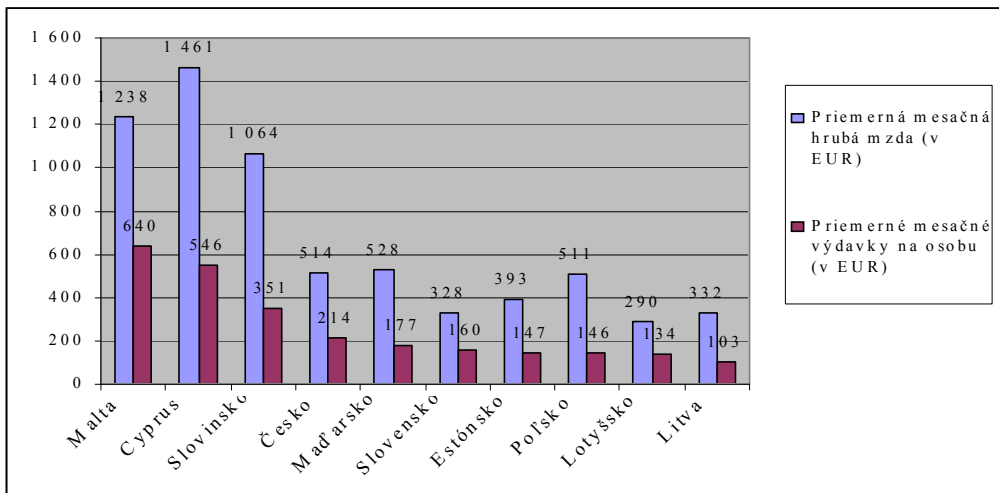
Napríklad obyvateľ Malty vynaloží za alkohol a cigarety 6 % z celkových mesačných výdavkov, čo je relatívne najviac spomedzi týchto štátov. Obyvateľ Českej republiky zasa za rovnaký produkt minie len 3 % zo svojich mesačných výdavkov, čo vyplýva z údajov Českého štatistického úradu.

Existujú tri dôvody prečo je spotreba obyvateľstva v každej krajine iná. Líšia sa národné zvyklosti, ceny daného produktu sú rozdielne, a líšia sa aj príjmy obyvateľstva. Z hľadiska nakúpeného množstva, akéhokoľvek produktu, je významný pomer medzi cenou produktu a výškou príjmu obyvateľstva.

Podobne obyvateľ Litvy vynaloží 34 % z celkových výdavkov na potraviny. V Českej republike na ich nákup stačí občanovi pätina mesačných výdavkov. Je to preto, lebo ceny potravín sú v Litve o pätinu vyššie než v Českej republike.

Nasledujúci graf č.1 uvádza prehľad priemerných mesačných výdavkov na osobu v EUR v porovnaní s priemernou mesačnou hrubou mzdou v EUR.

Graf 1 Analýza výdavkov domácností v štátoch, ktoré pristúpili do EÚ k 1.5.2004



Prameň: Michl, Aleš, Češi budou utrácet za zdraví a vzdělání stále více, Hospodárske noviny, 9.- 11. 2004, s. 17.

Z uvedeného grafu č.1 vyplýva, že najvyššie výdavky domácností spomedzi sledovaných štátov sú na Malte. V tejto krajine tvoria priemerné mesačné výdavky na osobu až 52 % z priemernej mesačnej hrubej mzdy. Na Cypre tieto výdavky predstavujú 37 %, v Slovinsku 33 %, v Českej republike 42 %, v Maďarsku 34 %, na Slovensku 49 %, v Estónsku 37 %, v Poľsku 29 %, v Lotyšsku 46 % a v Litve 31 % z priemernej mesačnej hrubej mzdy.

Tabuľka č.1 porovnáva štruktúru výdavkov v týchto štátoch, čím podáva transparentnú informáciu o tom, za čo sa najviac utráca v týchto krajinách.

Tabuľka 1 Štruktúra výdavkov krajín, ktoré pristúpili k EÚ k 1. 5. 2004

Štát	Podiel vybraných výdavkov z celkových výdavkov v krajinách EÚ (v %)									
	Potraviny a nealkoholické nápoje	Bývanie, voda, elektrina	Odievanie, obuv	Doprava	Vybavenie domácností	Telekomunikácie	Rekreácia, kultúra	Vzdelanie	Zdravie	Alkohol, tabak
Malta	20,5	5,7	5,7	13,9	8,5	4,7	7,5	0,6	3,4	6,0
Cyprus	17,8	19,8	7,6	18,0	6,6	1,7	6,0	3,4	4,7	1,6
Slovinsko	20,4	11,1	9,9	17,3	7,7	3,3	10,1	1,0	1,9	2,1
Česko	21,4	20,1	5,8	11,6	6,4	4,2	10,1	0,6	2,0	1,9
Maďarsko	30,0	22,8	5,1	10,5	4,2	6,1	4,9	1,7	6,6	4,0
Slovensko	23,7	19,2	6,2	8,3	4,4	3,7	6,1	0,5	2,0	2,7
Estónsko	27,8	16,9	6,6	8,2	6,6	5,9	7,2	3,0	2,8	3,9
Poľsko	29,5	19,9	5,2	8,5	5,0	4,5	6,4	1,6	4,5	3,0
Lotyšsko	31,2	14,0	7,3	10,3	4,7	6,4	6,9	1,5	3,4	3,6
Litva	34,1	16,2	7,0	7,8	5,2	6,0	4,6	0,7	5,3	4,2

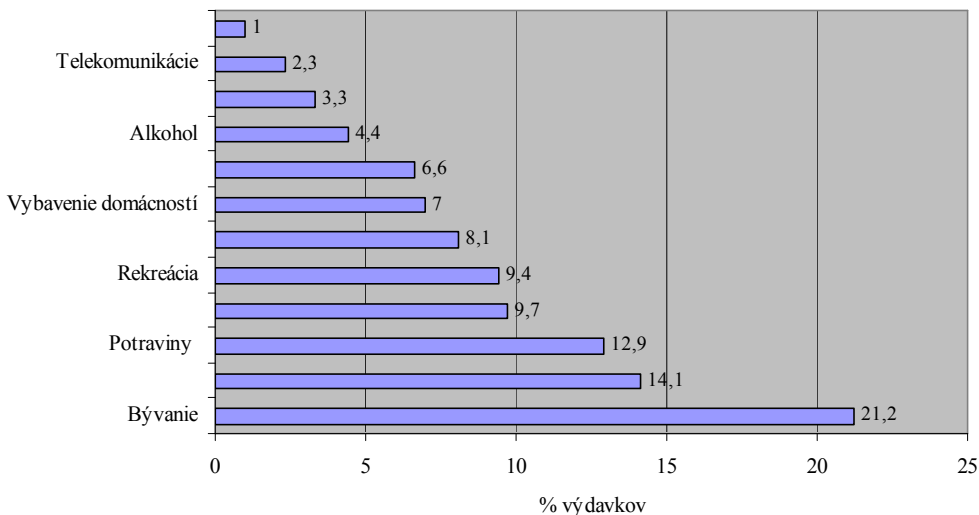
Prameň: vlastné spracovanie (Michl, Aleš, Češi budú utrácať za zdravie a vzdelanie stále viac, Hospodárske noviny, 9.- 11. 2004, s. 17).

Ako prezentuje tabuľka č. 1 výdavky na potraviny sú najvyššie spomedzi všetkých výdavkov, a to vo všetkých uvedených štátoch. Podľa publikovanej analýzy sa uvedené spotrebné správanie domácností z hľadiska štruktúry výdavkov v priebehu pár rokov výrazne nemení.

Zároveň sa uvádza, že štruktúra výdavkov týchto krajín sa v budúcnosti bude pravdepodobne pomaly približovať k štruktúre výdavkov v krajinách, ktorí sa stali členmi EÚ už skôr. Je to odôvodnené tým, že obyvateľstvu porastú príjmy a namiesto toho, aby nakupovali viac potravín, vynaložia svoje prostriedky radšej napríklad do statkov dlhodobej spotreby.

Prehľad štruktúry výdavkov štátov, ktorí boli členmi EÚ do 1. 5. 2004 je v nasledujúcom grafe č. 2.

Graf 2 Štruktúra výdavkov krajín EÚ (členmi do 1. 5. 2004)



Prameň: Michl, Aleš, Češi budou utrácet za zdraví a vzdělání stále více, Hospodárske noviny, 9.- 11. 2004, s. 17.

V štátoch, ktoré boli členmi EÚ do 1.5.2004, v priemere platí, že iba 13 % výdavkov domácností je za potraviny a až 21 % za bývanie.

Oproti tomu, na Slovensku zatiaľ rovnaká časť výdavkov, teda takmer 24 % je na potraviny a 19,2 % na bývanie.

Na základe týchto zistení, možno predpokladať, že tento trend zasiahne ako člena EÚ aj Slovensko, no v súčasnosti sú z hľadiska štruktúry výšky výdavkov najvýznamnejšie výdavky na potraviny.

## 2. Výdavky domácností orientované na konečného spotrebiteľa

Aj v rámci primárneho výskumu sme zisťovali, ktorý produkt je na Slovensku z hľadiska výšky výdavkov naň pre najväčšiu časť respondentov najvýznamnejší. Sledovali sme, či naše výsledky budú s uvedenými výsledkami iných výskumov korešpondovať.

Primárny výskum sme uskutočnili technikou opytovania prostredníctvom dotazníka v období marec- apríl 2005.

V rámci výskumu bolo distribuovaných 400 ks dotazníkov s návratnosťou v počte 385 ks (96 %), z toho sme spracovali 360 ks (90 %), 25 ks (6 %) dotazníkov bolo nepoužiteľných.



Identifikačné údaje respondentov v rámci primárneho výskumu znázorňuje tabuľka 2.

Tabuľka 2 Identifikačné údaje respondentov v rámci realizovaného primárneho výskumu

VEKOVÁ KATEGÓRIA	Počet	% z celkového počtu
Od 20- 34 rokov	137,0	38,0
Od 35- 49 rokov	122,0	34,0
Od 50-64 rokov	101,0	28,0
<b>VZDELANIE</b>		
ZŠ	-	-
SŠ	127,0	35,0
VŠ	233,0	65,0
<b>TRVALÉ BYDLISKO</b>		
Mesto	226,0	63,0
Dedina	134,0	37,0
<b>REGIÓN SLOVENSKA</b>		
Bratislavský	23,0	6,4
Západné Slovensko	39,0	10,8
Stredné Slovensko	252,0	70,0
Východné Slovensko	46,0	12,8
<b>BÝVANIE</b>		
Byt	173,0	48,5
Dom	171,0	47,5
Prenájom	14,0	4,0
Iné	-	-
<b>POČET ČLENOV V DOMÁCNOSTI</b>		
Jeden	9,0	2,5
Dvaja	70,0	19,4
Traja	100,0	27,8
Štyria	109,0	30,3
Päť a viac	72,0	20,0
<b>VLASTNÁ DOMÁCNOSŤ</b>		

Má	262,0	72,8
Nemá	98,0	27,2

PRÍJEM		
Do 3000 Sk	208,0	57,8
Od 3001- 7000	121,0	33,6
Nad 7000	31,0	8,6

Prameň: vlastný výskum

Ako vyplýva z tabuľky č. 2, najväčšiu časť respondentov predstavovali ženy vo veku od 20- 34 rokov (38 %), ženy vo veku 35- 49 rokov predstavovali 34 % respondentov a najmenšiu časť respondentov predstavovali ženy vo veku od 50- 64 rokov (28 %).

Najväčšia časť oslovených respondentov žije vo vlastnej domácnosti (72, 8 %). Až 57, 8 % respondentov uviedlo, že v ich domácnosti je výška voľných disponibilných mesačných prostriedkov pripadajúcich priemerne na jedného člena domácnosti do 99,58 € (57,8 %), u 33,6 % respondentov je to finančná čiastka od 99,61- 232,36 € mesačne a iba u 8,6 % oslovených je to nad 232,36 € .

Tento výsledok súvisí s viacerými faktormi. V prípade, že by sme oslovili viacej respondentov z Bratislavského kraja, alebo ženy žijúce vo vlastnej domácnosti s nižším počtom členov, to znamená domácnosti bez detí, predpokladáme, že výška voľných disponibilných mesačných prostriedkov pripadajúcich priemerne na jedného člena domácnosti by bola vyššia.

Tabuľka č. 3 prezentuje počty respondentov, a ich priemerné mesačné výdavky na zvolený produkt.

V tabuľke č. 3 je znázornená štruktúra produktov podľa počtu respondentov, ktorí označili tieto produkty ako produkty, na ktoré vynakladajú najviac voľných disponibilných mesačných prostriedkov z rozpočtu domácnosti. Podľa výsledkov v tabuľke 3 až 182 respondentov (50,6 %) označilo v tomto zmysle kategóriu mliečne výrobky. Na druhom mieste je kategória mäso a mäsové výrobky v počte 61 respondentov (17%). Podľa našich zistení mesačne respondenti vynaložia na nákup mliečnych produktov priemerne 46 €, na mäso a mäsové výrobky je to 63 €.

Keďže produktová kategória mliečnych výrobkov a kategória mäso a mäsové výrobky patria k potravinám, možno konštatovať, že tento výsledok potvrdil vyššie uvedené výsledky získané zo sekundárnych informačných zdrojov (viď. tabuľka 1). To znamená, aj v súčasnosti prevažná väčšina slovenských domácností najviac svojich prostriedkov vynakladá na potraviny, ak keď je predpoklad, že v budúcnosti podiel výdavkov na potraviny bude oproti výdavkom na statky dlhodobej spotreby klesať.

Tabuľka 3 Štruktúra produktov a priemerné mesačné výdavky na tieto produkty v €

Produkty	Počet respondentov	Priemerné mesačné výdavky na produkt v €
Mliečne výrobky	182	46,47
Nealkoholické nápoje	6	23,24
Alkoholické nápoje	1	33,19
Mäso, mäsové výrobky	61	63
Cukrovinky	4	49,79
Ovocie, zelenina	20	39,83
Kozmetika	15	53,11
Drogéria	11	29,89
Hygienické potreby	3	9,96
Odevy, metráž, obuv	11	69,71
Hobby	2	23,24
Kultúra	7	92,94
Šport	3	66,39
Bankové služby	3	175,93
Poisťovacie služby	9	63
Motorizmus	22	102,90
Spolu	360	-

Prameň: vlastný výskum

## Záver

Na základe uskutočnených analýz, možno konštatovať, že štruktúra výdavkov slovenských domácností sa v súčasnosti výrazne líši od štruktúry výdavkov domácností krajín, ktoré boli členmi EÚ do 1.5.2004. Prevažná časť výdavkov u nás je na potraviny, pričom najvýznamnejšou výdavkovou mesačnou položkou domácností sú výdavky na mliečne výrobky. Tento výsledok súvisí so svetovým trendom, ktorý sa spája so zdravým životným štýlom, štíhlou líniou, ale aj so zabezpečením zdravia a zdravej výživy detí a celej rodiny. Aj napriek tomu, podľa vyššie naznačeného trendu, ktorý je v pôvodných krajinách EÚ, je predpoklad aproximácie Slovenska a týchto krajín. Rovnako výška výdavkov na potraviny v budúcnosti na Slovensku porastie iba mierne, ale v dôsledku rastu príjmov obyvateľstva podiel výdavkov na potraviny vo vzťahu k podielu ostatných výdavkov bude nižší.

## Kľúčové slová

Štruktúra výdavkov domácností, výdavky domácností v EÚ, produkty

## Literatúra

1. Kol., *Do mlieka vstupuje exotika*, Obchod, marec 2005, ISSN 13335- 2008.
2. MICH., A., *Češi budou utrácet za zdraví a vzdělání stále více*, Hospodárske noviny, 3.- 11.2004.
3. STRIČÍK, M., *Pripravenosť regiónov na čerpanie finančných prostriedkov z Európskej únie*, In: *Zborník z medzinárodnej konferencie „Ekonomika firiem 2004“*, Michalovce 16.- 17.9.2004, s. 179- 184, ISBN 80- 225- 1879- 4.

## Summary

On the base of realized analysis, it is possible to state, the expenditure structure of slovak households is different than the expenditure structure of household in countries, which are the members of EU before 1.5.2004. The most part of these expenditures is spent on food stuffs, especially to milk and dairy products. It is connected with worldwide trend- the healthy life style of all family members. Due to earnings grow there is an anticipation to future, the food stuff expenditures will grow moderate on Slovak market.

## Adresa autora

Ing. Ivana Hroncová, PhD.  
Katedra marketingu a obchodu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
e-mail: ihroncova@centrum.sk

# Corporate governance – výzva pre spoločnosť

Jana HUROVÁ

## Úvod

Koncept dobrej správy a riadenia alebo pôvodným pojmom corporate governance naberá v poslednom období čím ďalej, tým viac na svojom význame. Krach energetického gigantu Enron v USA v decembri 2001 a následná vlna bankrotov a finančných škandálov rozvírila pomerne búrlivú diskusiu venovanú otázkam zlyhávania správy a riadenia veľkých korporácií. Táto firma, resp. jej majiteľ K. L. Lay a generálny riaditeľ J. K. Skilling sa prostredníctvom pomerne jednoduchého systému založeného na získavaní úverov a súčasnom prevádzaní dlhov na novozaložené podniky pokúšali zakryť stratu spoločnosti, ktorá sa pohybovala vo výške niekoľko desiatok miliárd dolárov. Nemožno vynechať ani aféru spojenú s firmou Adelphia Communications Corporation v máji 2002, ktorej zakladateľ J. J. Rigas využil 3,1 mld. USD z finančných prostriedkov spoločnosti pre vlastnú potrebu, alebo spreneveru 600 mil. USD vo firme Tyco International v júni 2002, za ktorou bol jej riaditeľ L. D. Kozlowski, či odstúpenie prezidenta spoločnosti Qwest Communications International, J. P. Nacchia v júni 2002 z dôvodu nesprávneho zaúčtovania viac než 1 mld. USD. Tieto a ďalšie škandály pripravili o prácu tisíce ľudí, len bankrotom Enronu bolo postihnutých okolo 20 tis. zamestnancov a jej akcionári prišli o miliardy dolárov. To bolo dôvodom prečo sa odborníci začali venovať princípom corporate governance v tejto spoločnosti a príčinám ich zlyhania.

Keďže kľúčový prvok ekonomiky každej krajiny predstavujú práve veľké spoločnosti a práve tieto spoločnosti väčšina občanov poveruje správou svojich úspor, záujem o jasné pravidlá nastavené v rámci správy a riadenia sa týka rozsiahlej časti populácie. Problematika corporate governance sa netýka len ekonomiky USA, rozširuje sa i do ďalších krajín, preto je príspevok venovaný vzťahom vlastníkov a manažérov v spoločnostiach s oddeleným vlastníctvom.

## 1. Corporate governance

Čo rozumieme pod pojmom corporate governance? Existujú rôzne výklady tohto pojmu. Kenneth (1982) rozdeľuje „corporate governance“ na správu, ktorou označuje procesy, štruktúry a vzťahy, pomocou ktorých správny orgán dohliada na činnosť svojich výkonných pracovníkov a riadenie, pod ktorým má na mysli to, čo výkonní pracovníci robia, aby definovali ciele podniku a dosiahli ich. Primeraná správa spoločnosti predstavuje ochraňovanie jej tvorivosti, slobody a flexibility a zaisťovanie jej sústavnej schopnosti vytvárať bohatstvo a blahobyť, na ktorom je

spoločnosť závislá. Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD) vo svojich Princípoch Corporate governance (2004) stanovila širšiu perspektívu správy a riadenia ako „súhrn vzťahov medzi vedením organizácie, jej akcionármi a ďalšími účastníkmi“.

Corporate governance teda bude v tomto príspevku chápaný ako systém zodpovednosti manažmentu voči vlastníkom, spravidla akcionárom, pri zohľadnení vzťahov s ďalšími záujmovými skupinami.

Za správu podniku sú v prvom rade zodpovední správcovia, teda členovia správnych orgánov, predstavenstiev a dozorných rád, ktorí by sa mali zodpovedať akcionárom (vlastníkom), ktorí ich menovali.

Čo bolo prvotným impulzom pre rozvoj corporate governance? Všeobecne je možné uviesť, že to bola reakcia na problémy, ktoré vznikli v okamihu, keď sa v obchodných spoločnostiach oddelilo riadenie od vlastníctva. Počiatky teda možno hľadať v 19. storočí, kedy britský parlament schválil zákon o akciových spoločnostiach. S problémami spojenými so správou a riadením vo veľkých korporáciách sa stretávame asi od polovice 19. storočia, pričom k výraznému nárastu došlo v 70. – 80. rokoch 20. storočia. Základné princípy dobrej správy a riadenia stanovila Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD) v máji 1999, ktoré boli revidované v roku 2004. Patria k nim: práva akcionárov, rovnosť prístupu k všetkým akcionárom, kontrola riadenia spoločnosti, publicita a transparentnosť, zodpovednosť dozornej rady (OECD, 2004).

Corporate governance je súčasťou významnej a rozsiahlej oblasti etiky podnikania, ktorá je „adresovaná širokej škále zodpovedností, ktoré spoločnosť má voči každému jej účastníkovi: tým, ktorí majú rozsiahle záujmy vo svojich rozhodnutiach a aktivitách v spoločnosti, akými sú zákazníci, zamestnanci, akcionári, dodávatelia a verejnosť“ (Hurst, 2004). Schematicky ide v správe a riadení spoločnosti o úpravu vzťahov v rámci spoločnosti a jej okolia tak ako ich uvádza tabuľka č. 1.

Tabuľka 1 Prehľad záujmov jednotlivých záujmových skupín

<b>Záujmová skupina</b>	<b>Oprávnené záujmy</b>
Vlastníci	§ výnosy § uchovanie a zhodnotenie investovaného kapitálu § finančná a dispozičná samostatnosť
Manažéri	§ vplyv na rozhodovanie § prestíž postavenia § možnosť realizácie svojich zámerov a schopností
Ostatní pracovníci	§ mzdy a platy § pracovné zaradenie § sociálna istota § možnosť uplatnenia kvalifikácie

	§ medzil'udské vzťahy, zaradenie v kolektíve
	§ sociálne postavenie, uznanie, prestíž
Kapitáloví spoluúčastníci – veritelia	§ istota kapitálových vkladov
	§ výhodné zúročenie vloženého kapitálu
Dodávatelia	§ stabilné možnosti predaja
	§ výhodné predajné podmienky
	§ platobné podmienky
Zákazníci	§ predaj kvalitných tovarov a služieb
	§ primerané (výhodné) ceny
	§ platobné podmienky
Štát, spoločnosť	§ daňový prínos
	§ zaistenie pracovných príležitostí
	§ sociálne istoty a služby
	§ uspokojenie spoločenského dopytu a potrieb
	§ dodržovanie právnych noriem
	§ spolupráca s politickým systémom
	§ prínos ku kultúrnemu a kvalifikačnému rozvoju obyvateľstva

Zdroj: podľa Kislingerová, 2005

## 2. Zájmy manažérov vs. záujmy vlastníkov

Správa a riadenie v užšom chápaní, pri oddelenom riadení obchodnej spoločnosti od jej vlastníctva, zahŕňa záujmy dvoch záujmových skupín: manažérov spoločností a ich vlastníkov, teda akcionárov,. Potreba skúmania a nevyhnutnosť riešenia a jednoznačného vymedzenia týchto vzťahov je priamo spätý so vstupom obchodných spoločností do ekonomiky. Namiesto jedného vlastníka, ktorý mal neobmedzené vlastnícke, exekutívne a rozhodovacie právomoci u podnikateľov – jednotlivcov, do obchodných spoločností vstupujú manažéri, na ktorých je prenesená časť týchto zodpovedností a právomocí.

Ekonomovia definujú takýto vzťah medzi vlastníkom a manažérom ako „zmluvu, na základe ktorej jedna alebo viac osôb (tzv. princípál/i) najmú inú osobu (agenta) k výkonu niektorých služieb v prospech princípálov, ktoré zahŕňajú delegovanie niektorých rozhodnutí na agenta“ (Jensen, 2000).

Problematika oddeleného výkonného rozhodovania od vlastníctva v obchodných spoločnostiach je všeobecne označovaná ako problém princípál - agent. Vlastníci, označovaní ako princípáli, v podnikoch zamestnávajú manažérov - agentov, aby v ich mene a v súlade s ich záujmami riadili spoločnosť. Dochádza k situácii, že moc, ktorá bola koncentrovaná do rúk jedinej osoby, kde vlastník bol zároveň aj manažérom, je zrazu rozptýlená medzi dva rôzne subjekty, ktorých úlohy a postavenie v riadení spoločnosti sa od seba značne líšia. Takáto situácia vyúsťuje do vzniku konfliktov medzi manažérmi a vlastníkami. Pri správe a riadení

spoločnosti sa tak objavujú rozdielne ciele, ktoré pramenia najmä z nasledujúcich skutočností:

- manažéri sa môžu viac zamerať na svoje vlastné záujmy ako na záujmy vlastníkov,
- medzi vlastníkami a manažermi existuje informačná asymetria.

Keďže vlastníci spoločnosti a ich manažéri predstavujú dve rôzne skupiny osôb, vzhľadom na ich osobitosti a rôzne záujmy, ich stret je mnohokrát konfliktný ahovoríme o „agentúrnom probléme“. Obe záujmové skupiny sa tu usilujú o maximalizáciu svojho úžitku. V súčasnosti sú manažéri riadiaci veľké spoločnosti motivovaní využívať prostriedky vo svoj vlastný prospech, a teda ich záujem nemusí byť vždy totožný so záujmami akcionárov. Možno predpokladať, že agent nebude svojim rozhodovaním vždy konať na sto percent v záujme principála, ktorý si ho najal, ale aj vo svojom vlastnom záujme, s cieľom maximalizácie svojho úžitku. Tejto problematike sa okrem iných venoval i Joseph Stiglitz (2001), bývalý hlavný ekonóm Svetovej banky. Tvrdí, že existujú 4 možné riešenia tejto dilemy:

1. silná kontrola manažérov zo strany akcionárov, dokonca aj zo strany tých najmenších,
2. existencia veľkého akcionára s tak veľkým balíkom akcií, že ho táto skutočnosť motivuje ku kontrole manažmentu podniku,
3. silné zákony na ochranu menšinových akcionárov pred väčšinovými akcionármi,
4. nie sú to akcionári, kto kontroluje podnik, ale v skutočnosti ho kontrolujú banky (ak má podnik dominantného veriteľa, stojí tomuto veriteľovi monitorovať podnik a ak poskytol podniku krátkodobý úver – čo znamená, že podnik sa opakovane musí obracať na banku – potom kontrolné práva vykonáva veriteľ).

Tabuľka 2 Porovnanie rozdielnych záujmov vlastníkov a manažérov

<b>Vlastníci sa zameriavajú na:</b>	<b>Manažéri sa zameriavajú na:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- hľadanie, nachádzanie a využívanie podnikateľských príležitostí,</li> <li>- výnosy - ich maximalizáciu,</li> <li>- získavanie a poskytovanie kapitálu a finančných zdrojov,</li> <li>- efektívne zhodnotenie kapitálu a investícií,</li> <li>- snahu o finančnú a dispozičnú samostatnosť.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- právomoc a možnosť rozhodovať,</li> <li>- získanie prestíže v organizácii,</li> <li>- možnosť realizovať svoje schopnosti a presadiť sa</li> <li>- dosiahnutie čo najväčších kompetencií – ovládanie všetkých riadiacich procesov,</li> <li>- nadobudnutie možnosti disponovania so všetkými prostriedkami firmy</li> </ul>

Zdroj: spracované podľa Veber (2005)



Informačná asymetria, alebo oportunistické správanie sa manažmentu, ktoré pri oddelenom riadení od vlastníctva v spoločnostiach vzniká, spočíva predovšetkým v tom, že manažéri, ktorí spoločnosť riadia, majú často bližšie k dôležitým informáciám o spoločnosti ako jej vlastníci. Tu vzniká pre manažérov príležitosť využiť získané informácie vo svoj prospech a tak uprednostniť svoje záujmy pred záujmami vlastníkov a spoločnosti ako celku.

Vzhľadom k odlišným záujmom rôznych záujmových skupín v podniku, najmä medzi manažermi a akcionármi, vzniká priestor pre manažment, ktorý môže upustiť pri rozhodovaní od ideálu maximalizácie zisku a minimalizácie nákladov spoločnosti a uchýliť sa k tzv. redistribučným stratégiám. Môže ísť napr. o tzv. budovanie impérií (empire-building) - nadmerná expanzia podniku, ktorá má zabezpečiť významné postavenie a uznanie manažmentu; vyvlastňovanie finančných prostriedkov (expropriation of funds) - môže mať formu predaja výrobkov pod ich trhovú cenu, vyplácanie rôznych odmien pred splácaním dlhu alebo výplatom dividend; spotrebu privilégií a služobných pôžitkov (consumption of perquisites) - patria k najmenej nákladným, kedy manažéri napríklad zariaďujú svoje kancelárie drahým nábytkom alebo sa prepravujú podnikovým lietadlom; nechotu odísť (entrenchment) - manažéri zostávajú na svojom poste, aj keď nie sú dostatočne schopní alebo kvalifikovaní, aby tento post zastávali; manipuláciu ekonomických výsledkov (dubious/creative accounting) - manažéri manipulujú v finančné výkazy spoločnosti, aby tak maximalizovali svoje osobné odmeny, odvíjajúce sa od finančnej situácie spoločnosti; tunelovanie (asset stripping); zaháľanie manažmentu (management slack) - manažéri nie sú ochotní niesť osobné náklady vyplývajúce z výkonu ich povolania a upúšťajú napríklad od inovácií alebo minimalizácie nákladov.

Takýto oportunizmus manažérov môže v konečnom dôsledku zredukovať objem prostriedkov, ktoré sú vlastníci ochotní investovať do podnikov. Odpoveďou na tento problém sú snahy o nájdenie a zdokonaľovanie mechanizmov corporate governance.

Riešiť takýto konflikt a informačnú asymetriu možno hľadaním určitej rovnováhy medzi záujmami manažérov a vlastníkov pri riadení spoločnosti, stanovením pevných princípov corporate governance, dodržiavaním všeobecných pravidiel správania sa a etiky v podnikaní.

## **Záver**

Corporate governance predstavuje teda vzťahy medzi vedením spoločnosti – jej manažmentom, dozornou radou, vlastníckmi (akcionármi) a ostatnými relevantnými subjektmi, ale i spôsob akým sú dosahované ciele spoločnosti, štruktúra jej orgánov a ako je realizovaná kontrola v spoločnosti.

S transformáciou slovenskej ekonomiky dochádzalo i na Slovensku k vzniku nového typu spoločností, ktorých charakteristickou črtou je oddelenie vlastníctva a kontroly v správe a riadení podnikov. Okamih, kedy sa moc dovedy sústredená v rukách jednej osoby rozdelila medzi viaceré subjekty bol okamihom, odkedy na čele podnikov stoja dva rôzne subjekty - vlastníci spoločnosti a ich manažéri. Vstup manažérov na scénu, kde do tej doby mal absolútne vlastnícke, exekutívne a rozhodovacie právomoci výlučne vlastníci podniku, a následný prevod časti týchto zodpovedností a práv na manažment spôsobil to, že v dôsledku rozdielnych záujmov a požiadaviek vlastníkov a manažérov, medzi nimi dochádzalo k nezhodám v správe a riadení podnikov, čo sa prejavovalo vzájomnými konfliktami a neetickým správaním sa. Táto skutočnosť si vyžiadala potrebu skúmania a nevyhnutnosť jednoznačného a formálneho vymedzenia vzťahov vlastníkov a manažérov.

### **Kľúčové slová**

corporate governance, obchodná spoločnosť, správa a riadenie, agentúrny problém

### **Literatúra**

1. Hurst, N. E.: *Corporate Ethics, Governance and Social Responsibility: Comparing European Business Practices to those in the United States*. A Study Conducted for the Business and Organizational Ethics Partnership: Markula Center for Applied Ethics, Santa Clara University, 2004. <http://scu.edu>.
2. JENSEN, M.: *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*. 1. vyd. Harvard: Harvard University Press, 2000. s. 86
3. KENNETH, D. N.: Harvard Business Review, 1982.
4. KISLINGEROVÁ, E., Nový, I. a kol.: *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. C. H. Beck, Praha, 2005.
5. STIGLITZ, J.: *Frontiers of Development economics: The Future in Perspective*. 1. vyd. Oxford: Oxford University Press, 2001, s. 34
6. STIGLITZ, J.: *Frontiers of development economics: The Future in Perspective*. 1. vyd. Oxford: Oxford University Press, 2001. 575 s. ISBN 01-95215-92-3
7. VEBER, J. a kol.: *Management – základy, prosperita, globalizácia*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 112
8. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

## **Summary**

The problem of good corporate governance has been more important point in the last years. The collapse of the energy giant, Enron, in December 2001 and the subsequent wave of bankruptcies and financial scandals evoked relatively a stormy discussion about failures of administration and management of large corporations. Regarding the fact that these scandals have not avoided the Slovakia, the aim of this article is to introduce the main principles of good corporate governance, with accent on different interests of owners of corporations and their managers.

## **Adresa autora**

Ing. Jana Hurová – externá doktorandka  
Katedra financií a účtovníctva  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)908 / 980 555  
E-mail: jankahurova@gmail.com

# Modely dopytu po peniazoch

Rastislav JURGA

## Úvod

Cieľom analýzy po peniazoch je predovšetkým kvantifikovať pre potreby prognózovania a praktickej hospodárskej politiky vplyv základných faktorov na celkové množstvo peňazí, požadované v určitom období ekonomickými subjektami. Vychádzame pritom z predpokladu, že pre daný objem celkového bohatstva držia individuálne subjekty (domácnosti, firmy) iba jednu jeho časť v peňažnej forme, zatiaľ čo zvyšok má podobu iných aktív t.j. nehnuteľnosti, cenných papierov, dlhodobých vkladov a podobne. Táto tendencia preferencie likvidity je vlastná všetkým subjektom, napriek tomu, že touto držbou prichádzajú o výnosy ktoré ako odmenu za odloženie likvidity prinášajú ostatné druhy nepeňažných aktív.

## 1. Špecifikácia modelov dopytu po peniazoch

### 1.1. Stabilita funkcie dopytu po peniazoch

V makroekonomickej analýze je jednorovnicový model, t.j. funkcia dopytu po peniazoch, častým predmetom ekonomického skúmania predovšetkým preto, že jeho stabilita spolu úrokovou pružnosťou dopytu po peniazoch sú podmienkami efektívnosti menovej a fiškálnej politiky. Pri nestabilnej funkcii dopytu po peniazoch je ťažké anticipovať dopad zmien v ponuke peňazí na úrokové sadzby resp. na agregátne výdavky.

Uvažujeme stochastickú funkciu celkového dopytu po peniazoch v tvare

$$M = \beta_1 + \beta_2 R + \beta_3 Y + u \quad (1.1.1)$$

kde  $M$  je reálny dopyt po peniazoch,  $R$  je úroková miera,  $Y$  je reálny dôchodok a  $u$  je náhodná zložka majúca vlastnosti bieleho šumu. Predpoklad stability (1.1.1) je stálosť parametrov  $\beta_1, \beta_2, \beta_3$  v čase a zároveň relatívne malý rozptyl náhodnej zložky. V praxi stabilita funkcie dopytu po peniazoch znamená, že odhady parametrov rovnice (1.1.1) sa za rôzne časové intervaly výrazne nelíšia pričom celková zhoda odhadnutej funkcie dopytu po peniazoch z dátami, meraná koeficientom viacnásobnej determinácie je značná.

Pre úplnosť pripomeňme že očakávané znamienko  $\beta_2$  je záporné a  $\beta_3$  je kladné. Vyjadrenie funkcie dopytu po peniazoch v porovnateľných cenách je

výhodné v tom zmysle že nepredpokladá apriori jednotkovú pružnosť peňažného dopytu vzhľadom k zmenám cenovej hladiny na rozdiel od použitia bežných cien.

## 1.2. Konkrétne tvary modelov dopytu po peniazoch

Celkový dopyt po peniazoch je daný vzťahom

$$M = kY + L(R) + u \quad (1.2.1)$$

kde  $k$  je podiel peňazí na reálnom dôchodku, potrebných ku transakčným operáciám a  $L(R)$  je funkcia preferencie likvidity.

Funkcia preferencie likvidity v tejto modifikovanej podobe modelu celkového dopytu po peniazoch vyjadruje teda závislosť peňažnej zásoby potrebnej s preventívnych a špekulatívnych dôvodov na úrokovej sadzbe. Množstvo peňazí nutné k upokojeniu transakčného dopytu predstavuje aktívne zostatky, zatiaľ čo pasívne zostatky zodpovedajú požiadavkám na peňažnú zásobu, vyplývajúcim z preventívnych a špekulatívnych motívov.

Keynesiánska funkcia dopytu po peniazoch, vysvetľujúca transakčné a preventívne dôvody dopytu po peniazoch zvlášť od príčin špekulatívnych predpokladá, že potreba peňazí vyvolaná transakčnými a preventívnymi motívmi je priamo úmerná reálnemu dôchodku pričom, dopyt špekulatívneho charakteru je nepriamo úmerný úrokovej miere. Teda možno písať

$$M = L_1(Y) + L_2(R), \quad L_1'(Y) > 0, L_2'(R) < 0 \quad (1.2.2)$$

Baumol (1952) a Tobin (1956) použili vo svojej analýze okrem reálneho dôchodku aj fixné poplatky, ktoré domácnosti alebo firmy platia za každý prevod na bankových účtoch. Navrhli deterministický model, ktorý je založený na určení optimálnej výšky peňažnej zásoby, minimalizujúcej celkové náklady. Vychádzajú z predpokladu, že v podmienkach rovnováhy priemerná veľkosť peňažnej zásoby, napr. behom jedného roka, ktorá úplne a plynule uspokojuje známi transakčný dopyt po peniazoch rovnomerného charakteru je nepriamo úmerná počtu prevodov  $n$ , teda

$$M_T = \frac{Y}{2} = \frac{Y}{2n} \quad (1.2.3)$$

kde  $M_T$  je známa priemerná ročná reálna transakčná peňažná zásoba, resp. dopyt po peniazoch,  $Y$  je reálny ročný dôchodok,  $n$  je počet prevodov v priebehu roka.

Celkové ročné náklady transakčného dopytu po peniazoch  $N$  sú potom dané súčtom nákladov na poplatky za všetky prevody (transakcie) na bankových účtoch

za rok s cieľom doplniť peňažnú zásobu ( transakčné náklady) a nákladov príležitosti držby peňazí (relatívne náklady peňazí). Takže možno písať

$$N = nh + M_T \cdot R \quad (1.2.4)$$

kde  $h$  je reálna výška transakčného poplatku za jeden prevod.

Dosadením za počet ročných prevodov  $n$  zo vzťahu (1.2.3) možno vyjadriť celkové ročné náklady  $N$  v tvare

$$N = \frac{Y}{2M_T}h + M_T R \quad (1.2.5)$$

takže sú konvexnou funkciou  $M_T$ .

Podmienku pre minimálne celkové ročné náklady dostaneme derivovaním vzťahu (1.2.5) podľa  $M_T$ , položíme prvú deriváciu rovnú 0 čím dostaneme

$$\frac{dN}{dM_T} = -\frac{hY}{2M_T^2} + R = 0 \quad (1.2.6)$$

a riešením (1.2.6) dostaneme

$$M_T = M_T^0 = \sqrt{\frac{hY}{2R}} \quad (1.2.7)$$

O tom, že pre  $M_T^0$  dosiahnu celkové ročné náklady  $N$  svoje minimum svedčí kladná druhá derivácia vzťahu (1.2.5) podľa  $M_T$ . Po úprave (1.2.7) získame Baumolovu– Tobinovu funkciu reálneho transakčného dopytu po peniazoch.

$$M_T^0 = \left(\frac{h}{2}\right)^{0,5} Y^{0,5} R^{-0,5} \quad (1.2.8)$$

alebo po zlogaritmovaní dospejeme k lineárnej regresii

$$\ln M_T^0 = 0,5 \ln \frac{h}{2} + 0,5 \ln Y - 0,5 \ln R \quad (1.2.9)$$

Z rovníc (1.2.8) a (1.2.9) vyplýva, že reálny transakčný dopyt je nepriamo závislý na úrokovej sadzbe z koeficientom pružnosti  $-0,5$  a priamo závislý na výške reálneho dôchodku s koeficientom pružnosti  $0,5$ .

Úroková pružnosť transakčného a špekulatívneho dopytu po peniazoch je dôvodom pre voľbu funkcie celkového dopytu po peniazoch vo všeobecnejšej mocninovej podobe, teda

$$M = aY^{\alpha}R^{\beta}u \quad (1.2.10)$$

kde  $M$  je celkový reálny dopyt po peniazoch. Po zlogaritmovaní prejde (1.2.10) na funkciu lineárnu v parametroch takže platí,

$$\ln M = \ln a + \alpha \ln Y + \beta \ln R + \ln u \quad (1.2.11)$$

Parametre  $\alpha$  resp.  $\beta$ , predstavujú koeficienty dôchodkovej resp. úrokovej pružnosti dopytu pričom opäť predpokladáme, že  $\alpha > 0$  a  $\beta < 0$

Modifikovanú špecifikáciu dopytovej funkcie po peniazoch (1.2.11) je možné uvažovať v tvare

$$\ln M = \ln \beta_0 + \beta_1 \ln R + \beta_2 \ln W + \beta_3 \ln M_{-1} + \beta_4 \ln Y + u \quad (1.2.12)$$

kde  $W$  je celkové reálne čisté bohatstvo,  $M_{-1}$  je o jedno obdobie oneskorená hodnota reálneho dopytu po peniazoch a  $u$  je náhodná zložka s vlastnosťami bieleho šumu.

### Postkeynesiánsky prístup dopytu po peniazoch

Postkeynesiánska ekonómia zdôrazňuje úlohu neistoty spojenú s vývojom ekonomik v čase a v tejto súvislosti dáva koncept dopytu po peniazoch do širšieho rámca, ktorý sa vyznačuje dôrazom na úlohu peňazí ako uchovávateľa hodnoty a endogénnu povahu ponuky peňazí. Tá sa odvíja od tvorby úverov na úrovni komerčných bánk v reakcii na dopyt po úveroch. Vývoj ponuky peňazí je ovplyvňovaný politikou centrálnej banky, ktorá však nie je schopná priamo determinovať objem ponuky peňazí. Svojou politikou je schopná ovplyvňovať vývoj úrokových sadzieb, ktoré pôsobia na dopyt ekonomických subjektov po úveroch. Množstvo peňazí v ekonomike je potom výsledkom interakcie ponukových a dopytových faktorov.

Postkeynesiánska formulácia dopytu po peniazoch sa od keynesiánskej líši najmä v tom, že zahŕňa do nej aj finančný motív, ktorý odráža skutočnosť potreby likvidity ekonomických subjektov na trhu. Podnikatelia si musia držať určité peniaze, aby boli schopní plniť záväzky, ktoré vyplývajú z ich terajších aj budúcich zmlúv. Pokiaľ sa plánované investície nemenia, nemení sa ani objem týchto peňazí.

Zahrnutím finančného motívu a zohľadnením vládneho dopytu po peniazoch sa dostaneme k rovnici

$$M_f^d = kC + dI + gG$$

kde

k, d, g, sú koeficienty zohľadňujúce motív potreby určitej likvidity

C.....je spotreba

I.....sú investície

G....je vládna spotreba.

Monetaristický prístup k dopytu po peniazoch

Základom monetaristického prístupu k analýza ekonomických javov je predpokladaná existencia tesnej závislosti vývoja množstva peňazí v ekonomike a nominálneho produktu. Peniaze hrajú veľmi dôležitú úlohu v teórii monetaristov, ktorý zdôrazňujú, že rozhodujúca je ponuka peňazí a nie dopyt. Ponuka peňazí, podľa monetaristov ovplyvňuje zásadným spôsobom vývoj makroekonomických agregátov, ktorý sa potom odráža v dopyte po peniazoch. Monetaristi predpokladajú, že ponuka a dopyt po peniazoch sú z dlhodobého hľadiska v rovnováhe, ale v krátkodobom a strednodobom horizonte sa môžu líšiť.

Prístupy monetaristov k dopytu po peniazoch sa postupne vyvíjali. Tradičný monetaristický prístup (reprezentovaný kvantitatívnou teóriou peňazí) zdôrazňoval najmä transakčný motív dopytu po peniazoch. Preto je dopyt po peniazoch funkciou najmä nominálneho produktu, ktorý svojím objemom zodpovedá množstvu peňazí, ktoré sú potrebné pre transakčné potreby ekonomických subjektov. Situáciu vyjadrujú rovnice

$$M = k P Y \quad . \quad (3.1)$$

resp.

$$M v = PY \quad (3.1')$$

Kde

M.....je dopyt po peniazoch

P.....je vektor cien

Y.....je reálny produkt

PY.....vyjadruje nominálny produkt

k.....predstavuje dobu držania peňazí

v.....je rýchlosť obratu peňazí

Rovnica 3.1 sa označuje ako cambridgeská rovnica, na počesť Marshalla a Pigoua. Druhú rovnicu sformuloval Irving Fisher, ktorý namiesto priemernej dĺžky držby peňazí k používa rýchlosť obratu peňazí v. V princípe sú teda cambridgeská rovnica i rovnica množstva peňazí identické, keďže platí



$$\frac{1}{k} = v \quad (3.2)$$

Moderní monetaristi opustili predstavu výlučnej závislosti na transakčnom motíve držby peňazí a pripúšťajú vplyv úrokových sadzieb ako aj výnosnosť finančných alebo aj fyzických aktív.

Milton Friedman vo svojej teórii dopytu po peniazoch prihliadal aj ku Keynesovej teórii preferencie likvidity. Podľa Friedmana dopyt po peniazoch závisí nie len na očakávanej miere výnosnosti všetkých aktív, ale tiež na celkovom bohatstve spoločnosti, ktoré má rôzne formy ako sú peniaze, obligácie, akcie, kapitál. Taktiež závisí od cien a výnosov jednotlivých foriem bohatstva a od preferencií jednotlivcov vlastniacich bohatstvo.

Na základe faktorov, ktoré majú vplyv na dopyt po peniazoch dospel Friedman k záveru, že dopyt po peniazoch je dlhodobo stabilný. Z toho potom odvodzuje, že ak je dopyt zo strany jednotlivých hospodárskych subjektov stabilný a vychádza aj z predpokladu stability trhovej ekonomiky, potom hlavným zdrojom porúch a disproporcií v mechanizme reprodukcie sú prudké zmeny objemu peňažnej masy vyvolané vonkajšími vplyvmi. Podľa Friedmana patrí k týmto činiteľom štátny intervencionizmus. Ten spôsobí rast výdavkov štátneho rozpočtu a zároveň dochádza k rastu ponuky peňazí.

Formálne možno dopyt po peniazoch vo Friedmanovej teórii vyjadriť nasledujúcou funkciou

$$\frac{M}{P} = f\left(Y, W, r_m, r_b, r_e, \frac{1}{P} \frac{dP}{dt}, u\right) \quad (3.3)$$

kde

$\frac{M}{P}$  .....je reálny dopyt po peniazoch

$Y$ .....je hrubý domáci produkt v stálych cenách

$W$ .....je podiel naakumulovaného ľudského kapitálu na celkovom bohatstve

$r_m$ .....je očakávaný výnos peňazí

$r_b$ .....je očakávaný výnos dlhopisov

$r_e$ .....je očakávaný výnos cenných papierov

$\frac{1}{P} \frac{dP}{dt}$  .....je očakávaná relatívna zmena cien komodít

$P$ .....je cenová hladina

$u$ .....je náhodná zložka s vlastnosťami bieleho šumu.

## Záver

Pri odhade funkcie dopytu po peniazoch v tvare jednorovnicového modelu posudzovaného izolovane, neskúmame, či napríklad uvažované vysvetľujúce premenné sú skutočne exogénneho charakteru. V skutočnosti však akákoľvek funkcia dopytu po peniazoch predstavuje iba jednu rovnicu v sústave simultánnych vzťahov tvorenou napr. aspoň funkciou ponuky peňazí a pod mienkou rovnováhy. K odhadu parametrov jednotlivých rovníc simultánneho modelu nemožno použiť jednoduchú metódu najmenších štvorcov, pretože nedáva neskreslené ani konzistentné odhady. Príčinou je skutočnosť, že použité regresory v jednotlivých rovniciach nie sú celkom exogénneho a teda nestochastického charakteru, pretože monetárne inštitúcie napr. po určitú časť obdobia, s ktorého je model odhadovaný nemajú niektoré premenné celkom pod kontrolou. To sa týka úrokovej miery a tiež ponuky peňazí, ktoré sa môžu vyvíjať v niektorých obdobiach nezávisle na cieľi centrálnej banky v dôsledku tlaku ekonomických podmienok. Adekvátne techniky odhadu sú v týchto modeloch dvojstupňová prípadne trojstupňová metóda najmenších štvorcov.

## Kľúčové slová

dôchodok, úroková miera, transakčný a špekulatívny dopyt po peniazoch, náklady transakčného dopytu po peniazoch.

## Literatúra

1. BAUMOL, W. J.: The Transaction Demand for cash. An Inventory Theoretic Approach. In: *Quarterly Journal of Economics*, 1952, č. 66
2. FELDERER, B., HOMBURG, S.: *Macroeconomics and New Macroeconomics*. Berlin : Springer Verlag, 1987.
3. HUSÁR, J.: *Aplikovaná makroekonómia*, Bratislava : Sprint, 2003
4. IŠA, J. LISÝ, J.: *Peniaze v ekonomickej teórii*. Bratislava : Ekonóm, 2004
5. JURGA, R.: Niektoré výsledky o produkčných funkciách. In: *Ekonomické rozhľady*, 2005, Volume XXXIV., No 2, ISSN 0323-262X
6. TOBIN, J.: Liquidity Preference and Monetary Policy. In: *Review of Economics and Statistics*, 1947, č. 29

## **Summary**

This paper is directed on the study of the demand for money. It is studied the transaction and speculative demand for money. It is founded the regresors for the function of demand for money.

## **Adresa autora**

RNDr. Rastislav Jurga, PhD.  
Katedra hospodárskej informatiky a matematiky  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
E-mail: jurga@euke.sk

# K vývoju tvorby a umiestnenia peňažných prostriedkov technických rezerv v Allianz – Slovenskej poisťovni, a. s.

Eva KAFKOVÁ

## Úvod

Na slovenskom poisťnom trhu sa až do roku 1995 tvorili poisťné účelové fondy na základe Vyhlášky č. 21/1993 Z. z. Ministerstva financií Slovenskej republiky, ktorou sa ustanovoval spôsob tvorby a použitia účelových poisťných fondov. Postupný proces harmonizácie slovenského poisťného práva k poisťnému právu EÚ sa prejavil aj v potrebe zásadnej úpravy systému tvorby a použitia účelových fondov.

V systéme tvorby poisťných účelových fondov sa nedodržiavala jedna zo základných zásad účtovníctva – *jednoznačné priradenie výnosov a nákladov tomu obdobiu, v ktorom vznikli*. Tento a ďalšie nedostatky, ako napr. nedodržiavanie zásad zhodnocovania peňažných prostriedkov poisťných účelových fondov, nedostatky v otázkach zdaňovania sa odstránili prijatím Vyhlášky č. 136 Ministerstva financií Slovenskej republiky z 15. apríla 1996, ktorou sa ustanovuje tvorba, použitie a spôsob umiestnenia prostriedkov rezerv poisťovne. Počnúc týmto obdobím sa technické rezervy tvoria v súlade s direktívami EÚ, ktoré tvoria legislatívny rámec tvorby technických rezerv členských krajín.

V období od roku 1996 do 2002 bola tvorba, použitie a spôsob umiestnenia rezerv realizovaná v zhode s Vyhláškami č. 136/1996 Z. z., č. 177/1999 Z. z., ktorou sa mení a dopĺňa vyhláška Ministerstva financií Slovenskej republiky č. 136/1996 Z. z., ktorou sa ustanovuje tvorba, použitie a spôsob umiestnenia prostriedkov rezerv poisťovne, Vyhláškou č. 1 Ministerstva financií Slovenskej republiky z 22. decembra 1999, ktorou sa mení a dopĺňa vyhláška Ministerstva financií Slovenskej republiky č. 136/1996 Z. z., ktorou sa ustanovuje tvorba, použitie a spôsob umiestnenia prostriedkov rezerv poisťovne v znení vyhlášky č. 177/1999 Z. z., a Vyhláškou č. 197 Ministerstva financií Slovenskej republiky z 10. apríla 2002, ktorou sa ustanovujú limity umiestnenia prostriedkov technických rezerv v poisťovníctve. V roku 2005 bola uverejnená v Zbierke zákonov Vyhláška č. 39 Ministerstva financií Slovenskej republiky z 2. februára 2005, ktorou sa ustanovujú limity umiestnenia prostriedkov technických rezerv v poisťovníctve.

Zákon NR SR č. 101 z 9. februára 2000, ktorým sa dopĺňa zákon Slovenskej národnej rady č. 24/1991 Zb. o poisťovníctve v znení neskorších predpisov upravil niektoré chýbajúce skutočnosti, ktoré si vynútil dynamický rozvoj poisťného trhu, predovšetkým sa doplnila právna forma poisťovne, ustanovila sa povinnosť striktno oddeliť vykonávanie životného a neživotného poistenia, spresnili sa náležitosti žiadosti o udelenie povolenia na vznik poisťovne, prvýkrát sa

špecifikoval aktuár, sprostredkovateľská činnosť v poisťovníctve, prevod poisťného kmeňa a ďalšie činnosti súvisiace s výkonom poisťovacej činnosti.

## 1. Druhy technických rezerv

Od roku 1996 sa tvorba, umiestnenie a spôsob použitia technických rezerv realizovala v súlade s Vyhláškou MF SR č. 136/1996 Z. z. v znení neskorších predpisov. Použitie (rozdeľovanie) peňažných prostriedkov technických rezerv závisí najmä od škodovosti poisťovne, v členení na životné a neživotné poisťné odvetvie a v rámci neho na jednotlivé skupiny rizík, ktoré sú v súčasnom období kompatibilné s klasifikáciou poistení podľa direktívy EÚ.

V súčasnom období sa na Slovensku tvorí v komerčných poisťovniach šesť základných druhov technických rezerv v životnom i neživotnom poistení a ďalšie druhy, ktoré nie sú povinné, pričom ich poisťovňa môže tvoriť na základe primeraného zdôvodnenia a súhlasu od Národnej banky Slovenska.

## 2. Portfólio technických rezerv Allianz – Slovenskej poisťovne, a. s.

Allianz – Slovenská poisťovňa, a. s. tvorí všetky druhy technických rezerv, ktoré vymedzuje zákon, patria k nim:

- Ø technická rezerva na poisťné budúcich období (TR na PBO),
- Ø technická rezerva na poisťné plnenie (TR na PPL),
- Ø technická rezerva na poisťné prémie a zľavy (TR na PZ),
- Ø technická rezerva na vyrovnávanie mimoriadnych rizík,
- Ø technická rezerva na životné poistenie (TR na ŽP),
- Ø technická rezerva na krytie záväzkov z finančného umiestnenia v mene poistených (TR na IPZ)<sup>1</sup>.

Okrem týchto rezerv môžu poisťovne v súlade so zákonom NR SR č. 8/2008 Z. z. o poisťovníctve tvoriť aj ďalšie druhy, ak si to vyžaduje zmena niektorých faktorov, ktoré môžu negatívne ovplyvniť objem technických rezerv, ako je napr. zmena v technickej úrokovej miere, v úmrtnostných tabuľkách, nadmerný odkup poisťných zmlúv, výrazné zmeny na finančnom trhu.

Allianz – Slovenská poisťovňa, a. s. tvorí okrem základných druhov ďalšie rezervy, prostredníctvom ktorých zabezpečuje už identifikovaný alebo

---

<sup>1</sup> Zákon NR SR č. 95/2002 Z. z. z dňa 1. februára 2002 o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

v budúcnosti predpokladaný nedostatok technických rezerv, ktoré by negatívne ovplyvnili solventnosť. Patria k nim tieto technické rezervy:

1. **rezerva na nedostatočnosť poistného**, ktorá sa stanovuje na základe testu primeranosti rezerv ako náklad bežného obdobia,
2. **rezerva na administratívne náklady**, ktorá sa určuje prospektívnou metódou,
3. **rezerva na záväzky voči Slovenskej kancelárii poisťovateľov (SKP)**, ktorá súvisí s deficitom rezerv z bývalého zákonného poistenia zodpovednosti za škodu spôsobenú prevádzkou motorových vozidiel.<sup>2</sup>

Technická rezerva na záväzky voči SKP sa bude tvoriť až do toho obdobia, keď bude dostatočný objem tejto rezervy vo vzťahu k záväzkom, ktoré vyplývajú z v minulosti uzatvorených poistných zmlúv v zákonnom poistení zodpovednosti za škodu spôsobenú prevádzkou motorového vozidla.

### 3. Formy a limity umiestňovania prostriedkov technických rezerv

Investičná činnosť poisťovne sa realizuje v intenciách rozvinutosti finančného trhu so súčasným akceptovaním spôsobov a limitov pre jednotlivé umiestnenia, ktoré sú upravené zákonom NR SR č. 95 Z. z. o poisťovníctve<sup>3</sup> v § 29, ods. 1 – 6 do pätnástich rôznych foriem, napr. do dlhopisov vydaných SR alebo NBS, dlhopisov vydaných bankami, pokladničných poukážok, dlhopisov prijatých na trh kótovaných cenných papierov burzy cenných papierov alebo zahraničnej burzy cenných papierov a ďalších nástrojov finančného trhu.

Vzhľadom na to, že prostriedky technických rezerv sú pre poisťovňu cudzie zdroje, s ktorými disponuje až do vzniku poistnej udalosti, dohľadný orgán upravuje okrem foriem aktív striktné aj limity, ktoré musia poisťovne dodržiavať v procese investovania. Aktuálna právna úprava limitov je obsahom Vyhlášky č. 39 MF SR z 2. februára 2005, ktorou sa ustanovujú limity umiestnenia prostriedkov technických rezerv explicitne vymedzuje limit pre konkrétny druh nástroja, hodnota limitu vyjadrená v percentách odráža rizikovosť jednotlivých nástrojov.

Nutnosť dôslednej kontroly zo strany dohľadného orgánu nad celou poisťovacou činnosťou, vrátane vymedzenia druhov, foriem, ale aj limitov pre umiestnenie prostriedkov technických rezerv, dokazujú viaceré prípady krachu komerčných poisťovní. Jednou z možných príčin krachu je práve nesprávna a nedostatočná tvorba objemu technických rezerv a rizikové investovanie peňažných prostriedkov, ktoré môžu byť znehodnotené poklesom hodnoty akcií, ktoré sú súčasťou investičného portfólia poisťovní.

---

<sup>2</sup> Allianz – Slovenská poisťovňa, a. s. Správa nezávislého audítora o overení účtovnej závierky za rok 2006

<sup>3</sup> Zákon NR SR č. 95/2002 Z. z. z dňa 1. februára 2002 o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Predchádzaniu situácií, keď poisťovňa nemá dostatok technických rezerv na plnenie svojich záväzkov voči klientom spadá do kompetencie dohľadného orgánu – v súčasnom období ho realizuje Národná banka Slovenska v rámci integrovaného dohľadu nad finančným trhom. Napr. limit na kúpu dlhopisov vydaných Slovenskou republikou alebo Národnou bankou Slovenska a dlhopisov, za ktoré prevzala záruku Slovenská republika, a dlhopisov, ktorých emitentmi sú členské štáty alebo centrálné banky týchto štátov, je najviac 75 % z technických rezerv. V porovnaní s tým, rizikovejšie aktíva majú stanovený limit na kúpu akcií prijatých na trh kótovaných cenných papierov burzy cenných papierov alebo zahraničnej burzy cenných papierov alebo upísanie týchto akcií až do výšky 15 % z technických rezerv, ak podiel poisťovne, zaistovne, pobočky zahraničnej poisťovne a pobočky zahraničnej zaistovne na základnom imaní jedného emitenta je najviac 20 % .

#### 4. Vývoj objemu technických rezerv v rokoch 2006 – 2008

Allianz – Slovenská poisťovňa, a. s. tvorila v celom období existencie technické rezervy v dostatočnom objeme vo vzťahu k aktuálnemu poisťovnému kmeňu. Tento pozitívny trend pretrváva naďalej, čo sa prejavuje aj v solventnosti poisťovne, ktorá bola v súlade s požiadavkami dohľadného orgánu vykazovaná od roku 2002, kedy došlo ku zlúčeniu Slovenskej poisťovne, a. s. a poisťovne Allianz, a. s. (aj v období samostatného pôsobenia obidvoch poisťovní patrili k tým poisťovniam, ktoré vykazovali vyššiu mieru solventnosti ako bolo stanovené vo vyhláske pre sledovanie solventnosti komerčných poisťovní).

Tabuľka 1 Objem technických rezerv Allianz – Slovenskej poisťovne, a. s.

Druh TR	2006	2007	2008	Index <sub>2008/06</sub>
TR na PBO	2 554 398	2 743 539	2 916 009	114,16
TR na PPL	9 509 430	9 159 784	8 612 848	90,57
<b>TR z poisťných zmlúv</b>				
TR na ŽP	22 834 935	22 510 410	22 703 420	99,42
TR na PPR	52 263	75 899	88 406	169,16
Iné TR	1 690	1 807	2 358	139,53
<b>TR na IPZ</b>	<b>1 731 853</b>	<b>2 831 272</b>	<b>4 226 488</b>	<b>244,04</b>
TR na VKLP	414 560	916 668	1 057 290	255,04
TR na SKP	2 702 099	1 979 652	1 699 979	62,91
<b>Spolu</b>	<b>39 801 228</b>	<b>40 219 031</b>	<b>41 306 798</b>	<b>103,78</b>
<b>Investície</b>	<b>45 952 766</b>	<b>44 537 962</b>	<b>42 330 513</b>	<b>92,12</b>

Z údajov v tabuľke č. 1 je zrejmé, že väčšina druhov technických rezerv mala rastúcu tendenciu. Najrýchlejšie tempo rastu bolo zaznamenané v dvoch technických rezervách, v TR na investičné životné poistenie a TR na vkladové poistenie, čo odráža nárast predpísaného poistného v týchto produktoch, čo sa vo všeobecnosti považuje za pozitívny jav.

Najvyšší pokles technickej rezervy bol zaznamenaný v TR na Slovenskú kanceláriu poisťovateľov, ktorej musí odvádzať poisťovňa každoročne časť predpísaného poistného na krytie deficitu TR na poistné plnenia viažuce sa na povinne zmluvné poistenie zodpovednosti za škodu spôsobenú prevádzkou motorového vozidla.

Technické rezervy každej poisťovne musia byť alokované v súlade so zákonom, ktorý vymedzuje druhy a limity pre umiestnenie peňažných prostriedkov technických rezerv, tak aby v čase potreby peňažných prostriedkov na poistné plnenia boli včas k dispozícii. Okrem toho sú poisťovne povinné dodržiavať zásady likvidity, diverzifikácie, rentability a bezpečnosti, ktoré podporujú dosiahnutie primeraného výnosu z investovania prostriedkov TR na domácom i zahraničnom finančnom trhu. Objem investícií spolu, ktorými sú kryté technické rezervy je uvedený v tabuľke č. 1. Investície spolu na rozdiel od technických rezerv poklesli o 7,88 percentuálneho bodu. Táto situácia nastala predovšetkým v dôsledku dvoch skutočností:

1. v dôsledku preceňovania investícií na trhovú hodnotu,
2. v dôsledku finančnej krízy, ktorá sa prejavila i napriek konzervatívnemu spôsobu investovania peňažných prostriedkov technických rezerv.

Investičná činnosť poisťovne je sledovaná a kontrolovaná v súlade so zákonom NR SR 8/2008 Z. z. o poisťovníctve v znení neskorších úprav a naň nadväzujúcich vyhlášok. Dohľadný orgán Národná banka Slovenska sekcia pre poistný trh 4x ročne kontrolu objem, štruktúru, ako aj dodržiavanie stanovených limitov pre umiestňovanie peňažných prostriedkov technických rezerv. Portfólio investícií Allianz – Slovenskej poisťovne za rok 2007 a 2008 je uvedené v tabuľke č. 2.



Tabuľka 2 Portfólio investícií Allianz – Slovenskej poisťovne, a. s. v rokoch 2007 a 2008

<b>Umiestnenie</b>	<b>2007</b>	<b>%-podiel</b>	<b>2008</b>	<b>%-podiel</b>
Oceňované RH cez výkaz ZaS	<b>52 259</b>		<b>113 776</b>	
Hedge - SAR			5 696	0,01
Hedge - RSU			9 537	0,02
Podnikové dlhopisy	49 336	0,11	97 530	0,23
Hedge	2 923	0,01	1 013	0,00
<b>Určené na predaj</b>	<b>16 640 927</b>		<b>20 389 247</b>	
<b>CP s premenlivým výnosom</b>	<i>1 296 542</i>		1 642 907	
Podielové fondy tuzemské	487 357	1,09	1 037 357	2,45
Podielové fondy zahraničné v Sk	587 940	1,32	587 940	1,39
Podielové fondy zahraničné	203 636	0,46	x	x
Akcie	17 580	0,04	17 580	0,04
<b>CP s pevným výnosom</b>	<i>15 344 385</i>		18 746 340	
Štátne dlhopisy	9 488 745	<b>21,30</b>	11 841 555	<b>27,97</b>
Podnikové dlhopisy	5 855 640	<b>13,15</b>	6 904 785	<b>16,31</b>
<b>Držané do splatnosti</b>	<b>17 256 067</b>		<b>17 256 067</b>	
CP s pevným výnosom	<i>17 256 067</i>		17 256 067	
Štátne dlhopisy	9 996 143	<b>22,44</b>	9 996 143	<b>23,61</b>
Podnikové dlhopisy	2 750 000	6,17	2 750 000	6,50
Hypotekárne záložné listy	4 509 924	10,13	4 509 924	10,65
<b>Úvery</b>	<b>136 497</b>		<b>156 157</b>	
Zápožičky	136 497	0,31	156 157	0,37
Vklady v bankách	<b>10 452 212</b>	<b>23,47</b>	4 415 266	<b>10,43</b>
<b>Spolu</b>	<b>44 537 962</b>	<b>100,00</b>	<b>42 330 513</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Allianz – Slovenská poisťovňa, a. s. Správa nezávislého audítora o overení účtovnej závierky za roky 2007 a 2008

Z tabuľky č. 2 je zrejmé, že najvyšší podiel 23,47 % na investíciách v roku 2007 mali vklady v bankách, avšak v dôsledku zmeny postoja k investičnému riziku sa tento podiel v roku 2008 výrazne zmenil. Vklady v bankách v absolútnom vyjadrení tvorili už len 4,415 mld. Sk, čo bolo 10,43 % z celkového objemu investícií. Pre porovnanie, ako uvádza Meheš, 2007 poisťovňa Kooperativa, a. s. mala v roku 2007 vo svojom investičnom portfóliu 6,2 % podiel vkladov na termínovaných účtoch v bankách. Druhý najvyšší podiel na investíciách mali v roku 2007 štátne dlhopisy držané do splatnosti vo výške 22,44 %, ktorý sa v roku

2008 zvýšil na 23,61 % a na treťom mieste boli štátne dlhopisy s pevným výnosom – 21,30 %, ktorý sa v roku 2008 taktiež zvýšil na 27,97 %.

## Záver

Allianz – Slovenská poisťovňa, a. s. tvorí všetky základné druhy technických rezerv stanovené zákonom NR SR č. 8/2008 Z. z. o poisťovníctve. Okrem nich tvorí ďalšie tri druhy technických rezerv so súhlasom NBS:

1. rezervu na nedostatočnosť poistného,
2. rezervu na administratívne náklady a
3. rezervu na záväzky voči Slovenskej kancelárii poisťovateľov.

Objem technických rezerv v sledovanom období rástol, avšak investície, ktoré sú ich krytím klesli o 7,88 %. Medziročný pokles investícií 2007/2006 bol o 3 %, v roku 2008/2007 bol už 5 %. Pokračovanie tohto trendu by mohlo negatívne ovplyvniť solventnosť poisťovne. Pozitívne sa vyvíja portfólio investícií, najmä v položkách podnikové dlhopisy, hypotekárne záložné listy a za najväčší prínos v štruktúre investícií možno považovať výrazný pokles vkladov v bankách, ktorý je svojim 10,43 % podielom nižší o 4,42 % ako je podiel termínovaných vkladov za poistný trh.

## Kľúčové slová

Predpísané poistné, technické rezervy, umiestnenie technických rezerv, limity a formy technických rezerv, investičná činnosť.

## Literatúra

1. Allianz – Slovenská poisťovňa, a. s. Správa nezávislého audítora o overení účtovnej závierky zostavenej podľa IFRS v znení prijatom EÚ za rok 2006.
2. KAFKOVÁ, E.: Technické rezervy a investičná činnosť komerčných poisťovní na Slovensku. Bratislava : SAV. In *Ekonomický časopis*, 2004, roč. 52, č. 2, s. 166-180, ISSN 0013-3035
3. MAJTÁNOVÁ, A.: Systém poistných vzťahov v národnom hospodárstve. In *Národohospodársky obzor*. Brno – Karviná : ESF MU, OPF SU. 2002, č. 4, s. 51 – 66. ISBN 1213-2446.
4. MEHEŠ, M.: Vývoj tvorby technických rezerv a investičnej činnosti Kooperatívy poisťovne, a. s. v rokoch 2000 – 2007. In *NÁRODNÁ A REGIONÁLNA EKONOMIKA VII. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Herľany 2008. Dostupné na CD. ISBN 978-80-553-0084-9. s. 634 – 639.

5. Umiestnenie prostriedkov technických rezerv v súlade s platnými právnymi predpismi. NBS. <http://www.nbs.sk/sk/dohlad-nad-financnym-trhom/dohlad> (dostupné 16. 9. 2009)
6. Zákon NR SR č. 95/2002 Z. z. z dňa 1. februára 2002 o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

## **Summary**

The article is focused on valuation of development technical reserves in Allianz-Slovenská poisťovňa, a.s., which is after 17 years from demonopolization of insurance market still leader, with the share 36 percents on written premium.

The process of building, locating and using of temporally free financial resources is realize full in correspondence with law, instead of accepts by resources allocation even limities given NBS. The amount of technical reserves in monitoring period increased in 3,78 percent. Increase of amount not corresponding with increase of investment, on the other side the amount in investments decreased in 7,88 percent in comparison with year 2007.

## **Adresa autora**

doc. Ing. Eva Kafková, PhD.  
Katedra ekonómie  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 040 13 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 38 14  
E-mail: [eva.kafkova@euke.sk](mailto:eva.kafkova@euke.sk)

# Svetová ekonomika a biosociálny systém

*Anna KRIŠTANOVÁ – Mária FARKAŠOVSKÁ*

## Úvod

Pojem globalizácia je dnes nadmerne používaným pojmom a môže mať rôzne významy. Od rastu nadnárodných korporácií, rozvoja globálnych finančných trhov až po čoraz väčšiu vládu nad národnými ekonomikami. Globalizácia ako pojem je pomerne nedávnym javom – v zmysle ako sme ju definovali. Musíme podotknúť, že globalizácia má svoje pozitíva, ale aj negatíva.

Má mnoho zástancov, ale aj odporcov. Z mnohých aspektov je žiaducim javom. Ako príklad môžeme uviesť mieru individuálnej slobody, akú by nemohol zaručiť žiaden jednotlivý štát. Hospodárska súťaž v globálnom meradle oslobodila vynálezcovské a podnikateľské talenty a urýchlila technologické inovácie.

Jej negatívom sú hlavne nedostatky v oblasti sociálneho zabezpečenia, hlavne v menej rozvinutých krajinách. Globalizácia spôsobila nerovnomerné rozdelenie zdrojov medzi súkromné a verejné statky. Môžeme povedať, že trhy sa osvedčujú pri tvorbe bohatstva, nie sú však na to, aby riešili sociálne problémy. Bezohľadná snaha o zisk môže ublížiť životnému prostrediu a tiež sa dostať do konfliktu s inými sociálnymi hodnotami. Globálne finančné trhy sú náchylné na krízy, majú sklon oveľa silnejšie postihovať rozvojové ekonomiky. Aj napriek nedostatkom, ktoré globalizácia prináša, má svoje prednosti pre bohatstvo, ktoré prináša, ale hlavne pre slobodu, ktorú môže priniesť.

V tomto článku sme sa pomocou metódy popisnej deskripcie zamerali na globálne problémy, ktoré sa dotýkajú celého ľudstva a je ich možné riešiť iba celosvetovým úsilím.

Budeme sa zaoberať pojmom globalizácia a rozdelíme globálne problémy do jednotlivých skupín. Bližšie sa budeme venovať demografickým, ekologickým problémom a problémom trvale udržateľného rastu.

V závere článku navrhujeme pomocou analytickej metódy, dedukcie a popisnej deskripcie spôsoby zlepšenia fungovania svetovej ekonomiky – globálnej otvorenej spoločnosti.

## 1. Svetová ekonomika ako sociálno-ekonomický systém

Obsah pojmu svetová ekonomika (SE) – svetové hospodárstvo, pričom tieto pojmy považujeme za synonyma, sa nevysvetľoval a ani nevysvetľuje vždy rovnako. Dôvodov rozdielneho vysvetľovania je viacero. Uvedieme nasledovné:

1. **obsah** tohto pojmu sa mení v dôsledku samotného stavu, úrovne a vývoja svetového hospodárstva,

2. **časové hľadisko** ovplyvňuje obsahovú náplň tejto kategórie. To znamená, že svetové hospodárstvo v rôznych obdobiach svojho vývoja, nepredstavuje rovnakú kvantitatívnu a kvalitatívnu úroveň,
3. rozdielne vysvetľovanie svetového hospodárstva je ovplyvňované aj **úrovňou jeho poznania**,
4. rozdielnosť jeho chápania a vysvetľovania spôsobujú aj jednotliví autori, ktorí skúmajú, analyzujú a píšu o svetom hospodárstve. Rozdielnosť jeho skúmania ako celku a jeho jednotlivých častí, prináša aj odlišnosť v jeho definovaní. Nie všetci autori zdôrazňujú a prikladajú **význam a dôležitosť** tým istým stránkam v ponímaní a definovaní SE.<sup>1</sup>

**Svetová ekonomika je vyjadrením medzinárodných ekonomických vzťahov, konca 20. a začiatku 21. storočia, národných hospodárstiev sveta, ktoré majú v prevažnej miere trhový charakter založený na kapitálových vzťahoch, kde rozhodujúcou formou hospodárskej súťaže je nedokonalá konkurencia, ktorej hlavnou formou prejavu sa stali transnacionálne spoločnosti, proces medzinárodnej integrácie a proces globalizácie.**<sup>2</sup>

Globalizácia je často chápaná ako faktor prinášajúci prosperitu. Chápanie globalizácie je nesmierne zložité, ale niekedy aj zbytočné, lebo globalizácia je fenomén, ktorý je potrebné vidieť vo všetkých jeho aspektoch a mnohotvárnostiach. Mnohí vidia v globalizácii niečo výnimočné, čo pomôže vyriešiť všetky problémy sveta. Musíme povedať, že niektoré problémy aj rieši: napr. chudoba už nie je problém vyspelých a zaostalých štátov, ale tvorí deliacu čiaru aj medzi tradične vyspelými krajinami. Môžeme povedať, že globalizácia nie je jav, ktorý vytvorila príroda, je to produkt človeka. Človek ju vytvoril, ale musí sa nad ňou zamýšľať a nestále usmerňovať.

Vo všeobecnosti je globalizácia spájaná s ekonomickými aspektmi vývoja svetovej ekonomiky. Väčšina prác analyzujúca rôzne aspekty globalizácie je koncentrovaná na ekonomickú oblasť, prípadne spája niektoré dôsledky v oblasti zamestnanosti, či zmeny sociálnych a kultúrnych identít s pôsobením globalizácie.<sup>3</sup>

## 1.1. Globalistika

Globálne problémy je veľmi ťažko vymedziť. V 70. rokoch boli reflektovaných šesť až osem globálnych problémov, kedy vznikol nový vedný odbor **globalistika** a ich počet sa zvýšil na dvadsať až dvadsaťštyri.

V súčasnosti delíme problémy na tri skupiny:

### **Problémy intersociálne:**

- odstránenie nebezpečenstva svetovej vojny,

---

<sup>1</sup> KUZNIŠIN, P.: *Svetová ekonomika*. Prešov: Grafotlač, 2008. ISBN 978-80-8073-990-4

<sup>2</sup> STANĚK, P.: *Globalizácia svetovej ekonomiky*. Bratislava: EPOS 1999. ISBN 80-8057-109-0

<sup>3</sup> STANĚK, P.: *Globalizácia svetovej ekonomiky*. Bratislava: EPOS 1999. ISBN 80-8057-109-0

- prekonávanie zaostalosti rozvojových krajín,
- prestavby systémy medzinárodných ekonomických vzťahov,
- pozitívne využívanie vedeckotechnického pokroku,

#### **Problémy prírodno-sociálne:**

- racionálne využívanie prírodných zdrojov,
- potravinové zdroje a výživa,
- demografické,
- ekologické,
- využitie kozmického priestoru,

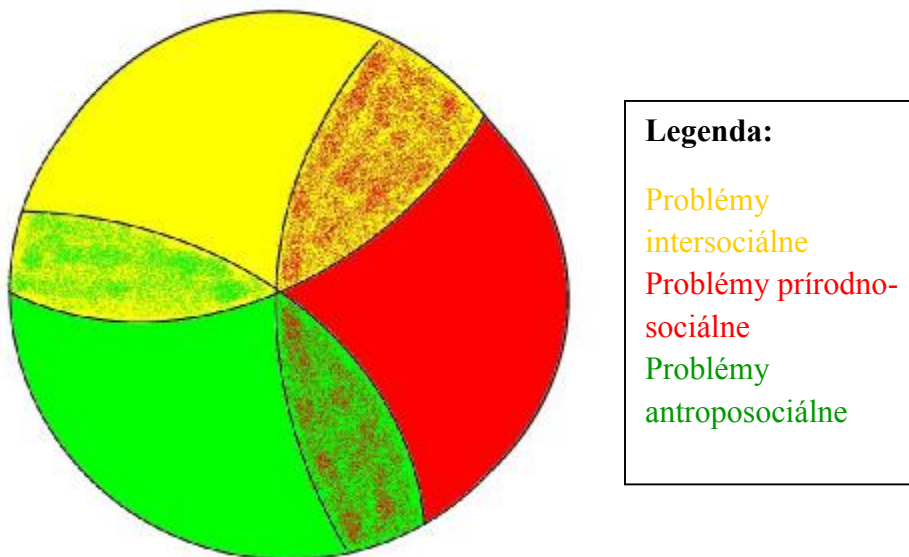
#### **Problémy antroposociálne:**

- všel'udské,
- sociálne,
- kultúrne,
- humanitné.

Obrázok 1 Globalizácia a jej problémy

Zdroj: vlastné spracovanie

Na tomto obrázku vidíme, že jednotlivé problémy v globálnej ekonomike neexistujú izolované, ale sa navzájom ovplyvňujú.



Ďalej sa budeme zaoberať demografickým, ekologickým problémom a problémom trvale udržateľného rozvoja.

## Demografický problém

Neustále narastá počet obyvateľov a klesá ich priemerný vek. Optimistický scenár vývoja hovorí, že v polovici 21. storočia bude na Zemi 7,5 mld. ľudí, pesimistický scenár hovorí o 14 mild. obyvateľov.

Bieda a pôrodnosť je hlavnou príčinou tohto vývoja. Nedá sa však jednoznačne povedať, že platí priamy vzťah medzi počtom narodených detí a chudobou. V rozvojových štátoch platí, že čím väčšia chudoba, tým väčší počet detí. Ide o nejaký „prírodný“ systém“ dôchodkového zabezpečenia. Pre hospodársky vyspelé štáty je typický nielen rast životnej úrovne, ale aj zastavenie rastu počtu obyvateľov.

## Ekologický problém

Na tento problém sa musíme pozerat' z dvoch pohľadov. Prvý pohľad je globálny problém zmeny klímy z čoho dôsledkom je znečistenie vody, pôdy, úbytok rastlín, zvierat. Ale tento problém je na jednej strane globálny no na strane druhej lokálny. Je dostatok schopností a technológií, ktoré tento problém dokážu vyriešiť.

Skleníkový efekt a ozónové diery je globálnym ekologickým problémom. Za posledných 200 rokov sa teplota zvýšila v priemere o 2-3 stupne Celzia. Simulácia ukázala, ak sa množstvo kyslíčnika uhličitého v atmosfére zdvojnásobí, môže to viesť až topeniu ľadovcov a vzostupu hladiny oceánu, čo by malo za následok zatopenie niektorých prímorských oblastí. Riešenie problematiky klimatických zmien je veľmi problematické, ale skutočná náprava je zmena správania ľudí.

K problematike zmien klímy sa zišla konferencia v Rio de Janiero, kde bola dňa 4.6.1992 prijatá **Zmluva o životnom prostredí a rozvoji**. Jej cieľom je stabilizácia koncentrácie plynov vedúcich k zvyšovaniu skleníkového efektu, ktorá by umožnila predísť nebezpečným dôsledkom činnosti ľudí na klimatický systém.

Štáty, ktoré podpísali túto zmluvu sa zaväzujú mimo iného:

- pravidelne doplňovať a sprístupňovať informácie o národných zdrojoch skleníkových plynov,
- formulovať, doplňovať a realizovať národné a regionálne programy opatrení ku zmierneniu zmien klímy,
- podporovať vývoj, využitie a rozširovanie technológií a postupov ku kontrole, obmedzeniu, či prevencii skleníkových plynov,
- podporovať vedecký a technický výskum, týkajúci sa klimatického systému,
- podporovať výmenu informácií a vzdelávania verejnosti,

- spolupracovať c príprave na adaptáciu voči dopadom klimatických zmien.<sup>4</sup>

## **Problém trvale udržateľného rastu**

Trvale udržateľný rast je definovaný ako taký rast, ktorý zaistí rozvoj svetovej ekonomiky, naplňajúci potreby súčasnosti, aby neohrozoval schopnosť budúcich generácií naplňovať svoje potreby.

Základným sporným bodom tejto koncepcie je otázka, do akej miery sú pre budúcu generáciu významné súčasné zdroje. Pokiaľ sa týka vody a ovzdušia, potom sa jedná o problém životného prostredia. Inou otázkou sú ostatné suroviny a doteraz vytvorený kapitál. Tu sa prejavuje vplyv vedeckotechnického pokroku, ktorý umožňuje substitúciu jednotlivých faktorov a mení tak ich vzácnosť, ale i prepotrebnosť. Súčasný problémy s hroziacim vyčerpaním zásob ropy ako základného energetického zdroja vedú k pochmúrnym úvahám.

Zabúda sa, že dnes už existuje celý rad substitútov a všetko je len otázka času, kedy využívanie týchto substitútov bude lacnejšie než využívanie ropy.

Z vyššie uvedeného je zrejme, že globálne problémy úzko súvisia s ekonomickou činnosťou ľudí, ktorí však žijú v krajinách s odlišnou organizáciou a kultúrou. Problémom je, že ekonómia ako veda vie uchopiť napr. problém životného prostredia v rámci národnej ekonomiky, ale zatiaľ to nevie v rámci svetovej ekonomiky. Nie je k dispozícii fungujúci mechanizmus, ktorý by na jednej strane zaisťoval reálnu pomoc chudobným krajinám, a na druhej strane sankcionoval napr. nebezpečné správanie jednotlivých krajín poškodzujúcich svojou hospodárskou politikou životné prostredie.<sup>5</sup>

## **Záver**

V tomto článku sme sa zamerali na niektoré vybrané problémy globalizácie. Ako sme naznačili pre fungovanie svetového hospodárstva je dôležité spomínané problémy riešiť, pretože ich vznik signalizuje realizáciu zmien v usporiadaní medzinárodných ekonomických vzťahoch.

## **Demografický problém**

Tým, že v rozvinutých štátoch sa rodí menej detí, dochádza k akútnemu nedostatku pracovnej sily. Zároveň v iných častiach sveta sa počet obyvateľov prudko zvyšuje. Ak sa má udržať v Európskej únii percentuálny pomer medzi pracujúcimi a ľuďmi zárobkovo nečinnými bude si to vyžadovať viac než milión prisťahovalcov ročne. Teda jedným z riešení je zvýšenie imigrácie, pretože legálni prisťahovalci nie sú odkázaní na sociálne dávky a ich deti patria

---

<sup>4</sup> NEZVAL P.: *Světová ekonomika*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1510-7

<sup>5</sup> NEZVAL P.: *Světová ekonomika*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1510-7



k najmotivovanejším žiakom v školách. Nekvalifikovaní prisťahovalci taktiež pomáhajú ekonomike, pretože prijímajú také pracovné miesta, o ktoré nie je záujem. Faktom je, že prisťahovalci sú potrebnou pracovnou silou pri budovaní silnejšej ekonomiky, čo znamená v reálnom svete vyššie príjmy pre každého.

### **Ekologický problém**

Hoci sa to na prvý pohľad nejaví, ale každé znečistenie životného prostredia je dôsledkom ekonomického rozhodnutia. Najúčinnjším prostriedkom k dosiahnutiu zmeny celkového nezdravého prístupu a škodlivých praktík sa ukazujú ekonomické sankcie. Prosperujúce hospodárstvo môže byť zlučiteľné so zdravým životným prostredím. Najviac sa ničí životné prostredie paradoxne v najchudobnejších krajinách. Ako teda zabezpečiť pracovné miesta a vyššiu životnú úroveň pre svetovú populáciu a neznečistiť pritom životné prostredie?

Jedným riešením je predaj „znečisťovacích práv“. Podstatou je prinútiť firmy, čo najviac znížiť produkciu škodlivých emisií. Vlády jednotlivých krajín musia rozlišovať medzi jednotlivými znečisťovateľmi – niektorí budú ďalej poskytovať pracovné miesta a produkty, tí druhí postupne zaniknú.

### **Problém trvale udržateľného rastu**

Ak hovoríme o trvalo udržateľnom raste, máme na zreteli potreby budúcich generácií. Ak chceme, aby tieto potreby boli uspokojené je potrebné riešiť problémy, ktoré sme už spomínali: problémy intersociálne, prírodno-sociálne a antroposociálne. Aj stratégia Európskej únie si dala za cieľ zmenu klímy a čistou energiu, trvalo udržateľnú dopravu, trvalo udržateľnú spotrebu a výrobu, podporovanie dobrého verejného zdravia, zlepšenie hospodárenia s verejnými zdrojmi, vyhnúť sa ich nadmernému využívaniu, zvyšovať kvalitu života...

Môže za všetky problémy globalizácia? Keby sa zastavila všetka výroba a podnikanie boli by chudobné štáty ešte chudobnejšie.

Globalizácia aj napriek všetkým svojim nedostatkom pomáha jednotlivým ekonomikám rásť.

### **Kľúčové slová**

demografický problém, ekologický problém, globalistika, globálne problémy, intersociálne problémy, skleníkový efekt, substitut, svetová ekonomika, trvale udržateľný rast, vedeckotechnický pokrok,

### **Literatúra**

1. BALÁŽ, P., VERČEK, P.: *Globalizácia a nová ekonomika*. Bratislava : Sprint, 2002. ISBN 80-89085-06-7

2. LEBIEDZIK, M., NEZVAL P., MAJEROVÁ, I.: *Světová ekonomika*. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1510-7
3. KUZNIŠIN, P.: *Svetová ekonomika*. Prešov : Grafotlač, 2008. ISBN 978-80-8073-990-4
4. STANĚK, P.: *Globalizácia svetovej ekonomiky*. Bratislava : EPOS 1999. ISBN 80-8057-109-0
5. TULEJ, P., MAJEROVÁ, I., NEZVAL, P.: *Základy makroekonomie*. Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0952-6

## Summary

This article is directional to problem of global economy what analyzing processes in world's management – global economy. We understand the world's economy like a part of natural and social system of our planet. There are nature, human society and world's economy. We are looking for solve demographic and ecological problem in this article. They are both from group of natural and social problems.

## Adresa autorov

Ing. Anna Krištanová – externá doktorandka  
Katedra ekonómie  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
e-mail: anka.kristanova@centrum.sk  
tel.: +421 905 270 270

doc. Ing. Mária Farkašovská, CSc.  
Katedra ekonómie  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
e-mail: maria.farkasovska@euke.sk  
tel.: +421 55 6223814

# Globálne trendy v oblasti rozvoja ľudských zdrojov z pohľadu regiónov

Ivana KUZMIŠINOVÁ

## Úvod

Systematicky rozvoj ľudských zdrojov sa v ostatných rokoch zdôrazňuje nielen na úrovni inštitúcií rôzneho typu resp. štátov, ale zásluhou procesu rozširovania v rámci Európskej únie a čoraz silnejšie presadzovanej myšlienky kohézie, resp. konvergencie, aj na úrovni takých priestorových jednotiek akými sú regióny. „Dobre spravované regióny sa vo svete stávajú miesta koncentrácie špičkových a špecializovaných znalostí a predstavujú akési technologické strediská, do ktorých tak investori daného odboru koncentrujú svoje investície a využívajú multiplikačný efekt kombinácie profesijnej úrovne ľudských zdrojov, vyspelého školstva, blízkosti výskumných a poradenských kapacít.“<sup>1</sup> Pôvodné ciele vytvárania pracovných miest sa menia na ciele zvyšovania podnikateľstva, inovatívnosti a tvorby ľudského a sociálneho kapitálu. Rastúci dôraz, ktorý je v súčasnosti kladený na inovačnú schopnosť, úroveň vzdelania, akumuláciu a šírenie znalosti prostredníctvom centier znalostí a potenciál sociálnych sietí odкрývajú celý rad nových vývojových smerov v oblasti rozvoja ľudských zdrojov.

Obsahové zameranie príspevku prezentuje niektoré z globálnych trendov v oblasti rozvoja ľudských zdrojov a analyzuje ich zastúpenie na regionálnej úrovni v SR.

## 1. Globálne trendy v oblasti rozvoja ľudských zdrojov

V oblasti rozvoja ľudských zdrojov je potrebné venovať zvýšenú pozornosť dlhodobým trendom, ktoré by mali podchytiť aktéri štátnej správy a samosprávy a tým vo vzájomnej spolupráci a koordinácii s aktivitami súkromného sektora a ďalších zainteresovaných inštitúcií prispieť k zvýšenej úrovni kvality ľudských zdrojov v rámci regiónu.

### 1.1. Vzdelávací systém

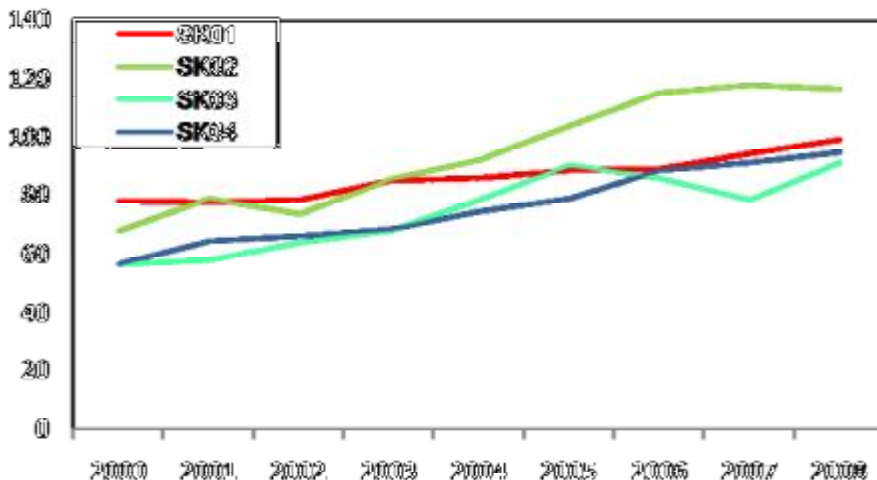
Hospodárska prosperita regiónov si vyžaduje zabezpečenie dostatku kvalifikovanej pracovnej sily, ktorá bude spĺňať požiadavky inovatívnych a technologicky orientovaných firiem pôsobiacich v regióne. Kľúčovým nástrojom rozvoja ľudských zdrojov v rámci regiónov je preto fungujúci a s dopytom firiem

prepojený systém vzdelávania. Kvalita ľudských zdrojov – vzdelaná a kvalifikovaná populácia je kľúčovou podmienkou efektívneho vytvárania, šírenia a využívania znalostí. Nekvalifikovaná práca je stále viac automatizovaná a požiadavky na vzdelanie v rôznych zamestnaniach sú stále vyššie. Vo vzdelávaní sa preto vo vyspelých ekonomikách prejavujú dva významné trendy 2:

- Rast percenta obyvateľov, ktorí dosiahli terciárne vzdelanie
- Rozvoj celoživotného vzdelávania.

Tendencia k dosiahnutiu čo najvyššieho vzdelania a zvyšovanie vzdelanostnej úrovne obyvateľov je charakteristické pre školské politiky väčšiny európskych krajín. Trend zvyšovania vzdelanostnej úrovne obyvateľov je možné pozorovať aj v rámci regiónov SR ako ilustruje graf č. 1. Od roku 2000 do 2008 došlo v prípade všetkých NUTS 2 v rámci SR k zvýšeniu počtu ekonomického aktívneho obyvateľstva (EAO) s terciárnym vzdelaním. V prípade Bratislavského kraja o 27 %, Stredného a Východného Slovenska o viac ako 60 % a v prípade Západného Slovenska o viac ako 70 %.

Graf 1 Ekonomicky aktívne obyvateľstvo s terciárnym vzdelaním v rokoch 2000-2008 na úrovni NUTS 2 v SR



Zdroj: vlastné spracovanie

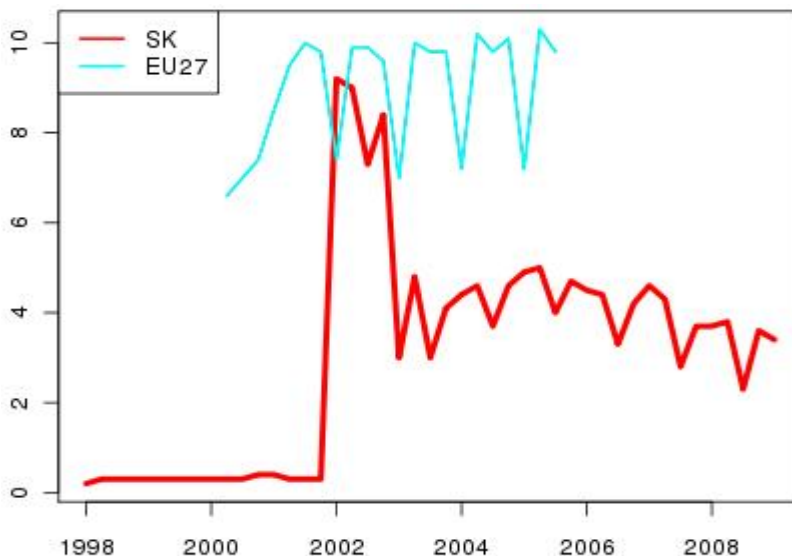
Vysvetlivky: SK01 – Bratislavský kraj, SK02 – Západné Slovensko, SK03 – Stredné Slovensko, SK04 – Východné Slovensko

S rozvojom vedomostnej ekonomiky a vedomostnej spoločnosti sa kladie čoraz väčší dôraz na celoživotné vzdelávanie. Úloha ďalšieho vzdelávania rastie s tým ako sa zrýchľuje technologický pokrok a ako sa predlžuje obdobie produktívneho života. Predpokladá sa trvalo vzdelávajúca sa spoločnosť, v ktorej každý

jednotlivec zvyšuje svoju kvalifikáciu po celý život v súlade s meniacimi sa potrebami rozvoja spoločnosti.

Graf č. 2 znázorňuje účasť na celoživotnom vzdelávaní na Slovensku a v EÚ v priebehu rokov 1998 – 2008. Ä

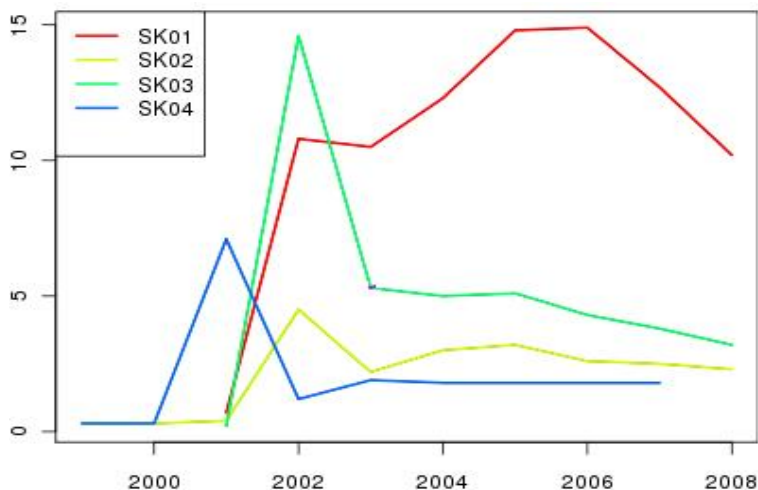
Graf 2 Účasť na celoživotnom vzdelávaní v rokoch 1998-2008 na Slovensku



Zdroj: Inštitút zamestnanosti

Účasť na ďalšom odbornom vzdelávaní a príprave je na Slovensku v európskom porovnaní veľmi nízka (3,4 %). Nižšiu účasť na celoživotnom vzdelávaní majú už len v Rumunsku a Bulharsku (pod 2 %). Trend miery účasti na ďalšom vzdelávaní je v prípade Slovenska klesajúci .

Graf 3 Účasť na celoživotnom vzdelávaní v rokoch 2000-2008 na úrovni NUTS 2 v SR



Zdroj: Inštitút zamestnanosti

Ako ilustruje graf č. 3, miera účasti dospeljej populácie na ďalšom vzdelávaní je v jednotlivých regiónoch SR rozdielna. Najvyšší podiel mal v prvom kvartály 2009 Bratislavský kraj (10,2 %) a najnižšie zastúpenie Východné Slovensko (1,8 %). V rámci všetkých NUTS 2 na Slovensku je možné pozorovať negatívny trend znižovania účasti na ďalšom vzdelávaní. V regiónoch SR okrem obmedzenej siete vzdelávacích inštitúcií poskytujúcej vzdelávacie programy v ďalšom vzdelávaní, zostáva veľmi problematická ich kvalita a systém overovania a uznávanie výsledkov vzdelávania.

## 1.2. Zosúladovanie rodinného a pracovného života

Problematika zosúladovania rodinného a pracovného života je v súčasnosti v európskom priestore diskutovaná čoraz intenzívnejšie. Zaoberajú sa ňou odborníci v mnohých krajinách EÚ a zároveň Európska komisia intenzívne podporuje výskum v tejto oblasti. Dôvodov je viacero. V súčasnosti sa v rámci EÚ začína prejavovať akútny nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily. Ďalší ekonomický rozvoj v súčinnosti s nie príliš priaznivým demografickým vývojom bude tento nedostatok ešte zhoršovať. Práve pre tieto skutočnosti je dôležité venovať pozornosť zosúladovaniu rodinného a pracovného života.

„Z viacerých realizovaných výskumov o používaných metódach na podporu zosúladovania rodinného a pracovného života sa čoraz viac pozornosť zameriava na rôzne formy flexibility v pracovnom prostredí resp. pracovnom čase. Práve táto metóda je v praxi najviac uplatňovaná a zároveň dáva dobré výsledky vo viacerých

krajinách EÚ.“ 3 Flexibilita zamestnanosti prispieva k rýchlejšiemu prispôbovaniu regiónu meniacim sa požiadavkám na trhu práce, umožňuje taktiež rýchlejší presun zamestnanosti do rozvojových odvetví alebo profesií, ktoré sú žiadané na trhu práce. V rámci flexibility pracovného prostredia a času, výskumy poukazujú na využívanie nasledovných opatrení:

- Flexibilná pracovná doba
- Práca na skrátenej úvazok
- Job sharing/Work sharing
- Práca na diaľku.

Pre posúdenie flexibility v rámci NUTS 2 na Slovensku bol zvolený ukazovateľ: podiel osôb pracujúcich na čiastočný úvazok na celkovej zamestnanosti.

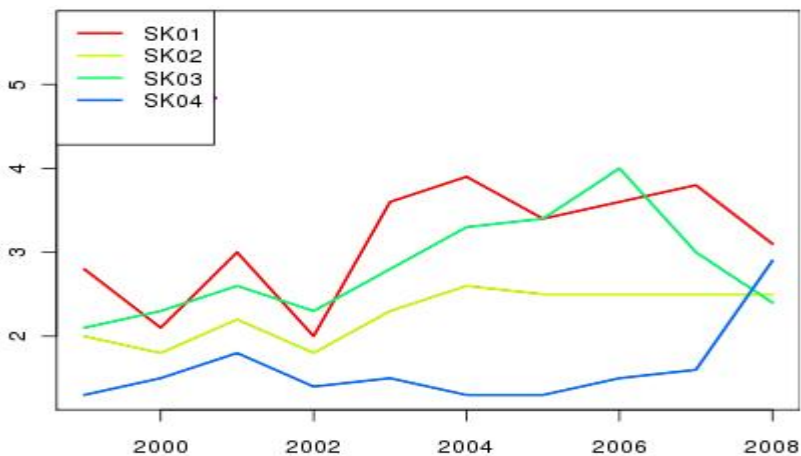
Graf 4 Podiel osôb pracujúcich na čiastočný úvazok na celkovej zamestnanosti v rokoch 2000-2008 na Slovensku



Zdroj: Slovstat

Podiel pracujúcich na skrátenej pracovný čas na celkovom počte pracujúcich počnúc rokom 1998 na Slovensku nikdy neprekročil 3 % hranicu ako znázorňuje graf č. 4. V roku 2008 na skrátenej pracovný čas pracovalo 2,7 % z celkového počtu pracujúcich na Slovensku a trend je mierne rastúci.

Graf 5 Podiel osôb pracujúcich na čiastočný úväzok na celkovej zamestnanosti v rokoch 2000-2008 na úrovni NUTS 2 v SR



Zdroj: Inštitút zamestnanosti

Z regionálneho hľadiska bol v roku 2008 podiel pracujúcich na skrátený pracovný čas najnižší v rámci Stredného Slovenska (2,4 %) a najvyšší v Bratislavskom kraji (3,1 %). Na čiastočný úväzok pracuje v regiónoch SR najmenej ľudí z takmer celej EÚ. Menší podiel osôb pracujúcich na čiastočný pracovný úväzok ako v regiónoch SR vykazovali v roku 2008 v rámci EÚ len Bulharské regióny.

### 1.3. Informačné technológie a globalizácia

V posledných rokoch využívajú spoločnosti čoraz častejšie informačné technológie, aby na ich základe zvýšili výkon svojich ľudských zdrojov. Trendy, ktoré so sebou Internet a globalizácia prinášajú v oblasti ľudských zdrojov sú:

- Vývoj e-businessu v ľudských zdrojoch (v prípade ľudských zdrojov poskytuje e-business príležitosť integrovať hodnotový reťazec ľudských zdrojov s procesmi zameranými na zvyšovanie výkonu)
- Využívanie Internetu alebo vnútorných Intranetov podnikov v rámci rôznych aktivít v oblasti riadenia ľudských zdrojov (napr. nábor zamestnancov, školenie pracovníkov, komunikácia so zamestnancami, prieskum sociálnej klímy, apod.)
- Implementovanie nových integrovaných systémov informačných technológií pre ľudské zdroje



- Zriaďovanie portálov B2E (business to employee), ktorým spoločnosti vytvárajú centrálné elektronické miesta k informovaniu zamestnancov o situácii v spoločnosti
- Rastúce požiadavky na odborných pracovníkov v oblasti ľudských zdrojov a zmena náplne ich práce (odborní pracovníci pre ľudské zdroje sa čoraz menej venujú administratíve a pozornosť sústreďujú na oblasť strategického riadenia pracovných síl).

## **Záver**

Významným motívom regiónov poznať možnosti ľudských zdrojov z hľadiska ich rozvoja nielen, ale aj v podmienkach spomalenia svetového hospodárstva je neustále zvyšujúci sa tlak a dôraz na lepšie využitie disponibilných ľudských zdrojov. Zásoba kvalitného ľudského potenciálu v spoločnosti prestáva byť braná ako niečo samozrejme a stáva sa objektom zvýšenej pozornosti a cieľom rozvojových snáh. Ľudské zdroje so svojou schopnosťou pridať hodnotu prostredníctvom vytvárania a aplikácie znalostí predstavujú jednu z najdôležitejších sfér rozvoja inovácií, rýchlejšej modernizácie a vytvorenia konkurenčnej výhody ekonomík jednotlivých regiónov.

Práve pre tieto skutočnosti je potrebné venovať zvýšenú pozornosť podpore dlhodobých pozitívnych trendov v oblasti rozvoja ľudských zdrojov, ktoré môžu prispieť k zvýšenej úrovni kvality ľudských zdrojov v rámci regiónov. Ide najmä o čoraz väčšie zastúpenie obyvateľov s vyššou úrovňou vzdelania, ktorí sú schopní podieľať sa na rozvoji znalostne náročných činností a odvetví hospodárstva regiónu. Dôležitým pohľadom na zvyšovanie konkurencieschopnosti regiónov a ich ľudských zdrojov je aj hľadisko čoraz vyššej miery účasti na ďalšom vzdelávaní a dôležitosť riešenia problematiky zosúladovania rodinného a pracovného života, čím je možné napomôcť zmierňovať negatívne dopady nedostatku kvalifikovanej pracovnej sily a prispieť k ekonomickému rozvoju regiónov.

V rámci slovenských regiónov, by sa preto mala najmä podporiť účasť dospelaj populácie na ďalšom vzdelávaní a v slovenskom podnikateľskom prostredí, by sa mala venovať podstatne väčšia pozornosť implementácii metód zosúladovania rodinného a pracovného života do praxe a zavádzaniu nových integrovaných systémov informačných technológií pre ľudské zdroje.

## **Kľúčové slová**

rozvoj ľudských zdrojov, terciárne vzdelanie, celoživotné vzdelávanie, flexibilita zamestnanosti.

## Literatúra

1. Kolektív autorov: *Regionální aspekty rozvoje lidských zdrojů* [online]. 1. vyd. Národní vzdělávací fond, 2000. 43 s. [cit. 2009-08-01]. Dostupné na internete: <<http://www.nvf.cz/publikace/dokumentypdf.htm>>. s. 8. ISBN 80-238-6368-1.
2. Kolektív autorov: *Rozvoj lidských zdrojů v podnikatelské sféře* [online]. 1. vyd. Národní vzdělávací fond, 2000. 40 s. [cit. 2009-09-01]. Dostupné na internete: <<http://www.nvf.cz/publikace/dokumentypdf.htm>>. s. 8. ISBN 80-238-6369-X.
3. DŽUPKA, P.: *Firmy a zosúladovanie rodinného a pracovného života*, 2008. In: *National and Regional Economics VII*. Košice : Technická univerzita, Ekonomická fakulta, 2008, 157 s. ISBN 978-80-553-0084-9

## Summary

The paper deals with an analysis of global trends in the field of human resources development from view of the regions. A special importance is given to the educational structure of human resources in regions of the Slovak Republic, particularly to the tertiary educated who present an essential element of increasing competitiveness of human potential. Furthermore, its author deals with special regard to an analysis of the rate of participation of adults in non-formal continuing education and the flexibility of employment. The flexibility of employment is analyzed based on indicators of part-time work and the flexibility of employment.

## Adresa autora

Ing. Ivana Kuzmišinová  
Katedra regionálnych vied a manažmentu  
Ekonomická fakulta  
Technická univerzita v Košiciach  
Letná 9, 040 01 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 602 24 75  
E-mail: [ivana.kuzmisinova@tuke.sk](mailto:ivana.kuzmisinova@tuke.sk)

# Spoločenský blahobyť a limity ekonomického rastu

Jana NAŠČÁKOVÁ – Petr ČERVENKA

## Úvod

Pod pojmom rast, máme všeobecne na mysli rast ekonomický. Často sú však zamieňané tri aspekty: aspekt ekonomický (meraný ukazovateľom HDP), úroveň spotreby prírodných zdrojov (merané použitými materiálmi, energiou alebo využívaným priestorom) a blahobyť, či kvalita života.

O ekonomickom raste hovoríme vtedy, keď celková hodnota tovarov a služieb vyprodukovaných v ekonomike je vyššia v porovnaní s predchádzajúcim rokom. Nie je pritom dôležité, či tovary a služby sú, alebo nie sú potrebné.

Myšlienka dostať maximum z minima bola predohrou priemyselnej revolúcie. Na začiatku 20. storočia Frederick W. Taylor túto myšlienku tvorivo rozvinul. Tento zakladateľ vedeckého manažmentu rozdelil pracovné úlohy na konkrétne úkony a využil časovú analýzu, aby zo svojich robotníkov dostal maximum. Rozmýšľal o tom, ako dostať efektívnosť z fabriky a aplikovať ju v každej oblasti života za účelom zvýšenia produktivity celej spoločnosti. Taylor bol úspešný a efektívnosť z tovární a prenikla do domácností. Stala sa typickou pre moderný život, v ktorom sa javí byť rozumné maximálne využiť každú minútu. Efektívnosť však prináša so sebou aj neočakávané a nezamýšľané dôsledky. Vyústila do „zlatého veku konzumu“ a vedie k nenásytnejšiemu konzumu a s tým súvisiacimi ekonomickými a ekologickými následkami, ktoré so sebou prináša. Ako príklady môžeme uviesť nasledujúce fakty nad ktorými by sme sa mali zamyslieť:

Používanie počítačov nevedlo k zníženiu spotreby papiera, pretože jednoduchosť akou moderné počítače umožnili písanie a tlač, spôsobila väčšiu spotrebu papiera než kedykoľvek predtým.

Mobilné telefóny majú za následok skutočnosť, že viac ľudí medzi sebou rozpráva častejšie ako kedykoľvek predtým, ale pritom v skutočnosti povedia veľmi málo. Telefonická komunikácia sa nezredukovala a používanie mobilných telefónov si vyžaduje viac počítačovej energie ako konvenčné telefóny.

Keď sa domáce spotrebiče stali efektívnejšie, lacnejšie a začali spotrebovávať menej energie, začali sme ich kupovať a využívať vo väčšej miere.

Podľa prieskumov, lepšie izolované domy nevedli k celkovému zníženiu spotreby energie, ale sa stali podnetom pre nové štandardy komfortu.

Keď sa v automobiloch znížila spotreba palív, ľudia začali viac jazdiť a začali sa sťahovať z mesta do prímestských zón. Automobily s malou spotrebou pohonných hmôt nám umožňujú cestovať viac za rovnakú cenu; rýchla doprava umožňuje za rovnaký čas absolvovať viac kilometrov.

Vykonávame prácu, ktorú v minulosti namiesto nás vykonával niekto iný. Spoločnosti efektívne previedli svoju prácu na spotrebiteľa, ktorí sa sami

obsluhujú, keď si po sebe čistia stôl po obede, tankujú benzín, ukladajú do tašiek nakúpené potraviny, platia účty a riadia tok svojich finančných prostriedkov prostredníctvom svojho osobného počítača... atď. Všetky tieto činnosti vedú k vyššej produktivite práce, efektívite a tým aj vyššiemu zisku pre spoločnosti, ale na úkor väčšiemu množstvu práce a spotrebovaného času spotrebiteľa.

Honba za efektívnosťou, viedla poľnohospodárov k myšlienke, že recyklácia chorých zvierat na krmivo pre dobytok je dobrá pre produkciu hovädzieho mäsa a mlieka. Následky tohto rozhodnutia a ich vplyv na zdravie človeka sú všeobecne známe.

Efektívna doprava vo forme leteckej dopravy znamenala, že choroby, ktoré vypukli v jednej časti sveta, sa teraz môžu za pár hodín rozšíriť na celú zemeguľu.

### **Koncepcia „Efekt spätného nárazu“**

Efektívne služby, ľahké a málo znečisťujúce automobily poslednej generácie, úsporné žiarovky, mikropočítače, mini videokamery, obnoviteľné zdroje energií, ultrarezistentné materiály... Je veľa inovácií, ktoré umožňujú spotrebovať čoraz menej materiálu a energie na jednotlivý produkt, či službu. Preto mnohí experti považujú zvyšovanie efektivity za riešenie všetkých ekologických problémov. Prínosy znižovania ekologického dopadu a znečisťovania však boli doteraz vždy anulované nárastom objemu dopravy, stavebnej činnosti, klimatizácie, dovozu exotických produktov, potrieb a konzumu ako takého. Prevládal názor, že nárast energetickej efektívnosti produktov nemá vplyv na intenzitu ich spotreby, avšak koncepcia „Efekt spätného nárazu“ („Efekt spätného nárazu“ možno definovať ako nárast spotreby produktu, alebo služby z dôvodu zníženia jej nákladovej ceny) potvrdzuje, že efektívnosť a technologický pokrok vedú k nárastu spotreby.

Efektívnejšie priemyselné odvetvia a služby paradoxne umožňujú spotrebúvať čoraz viac. Mnohé z týchto technologických výtvarov majú základný význam a potenciálne predstavujú veľký pokrok z ekologického hľadiska, čo by nemalo byť podceňované. Vyššia efektívnosť je potrebnou, ale zďaleka nie dostatočnou podmienkou na to, aby spoločnosť bola ekologicky udržateľná. Je dôležité poukázať na to, že technologický pokrok a zvýšená spotreba sú spojené nádoby. Problém nespočíva v efektívite vynakladaného úsilia pri tlení dopadu produktov a služieb, ale v tom, že sú realizované v rámci logiky ustavičného zvyšovania spotreby, zvyšovania predaja a kvôli takzvaným „prínosom“ ekonomického rastu.

Smerovanie k spoločnosti „ekologicky udržateľnej“ si vyžaduje znižovanie úrovne našej spotreby do určitej miery. Konzum produktov alebo služieb si vyžaduje nové zdroje energie, surovín, ale aj priestoru, ktoré stoja na začiatku klimatických zmien, znečisťovania, ochudobňovania biodiverzity, degradácie životného prostredia, jadrových ako aj genetických rizík. Jednou z hlavných príčin prehlbovania ekologických problémov je konzum, ktorý neustále narastá. Mnohí vedci, odborníci a politici sa zhodujú v názore, že spotreba prírodných zdrojov vo

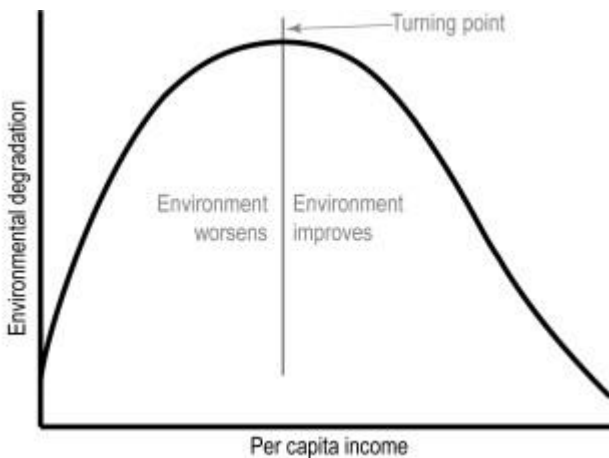
svete by mala klesnúť minimálne o polovicu. Problém nespočíva natoľko v nedostatku zdrojov, ako skôr v škodách spôsobených využívaním priestoru, pustením do obehu obrovského množstva hmoty a energie a mnohostrannými dôsledkami škodlivých emisií. Podstatné je nepreťažiť „biokapacitu“ planéty, pretože „priestor životného prostredia“ je obmedzený.

Problém sa ešte viac vyostruje, keď dôjde ku spojeniu ekologických problémov s problémami sociálnymi spätými s faktickou nerovnosťou. Podľa Všeobecnej deklarácie ľudských práv „všetci ľudia sa rodia slobodní a rovní si v dôstojnosti aj v právach“. Každá ľudská bytosť by preto mala mať právo na rovnaké množstvo zdrojov. V súčasnosti „bohaté“ krajiny podľa odhadu spotrebúvajú zhruba 80 percent zdrojov, zatiaľ čo predstavujú iba 20 percent svetovej populácie, teda spotreba na obyvateľa je 16 krát vyššia než majú „chudobné“ krajiny.

Priemyselné krajiny s úrovňou svojej spotreby zďaleka nie sú spokojné a vôbec nemajú v úmysle vzdávať sa vlastného ekonomického rastu, sú presvedčené, že práve vzrast konzumu je účinným prostriedkom pre udržanie toho rastu.

Teória „Kuznecovej krivky“ /obrázek č.1/ vedie k presvedčeniu, že problémy životného prostredia sa vyriešia vďaka ekonomickému rastu.

Obrázok 1



Táto teória vychádza z predpokladu, že niektoré lokálne problémy ako je atmosférické znečistenie mestských oblastí či znečistenie riek sa zdanlivo riešia vtedy, keď krajina dostatočne zbohatne. Približne sa počíta, že po dosiahnutí hranice 8000 Euro HDP na hlavu ekonomickému rastu by zodpovedalo zlepšovanie kvality životného prostredia.

Príkladom tohto druhu modelu je bohaté a málo znečistené mesto vďaka elektrickým automobily. Bohatstvo skutočne umožňuje znížiť lokálne atmosférické znečistenie, ale určite ho neznižuje na globálnej úrovni. Je potrebné brať do úvahy účinky vyplývajúce z produkcie týchto nových automobilov: batérie,

elektrina, alebo rozvoj konzumných aktivít či dopravy (autostrády) spojené s týmto novým typom mesta. V skutočnosti bolo preukázané, že táto teória nefunguje na globálnej úrovni. Napríklad nárast emisií CO<sub>2</sub> a dopravy je priamy dôsledok nárastu životnej úrovne.

Aj keď neskôr bolo zistené, že „efekt spätného nárazu“ nie je v oblasti energie až taký významný, bolo po prvý raz spochybnené presvedčenie, že vyššia efektívnosť dokáže vyriešiť všetky ekologické problémy.

Inovácie by mali byť podporované preto aby bol dosiahnutý vyšší ekologický a sociálny blahobyt, nie preto aby boli eliminované všetky obmedzenia brzdiace nárast spotreby. Dokázať žiť striedmo znamená byť si vedomý vlastných obmedzení tak, aby sme sa uspokojili s tým, čo skutočne potrebujeme. Inovácie však majú snahu tieto obmedzenia redukovať a podporovať predaj prostredníctvom reklamy.

Vo všeobecnosti aktivity, ktoré si vyžadujú čas a taktiež určitú námahu a sú drahé (pretože sú kvalitné) predstavujú ten najlepší spôsob ako predchádzať efektu spätného nárazu. Je potrebné motivovať firmy, aby zanechali svoje stratégie zamerané na neustále zvyšovanie spotreby produktov či služieb, pretože práve tieto aktivity tvoria základ ich fungovania.

Jednou z možností by bolo obmedziť svetovú ťažbu zdrojov systémom kvót. Toto by sa zavádzalo progresívne a umožnilo by to postupne obmedzovať ťažbu ropy, kovov, a iných surovín, vyrubovanie lesov. Pretože na celosvetovej úrovni by realizácia celosvetových kvót bola ťažká záležitosť, alternatívou na národnej úrovni by bolo zavedenie progresívnych kvót na import. To by viedlo k zvýšeniu cien prírodných zdrojov a umožnilo by to tým, ktorých živobytie je založené na ich ťažbe, aby aj pri nižšej produkcii zarábali rovnako ako predtým.

Ďalším opatrením by mohlo byť vytvorenie „rezervácie prírodných zdrojov“, priestorov, v ktorých by zdroje boli strážené ako v národných parkoch. Rovnako by bolo možné aj znížiť čas práce tak, aby došlo k zníženiu príjmov a teda aj spotreby, čo by umožnilo činnosti, ktoré by boli pomalšie a samoprodukcii.

Stanovenie nových technických obmedzení môže vytvárať umelé bariéry pre rast spotreby. Toto by bolo možné napríklad obmedzením rozvoja cestnej siete za účelom zabráneniu nárastu hustoty dopravy a podporením komunikácie a výmeny na lokálnej úrovni na zníženie dopravy na dlhé vzdialenosti.

## **Záver**

Inovácie sa zameriavajú v prevažnej miere na produkty a služby s efektom spätného nárazu. Existuje však oblasť, v ktorej by inovácie tiež mohli priniesť prospech – v oblasti osobných činov. Inovácia produktov resp. služieb by mohla prenechať miesto tiež „inovácii životného štýlu“, ktorá vedie k zníženiu spotreby, aby sa rozvinul iný typ ekonomiky založenej na vzájomnej pomoci, ktorá by odpovedala na skutočné potreby a nie na potreby vyvolané reklamou a módou.

Táto ekonomika by už viac nebola založená na používaní čoraz väčšieho množstva prírodných zdrojov, z čoho vyplývajú vážne ekonomické a sociálne problémy.

Podľa prieskumov a vedeckých analýz, proces nekontrolovateľného ekonomického rastu vedie k zhoršovaniu blahobytu spoločnosti s výnimkou malej menšiny.

Dôvod môže spočívať v tom, že v trhovej ekonomike jednotlivé firmy prijímajú rozhodnutia, ktoré vedú k ich vlastnému rastu a tým aj k rastu krajiny. Jeden významný spôsob, ako doceliť rast firmy, je zavádzanie nových technológií (inovácie). Keď firma vyvinie proces, ktorým umožní desiatim pracovníkom v jej vysoko automatizovanom závode vykonať prácu tisícov v nezávislých dielňach roztrúsených po celej krajine, a zároveň bude aj finančne výnosný, bez akéhokoľvek ďalšieho uvažovania ho uvedie do praxe. Technológia, ktorú sa firma rozhodne používať, obohatí jednu skupinu – jej akcionárov – avšak je to na úkor väčšej straty jej prepustených pracovníkov a ich rodín.

Podľa Správy o ľudskom rozvoji (Human Development Report) prehľbuje sa aj priepasť medzi bohatými a chudobnými krajinami. Počas posledných troch desaťročí najchudobnejších 20 percent krajín zažilo pokles svojho podielu na globálnom príjme z 2,3 percenta na 1,4 percent. Výsledkom je to, že pomer príjmu najbohatších 20 percent krajín oproti príjmu najchudobnejšej pätiny sa viac než zdvojnásobil, a to z 30:1 na 61:1.

Priepasť medzi bohatými a chudobnými sa rozširuje aj v takzvaných rozvojových krajinách. Napríklad v Thajsku, kde pred dvomi desaťročiami došlo k veľmi rýchlemu ekonomickému rastu, pomer príjmov najbohatších 10 percent k najchudobnejším 10 percentám vzrástol zo 17násobku na 38násobok.

Príčinou môže byť globalizácia - proces, ktorý narúša možnosti štátu udržiavať zdravú rovnováhu medzi záujmami korporácií a blahobytom jej občanov.

Ekonomický rast by nemusel byť problémom ak by firmy dokázali vyprodukovať viac tovarov a služieb bez toho, aby:

- znižovali počet ľudí, ktorých zamestnávajú,
- znižovali mzdy a ostatné dávky zamestnancom,
- zvyšovali množstvo spotrebovanej energie a surovín.

Rovnako by nemusel nastať problém, ak by:

- rozdelenie príjmov nebolo vykonávané v prospech zámožnejších,
- neboli do životného prostredia uvoľnené geneticky modifikované organizmy,
- neboli používané technológie, ktoré prácu robia fádnejšou a menej uspokojujúcou,
- sa nezvyšovalo množstvo odpadu, ktorý končí v skládkach alebo v životnom prostredí,
- situácia vo svete nespôsobovala krach menších firiem, alebo ničila lokálne ekonomiky,
- chemikálie, ktoré sa rýchlo a neškodne nerozložia, opúšťali fabriku v bezpečných a stabilných formách,

- sa nekupovali tovary alebo služby v krajinách, kde sú ceny dotované tým, že environmentálne, sociálne či pracovné podmienky sú tam významne horšie,
- ľudia, zvieratá či rastliny neboli vo väčšej miere vystavení jadrovému a elektromagnetickému žiareniu,
- výrobné a dodávateľské systémy boli viac udržateľné než doteraz.

Skutočnosť, že je potrebné splniť toľko podmienok aby ekonomický rast mal aj účinok na spoločenský blahobyť, môže byť vysvetlením, prečo má proces ekonomického rastu, v podobe akej ho teraz poznáme, už známe negatívne dopady. Ekonomický rast po prekročení určitej hranice už nevedie k zlepšovaniu kvality života, najmä z dôvodu nárastu ekologických a sociálnych škôd. Ekonomický rast bol vždy spätý s intenzívnejším využívaním prírodných zdrojov, pretože bol založený na „materiálnom“ náraste. Z tohto hľadiska je rast vždy negatívny, pretože má výrazný negatívny dopad na životné prostredie.

Ak ponecháme na neregulovaný trh, aby rozhodol, ktoré sektory ekonomiky majú expandovať a akým spôsobom a nástrojmi majú rast dosiahnuť, je nemožné zaistiť prevahu tzv. dobrého rastu.

### **Kľúčové slová**

ekonomický rast, inovácie, spoločenský blahobyť

### **Literatúra**

1. ISLAM, S. M. N. – CLARKE, M.: The relationship between economic development and social welfare : a new adjusted GDP measure of welfare. In: *Social Indicators Research*, 57, 2, s. 201-216.
2. JEHLIČKA, P.: Mezinárodní politika životního prostředí : konflikt mezi integrálním ekosystémem a fragmentárním systémem státu? In: *Mezinárodní vztahy*, 3, 2000, s. 18-35
3. KENNY, C.: Does development make you happy?: subjective wellbeing and economic growth in developing countries. In: *Social Indicators Research*, 2005,73, s. 199- 219.
4. KLINEK, I.: Alternatívne ekonomické teórie podporujúce smerovanie k trvalo udržateľnému rozvoju. In: *Sborník z projektu „K určiteľnému rozvoji České republiky: vytváření podmínek“*, Svazek 2: Teoretická východiska, souvislosti, instituce, 2002, s. 52-119.
5. KUZNETS, S.: Economic growth and income inequality. In: *American Economic Review*, 1995, 45, s. 1-28.
6. LEKAKIS, J. N.: Environment and development in a Southern European country: which Environmental Kuznets Curve? In: *Journal of Environmental Planning and Management*, 43, 1, 2000, s. 139-153.



7. LEQUILLER, F.: Is GDP a satisfactory measure of growth? In: *The OECD Observer*, 246/247, 2005, s. 30-31.
8. LISÝ, J.: *Výkonnosť ekonomiky a ekonomický rast*. Bratislava : Iura Edition, 1999.
9. MEADOWS, D. et al.: *The limits to growth*. New York : Universe Books, 1972.
10. Ministerstvo životného prostredia Slovenskej republiky (MŽP SR): *Agenda 21 a ukazovatele trvalo udržateľného rozvoja*. Bratislava : MŽP SR, 1996.
11. MISHAN, E. J.: *Spor o ekonomický rast*. Praha : Sociologické nakladatelství, 1994.
12. MOKRÝ, V.: *Ekonomický rast a ekonomické rovnováhy v národnom hospodárstve*. Bratislava : Ekonóm, 2003.
13. MORSE, S.: Greening the United Nations' Human Development Index? In: *Sustainable Development*, 2003, 11, 4, s. 183-198.
14. NORTON, S. W.: Economic institutions and human well-being : a cross-national analysis. In: *Eastern Economic Journal*, 2003, 29, 1, s. 23-40.

## Summary

The paper describes relationship among an innovation, human well-being, quality of life and economic growth. Its define and explain conception of „backlash effect“ and theory of Kuznec curve. This article presents some proposals, how to achieve and regulate economic growth, which to insure the human well-being and quality of life, as well.

Príspevok je súčasťou riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0859/09- Ekonomická efektívnosť inovácií v podnikoch.

## Adresa autorov

Ing. Jana Naščáková, PhD.  
 Katedra marketingu a obchodu  
 Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
 Ekonomická univerzita v Bratislave  
 Tajovského 13, 041 30 Košice  
 Slovensko  
 Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 258  
 Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
 E-mail: jana.nascakova@euke.sk

Ing. Petr Červenka - externí doktorand  
Fakulta elektrotechnická  
ČVUT Praha  
Žitná 2, 166 36 Praha 6 – Dejvice  
Česká republika  
Tel.: +420(0)776 / 097208  
E-mail: petr.cervenka@weber-terranova.cz

# Imidž vysokej školy – módne slovo či potenciálna konkurenčná výhoda ?

*Jana NIMRICHTEROVÁ – Vanda LIESKOVSKÁ*

## Úvod

V súčasnej hektickej dobe, vyznačujúcej sa neustále narastajúcou konkurenciou nielen na globálnych ale aj lokálnych trhoch, stále viac akademikov, výskumníkov aj praktikov si uvedomuje, aké dôležité je porozumieť rozhodovaciemu procesu spotrebiteľov. Pod vplyvom prebiehajúcich demografických, sociálnych, technických či technologických zmien v spoločnosti sú aj vrcholní predstavitelia akademickej obce a predovšetkým manažmenty vysokých škôl nútení zmeniť svoje doterajšie postoje a zaužívané postupy manažérskej práce.

Pre vysoké školy je veľmi dôležitý ich pozitívny imidž. Imidž ako súhrn predstáv, postojov, názorov či skúsenosti vo vzťahu k danej vysokej škole/fakulte môže byť tak pozitívny ako aj negatívny. Ide o reálnu predstavu cieľových publik vysokej školy/fakulty, ako ju vnímajú, aké o nej majú predstavy, s akými očakávaniami ju pri realizácii jej ponuky na trhu vysokoškolského vzdelávania spájajú. Preto je potrebný nový pohľad a prístup k problematike riadenia imidžu vysokej školy/fakulty. Budovanie pozitívneho imidžu vysokej školy je proces náročný, dlhodobý a komplexný a je súčasťou marketingových aktivít vysokej školy.

## 1. Imidž vysokoškolskej vzdelávacej inštitúcie ako konkurenčná výhoda

Konkurenčný potenciál má z pohľadu akejkoľvek organizácie dlhodobý a principiálny význam s ohľadom na jej efektívnosť. Ten v sebe integruje na prvý pohľad nesúrodé prvky ako sú moderné technológie, ľudské zdroje a ich schopnosti a skúsenosti, nízke vlastné náklady, vzťahy s konkurentmi, a pod.. Je potrebné zohľadniť i konkurencieschopnosť odvetvia a regiónu, v ktorom organizácia pôsobí. Toto všetko vytvára nemateriálne hodnoty organizácie a jej konkurencieschopnosť.

Častou témou odborných diskusií týkajúcich sa konkurencieschopnosti je otázka finančne nemerateľných veličín konkurenčnej schopnosti organizácií. Bežne sa tieto nehmateľné znaky organizácie v podmienkach hospodárskej praxe či vo vedomí verejnosti označujú pojmi ako je dobré meno (goodwill), dobrá značka či priaznivý imidž.

Do popredia tak vystupujú nové dimenzie konkurencieschopnosti. Konkurenčnú výhodu je preto nutné vnímať ako možnosť využitia takých faktorov fungovania organizácie, ktoré jej umožnia vytvoriť a udržať úspešnú existenciu.<sup>1</sup>

Nestačí však hľadať konkurenčný potenciál iba v rámci ekonomických kategórií, ich finančnom vyjadrení. Je nutné venovať dostatočnú pozornosť hľadaniu nových dimenzií konkurencieschopnosti organizácií. Konkurenčná schopnosť nevychádza iba z finančných ukazovateľov, silného marketingu alebo dynamického inovačného procesu. Ako uvádza Mikoláš<sup>2</sup> je nutné skúmať konkurencieschopnosť i z pohľadu jej ďalších dimenzií, t.j. z hľadiska jej identity, integrácie, mobility a suverenity. Tieto nové dimenzie sa v konkurenčnom prostredí prejavujú na trhu v rôznych podobách, napríklad ako:

- celkový dizajn organizácie,
- kultúra organizácie a jej vnútorná klíma,
- celkové správanie organizácie alebo zoskupovanie organizácií,
- komunikácia smerom do vnútra a von z organizácie,
- **imidž** organizácie, atď..

Priaznivý pozitívny imidž predstavuje komparatívnu výhodu organizácie, ktorá ním disponuje. V prípade rovnosti iných ukazovateľov je faktorom, ktorý môže ovplyvniť alebo zvrátiť rozhodnutie spotrebiteľov aj ostatných cieľových skupín. Dobre budovaný, od konkurencie odlišený pozitívny imidž, ktorý zdieľajú cieľové skupiny verejnosti je pre organizáciu vždy nepopierateľnou konkurenčnou výhodou. Preukázateľne vedie k upevneniu pozície na trhu, k vyššiemu trhovému podielu i k dosahovaniu vyšších obrátov, a tým aj vyšších ziskov predstavujúcich zdroj ďalšieho rozvoja organizácie.

Imidž tak predstavuje jeden z komponentov budovania konkurenčnej pozície organizácie na trhu a získania konkurenčnej výhody. Mimoriadny význam má najmä v oblastiach, kde sa rozdiely medzi jednotlivými konkurentmi znižujú. Imidž môže napomôcť organizácii:

- zvýšiť dôveru verejnosti voči nej,
- posilniť vážnosť organizácie na trhu voči cieľovým skupinám,
- vyniknúť v porovnaní s ostatnými konkurentmi,
- zlepšiť atmosféru a sociálnu klímu vnútri organizácie,
- prispieť k vyššiemu stupňu identifikácie sa zamestnancov s organizáciou,
- preklenúť krízové situácie,
- ovplyvniť nákupné rozhodovanie a správanie spotrebiteľov,
- vybudovať povedomie o organizácii ako o modernej, atraktívnej, spoločensky zodpovednej spoločnosti,

---

<sup>1</sup> VEBER, J. A KOL.: *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000. s. 382. ISBN 80-7261-029-5.

<sup>2</sup> MIKOLÁŠ, Z.: *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha : Grada Publishing, 2005. s. 83. ISBN 80-247-1277-6.

- v prípade potreby získať podporu záujmových skupín alebo všeobecného publika, ... .

Konkurenčná schopnosť má veľmi úzku spojitosť s hodnotou organizácie. Konkurenčná schopnosť vyrastá z hodnoty, ktorú je organizácia schopná vytvoriť vo svojom hodnotovom reťazci a využiť ju k dlhodobému rastu.

Hodnotu organizácie a jej konkurencieschopnosť je rovnako nutné chápať ako jej obraz, v podobe známej značky, identity, integrity, imidžu, goodwillu a pod., vnímaný zamestnancami, zákazníkmi, dodávateľmi, veriteľmi, konkurentmi, verejnosťou a pod.<sup>3</sup> Nejedná sa iba o sumu účtovne evidovaných aktív a pasív.

Imidž je hodnotou organizácie, prejavujúcou sa v skutočnosti ako je organizácie vnímaná konkrétnymi zložkami svojho okolitého prostredia. Nepredstavuje jednorazovú záležitosť. Je to nepretržitý, systematický proces náročný na finančné prostriedky, ktoré je nevyhnutné v záujme dosiahnutia želaného cieľového imidžu potrebné investovať.

Silný pozitívny imidž poskytuje organizácii strategicky významnú dlhodobú udržateľnú konkurenčnú výhodu.

Obdržálek a Horváthová<sup>4</sup> vnímajú imidž školy ako „*súhrn všetkých predstáv, poznatkov a očakávaní spojených s daným vzdelávacím subjektom, s učiteľmi nielen súčasnými, ale aj bývalými, so študentmi nielen súčasnými, ale aj s absolventmi a ich predpokladanými vedomosťami. Nemusi ísť len o školu ako celok, ale pri väčších stredných alebo vysokých školách môže ísť o určitý vzdelávací program, určitý produkt školy.*“

Štefko<sup>5</sup> charakterizoval imidž vzdelávacieho subjektu (imidž školy) ako „*súhrn všetkých predstáv, poznatkov a očakávaní spojených s daným vzdelávacím subjektom; s učiteľmi nielen terajšími, ale aj bývalými učiteľmi, so študentmi nielen súčasnými, ale aj s absolventmi a ich predpokladanými znalosťami*“.

Pri aplikácii všeobecných poznatkov teórie imidžu na podmienky univerzitnej praxe je možné prijať záver, že imidž univerzity, vysokej školy či fakulty je fenoménom nielen marketingovým, ale celospoločenským. Je to predstava nielen účastníkov trhu vysokoškolského vzdelávania, ale zároveň všetkých ostatných členov spoločnosti, ktorí môžu byť v rôznom vzťahu k predmetnej vysokoškolskej inštitúcii.

Imidž inštitúcie pôsobiacej v oblasti univerziténeho vzdelávania potom môžeme definovať ako predstavu, obraz, vnímanie univerzity, vysokej školy, fakulty, pracoviska vysokej školy a pod. jednotlivými cieľovými skupinami verejnosti,

<sup>3</sup> MIKOLÁŠ, Z.: *Jak zvýšiť konkurencieschopnosť podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání.* Praha : Grada Publishing, 2005. s. 76. ISBN 80-247-1277-6.

<sup>4</sup> OBDRŽÁLEK, Z. – HORVÁTHOVÁ, K. A KOL.: *Organizácia a manažment školstva.* Bratislava : SPN, 2004. s. 112. ISBN 80-10-00022-1.

<sup>5</sup> ŠTEFKO, R.: *Akademické marketingové inštrumentárium v marketingu vysokej školy.* Bratislava : S. R. Royal Service, 2003. s. 77. ISBN80-968379-5-8.

ktorá vytvára celkové sociálno-psychologické vnímanie danej ustanovizne v konkrétnom trhovom prostredí univerzitného vzdelávania.

Ako uvádza Lieskovská<sup>6</sup> imidž vzdelávacej inštitúcie je komplexný, viacdimenzionálny a štruktúrovaný systém, ktorý je zároveň výrazný a plastický.

V tomto kontexte je však nevyhnutné chápať imidž vysokoškolskej vzdelávacej inštitúcie ako štruktúrovaný systém navzájom prepojených a v interakcii pôsobiacich faktorov. K týmto faktorom patria napríklad kvalita ponúkaného študijného programu, kvalita a odbornosť pedagógov, manažment vysokoškolskej inštitúcie, organizácia a systém riadenia, kvalita poskytovaných doplnkových služieb (PC učebne, knižnica, internáty, bufet, mimoškolské voľnočasové študentské aktivity, ...), nepedagogický personál, vedeckovýskumná činnosť, publikačná činnosť, marketing, stratégia rozvoja, úroveň komunikácie, tradície a uznávané hodnoty, exteriér a interiér, vybavenie a dostupnosť prednáškových a seminárnych miestností, a iné.

Na celkový imidž vysokej školy/fakulty pôsobí viacero faktorov. Je nutné poznať trendy pôsobenia jednotlivých faktorov, aj ich synergické účinky, a priebežne ich analyzovať a hodnotiť. Následne je potrebné prijať správne rozhodnutia v prospech vylepšovania a upevňovania želaného imidžu. Pri budovaní pozitívneho imidžu je zo strany vysokej školy/fakulty potrebná optimalizácia štruktúry jednotlivých faktorov imidžu tak, aby rešpektovali najmä ekonomické, manažérske a marketingové súvislosti tohto procesu a zároveň posilňovať pozitívny imidž v očiach, postojoch, názoroch a prístupoch verejnosti.

Pozitívny imidž vysokoškolskej inštitúcie je možné považovať za netradičný zdroj konkurenčnej výhody na trhu vysokoškolského vzdelávania. Ak bude manažment školy tento zdroj správne riadiť a využívať získa schopnosť ovplyvňovať svoje okolité prostredie, tak interné ako aj externé. Snahou vysokej školy/fakulty by teda malo byť vybudovať a udržať taký imidž, ktorý prispieva k rastu dôvery cieľových skupín internej a externej verejnosti voči nej. Pozitívny imidž poskytuje vysokej škole/fakulte konkurenčnú výhodu pri umiestňovaní ponuky vzdelávacích služieb, a tiež aj pri získavaní pozornosti a sympatií jej cieľových publik. V tomto kontexte potom prudko narastá význam i hodnota pozitívneho imidžu ako prostriedku zvyšovania konkurencieschopnosti vysokoškolskej inštitúcie aj ako jedného z nástrojov na posilnenie konkurenčnej pozície vysokej školy či fakulty na trhu vysokoškolského vzdelávania.

V súvislosti so školstvom a vzdelávacími službami je potrebné zdôrazniť, že dôveryhodnosť je podstatnou súčasťou imidžu, ktorá je akousi skratkou a ľuďom nahradzuje všetky jednotlivé informácie o organizácii. V tejto súvislosti ako nutná a neoddeliteľná súčasť činnosti vysokoškolskej inštitúcie ako uvádza Lieskovská<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> LIESKOVSKÁ, V.: Imidž vzdelávacích inštitúcií. In: *Budovanie pozitívneho imidžu vzdelávacích inštitúcií*. Trnava : FMK UCM, 2006. s. 33. ISBN 80-89220-51-7.

<sup>7</sup> LIESKOVSKÁ, V.: *Imidž v teórii a praxi*. Bratislava : Ekonóm, 2000. s. 9 - 10. ISBN 80-225-1252-4.

vystupuje potreba, resp. nutnosť uplatňovania marketingu, uplatňovanie teoretických a praktických aplikácií v zameraní na pozitívny imidž a schopnosť presvedčiť vplyvné osoby a organizácie vo svoj prospech.

Je však nevyhnutné uvedomiť si, že imidž organizácie v povedomí verejnosti je nestály a premenlivý. Môže klesať, rásť či dokonca strácať sa. Preto je potrebné neustále sledovať a analyzovať jeho aktuálny stav, ako aj trendy a smery pôsobenia jednotlivých faktorov, ktoré naň vplývajú. V každom prípade je potrebné zdôrazniť, že budovanie pozitívneho imidžu predstavuje proces nevyhnutne spojený s jasnou stratégiou a koncepciou do budúcnosti a vyžaduje si veľké úsilie, pozornosť a systematické riadenia.

## **2. Príklad z praxe – Imidž Podnikovohospodárskej fakulty**

Pri súčasnej koexistencii verejných, štátnych a súkromných vysokoškolských vzdelávacích inštitúcií postupne dochádza k zvyšovaniu konkurenčných tlakov. Vzhľadom na charakter trhu vysokoškolského vzdelávania je z pohľadu vysokoškolských inštitúcií potrebné nájsť vhodný spôsob odlišenia sa či zviditeľnenia sa. Jedným zo spôsobov je upriamiť pozornosť manažmentov vysokých škôl a fakúlt na nové dimenzie konkurencieschopnosti, na tzv. mäkké nástroje manažmentu, ku ktorým patrí aj imidž vysokej školy či fakulty.

Súčasnú náročnú výchovno-vzdelávaciu, vedecko-výskumnú a kultúrno-spoločenskú úlohu vysokoškolských inštitúcií, zvyšujú nároky na riadiacu prácu, ktorá sa stáva oprávnenou stredobodom pozornosti. Nastúpiť novú cestu v pedagogickom riadení škôl, v ktorom je ešte aj dnes veľa formálnosti, náhodnosti, nárazovosti, nie je ľahké. Vyžaduje to od manažmentu vysokej školy/fakulty (ako jej riadiaceho článku) predovšetkým dôkladné štúdium teórie riadenia, veľa premýšľania, hľadania, sústredenej práce, pevnej vôle i odvahy uplatniť v podmienkach vlastnej inštitúcie dobré skúsenosti z riadiacej práce iných škôl či vlastné nové postupy a procesy, odvahu a odhodlanie pristúpiť k zmene zaužívaného stereotypného riadenia, k zavedeniu a realizácii nových myšlienok a poznatkov do riadiacej praxe inštitúcie. V tomto smere je potom podstatným determinantom ovplyvňujúcim úspešnosť realizácie zmien a implementácie nových princípov, metód, postupov a techník riadenia skutočnosť, do akej miery si manažment organizácie uvedomuje potrebu a je zároveň ochotný osvojiť si nové poznatky a vedomosti, ktoré mu pomôžu v procese pozicionovania organizácie priaznivejšie a prospešnejšie na zvolených trhoch, v procese zvyšovania jej konkurencieschopnosti a atraktívnosti.

*„Výskum faktorov ovplyvňujúcich imidž predstavuje špecifický druh výskumu trhu, ktorý je zameraný na štúdium postojov, vnímania a preferencií spotrebiteľov*

a verejnosti.“<sup>8</sup> Toto v plnej miere platí i pri výskume faktorov ovplyvňujúcich imidž vysokoškolských vzdelávacích inštitúcií (vysokých škôl aj ich fakúlt). Pri skúmaní imidžu vysokej školy/fakulty sa teda bude jednať o osobitý druh výskumu trhu zameraný na poznanie a štúdium postojov, preferencií, správania sa, vnímania a v konečnom dôsledku i rozhodovania sa relevantných cieľových publik vysokej školy/fakulty.

Predmetom záujmu výskumu faktorov ovplyvňujúcich imidž vysokoškolských vzdelávacích inštitúcií je zistenie objektívnych skutočností, ako aj subjektívnych postojov a vnímania vysokoškolskej inštitúcie. Výskum faktorov ovplyvňujúcich imidž vysokej školy/fakulty teda zahŕňa systematické zhromažďovanie dát o skúmanom objekte, analýzu a interpretáciu získaných dáta a informácií o sledovanom objekte, o situácii na trhu vysokoškolského vzdelávania, o postojoch, preferenciách a vnímaní cieľových publik vysokej školy/fakulty.

Zámer výskumu faktorov ovplyvňujúcich imidž vysokej školy/fakulty vo všeobecnosti ako aj konkrétnej vysokoškolskej vzdelávacej inštitúcie, Podnikovohospodárskej fakulty v Košiciach Ekonomickej univerzity v Bratislave, vznikol v kontexte témy dizertačnej práce ako aj pod vplyvom zostrujúcich sa konkurenčných tlakov na trhu vysokoškolského vzdelávania vo východoslovenskom regióne, keď v priebehu posledných piatich rokov na tento trh vstúpili noví hráči, nové subjekty. V regióne vznikli nové vysoké školy (predovšetkým súkromného charakteru) aj fakulty. Svoje aktivity tu rozvíjajú aj už existujúce vysoké školy (tak súkromné ako aj verejné), ktoré vytvorením vysunutých pracovísk (pobočiek, detašovaných pracovísk, konzultačných stredísk, pedagogických pracovísk, ...) vstupujú so svojou ponukou na trh vysokoškolského vzdelávania vo východoslovenskom regióne.

Tento výskumný projekt je realizovaný so zámerom identifikovať relevantné aspekty imidž manažmentu (riadenia imidžu) PHF v Košiciach (v kontexte jej pôsobenia na trhu ekonomického vysokoškolského vzdelávania vo východoslovenskom regióne) s cieľom vybudovať taký imidž, ktorý nielenže odráža jej filozofiu a strategické ciele na trhu vysokoškolského vzdelávania v regióne, ale zároveň vyjadruje jej spolupatričnosť k regiónu a zodpovednosť pri ďalšom rozvoji regiónu prostredníctvom jej výchovno-vzdelávacích, vedecko-výskumných a kultúrno-spoločenských aktivít, s cieľom vybudovať imidž atraktívnej, zodpovednej a serióznej vysokoškolskej inštitúcie.

V ďalšom texte sú uvedené parciálne výsledky riešenia dizertačnej práce jednej z autoriek príspevku, pričom pre potreby spracovania tohto príspevku autorky sústredili svoju pozornosť na vnímanie a následnú konfrontáciu externého a interného imidžu PHF dvoch cieľových skupín respondentov, ktoré sa zapojili do dotazníkového prieskumu, a to:

- súčasných študentov PHF,

---

<sup>8</sup> LIESKOVSKÁ, V.: *Imidž v teórii a praxi*. Bratislava : Ekonóm, 2000. s. 57. ISBN 80- 225-1252-4.



- stredoškolských študentov.

Pre potreby analýzy súčasného stavu imidžu Podnikovohospodárskej fakulty v Košiciach bol realizovaný prieskum prostredníctvom dotazníkov v dvoch etapách v čase od januára 2009 do mája 2009. Skúmaná vzorka respondentov bola vytvorená náhodným výberom. Jeden zo štyroch typov dotazníkov, zameraný na prieskum a analýzu interného imidžu fakulty, bol distribuovaný medzi študentov denného a externého štúdia. Druhý typ dotazníka, zameraný na prieskum a analýzu externého imidžu fakulty, bol distribuovaný medzi stredoškolských študentov vybraných stredných škôl. Na prieskume aktívne participovala aj dnes už absolventka fakulty Ing. Mária Bánociová. Niektoré z výsledkov prieskumu sú súčasťou riešenia jej diplomovej práce.

## 2.1. Analýza interného imidžu PHF

### *Cieľová skupina 1: študenti PHF, pedagogické pracovisko Michalovce*

Celkovo bolo rozdanych 500 dotazníkov. Z tohto množstva sa späť vrátilo 347 dotazníkov, z ktorých 10 kusov bolo nesprávne vyplnených a teda pri vyhodnocovaní prieskumu neboli brané do úvahy. Celková návratnosť dotazníkov bola 69,4 %. Do dotazníkového prieskumu sa tak zapojilo 111 študentov externého štúdia a 226 študentov denného štúdia pedagogického pracoviska v Michalovciach.

Pre tento druh dotazníka boli stanovené hypotézy, ktoré boli sledované na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$ .

Na začiatku dotazníka bol analyzovaný postoj súčasných študentov voči fakulte. Študenti mali vyjadriť svoj postoj voči fakulte na stupnici od veľmi priaznivého po veľmi nepriaznivý. Cieľom bolo overiť hypotézu:

*H1: Predpokladáme, že viac ako 50 % respondentov má priaznivý postoj voči PHF.*

*H1: Predpokladáme, že 50 % respondentov nemá priaznivý postoj voči PHF.*

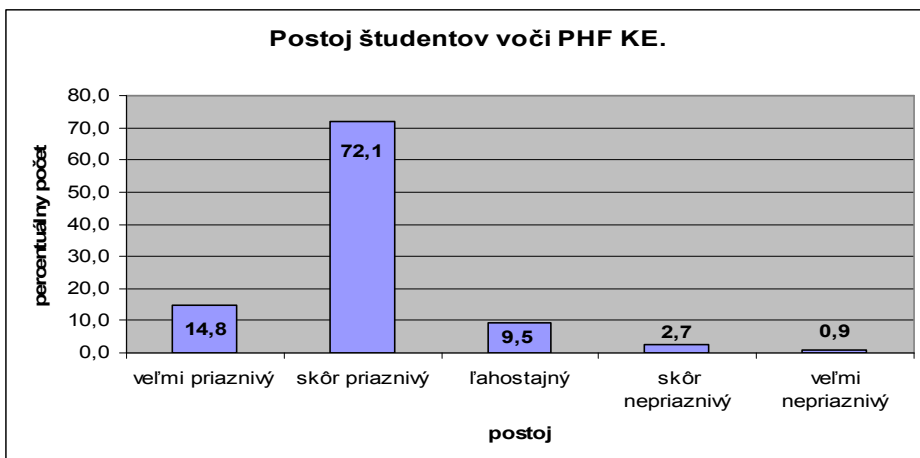
Na otázku odpovedalo všetkých 337 respondentov. Výsledky sú uvedené v tabuľke č. 1 a grafe 1.

Tabuľka 1 Postoj študentov voči PHF

postoj	počet odpovedí			
	DS	ES	Spolu	%
veľmi priaznivý	18	32	50	14,8
skôr priaznivý	177	66	243	72,1
ľahostajný	24	8	32	9,5
skôr nepriaznivý	6	3	9	2,7
veľmi nepriaznivý	1	2	3	0,9
spolu	226	111	337	100,0

Zdroj: Spracované na základe výsledkov dotazníkového prieskumu.

Graf 1 Postoj študentov voči PHF

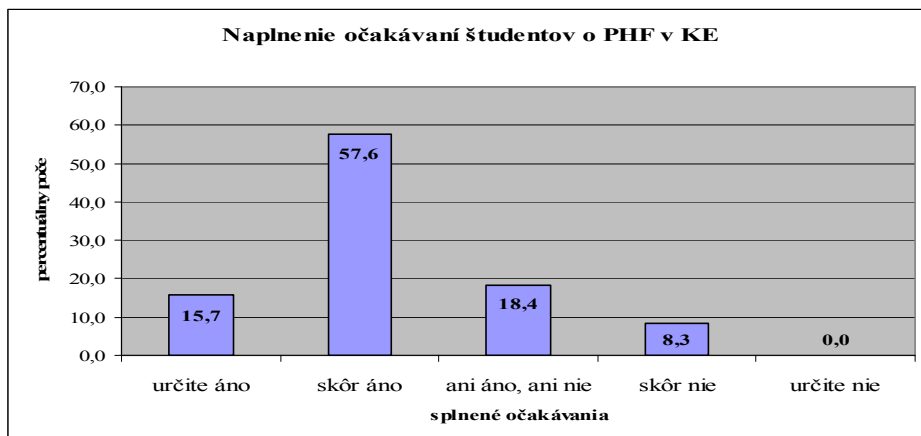


Zdroj: Spracované na základe výsledkov dotazníkového prieskumu.

Z tabuľky č. 1 a grafu č. 1 vyplýva, že prevažná väčšina respondentov (86,9 %, t.j. 293 študentov) z radov súčasných študentov PHF má k fakulte priaznivý postoj. Na základe výpočtov možno na hladine významnosti 5 % zamietnuť hypotézu H01 a prijať hypotézu H1.

Prostredníctvom dotazníka mali respondenti možnosť vyjadriť svoj názor na skutočnosť, či štúdium na PHF splnilo ich očakávania a predstavy, ktoré mali v období, keď sa rozhodovali o výbere vysokej školy a fakulty. Zámerom bolo zistiť, či by si opäť podali prihlášku na PHF, ak by mali možnosť vrátiť čas. Výsledky sú uvedené v grafe č. 2.

Graf 2 Naplnenie očakávaní študentov

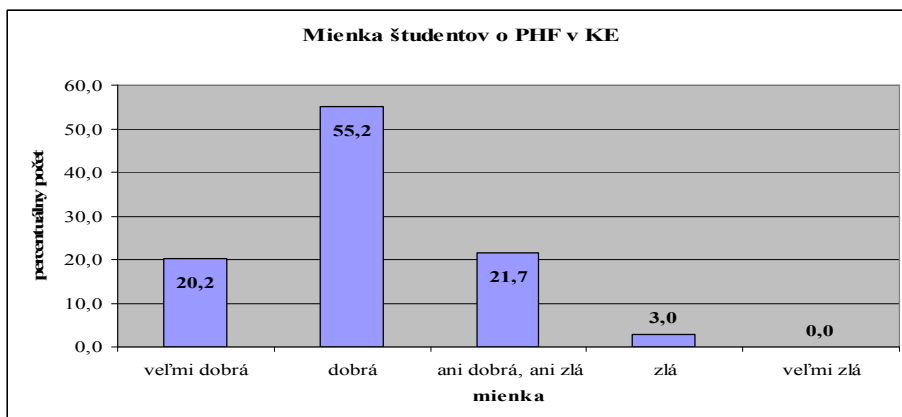


Zdroj: Spracované na základe výsledkov prieskumu.

Ako vyplýva z grafu č. 2 väčšina respondentov (73,3 %) by si pravdepodobne opäť podala prihlášku na PHF.

Pri hodnotení imidžu PHF boli respondenti požiadaní, aby vyjadrili svoju mienku o PHF na stupnici veľmi dobrá až veľmi zlá. Výsledky (v percentuálnom vyjadrení) sú uvedené v grafe č. 3.

Graf 3 Mienka študentov o PHF



Zdroj: Spracované na základe výsledkov prieskumu.

Veľmi dobrú mienku o fakulte má 20,2 % respondentov a dobrú 55,2 %, čo je väčšina (75,4 %) z celkového počtu respondentov. Zlú mienku o fakulte majú 3 % respondentov a 21,7 % študentov je nerozhodných.

V odpovediach na otázku: „Ktoré z ekonomických fakúlt slovenských vysokých škôl považujú za najvýznamnejších konkurentov PHF?“ respondenti uviedli 7 fakúlt, pričom niektorí z respondentov uviedli, že PHF nemá konkurentov. Po zrátaní odpovedí vplynulo nasledujúce poradie uvedené v tabuľke č. 2.

Tabuľka 2 Konkurenti PHF

Poradie	Konkurenčné fakulty
1.	Ekonomická fakulta TU Košice
2.	Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity
3.	Ekonomická fakulta UMB Banská Bystrica
4.	Fakulta medzinárodných vzťahov EU Bratislava
5.	Obchodná fakulta EU Bratislava
6.	Národohospodárska fakulta EU Bratislava
7.	Fakulta hospodárskej informatiky EU Bratislava

Zdroj: Spracované na základe výsledkov prieskumu.

## 2.2. Analýza externého imidžu PHF

### *Cieľová skupina 2: študenti stredných škôl*

Cieľová skupiny stredoškolských študentov je zaujímavá najmä z dôvodu, že sú to potenciálni študenti fakulty. Preto by vedenie fakulty malo sledovať, ako je fakulta vnímaná z ich pohľadu. V tejto rovine je táto cieľová skupina nanajvýš zaujímavá a dôležitá.

Prieskum bol zameraný na študentov štvrtých ročníkov vybraných stredných škôl vo východoslovenskom regióne s osobitným zreteľom na obchodné akadémiu a gymnáziá Prešovského a Košického samosprávneho kraja. V rámci prieskumu boli oslovené nasledujúce školy:

- Michalovce:
  - Gymnázium Pavla Horova,
  - Gymnázium Ľudovíta Štúra,
  - Obchodná akadémia;
- Trebišov:
  - Obchodná akadémia,
  - Gymnázium;
- Sobrance:
  - Obchodná akadémia;

- Humenné:
  - Gymnázium arm. gen. Ludvíka Svobodu,
  - Obchodná akadémia;
- Vranov:
  - Gymnázium;
- Sečovce:
  - Gymnázium.

Dotazník bol distribuovaný v celkovom počte 200 kusov. Návratnosť bola 88 % (176 kusov). Z celkového počtu vrátených dotazníkov bolo 5 kusov nesprávne vyplnených a nedali sa zaradiť do vyhodnotenia výsledkov dotazníkového prieskumu.

Podobne ako pri skupine súčasných študentov PHF bola v úvode dotazníka využitá metóda analýzy známosti a postoja s cieľom overiť hypotézu:

*H1: Predpokladáme, že viac ako 50 % respondentov pozná PHF a vie o nej dost'.*

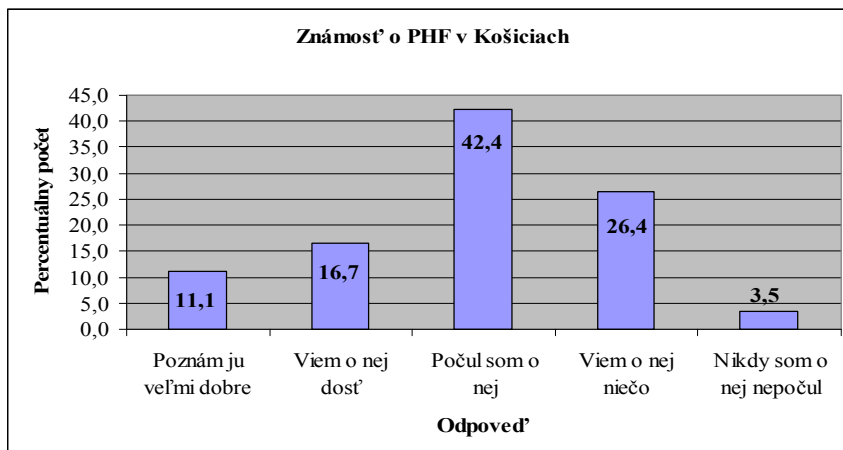
*H01: Predpokladáme, že menej ako 50 % respondentov nevie o PHF dost'.*

*H2: Predpokladáme, že viac ako 50 % respondentov má k PHF priaznivý postoj.*

*H02: Predpokladáme, že 50 % respondentov nemá k PHF priaznivý postoj.*

Hypotéza bola sledovaná na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$ .

Graf 4 Známost' PHF u stredoškolských študentov



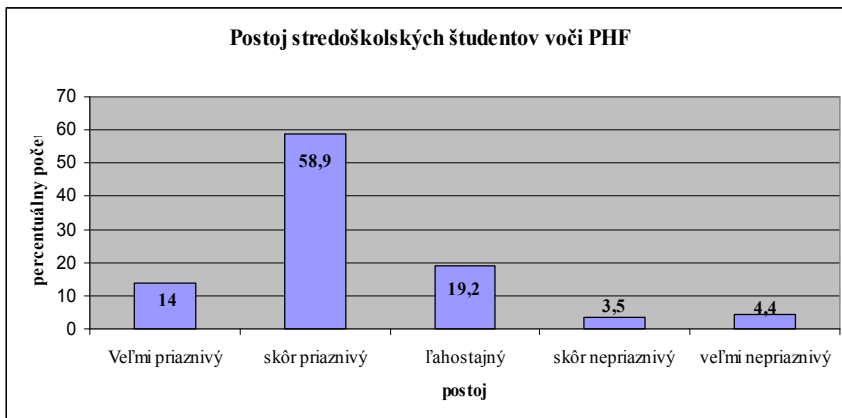
Zdroj: Spracované na základe výsledkov prieskumu.

Z grafu č. 4 je zrejme, že pomerne málo stredoškolákov oslovených stredných škôl má dostatočné informácie o PHF. Na základe výpočtov nemožno na hladine

významnosti 5 % zamietnuť hypotézu H01 a prijať hypotézu H1. O PHF vie dosť a pozná ju veľmi dobre iba 27,8 % respondentov.

Tu treba poukázať na zvýšenú potrebu intenzívnejšej práce v oblasti mediálnej, nemediálnej ale aj interpersonálnej komunikácie fakulty v zameraní na túto nanajvyššiu dôležitú cieľovú skupinu.

Graf 5 Postoj stredoškolských študentov voči PHF

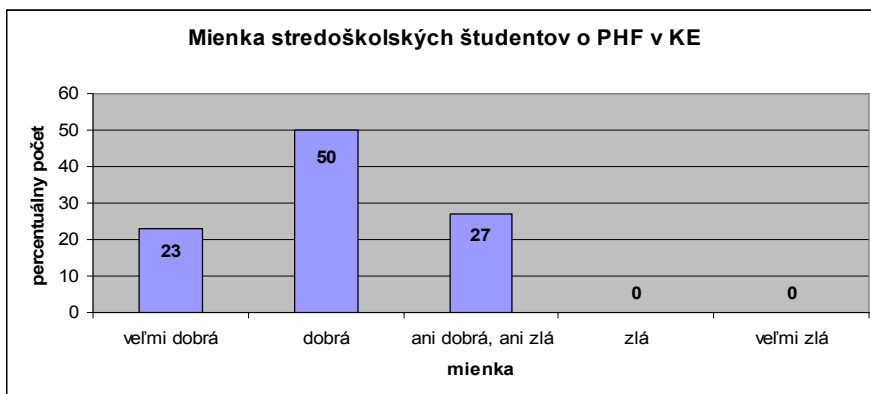


Zdroj: Spracované na základe výsledkov prieskumu.

Na základe výpočtov možno na hladine významnosti 5 % zamietnuť hypotézu H02 a prijať hypotézu H2. K PHF má priaznivý postoj 72,9 % respondentov.

Pri hodnotení imidžu PHF boli stredoškooláci požiadaní, aby vyjadrili svoju mienku o PHF. Výsledky (v percentuálnom vyjadrení) sú uvedené v grafe č.6.

Graf 6 Mienka stredoškolských študentov o PHF



Zdroj: Spracované na základe výsledkov prieskumu.

Veľmi dobrú mienku o fakulte má 23 % respondentov a dobrú 50 %, čo je väčšina (73 %) z celkového počtu stredoškolákov zapojených do prieskumu. 27 % stredoškolákov je nerozhodných.

Za najvýznamnejších konkurentov PHF stredoškoláci považujú 9 vysokoškolských inštitúcie v poradí uvedenom v tabuľke č. 3.

Tabuľka 3 Konkurenti PHF

Poradie	Konkurenčné fakulty
1.	Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity
2.	Ekonomická fakulta TU Košice
3.	Obchodná fakulta EU Bratislava
4.	Ekonomická fakulta UMB Banská Bystrica
5.	Národohospodárska fakulta EU Bratislava
6.	Fakulta manažmentu UK Bratislava
7.	Fakulta medzinárodných vzťahov EU Bratislava
8.	Fakulta sociálnych a ekonomických vied Univerzity Komenského v Bratislave
9.	Vysoká škola ekonomická Praha

Zdroj: Spracované na základe výsledkov prieskumu.

### 2.3. Porovnanie interného a externého imidžu PHF

Z pohľadu súčasných študentov PHF sú dôležitými faktormi, ktoré ovplyvňujú ich postoj voči fakulte, predovšetkým pripravenosť pedagógov na výučbu, odbornosť pedagógov, prístup pedagógov k študentom a komunikácia s pedagógmi.

Z pohľadu stredoškolských študentov sú to atraktívne študijné programy, možnosti ubytovania, aktuálnosť a dostupnosť študijných materiálov, využívanie a dostupnosť PC učebni vrátane prístupu na internet, odbornosť pedagógov a ich pripravenosť na výučbu.

Pomocou sémantického diferenciálu bol spracovaný a následne konfrontovaný profil PHF podľa vybraných atribútov uvedených v tabuľke č. 4 z pohľadu sledovaných cieľových skupín.

Tabuľka 4 Sémantický diferenciál

	1	2	3	4	5	
Zaujímavá prezentácia školy			x			Fádna prezentácia školy
Veľký záujem o štúdium						Malý záujem o štúdium
Náročné prijímacie pohovory		x	*			Lahké prijímacie pohovory
Atraktívne študijné programy						Neatraktívne študijné programy
Náročné štúdium		x	*			Lahké štúdium
Zaujímavá náplň štúdiá			x			Nezaujímavá náplň štúdiá
Praktické zameranie študijných programov				x		Teoretické zameranie študijných programov
Aktuálne a dostupné študijné materiály				x		Zastarané a chýbajúce študijné materiály
Pozitívny prístup učiteľov			x			Negatívny prístup učiteľov
Vysoká odbornosť učiteľov		x	*			Nízka odbornosť učiteľov
Silné medzinárodné partnerské kontakty				x		Slabé medzinárodné partnerské kontakty
Aktívna komunikácia so študentmi				x		Pasívna komunikácia so študentmi
Uvoľnená priateľská atmosféra				x		Napätá nepriateľská atmosféra
Moderné vybavenie školy				x		Zastarané vybavenie školy
Dobré uplatnenie v praxi			*			Zlé uplatnenie v praxi
Široká ponuka mimoškolských aktivít				x		Úzka ponuka mimoškolských aktivít
Výkonný manažment fakulty			x			Slabý manažment fakulty
Pozitívny imidž		x	*			Negatívny imidž

Zdroj: Spracované na základe výsledkov prieskumu.

Legenda: x študenti PHF (čierna)  
\* stredoškolskí študenti (červená)

Výsledky prieskumu potvrdili, že proces kreovania a riadenia imidžu fakulty ovplyvňujú viaceré faktory, ktoré je potrebné harmonizovať do kompaktného celku. Je potrebné venovať väčšiu pozornosť komunikácii a zabezpečeniu procesu informovanosti o fakulte najmä vo vzťahu k potenciálnym študentom, súčasným stredoškólakom, i naďalej pokračovať a rozvíjať súčasné aktivity fakulty a pridať k nim aj ďalšie. V tejto rovine dôležitú úlohu zohrávajú najmä významné osobnosti fakulty, predstavitelia jej manažmentu a osobitný význam má aj funkciu hovorcu či manažéra zodpovedného za vzťahy s verejnosťou. V záujme dosiahnutia vyššie povedomia o fakulte, ako aj želaného pozitívneho imidžu v očiach a povedomí cieľových publik fakulty, je potrebné pokračovať v doteraz vynaloženom úsilí a ešte viac zintenzívniť prácu nielen manažmentu fakulty ale všetkých jej zamestnancov na poli budovania a udržiavania priaznivých vzájomných vzťahov a procesu riadenia a kreovania pozitívneho imidžu



ako významnej konkurenčnej výhody fakulty umožňujúcej jej odlišenie sa od ostatných inštitúcií pôsobiacich na trhu ekonomického vysokoškolského vzdelávania vo východoslovenskom regióne. Je vysoko pravdepodobné, že tento trend bude pokračovať aj naďalej a nevyhnutnosť sústredenia sa na pozitívnu prezentáciu fakulty, správanie sa pedagogických aj nepedagogických zamestnancov fakulty voči jednotlivých cieľovým publikám, ich vystupovanie na verejnosti, komunikovanie hodnôt a tradícií fakulty a pod. smerom von aj do vnútra inštitúcie sú a budú pod neustálym drobnohľadom verejnosti, ktorá si na základe toho vytvára a aj ďalej komunikuje mienku o fakulte. Zároveň je nevyhnutné, aby manažment fakulty disponoval spätnou väzbou a vedel vyhodnotiť, na akých vnemoch, dojmoch či skúsenostiach cieľových publik je založený jej reálny imidž. Vedel nielen vyhodnotiť, ale aj využiť tieto informácie vo svoj prospech v prítomnosti i budúcnosti v procese ďalšieho kreovania, upevňovania a zlepšovania svojho imidžu, pričom by mal mať neustále na zreteli uznávané hodnoty, tradície a ciele fakulty, príslušnosť k Ekonomickej univerzite, príslušnosť k regiónu, manažment a marketing fakulty a v neposlednom rade aj funkcie tvorby imidžu. Čo potvrdzujú aj slová doc. Ing. Márie Farkašovskej, CSc.: „*Sme súčasťou Ekonomickej Univerzity v Bratislave, ale sme lokalizovaní mimo Bratislavu. Imidž Podnikovohospodárskej fakulty preto spájame s imidžom mesta Košice a jeho históriou i históriou ekonomického školstva, ktorá siaha až do ďalekej minulosti*“.<sup>9</sup>

## Záver

V dôsledku úsilia zvýšiť konkurencieschopnosť sa prioritou vo všetkých oblastiach praxe, či už ide o výskum, vývoj či samotné inovácie produktov, služieb, technológií, procesov a pod. stáva inovačná aktivita. Podnikateľské subjekty, ktoré chcú prosperovať a vytvárať konkurencieschopné zázemie musia inovovať svoju činnosť. Táto analógia platí aj pre vysoké školy, obzvlášť v súčasnej dobe charakteristickej narastajúcimi požiadavkami spoločnosti (aj hospodárskej praxe) na zvyšovanie počtu vysokoškolsky vzdelaných ľudí. Interdisciplinárne je samotný pojem inovácia chápaný ako nová idea, metóda, a zároveň aj ako proces implementácie niečoho nového, čo mení doterajšiu situáciu, navodzuje zmenu v sociálnom systéme, prináša zlepšenie existujúcich výrobkov, služieb alebo aktivít či procesov. Toto sa priamo týka aj procesu tvorby a riadenia imidžu vysokoškolskej inštitúcie, ktorý je vo väčšine prípadov charakteristický viacerými nedostatkami, nezaujmom, neschopnosťou či nechutou zmeniť zaužívané. Preto je dôležité venovať tejto téme náležitú pozornosť. Pozitívne však treba hodnotiť skutočnosť, že je snaha riešiť túto náročnú a rozsiahlu problematiku.

---

<sup>9</sup> Štruktúrovaný rozhovor s doc. Ing. Máriou Farkašovskou, CSc. prodekanou pre rozvoj PHF, informatizáciu a styk s verejnosťou.

## Kľúčové slová

vysoká škola, fakulta, konkurenčná výhoda, imidž, analýza imidžu

## Literatúra

1. BÁNOCIOVÁ, M.: *Imidž v komplexe marketingového mixu*. [Diplomová práca] Košice : PHF EU, 2009. 134 s.
2. DVOŘÁK, K. – PÁNA, L.: *Komunikace a myšlení*. České Budějovice, VŠ európskych a regionálnich štúdií, 2008, str. 54. ISBN 978-80-86708-78-2.
3. LIESKOVSKÁ, V.: Imidž vzdelávacích inštitúcií. In: *Budovanie pozitívneho imidžu vzdelávacích inštitúcií*. Trnava : FMK UCM, 2006. s. 33 – 44. ISBN 80-89220-51-7
4. LIESKOVSKÁ, V.: *Imidž v teórii a praxi*. Bratislava : Ekonóm, 2000. 128 s. ISBN 80-225-1252-4
5. LIESKOVSKÁ, V. – NIMRICHTEROVÁ, J.: Vybrané aspekty uplatňovania marketingových aktivít v podmienkach vysokých škôl. In: *Aktuálne problémy práva a ekonómie a možnosti ich rozvoja v priestore európskej únie*. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. [CD-rom] Bratislava : Akadémia policajného zboru, 2008. s. 241 – 249. ISBN 978-80-8054-444-7
6. MIKOLÁŠ, Z.: *Jak zvýšiť konkurenceschopnosť podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha : Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6
7. NIMRICHTEROVÁ, J.: Konkurenčný potenciál vysokoškolského vzdelávania v regióne Slovensko - Východ. In: *TAPE IV. – Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV.*. Zborník vedeckých prác. 2007. s. 261 – 270. ISBN 978-80-225-2472-8
8. NIMRICHTEROVÁ, J.: Pozitívny imidž – významný nástroj konkurencieschopnosti vysokoškolskej vzdelávacej inštitúcie. In: *Nové trendy v marketingu*, 2008. s. 323-328. ISBN 978-80-8105-006-0
9. OBDRŽÁLEK, Z. – HORVÁTHOVÁ, K. A KOL.: *Organizácia a manažment školstva*. Bratislava : SPN, 2004. 419 s. ISBN 80-10-00022-1
10. ŠTEFKO, R.: *Akademické marketingové inštrumentárium v marketingu vysokej školy*. Bratislava : S. R. Royal Service, 2003. 262 s. ISBN 80-968379-5-8
11. Štruktúrovaný rozhovor s doc. Ing. Máriou Farkašovskou, CSc. prodekanou pre rozvoj PHF, informatizáciu a styk s verejnosťou.
12. VEBER, J. A KOL.: *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000. 382 s. ISBN 80-7261-029-5

## **Summary**

The aim of the authors of this article is to show to necessity of exploitation soft factors of management in university management practice. Their attention is focus to university/faculty image as a one of the potential competitive advantages. At the same time they tray to advance to readers of the article same selected aspects and issue sphere of image management, so theoretical and also practical.

## **Adresa autora**

doc. Ing. Vanda Lieskovská, PhD.  
Katedra marketingu a obchodu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 258  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: lieskovska@euke.sk

Ing. Jana Nimrichterová  
externá doktorandka  
Katedra marketingu a obchodu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
E-mail: jana.nimrichterova@gmail.sk

# Vplyv prílevu priamych zahraničných investícií na regionálny rozvoj a zvýšenie konkurencieschopnosti Slovenska

Rozália PÉTROVÁ

## Úvod

Priame zahraničné investície (PZI) sú významným akcelérátorom ekonomického rastu a regionálneho rozvoja. Na druhej strane samé o sebe sú nositeľom vzniku regionálnych rozdielností. Avšak vhodnou regionálnou politikou a cieľným alokovaním zahraničných investícií do zaostalejších regiónov, čo vyžaduje pripravenosť a absorpčnú schopnosť konkrétnej ekonomiky na umiestnenie v regióne, je možné výrazným spôsobom eliminovať tento negatívny efekt.

Je veľmi dôležité, aby každý región, resp. samosprávny kraj mal kvalitne vypracovaný program hospodárskeho a sociálneho rozvoja a využíval rôzne podporné nástroje na „prilákanie“ zahraničného investora a neustále hľadal možnosti zatriktívnenia svojho regiónu. Budovanie vzájomných vzťahov s investormi je jedným z kľúčových determinantov rozvoja regiónu.

Priame zahraničné investície prinášajú pre jednotlivé ekonomiky celý rad výhod, ktoré neposkytujú ostatné typy zahraničných investícií – nové trhy, modernejšie technológie, nové firemné kultúry a iné.

Cieľom príspevku je posúdiť vplyv PZI na makroekonomické ukazovatele, transfer technológií, efektívnosť poskytovania investičných stimulov s akcentom na znižovanie regionálnych disparít Slovenska a spôsoby motivácie zahraničných investorov.

## 1. Charakteristiky priamych zahraničných investícií

### 1.1. Determinanty prílevu PZI na úrovni štátu

- § *Bezpečnosť a politická stabilita*
- § *Veľkosť trhu*
- § *Otvorenosť ekonomiky a bariéry obchodu a investovanie*
- § *Regionálna integrácia*
- § *Podnikateľské prostredie a investičné stimuly*

## 1.2. Determinanty prílevu PZI na úrovni regiónu

- § *Geografická a kultúrna vzdialenosť* - tento faktor hrá mimoriadne významnú úlohu pri investíciách v rámci malého s stredného podnikania a to hlavne pri investovaní do krajín Strednej a Východnej Európy
- § *Subdodávateľská báza*
- § *Prírodné zdroje*
- § *Existujúci investori*- jeden z najdôležitejších faktorov podmieňujúcich prílev PZI, ktorý často nie je dostatočne docenený, ak sú ich referencie existujúcich investorov priaznivé, výrazne to zvyšuje šance na získanie investície, ak nie, šance klesajú na minimum
- § *Výrobné náklady*
- § *Regionálna pracovná sila* - kvalita, dostupnosť a cena pracovnej sily predstavujú pre väčšinu investícií kľúčový determinant pri rozhodovaní o výbere lokality na umiestnenie investície
- § *Cena práce*
- § *Dopravná infraštruktúra*
- § *Lokálna infraštruktúra*- možnosť okamžite začať s výrobou je pre investorov veľmi dôležitá, preto väčšina regiónov a štátov dopredu vytvára priemyselné a technologické parky či zóny, na ktorých možno okamžite začať s prípravami na výrobu
- § *Priemyselné - podnikateľské parky*  
(Slaninová – Bobenič - Seňová, 2008)

Tabuľka 1 Regionálne determinanty prílevu PZI

Faktor	Priemer	Počet 10 a (0) hodových odpovedí
Vyhovujúce haly a pozemky	7,01	19(5)
Lokálna vzdelávacia infraštruktúra Kvalifikovaná pracovná sila	6,95	21(7)
Dostatok pracovnej sily	6,92	18 (3)
Lacná pracovná sila	6,53	22 (8)
Vyhovujúci partner	6,34	27 (13)
Priemyselná tradícia regiónu	5,83	11 (10)
Aktívny prístup miestnych úradov	3,64	4 (18)
Dobrá subdodávateľská báza	3,56	3 (18)
Výborné referencie iného investora	2,51	3 (33)

Zdroj: výsledky prieskumu SARIO týkajúci sa regionálnych determinantov prílevu PZI v Slovenskej republike (65 spoločností so zahraničnou účasťou)

### 1.3. Vplyv PZI na regionálny rozvoj

Pri priamych zahraničných investíciách je veľmi dôležité si uvedomiť, že tieto investície môžu mať na regionálny rozvoj výrazný pozitívny ako aj negatívny vplyv. Na jednej strane majú tendenciu sústreďovať sa do vyspelých regiónov a teda zvyšovať regionálne disparity, na druhej strane môžu byť výrazným impulzom na rozvoj regiónov. Prílev PZI sám osebe nezabezpečuje žiadne vyrovnávanie regionálnych disparít, ale pre rozvojové krajiny predstavuje jeden zo základných nástrojov dosiahnutia hospodárskeho rastu. Práve hospodársky rast je jednou zo základných podmienok na zlepšovanie rovnosti a konvergencie regionálnych disparít. (Slaninová – Bobenič - Seňová, 2008)

Tabuľka 2 Výhody a nevýhody prílevu PZI na rozvoj SR a jej regiónov

Hlavné výhody PZI	Hlavné nevýhody PZI
+ Zvýšenie exportu (zlepšenie platobnej bilancie)	- Náhly odchod investorov v čase krízy, pokles výkonnosti ekonomiky
+ Rast konkurencie a konkurencieschopnosti podnikov	- Dodatočné investičné stimuly pre podniky v kríze
+ Akcelerácia rozvoja kvalitnejších dodávateľsko - odberateľských vzťahov	- Väčšia miera závislosti na zahraničných investoroch
+ Regionálny rozvoj	- Dominantné postavenie zahraničných investorov v kľúčových sektoroch
+ Nové trendy a využívanie nových manažérskych techník a metód	- Avezia zo strany miestnych obyvateľov
+ Vstup nových výrobných technológií	- Nerovné poskytovanie investičných stimulov vybraným subjektom
+ Rozvoj infraštruktúry	-
+ Aktivizácia samosprávy v oblasti miestneho ekonomického rozvoja	-

Zdroj: Vlastné spracovanie

### 1.4. Vplyv PZI na makroekonomické ukazovatele SR

#### Vplyv PZI na obchodnú bilanciu

Tento vplyv PZI na obchodnú bilanciu nastáva v troch prípadoch:

- pri dovoze technológií pre výrobu,
- pri príleve PZI zameraných na získanie trhového podielu v danej krajine,
- pri alokácií PZI do odvetví, kde už pôsobia domáce podniky.

### Vplyv PZI na zamestnanosť

Pri vplyve na zamestnanosť je to najmä otázka pomeru fúzií, akvizícií a Joint ventures na jednej strane a greenfield (investícia na zelenej lúke) operácií na druhej strane. Kým pri vytváraní spoločných podnikov často dochádza prechodnému poklesu zamestnanosti (z dôvodu racionalizácie výroby), pri greenfield investíciách ide väčšinou o výrazný nárast zamestnanosti, pričom okrem novo vytvorených miest priamo v podniku dochádza tiež k vytvoreniu asi trojnásobne väčšieho množstva pracovných miest nepriamo (subdodávatelia pre podnik, poskytovanie služieb pre podnik, zvýšený príjem zamestnancov podniku, ktorí potom podporuje iné služby v regióne a pod.).

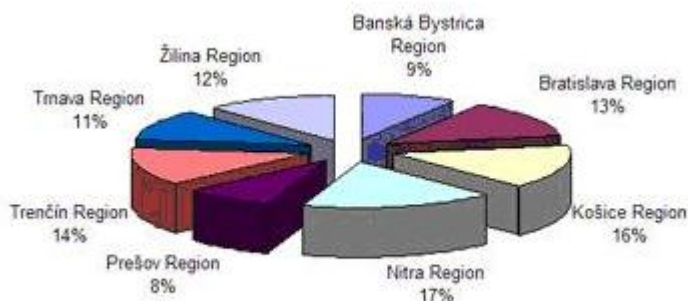
### Vplyv PZI na hospodársky rast a HDP

Vyššie PZI podporujú rast HDP, ale zároveň aj vysoký rast HDP podporuje prílev zahraničných investícií. HDP je kľúčový parameter, ktorým sa hodnotí ekonomická úroveň krajiny a regiónu a zodpovedá celkovej produkcii domácich výrobcov po odpočítaní ich medzispotreby a po pripočítaní čistých daní z produktov. (Buček, 2006)

## **2. Analýza súčasného stavu investičného prostredia Košického a Prešovského regiónu**

Popri silnejšej iniciatíve samospráv najefektívnejšie propagujú Východné Slovensko v očiach zahraničných firiem už etablovaní investori zo zahraničia. Najväčší z nich na východ pritiahli svoje subdodávateľské firmy a pomáhajú pri vzniku priemyselných parkov. Jednotlivé spoločnosti podnikajúce vo vybraných regiónoch má výrazný vplyv na rozvoj pracovných miest, infraštruktúry a životnej úrovne. Projekty, ktoré tieto spoločnosti priniesli regiónom, sú nesporným dôvodom pre štát podporovať investorov a prinútiť ich tak vybrať si Slovensko, ako miesto svojho podnikania.

Obrázok 1 Ukončené projekty za roky 2002-2007 podľa regiónov SR



Zdroj: [www.sario.sk](http://www.sario.sk)

Z obrázku vyplýva, že vybrané regióny, Košický a Prešovský dosahujú takmer štvrtinu z celkových projektov na Slovensku, čo je pre Východné Slovensko veľmi priaznivé a poukazuje na značný potenciál tejto oblasti.

## 2.1. Analýza Košického regiónu

### Priemyselný park Kechnec

Priemyselný park Kechnec, je výhodne umiestnený, najmä z dopravného hľadiska. Je vzdialený necelých 18 km od Košického letiska ako aj od samotných Košíc. V okolí 100 km má prístup na Ukrajinský a Poľský trh a necelých 600 metrov na Maďarský trh. Vo okolí je vysoká nezamestnanosť a vyše 400 000 ľudí v produktívnom veku, takže nie je núdza o pracovné sily, v dostatočnej kvalifikácii, ktorú zabezpečujú Vysoké školy umiestnené v Košiciach.

Súčasní investori sú:

- § MOLEX Slovakia
- § Getrag Ford Transmissions Slovakia
- § Kuenz- SK
- § SWEP
- § VODS
- § PLASTIPAK
- § SC HELLING
- § DORSVET a ďalšie.

### Kropachy

Spoločnosť Kovohuty, sídlia v Kropachoch bola založená v roku 2000. Ako jediná je slovenským výrobcom medi technickej čistoty. V roku 2002 sa



väčšinovým vlastníkom stala spoločnosť Montanwerke Brixlegg AG, ktorá je v súčasnosti už 100% majiteľom akcií spoločnosti. Medzi jej hlavné ciele a poslanie nepochybne patrí zachovanie a prehĺbenie tradícií výroby medi na Spiši, ako aj zvyšovať stupeň recyklácie medi. Spoločnosť Montanwerke Brixlegg sa v minulom roku dostala do vážnych ekonomických problémov a preto sa jej nedarilo naplniť ani investičné predstavy v Krompachoch. Spoločnosť dokonca odstavila výrobu osemmilimetrového kontinuálne ťahaného medeného drôtu, ktorý bol jedným z finálnych výrobkov Kovohút. Uvažovala dokonca o predaji tejto linky.

### **U.S.Steel Košice**

S ročnou kapacitou surovej ocele 4,5 miliónov ton predstavuje USSKE približne 30 percent výrobnéj kapacity ocele korporácie United States Steel Corporation. United States Steel Corporation je najstarším výrobcom ocele v Severnej Amerike a spojením s USSKE sa stal deviatym najväčším výrobcom ocele na svete. USSKE je jedným z najväčších zamestnávateľov na Slovensku približne s 13 800 zamestnancami vrátane dcérskych spoločností. Od roku 2000 spoločnosť investovala do desiatok ekologických projektov približne 300 mil. USD, z toho v rokoch 2006 - 2008 najmä do hermetizácie prevádzky Chémia, primárneho odprášenia v Oceliarni č. 2, odprášenia odlievarne Vysokej pece č. 1, rekonštrukcie filtrov a denitrifikácie energetických kotlov, modernizácie neutralizačnej stanice v Studenej valcovni, ako aj skládky nie nebezpečných odpadov. Výsledkom projektov na ochranu ovzdušia bolo zníženie tuhých znečisťujúcich látok o viac než 80 % na tonu vyrobenej ocele. V oblasti ochrany vôd sa znížil podiel odpadových vôd na tonu ocele. Na úseku odpadového hospodárstva USSK dlhodobo vykazuje vysoký trend zhodnocovania odpadov a znižovania relatívneho podielu technologických odpadov na tonu ocele.

## **2.2. Analýza Prešovského regiónu**

### **Priemyselný park Chemes**

Celková rozloha parku je 64 ha z ktorých voľná plocha predstavuje 87 000 m<sup>2</sup>. V súčasnosti je v parku 60 firiem, ktoré celkovo zamestnávajú približne 3500 pracovníkov.

Chemes predstavuje príležitosti pre investorov, ktorí hľadajú strategickú polohu a výraznú úsporu nákladov. Medzi jeho hlavné výhody nepochybne patrí blízkosť trhov na Ukrajine, Poľsku a Maďarsku, nízke náklady na pracovnú silu ako i vysoká nezamestnanosť v regióne a dostatok energetických zdrojov za výhodné ceny.

Súčasní investori sú:

- § Chemes, a.s.
- § Nylstar Slovakia, a.s.
- § Nexis Fibers, a.s.

- § Tytex Slovakia, sro.
- § Andritz Sprout, sro. a ďalšie.

### **Začínajúci a potenciálni investori**

REZORT VTÁČIE ÚDOLIE – objavte skryté poklady Slovenska

Vznik pozostáva z verejno-súkromného partnerstva medzi obcami Chlmec, Ptičie, Porúbka. 2. marca 2007 bola podpísaná predbežná zmluva medzi VÚC Prešov a partnerom z Holandska (firmou Darc Leiruse). Tento projekt by sa mal realizovať na pozemkoch v rozlohe 450 ha s prihliadnutím na zachovanie životného prostredia. Celková investícia sa odhaduje na niekoľko 100 mil. €.

### **Ložisko Zbudza**

Spoločnosť Solivary, a.s., Prešov stále hľadá investora, ktorý by zabezpečil dokončenie projektu vybudovania nového ložiska soli v Zbudzi pri Michalovciach. Majoritným vlastníkom Solivarov je spoločnosť Exall Slovakia, s.r.o., ktorú vlastní spoločnosť 1. garantovaná, a.s., Bratislava. Ďalší vývoj v spoločnosti Solivary preto závisí od toho, ako sa vyvinie situácia v spoločnosti 1. garantovaná, ako aj v Nováckych chemických závodoch, a.s., ktoré sú spoluvlastníkom Solivarov.

## **2.3. Výhody a nevýhody Košického a Prešovského regiónu**

Samozrejme obidva regióny do roku 2008 pocítili príchod zahraničných investícií a je tu vidieť kladný vplyv na rozvoj krajiny. Vidieť sa to dá jednoznačne hlavne na počte zrealizovaných projektov, finančnom vyjadrení ziskov z PZI, alebo aj na poklese nezamestnanosti a raste priemernej mesačnej mzdy vo všetkých odvetviach. Nárast zaznamenal aj export výrobkov do zahraničia.

Práve preto je dôležité neustále hľadať nové príležitosti, ktorými si udržíme súčasných a prilákame nových zahraničných investorov. Košický a Prešovský región patria medzi najkrajšie regióny na Slovensku.

Čo sa týka priestoru na výstavbu projektov v regiónoch, Slovensko by si malo začať pomaličky brať príklad zo zahraničných krajín, ktoré sa snažia všetky väčšie projekty pomaly presúvať mimo územia mesta, na periférie. Podobný trend už možno zaznamenať v Košiciach, kde investori pomaly začínajú uvažovať o lokalitách ako Pereš, Šaca, Čečejevce apod. Takýmto postupom sa vyhnú problémom s priestorom, a takisto cena za pozemok bude určite nižšia ako v meste.

Netreba však zabúdať, že popri spomínaných výhodách existujú aj nevýhody. V posledných rokoch, je častým problémom vyporiadavanie pozemkov. Tento problém, môže výrazne pozastaviť príchod zahraničného subjektu, resp. môže jeho príchod úplne zamietnuť, keďže nikto nechce budovať na pozemkoch, ktoré mu nepatria. Určiť priemernú cenu pozemkov určených na výstavbu a danou cenou

vyplácať majiteľov pozemkov. Samozrejme netreba túto cenu podhodnotiť, ale vychádzať zo štatistických štúdií.

Tabuľka 3 Silné stránky regiónov

<b>Výhody Košického regiónu</b>	<b>Výhody Prešovského regiónu</b>
+ Výhodné dopravné umiestnenie	+ Cestovný ruch, turistika
+ Dostatok priestoru na výstavbu mimo miest	+ Príroda
+ Kvalifikovaná pracovná sila	+ Dostatok pracovných síl, hlavne mladá pracovná sila
+ Historické pamiatky	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 4 Slabé stránky regiónov

<b>Nevýhody Košického regiónu</b>	<b>Nevýhody Prešovského regiónu</b>
- Vysoká nezamestnanosť (Rómovia a dlhodobo nezamestnaní)	- Vysoké vnútro regionálne rozdiely
- Ešte stále nedostatočne vybudovaná infraštruktúra dopravných rýchlostných komunikácií	- Vysoká miera dlhodobej nezamestnanosti
	- Neudržanie najkvalifikovanejšej pracovnej sily – únik mozgov
	- Zaoštvávajúce miestne hospodárstvo

Zdroj: Vlastné spracovanie

### 3. Prílev PZI a súčasná hospodárska a finančná kríza

Začiatko roka 2008 svetom otriaslo dnes už všade spomínané slovo " kríza ", Svetová kríza vážnejšie začala Slovenskú republiku ovplyvňovať až začiatkom roka 2009. V súčasnom stave, keď významné svetové ekonomiky zaznamenávajú poklesy HDP o 20% a viac, je sľub vlády SR z minulých rokov zvýšiť HDP o 2,7% viac ako nereálny. V lepšom prípade, podľa mnohých analytikov a ekonómov môžeme predpokladať pokles o 15 a viac percent.

S infláciou to nebolo začiatkom roka 2009 na Slovensku iné. Ako aj ostatné krajiny Európy aj Slovensko zaznamenávalo nízku infláciu, ktorá vyústila do znižovania ceny peňazí. Následne teda nastal pokles výroby, znižovanie nákladov na výrobu a došlo k prepúšťaniu zamestnancov mnohých podnikov.

Nezamestnanosť bude v priebehu roka 2009 a roka 2010 teda určite narastať, dôkazom toho sú mnohé veľké podniky, ktoré zrušili alebo obmedzili výrobu, niekedy až do výšky 60% ako najväčšia spoločnosť Východného Slovenska U.S. Steel. Nárast nezamestnanosti sa väčšinou týka stredných a väčších podnikov, so

zameraním na vývoz svojich tovarov a služieb do zahraničia. Malí a strední podnikatelia, s diferencovanou výrobnou činnosťou ako aj s diferencovaným trhom, na ktorom prevádzkujú svoju činnosť, krízu nepocítia v takom rozsahu.

Práve prebiehajúca ekonomická kríza určite pozastaví rast Slovenskej ekonomiky na niekoľko rokov. Prísun nových zahraničných investorov bude v tomto období určite obmedzený, preto je dôležité zamerať sa na udržanie si súčasných a takisto na rozvoj domáceho trhu a oblastí malého a stredného podnikania.

#### **4. Návrhy a odporúčania na zvýšenie konkurencieschopnosti regiónov Slovenska**

Problematika vzniku regionálnych nerovností a ich význam je jednou z kľúčových otázok, ktoré rezonujú v našej spoločnosti. V regionálnej politike sa tejto problematike venuje stále väčšia pozornosť. Kľúčom k úspechu v regionálnom rozvoji je preto kombinácia regionálneho a centrálného prístupu, pričom centrálny prístup rešpektuje regionálne a lokálne špecifiká v oblasti demografického vývoja, vývoja nezamestnanosti a tvorby nových pracovných miest, vzdelávania a odbornej prípravy s dôrazom na potreby vedomostnej spoločnosti. Taktiež využívanie štrukturálnych fondov EÚ v rokoch 2007-2013 je zamerané aj na podporu rozvoja regiónov (vrátane investícií do vzdelávania) s hlavným zámerom zlepšiť a zvýšiť súčinnosť s ostatnými politikami a nástrojmi štátu. (Slaninová – Bobenič – Seňová, 2008)

Z vyššie uvedeného vyplývajú nasledujúce viaceré odporúčania:

- § Štát sa musí viac zamerať na konkrétne spôsoby ako zvýšiť konkurencieschopnosť regiónov a znížiť rozdielnosť regionálnych disparít, a to zvýšením inovačných aktivít, zlepšením dostupnosti regiónov dobudovaním infraštruktúry, zlepšením vzťahov verejnej správy, inštitúciami výskumu a podnikateľskými subjektami.
- § Zavádzať nové výrobné technológie s cieľom inovácií výrobkov a služieb.
- § Vytvárať výskumné, inovačné a technologické centrá a nové technológie sprístupniť malým a stredným podnikateľom.
- § Presadzovať zvyšovanie počtu pracovníkov v oblasti výskumu a vývoja s vyššou kvalifikáciou a to najmä v podnikateľskom sektore.
- § Zavádzať nové environmentálne technológie na báze využívania slnečných kolektorov, obnoviteľných zdrojov energie apod.).
- § Vytvárať nové priemyselné parky (PP) typu "brownfields a greenfields".

- § Zaviesť systém akreditácie priemyselných parkov, ktorý stanovuje jasné pravidlá existencie, podmienok, kritérií vzniku a existencie PP.
- § V duchu trvaloudržateľného rozvoja podporovať a realizovať tzv.PPP (Public Private Partnership) projekty.

## **Záver**

Vo výkonnosti ekonomiky SR a v socio-ekonomickej situácii regiónov sú značné regionálne rozdiely. Konkurencieschopnosť Slovenska je však založená najmä na výhode relatívne nízkych nákladov na prácu.

Pre nasledujúce obdobie je udržanie vysokého ekonomického rastu a jeho premietnutie do vyššej kvality života podmienené rozvojom potenciálu ekonomického rastu založeného na vedomostiach, kvalitnej a dostupnej infraštruktúre, na slobodných, vzdelaných a kreatívnych ľuďoch. Inovácie v priemysle a službách sú prostriedkom rozvoja potenciálu koncentrovaného v inovatívnych ekonomických činnostiach, ktoré využívajú udržateľné zdroje a vytvárajú konkurencieschopné tovary a služby na domácom a zahraničnom trhu.

## **Kľúčové slová**

región, regionálne disparity, investičné stimuly, kríza

## **Literatúra**

1. BUČEK, M. a kol. Regionálny rozvoj: Novšie teoretické koncepcie. Bratislava: EKONÓM, 2006. ISBN 80-225-2151-5
2. KOTULIČ, R.: Priame zahraničné investície do hospodárstva SR podľa regionálnej diferenciacie a ich trendová analýza. Zborník vedeckých štúdií z výskumného grantu VEGA 1/8051/01, Prešov: 2003, ISBN 80-8068-230-5
3. SLANINOVÁ, Patrícia - BOBENIČ, Vladislav - SEŇOVÁ, Andrea: Vplyv zahraničných investícií na zvyšovanie konkurencieschopnosti regiónov. In: Národná a regionálna ekonomika 7 : 1.-3. Október 2008, Učebno-výcvikové zariadenie TU Herľany : Zborník príspevkov z konferencie. Košice : EkF TU, 2008. s. 811-818. ISBN 978-80-553-0084-9
4. TEPLICKÁ, Katarína: Konkurenčná schopnosť a konkurenčné výhody výrobných podnikov pri prenikaní na medzinárodné trhy. In: Manažment v teórii a praxi : On-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente. roč. 3, č. 4 (2007), s. 86-93. Internet: <<http://casopisy.euke.sk/mtp>> ISSN 1336-7137
5. [www.sario.sk](http://www.sario.sk)
6. [www.hn.hnonline.sk](http://www.hn.hnonline.sk)
7. [www.build.gov.sk](http://www.build.gov.sk)

## **Summary**

The contribution is dealing with an influence of foreign direct investments (FDI) on development of a regions of Slovakia, describes location factors influencing upon placement of the foreign direct investments. The aim is to show some results and opportunities of FDI in Slovakia. Slovakia becomes attractive location not only for manufacturing plants investments but for high-tech types of investments, too. Article deals with basic influence factors, like: internal and external and other group of factors are regional factors. All these factors play key role in decision process in FDI.

The aim is analysing the capital incentives into the regions of Slovakia with bearing on reduction of the regional disparities and propose to recommendation direct to the regional autonomy for purpose of increase competitiveness of the regions and gain FDI into the regions of Slovakia. The goal of this article is to approach possibilities of financial support to sustainable energy projects, which comes from EU funds, as well as from other financial mechanisms.

## **Adresa autora**

Ing. Rozália Pétrová, CSc.  
Katedra ekonómie  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 258  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: rozalia.petrova@euke.sk

# Vplyv diferencovanej výživy na ekonomiku pestovania ozdobnice čínskej (*Miscanthus sinensis* Anderss)

Pavol PORVAZ – Jana JAKUBOVÁ

## Úvod

Podiel zdrojov obnoviteľných foriem energie (ZOFE) na spotrebe primárnych energetických zdrojov činí v Európskej únii (EÚ) cca 6 %, na Slovensku je tento podiel menší ako 4,2 % a najväčší podiel má okolo 42 % biomasa. Analýza rozvoja ZOFE u nás preukázala, že vzhľadom na naše prírodné podmienky je najvýznamnejšie komplexné využitie biomasy. Celková spotreba energie na Slovensku je približne 800 PJ (peta joule). Najväčšími spotrebiteľmi sú s 38 % odvetvie priemyslu a s 25 % domácnosti, ďalej obchod, služby a doprava. Poľnohospodárstvo spotrebuje cca 15 PJ. Vzhľadom na veľkosť technicky využiteľného potenciálu je biomasa najperspektívnejším zdrojom nielen pre jednoduché spaľovanie, ale aj pre náročnejšiu výrobu elektrickej energie alebo biopalív. Vysoká, až 90 %-ná závislosť Slovenska na dovoze primárnych energetických zdrojov i medzinárodné záväzky Slovenska v oblasti klimatických zmien robia otázku efektívneho využívania ZOFE mimoriadne aktuálnou.

Ekonomická efektívnosť a energetická náročnosť závisia od potenciálnej produkcie biomasy, čo je podmienené ekologickými podmienkami a plodinou. Preto i pri tých istých energetických vstupoch nie v každej krajine sa pri doterajšej technológii pestovania energetických plodín získa aj energetický a ekonomický zisk (Stričík a kol.2008). Rozhodujúcim faktorom pestovania a využitia energetických plodín je cena produkcie biomasy ako biopalivá alebo suroviny pre výrobu biopalív, a tiež náklady na pestovanie. V súčasnej dobe ešte neexistuje dostatok praktických skúseností a ekonomických znalostí z cieľného pestovania energetických plodín. Na Slovensku majú poľnohospodári už prvé skúsenosti s pestovaním ozdobnice čínskej, najmä v kukuričnej výrobnjej oblasti.

## Materiál a metóda

V rámci riešenia bol na pracovisku realizovaný polyfaktoriálny pokus s ozdobnicou čínskou. Ozdobnica čínska bola založená výsadbou do sponu 0,5 m x 1 m bez hnojenia na experimentálnom pracovisku OVÚA Michalovce vo Vysokej nad Uhom na fluvizemi modálnej v bezzávlahových podmienkach v roku 2003. Lokalita sa nachádza 20 km južne od Michaloviec, v nadmorskej výške 105 m a reprezentuje centrálnu časť Východoslovenskej nížiny, oblasť s kontinentálnym rázom podnebia. Pôdne podmienky pokusného stanovišťa sú opísané v práci Tótha (2006), Kotorová, D. a kol., 2004, 2005). V priebehu výskumného obdobia sa na

experimentálnej lokalite sledovali vybrané meteorologické údaje a to priemerná denná teplota vzduchu [ $^{\circ}\text{C}$ ] a atmosférické zrážky [mm], získavané z meteorologickej stanice SHMÚ nachádzajúcej sa v areáli experimentálneho pracoviska Vysoká nad Uhom. Klimatické charakteristiky pokusného stanovišťa v období rokov 2003 – 2005 a ich odchýlky od dlhodobého normálu sú v práci Porvaza, (2006). Pri ekonomickej bilancii sa vychádzalo zo základných ekonomických ukazovateľov, ako sú ročné náklady, celkové náklady, príjem z predaja (výnosy) a zisk/strata (Stražil, 1999). Ekonomickú bilanciu pestovania ozdobnice čínskej vyjadrujú nasledovné ukazovatele:

$$Z_r = \frac{\Sigma Nr}{r} - \Sigma PP - \frac{\Sigma Pr}{r},$$

kde:  $Z_r$  – ročný zisk,  $\Sigma Nr$  – celkové náklady,  $\Sigma Pr$  – celkové príjmy,  $r$  – počet rokov,  $\Sigma PP$  – priame platby.

$$NI = \frac{\Sigma Nr - \Sigma PP}{\frac{\Sigma Pr}{r}},$$

kde: NI – návratnosť investície.

Pre zistenie ekonomických ukazovateľov ozdobnice čínskej bol v roku 2006 založený pokus výsadbou podzemkov do sponu 0,5 x 1,0 m, v diferencovaných podmienkach výživy dusíkom (V1 – 40 kg N.ha<sup>-1</sup>, V2 – 60 kg N.ha<sup>-1</sup> a V3 – kontrolný variant bez hnojenia dusíkom). Pri štatistickom skúmaní sme použili programovací balík STATGRAPHIC, kde sme použili analýzu variancie a regresnú analýzu. V pokusných rokoch sme pomocou regresnej analýzy skúmali lineárnu závislosť úrodovných znakov a ich vplyv na produkciu sušiny u ozdobnice čínskej.

## Výsledky a diskusia

V roku 2003 bol založený porast ozdobnice čínskej a ako premenlivé parametre boli zvolené tri varianty hnojenia, kde variant V3 bol kontrolný bez hnojenia. V tabuľke 1 sú uvedené všetky vstupné náklady operácií podľa troch variantov výživy v roku založenia porastu 2003 a v ďalších rokoch 2004 – 2007. Najvyššie náklady na pestovanie boli v roku založenia porastu. Najväčšiu nákladovú položku vstupných nákladov predstavuje sadba plodiny. Variant pestovania V2 predstavuje najvyššie vstupné náklady 7761,44 € .ha<sup>-1</sup> v roku založenia porastu (2003), ale aj v



ďalších štyroch rokoch na úrovni 713,93 € .ha<sup>-1</sup>, čo je spôsobené najvyšším vstupom dusíkatých hnojív. Najnižšie náklady 7504,85 € .ha<sup>-1</sup> sú v roku založenia porastu na variante V3 bez hnojenia (tabuľka 1). V priemere rokov 2004 – 2007 náklady na nehnojenom variante V3 dosahujú úroveň 75,58 € .ha<sup>-1</sup>. Úroda biomasy ozdobnice čínskej bola zberaná v rokoch 2004 – 2007 a najvyššia 171,53 t.ha<sup>-1</sup> (celkom za 4 roky) bola na variante V2. Výrobné náklady z titulu najvyššej úrody na V2 boli 42,28 € .ha<sup>-1</sup>. Na variante V3 pri najnižšej úrode biomasy 120,55 t.ha<sup>-1</sup> sú výrobné náklady najvyššie, a to 54,61 € .ha<sup>-1</sup>.

Tabuľka 1 Náklady na pestovanie ozdobnice čínskej na biomasu počas piatich rokov pokusu

1. rok pestovania (2003)	€ .ha <sup>-1</sup>		
	V1	V2	V3
Herbicídna úprava pozemku (Roundup 3 l.ha <sup>-1</sup> + aplikácia)	72,30	72,30	72,30
Hlboká orba	118,30	118,30	118,30
Smykovanie + bránenie	54,24	54,24	54,24
Priemyselné hnojivá vrátane aplikácie V1 - (N - 40 kg.ha <sup>-1</sup> , P - 40 kg.ha <sup>-1</sup> , K - 120 kg.ha <sup>-1</sup> ), V2 - (N - 60 kg.ha <sup>-1</sup> , P - 40 kg.ha <sup>-1</sup> , K - 120 kg.ha <sup>-1</sup> ), V3 - 0	233,35	256,59	0,00
Zapravenie priemyselných hnojív	27,12	27,12	27,12
Výsadba podzemkov (cena sadenice - 0,53 €, 10 000 sadeníc.ha <sup>-1</sup> ; výsadba 0,166 €/sadenica)	6970,72	6970,72	6970,72
Herbicídne ošetrovanie (Basagran 3 l.ha <sup>-1</sup> + aplikácia)	142,44	142,44	142,44
Plečkovanie	57,89	57,89	57,89
Drvenie rastlinnej hmoty	61,84	61,84	61,84
Spolu (2003)	7738,20	7761,44	7504,85
Ďalšie roky pestovania (priemer rokov 2004 – 2007)			
Prihnojovanie V1 – (N – 40 kg.ha <sup>-1</sup> ), V2 – (N – 60 kg.ha <sup>-1</sup> ), V3 – 0	79,67	102,90	0,00
Zber hmoty zberacou rezačkou	75,58	75,58	75,58
Priemer rokov 2004 – 2007	155,25	178,48	75,58
Spolu 2004 – 2007	620,99	713,93	302,33
Náklady za 5 rokov	8359,19	8475,37	7807,18
Dotácie za 5 rokov	1223,73	1223,73	1223,73
Náklady za 5 rokov znížené o dotácie	7135,46	7251,64	6583,45
Úroda za roky 2004 – 2007 [t.ha <sup>-1</sup> ]	146,40	171,53	120,55
Výrobné náklady za roky 2003 – 2007 [€ .ha <sup>-1</sup> ]	48,74	42,28	54,61

Pri ekonomickom hodnotení návratnosti investície na založenie porastu ozdobnice čínskej sa vychádzalo zo súčtu nákladov za päť rokov pestovania porastu. Pri dosiahnutých príjmoch za rok sa rátalo s predajnou cenou biomasy 53,11 €·t<sup>-1</sup>. Z tabuľky 2 je vidieť, že rozdiel návratnosti investície medzi variantmi V2 a V3 je 1,1 roka. Variant V3 aj s uvažovaním dotácie je za päť rokov stratový na úrovni -36,21·ha<sup>-1</sup>·rok<sup>-1</sup>. Pri pestovaní ozdobnice čínskej bolo uvažované s dotáciou ako pri pestovaní energetických plodín teda na plochu, ornú pôdu, energetickú plodinu a na znevýhodnenú oblasť. V našom prípade výsledná priama platba činí na rok 244,75 € ·ha<sup>-1</sup>.

Tabuľka 2 Ekonomické hodnotenie pestovania ozdobnice čínskej

Ekonomické ukazovatele	V1	V2	V3
Celkové náklady [€·ha <sup>-1</sup> ]	7135,46	7251,64	6583,45
Príjem za rok (pri kalkulačnej cene 53,11€·t <sup>-1</sup> ) [€·ha <sup>-1</sup> ]	1555,07	1821,95	1280,49
Náklad za rok [€·ha <sup>-1</sup> ]	1427,11	1450,34	1316,70
Zisk za rok [€·ha <sup>-1</sup> ]	127,96	371,61	-36,21
Návratnosť investície [roky]	4,60	4,00	5,10

Rozhodujúcim faktorom pestovania a využitia energetických plodín je cena produkcie biomasy ako biopalivá alebo suroviny pre výrobu biopalív, a tiež náklady na pestovanie. V súčasnej dobe ešte neexistuje dostatok praktických skúseností a ekonomických znalostí z cieleného pestovania energetických plodín. Na Slovensku majú poľnohospodári už prvé skúsenosti s pestovaním ozdobnice čínskej, ktorá je vhodná najmä do kukuričnej výrobnjej oblasti (Jamriška – Surovčík, 2007; Baráková, 2007).

## Záver

Ekonomická efektívnosť a energetická náročnosť závisia od potenciálnej produkcie biomasy, čo je podmienené ekologickými podmienkami a plodinou. Preto i pri tých istých energetických vstupoch nie v každej krajine sa pri doterajšej technológii pestovania energetických plodín získa aj energetický a ekonomický zisk. Ekonomické hodnotenie výsledkov podľa variantov výživy umožnilo sformulovať nasledujúce závery:

1. Nehnojený variant V3 s nižšou úrodou je za päť rokov ekonomicky stratový na úrovni -36,21 €·ha<sup>-1</sup>·rok<sup>-1</sup>. To znamená, že je potrebné preferovať primerane hnojené varianty s vyššou úrodou biomasy.

2. V súčte s možnými cielenými dotáciami na plochu, ornú pôdu, energetickú plodinu a oblasť pestovania a perspektívne so zvýšenými výkupnými cenami za biomasu je možné pestovať ozdobnicu čínsku so ziskom.
3. Návravnosť investície pri sledovaných variantoch je za 4,0 až 5,1 roka.

### Key words

*Miscanthus sinensis*, dry matter, year of cultivation, linear dependence, independent variable

### Literatúra

1. BARÁKOVÁ, A. : Slama ako energeticky priaznivý zdroj biomasy z poľnohospodárstva. In: *Biomasa pre regionálnu energetiku*. 2007, s. 24-35. ISBN 978-80-8069-892-8
2. JAMRIŠKA, P. – SUROVČÍK, J.: Rastlinná výroba zdroj obnoviteľnej energie. In: *Biomasa pre regionálnu energetiku*. 2007, s. 66-70. ISBN 978-80-8069-892-8
3. KOTOROVÁ, D. – DANILOVIČ, M.: Energetická a ekonomická bilancia pestovania jačmeňa siateho jarného. In: *Zborník vedeckých prác VÚRV – ÚAe Michalovce*. 2005, č. 21, s. 103-113. ISBN 80-88790-44-1
4. KOTOROVÁ, D. – POSPÍŠIL, R. – RŽONCA, J. – BALLA, P. – DANILOVIČ, M.: Porovnanie energetickej bilancie pestovania hustosiatych obilnín na fluvizemi glejovej a hnedozemi kultizemnej. In: *Zborník vedeckých prác OVÚA Michalovce*. 2004, č. 20, s. 119-128. ISBN 80-969094-1-X
5. PORVAZ, P.: Production parameters of *Miscanthus sinensis* A. in the conditions of the East Slovakian Lowland. In: *Biotechnology 2006*. 2006, s. 506-509. ISBN 808 5645-53-X
6. STRAŠIL, Z.: Pěstování a možnosti využití některých energetických plodin. In: *Technologie pro spalování biomasy*. 1999, CD-ROM. ISBN 80-213-0506-1
7. STRIČÍK, M. a kol.: *Přírodní zdroje a udržitelný rozvoj*. Vydavatelství Ekonom, 2008, s. 290, EU PHF Košice, ISBN 978-80-225—2646-
8. TÓTH, Š.: Herbicides residues biologie degradation in soil condition. In: *Biotechnology 2006*. 2006, s. 917-923, CD. ISBN 8085645-53-X

### Summary

The field polyfactorial experiment with *Miscanthus sinensis* A. was performed. *Miscanthus sinensis* was cultivated without fertilization and irrigation in the row

spacing 0.5 m x 1 m on Eutric fluvisols in the experimental station Vysoká nad Uhom. The production potential of this plant is 20-25 t/ha dry matter and it can seldom be achieved 30 t.ha<sup>-1</sup> in the second production year. Our yield was 39.64 t.ha<sup>-1</sup> of dry matter. The average of crop yield in 2004 -2006 was 171.53 t.ha<sup>-1</sup> of dry matter in nutrient variant V2. The foundation of annual and perennial energetic plants stands supplies the rising request for natural fires (wood, straw). Limiting factors of biomass production are conditions of position, severity individual varieties for nutritives as well as resistance to biotic and abiotic stress factors. The *Miscanthus sinensis* is possible cultivate at a profit in sum with possible goal-directed capitulation grant on the area, ploughland, energetic plant and area of growth and perspective with increase price at biomass. The economic return of investment at testing variant is during 4-5.1 year.

### **Adresa autora**

Ing. Pavol Porvaz, PhD., Ing. Jana Jakubová  
Centrum výskumu rastlinnej výroby Piešťany  
Výskumný ústav agroekológie Michalovce  
Špitálska 1273, 071 01 Michalovce  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)56 / 6443 888  
Fax.: + 0421(0)56 / 6420 205  
E-mail: porvaz@scpv-ua.sk  
jakubova@scpv-ua.sk

# Globalizácia a interkultúrna kompetencia

Eva PRIVIDIOVÁ

## Úvod

Globalizácia prináša so sebou hlavne vo vysokom školstve nový pohľad na vzdelávanie interkultúrnej kompetencie a zvyšovanie zamestnanosti, nakoľko vysokoškolského vzdelávania sa čoraz viac zúčastňujú aj študenti z rôznych krajín Európskej únie aj mimo nej.

Vystupujúce rozdiely vedú často k pohľadu obmedzenosti stanoviska iných, ale nie vlastného. Nakoľko prechod od interkultúrnej naivity do fázy znovu objavovania rozdielov prechádza väčšinou bez pripravenosti, prináša často „kultúrny šok“ a potom je často spojený aj s jeho vedľajšími prejavmi (stres, vysoká emocionalita, obranná reakcia a pod.). V takýchto situáciách často hľadajú jednotlivci alebo skupiny východisko, ktoré smeruje proti myšlienke slobody a z toho vyplývajúce právo na rozdielnosť alebo proti myšlienke rovnakej úcty všetkých ľudí.

## 1. Vymedzenie pojmu interkultúrna kompetencia

„Interkultúrna kompetencia“ je pojem, ktorý sa etabloval v porevolučnom období, t. j. objavuje sa u nás od roku 1990, a medzitým sa používa inflačne. Nedefinuje v žiadnom prípade jednoznačnú schopnosť a nenechá sa uzatvoriť na ohraničiace pravidlo. Z mnohých diskusií je zrejmé, že máme do činenia z väčšej časti s osobnostnými, sociálnymi kompetenciami, spojené so špecifickými odbornými vedomosťami pre platný priebeh deja. V jednoduchej a často citovanej definícii označuje „interkultúrna kompetencia“ preto najskôr nič iné ako spôsobilosť jednat „primerane a úspešne“ v cudzokultúrnom okolí alebo s príslušníkmi inej kultúry ako je vlastná (Hinz-Rommel 1994).

Narastajúce použitie tohto pojmu interkultúrnej kompetencie sa odôvodňuje v narastajúcej potrebe, aby sme mohli jasnejšie definovať výsledok interkultúrnych vzdelávacích procesov. OECD naproti tomu navrhlo úspešne prednedávnom „pracovný pojem“ všeobecne nahradiť konceptom kompetencie. To viedlo k známym štúdiám vzdelanostného stavu európskych študentov. Pritom OECD rozumie pod kompetenciou „disponibilné alebo naučiteľné kognitívne schopnosti a zručnosti jednotlivca na riešenie problémov, ako aj s tým spojené motivačné, nestále a sociálne pohotovosti a schopnosti, aby sa riešenie problémov mohlo využívať vo variabilných situáciách úspešne a zodpovedne.“ (Weinert 2002).

Je jasné, že nadobudnutie „interkultúrnej kompetencie“ v školách nie je na konci, ale je iba na začiatku.

„Interkultúrne vzdelávanie“ nemôže byť harmonizujúcim konceptom, nemôže sa obmedzovať iba na všeobecné a jednoduché činnosti, musí oveľa viac reagovať na individuálne, tiež problematické skúsenosti, a tiež na situáciu spoločnosti. Je teda kombináciou sociálnych, kognitívnych a interakcionálnych kompetencií spojených s určitých poznáním a s určitou reflexnou kompetenciou o vlastnej a práve týkajúcej sa partnerskej kultúry.

## 2. „Všetci inak - všetci rovnako“ ako základný princíp interkultúrneho učenia

Interkultúrny učebný proces má princíp „všetci inak - všetci rovnako“ k základu a k cieľu. Princíp vytvára základ spolunažívania v modernej, otvorenej spoločnosti, lebo iba tak môže byť zaistená sloboda všetkých, ako aj ich právna štátna a politická rovnosť. Nakoľko súčasné uskutočnenie oboch základných hodnôt sa iba zriedka podarí, opätovne sa musíme pokúšať o ich správnu rovnováhu, preto ostáva tento princíp tiež cieľom všetkých príslušných pedagogických snažení. Pre interkultúrny kontext znamená tento princíp obzvlášť:

- „Všetci inak“: Všetci ľudia majú právo utvárať svoj život ako jednotlivec alebo ako skupina podľa vlastných rozhodnutí (= pluralizmus názorov, správania, postojov, a pod.).
- „Všetci rovnako“: Všetci ľudia sú si rovnocenní, ale nie rovnakí, a majú ako jednotlivec alebo ako skupina právo zúčastňovať sa na spoločenskom živote a v ňom preberať zodpovednosť.

### 2.1 Jednota v zmierenej rôznosti

Cieľ interkultúrneho učebného procesu môžeme opísať ako náhľad do obmedzenosti postojov iných a vlastného, a mieni sa tým schopnosť ku konštruktívnej spolupráci s cudzími inými za rešpektovania a použitia zvláštnosti oboch zúčastnených.

Pre školu to môže znamenať:

„Škola, v ktorej sme zvedaví na skúsenosti iných, v ktorej svoj pôvod a identitu nemusíme zapierať, aby sme boli akceptovaní, je učebným miestom, ktoré pozitívne stimuluje. Výučba v takejto škole umožňuje integráciu na vyššej úrovni. Pre rozvoj osobnosti študenta je dôležité, aby sa nemusel vzdať svojej pôvodnej kultúry, aby mohol byť integrovaný. Môžu referovať o svojich vlastných skúsenostiach, pestovať svoj jazyk a náboženstvo, a týmto rozvíjať prirodzenosť a tak byť vedení k lepšiemu zvládnutiu a orientácie v kultúre, v ktorej teraz žijú. Takto pochopenou interkultúrnou výučbou získavajú študenti rovnakou mierou: učia sa akceptovať ľudí pochádzajúcich z iných kultúr, nielen na úrovni porozumenia, na základe spoločného a prispôsobenia sa, ale cez viac vedomostí: poznáním rôznorodosti, tiež deliaceho. Až tu začína schopnosť tolerance.

Interkultúrna kompetencia je preto nielen výkon prispôsobenia sa zahraničným študentom, ale rovnako smeruje na všetkých študentov. Vychádza z toho, že rozdielni ľudia a kultúry existujú rovnoprávnym spôsobom a že jeden od druhého sa môžeme učiť a vzdelávať, aby sme sa takto obohatovali.

### 3. Európsky vzdelávací priestor

Globalizácia poukazuje na roky snaženia politiky na cielene podporovanú internacionalizáciu a obzvlášť na europizáciu našej práce a životných podmienok. Všetky znamenia poukazujú v tejto dobe na to, že tento vývoj v nasledujúcej dobe bude nemenne ďalej pokračovať a bude podstatne spoluurčovať vzdelávanie, štúdiá a profesionálny deň študentov dneška a zajtrajška.

Zväčšujúce sa interkultúrne kompetencie prispievajú teda k zosilneniu použiteľnosti ak nemusia byť bezpodmienečné, aby sa v budúcnosti mohli úspešne angažovať v multikultúrnej a multináboženskej, pluralistickej spoločnosti z osobného pohľadu, politického a z pohľadu povolania.

Nakoľko učebný proces - ako už bolo viackrát zdôraznené - nevedie sám o sebe k žiaducim výsledkom a nemôže byť žiadnym krátkodobým programom, ale vyžaduje celoživotný proces vzdelávania, urobia školy dobre, ak poskytnú svojim študentom vhodné učebné predmety, ktoré zohľadnia silnejšie vo svojom profile túto dimenziu rozvojom vhodného konceptu. Vhodne k tomu prispievajú zahraničné študijné výmenné pobyty. V budúcnosti okrem jazykových zručností má študent rozvíjať aj interkultúrnú tímovú spoluprácu. Stredne- až dlhodobo si študenti môžu zobrať za cieľ, aby v rámci svojej študijnej dráhy sa najmenej raz zúčastnili na medzinárodnom a interkultúrnom projekte, ak je možné, ako hosť alebo hosťiteľ. Značne k tomu môžu prispieť školy, aby podporili európsky vzdelávací priestor a dali mu solidný základ.

Možné rozšírenie výmenných štúdií nevyklučuje prehĺbenie kontaktov pomocou projektov na záujemcov o „tretie miesto“ ako národné parky, vzdelávacie domy, výskumné centrá alebo politické centrá (Berlín, Strassburg alebo Brusel) ako aj väčšia účasť študentov na príprave, uskutočnení a vyhodnocovaní. Študenti prinášajú do prípravy takýchto projektov svoje vlastné myšlienky. Samozrejme ich angažovanosť nevzniká rýchlo. Je tu potrebné zapájať študentov do dlhodobých partnerských vzťahov školy. Okrem toho je potrebné rozvíjať výmenné aktivity aj so školami európskych krajín, ktorých jazyk sa spravidla u nás nevyučuje. Môžeme jednoducho vychádzať z toho, že študenti strednej a východnej Európy, ale aj Škandinávie a južnej Európy, hovoria dostatočne anglicky, že zvládnu komunikáciu aj v ťažkých fázach, ale sme schopní nájsť samostatné odpovede na jazykovú rôznorodosť Európy? Jednanie a projektová tímová práca môže vedľa nutnej angličtiny otvoriť aj zmyselnú perspektívu. Musí byť podchytený kontinuálne narastajúci záujem študentov, ale je potrebné využiť aj európsku sieť pre výmenu a prijímanie študentov na zahraničné štúdium.

Zahraničné štúdie ukázali dlhodobý a pozitívny účinok medzinárodnej a interkultúrnej výmeny jednotlivca v zahraničí na rozvoj osobnosti, na kompetenciu jazykovej zručnosti a na získanie interkultúrnej kompetencie. Bolo dokázané, že študent, ktorý študoval v zahraničí, vie lepšie konať v neznámej situácii, je viac otvorený cudzincom a vie pracovať v skupine. V oblasti interkultúrnej kompetencie si študent rozvinul pozitívnejší vzťah k partnerskej krajine, rozšíril si vedomosti z oblasti kultúry danej krajiny a vie lepšie pochopiť chovanie ľudí z iných kultúr.

V oblasti rozvoja jazykových kompetencií bola odstránená zábrana hovoriť v cudzom jazyku, zlepšili sa jazykové schopnosti a mnohí z nich boli povzbudení učiť sa ďalší cudzí jazyk.

Rovnako dôležité ako je posielanie študentov na zahraničné pobyty je aj dôležité dať šancu a možnosť hosťujúcim profesorom a tiež profitovať aj zo skúseností študentov, ktorí študovali v zahraničí. Rozvíjanie konceptu ovládania interkultúrnej kompetencie môže školám pomôcť posilniť ich profil ako aj prispieť k ďalšiemu rozvoju vlastných študijných programov, nakoľko pravidelná výmena kolegov s kolegami v zahraničí umožní učiteľom ďalej rozvíjať ich vlastné interkultúrne kompetencie a príslušné otázky a myšlienky na vlastnej vysokej škole. Otvorenie sa Európy a sveta má byť sprevádzané otvorením sa susedným krajinám a prinášať partnerskú spoluprácu v oblasti mládeže, s organizáciami migrantov a profesijnú výmenu, aby v záujme študentov došlo k zlepšeniu ponúk t. j. príprave postupov.

## **Záver**

Uvedené myšlienky a úvahy majú povzbudiť učiteľov, ale aj zodpovedných vo vzdelávacej oblasti, aby konštruktívne rozmýšľali o ďalšom rozvoji konceptov k nadobudnutiu interkultúrnej kompetencie. Existuje tu veľký potenciál, ktorý nie je ešte vyčerpaný. Presadenie takýchto myšlienok na mieste nie je samozrejmé, ale naráža na silný odpor. Georg (2005) formuluje: „Samozrejme nemôže inteligentné zaobchádzanie s rôznorodosťou, s pluralitou, byť zavedené vo vzdelávacích inštitúciách, ak v o statnej spoločnosti sa naďalej pestuje viac monokultúrny habitus.“

## **Kľúčové slová**

globalizácia, interkultúrna kompetencia, celoživotné vzdelávanie, integrácia



## Literatúra

1. BEHRENDTS, T. (2001): *Organisationskultur und Innovativität*.
2. HINZ-ROMMEL, W. (1994): *Interkulturelle Kompetenz*.
3. GEORG, W. (2005): *Die Forderung nach interkultureller Kompetenz in der beruflichen in der Bildung unter den Bedingungen einer nationalstaatlichen Bildungspolitik*.
4. WEINERT, F. E. (2002): *Leistungsmessungen in Schulen*.

## Summary

Globalization brings especially in high education a new view on education of intercultural competence and on raising the employability because even more foreign students from European Union and outside it take part higher education or university education. The arising differences lead to the limited view of the other people but not to the own one. The way from intercultural naivety into the phase of acknowledgement of the differences comes mostly without preparation and brings “cultural shock” and it is mostly connected with secondary features (stress, high emotionality, defense reaction etc.). In such situation the individual or groups search for a way out that is directed against the thought of freedom and following right on difference and the equal respect of all people.

## Adresa autora

PhDr. Eva Prividiová  
Katedra cudzích jazykov  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)055 / 622 19 55  
Fax: +0421(0)055 / 623 06 20  
E-mail: eva.prividiova@euke.sk

# Strategické využitie reverznej logistiky v podniku

Michal PRUŽINSKÝ – Matúš FEDORÍK

## Úvod

Podniky zvažujú svoje strategické premenné – silné stránky. Uvažujú o činiteľoch, ktoré budú mať na konkurenčnú schopnosť podniku dlhodobý pozitívny účinok. Strategické premenné sa musia využívať – riadiť na zaistenie životaschopnosti podniku. Donedávna boli zvyrazňované ako hlavné strategické elementy podniku funkcie, akými sú napr. financie alebo marketing. V rokoch 1970 až 1980, niektoré spoločnosti začali chápať svoje logistické zručnosti ako strategické. Aj napriek tomu, že stále viac spoločností začína vnímať možnosť prijať späť tovar cez dodávateľský reťazec ako dôležitú schopnosť, väčšina týchto podnikov doteraz nepovažuje spätnú logistiku za strategický nástroj. Zaujímavým príkladom môže byť využitie reverznej logistiky ako strategického nástroja na udržiavanie čerstvých, a pre zákazníka stále príťažlivých výrobkov. Najdôležitejšia výhoda maloobchodníka je veľkosť priestoru, na ktorom realizuje svoju ponuku. Aby maximalizoval zisk na meter štvorcový predajného priestoru, musí sa snažiť, aby boli čerstvé produkty viditeľné. Pre obchod s potravinami je kritické umiestniť na nákupných regáloch produkty, ktoré sa reálne predajú. Supermarkety musia často vykonávať kontrolu inventára, aby sa vyhli stratám z dôvodu pokazenia potravín. V súčasnosti začínajú aj iné podniky realizovať podobné praktiky častejších inventarizácií.<sup>1</sup>

## 1. Reverzná logistika ako súčasť manažérskeho rozhodovania

Reverzná logistika je disciplína ovplyvňujúca činnosť podniku tak na strategickej ako aj na taktickej úrovni. Na najvyššej sa rozhoduje o tom, v akom rozsahu sa je jej potrebné venovať. Ďalej tu patrí návrh spätného kanálu a integrácia spätnej distribúcie s doprednou, počet zapojených subjektov, rozmiestnenie a počet koncentračných bodov, spôsob zberu vráteného tovaru a financovanie tejto investície. Taktická úroveň sa venuje predovšetkým vzťahom medzi subjektami tejto siete. Na nej sa hľadajú vhodné spôsoby, ako ovplyvniť ich chovanie požadovaným smerom. Medzi operatívne úlohy patrí riadenie zásob, jednotlivých zhodnocovacích aktivít a ich informačné zabezpečenie.

---

<sup>1</sup> ROGERS, S. – TIBBEN-LEMBKE, S.: *Going Backwards: Reverse Logistic Trends and Practices*. University of Nevada, Reno, 1995, s. 14-15.

## 1.1. Strategické subprocesy

Medzi strategické subprocesy môžeme zaradiť nasledujúce:

1. Stanovenie cieľov a stratégie pre spätnú logistiku. Prvým krokom je určenie roly spätnej logistiky v celkovej stratégii firmy (zváženie dopadov na náklady a na marketing). Následne je potrebné zistiť ako sa dá získať hodnota zo spätných tokov. Potom musíme zohľadniť okolie podniku – právne prostredie, environmentálne dopady, schopnosti a limity partnerov v dodávateľskom reťazci.
2. Rozpracovanie systému, ktorý predchádza vzniku spätných tokov, vstupná inšpekcia a metodika triedenia statkov na spracovanie.
3. Návrh spätnej siete, definovanie možnosti tokov v sieti, voľba spôsobu prepravy.
4. Návrh finančných pravidiel – metodika oceňovania vrátených statkov, pravidiel pre poskytovanie obchodných úverov.
5. Nájdenie a preskúmanie potenciálnych sekundárnych trhov. Stanovenie pravidiel pre ich využívanie.
6. Navrhnutie metriky a určenie cieľových hodnôt. Posúdenie výkonnosti spätnej logistiky vo vzťahu k celkovému podnikovému výkonu.<sup>2</sup>

## 1.2. Procesy reverznej logistiky

Výrobky sa dostávajú na trh prostredníctvom bežného logistického reťazca, ktorý sa z pohľadu podniku delí na nákupnú, výrobnú a distribučnú časť. Po istom čase sa stáva výrobok pre pôvodného majiteľa nepoužiteľným. Môže byť opätovne predaný za nižšiu cenu a to aj viac krát. Po ďalšom časovom období prestane byť produkt použiteľný a nakoniec sa stáva súčasťou tokov nepoužiteľných výrobkov. Stáva sa predmetom záujmu aktivít spätnej logistiky.

### Prvky reverznej logistiky:

použité výrobky od spotrebiteľov,  
odpad a materiálové straty v súvislosti s výrobou,  
tovar vrátený obchodom (vrátane obalu).

**Systém reverznej logistiky** je založený na štyroch základných procesoch:

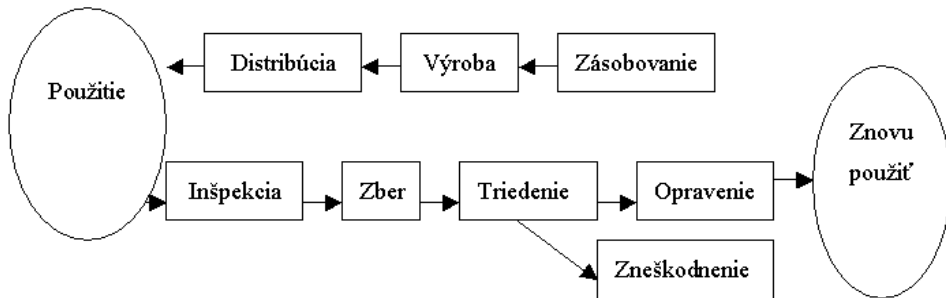
1. Vstupná inšpekcia (gatekeeping) – rozhoduje o tom, či je vhodné pustiť výrobok alebo materiál do systému spätnej logistiky.
2. Zber (collection) – zber, zhromažďovanie výrobkov pre ďalšie spracovanie.
3. Triedenie a separácia (sortation and separation) – statky sú triedené podľa spôsobov, akými budú ďalej spracované.

---

<sup>2</sup> ŠKAPA, R.: *Reverzní logistika*. Brno : Masarykova univerzita v Brne, 2005, s. 25.

4. Spracovanie – výrobky sú podľa charakteru a dôvodu vstupu do spätného toku spracované – opravené, demontované funkčné diely, recyklované, uložené na skládku alebo spálené.<sup>3</sup>

Obrázok 1 Schéma procesov reverznej logistiky



Zdroj: vlastné spracovanie podľa: ŠKAPA, R. (2005)

### Vstupná inšpekcia

Vstupná inšpekcia je sledovanie pokazených produktov a vrátených výrobkov, ktoré už sú po záručnej dobe pri vstupe do reverzných logistických procesov. Úlohou vstupnej inšpekcie je preveriť výrobky a materiál pred vstupom do ďalších činností spätnej logistiky. Jej úspešná realizácia je prvým kritickým faktorom pre efektívne riadenie spätného toku a pre ziskovosť podniku. Rieši tieto otázky: vrátený výrobok pochádza z produkcie, ktorú sme predali my? Má materiál požadované látkové zloženie? Vzťahuje sa na daný produkt reklamačná lehota? Existuje viacero dôvodov prečo môže tovar vstúpiť do procesu spätnej logistiky. Tieto dôvody sú uvedené v tabuľke 4. Samozrejme existujú aj iné dôvody prečo je výrobok vrátený, ale tieto sú najbežnejšie.

Jednou z ciest, ako môže podnik znížiť množstvo vráteného tovaru, je odkloniť sa od liberálnej reklamačnej politiky ku konzervatívnejšiemu variantu. Tento postup pre podnik nemusí byť najvhodnejším riešením, pretože by to mohlo mať negatívny dopad na predajnosť vlastných produktov. Druhou možnosťou, ako vylepšiť proces vstupného posudzovania je zaškoliť pracovníkov, ktorí zabezpečujú vstupnú inšpekciu. Táto cesta sa ukazuje ako náročnejšia, pretože zamestnanci majú v tejto oblasti väčšinou málo skúseností. Správne sa rozhodnúť, či daný výrobok pustiť alebo nepustiť do ďalších procesov si vyžaduje dobrú znalosť výrobku.

<sup>3</sup> ŠKAPA, R.: *Reverzní logistika*. Brno : Masarykova univerzita v Brne, 2005, s. 36.

Tabuľka 1 Príčiny vrátenia výrobkov

Príčiny vrátenia výrobkov	
Zákazníci	Maloobchod
1. Produkt nezodpovedá potrebám spotrebiteľa	1. Produkt je po záručnej dobe
2. Spotrebiteľ nevie výrobok správne použiť	2. Sezónny tovar
3. Výrobok bol poškodený	3. Nahradenie novým výrobkom
4. Zákazník zneužíva liberálnu reklamačnú politiku	4. Zastavený predaj
	5. Prebytok zásob výrobku
	6. Ukončenie činnosti obchodníka

Zdroj: ROGERS, S. – TIBBEN-LEMBKE, S.: *Going Backwards: Reverse Logistic Trends and Practices*. University of Nevada, Reno, 1995, s. 74

Zamestnanci musia presne vedieť, ktoré produkty môžu prijať, ako dlho po ich predaji, ktoré súčasti musí vrátený produkt mať. Jednou z ciest, ako zefektívniť činnosti vstupu (príjem vráteného tovaru, t.j. zdroja spätných tokov), je definovať také pravidlá, ktoré zabránia zahľteniu kanála alebo naopak podporia vstup tovaru do neho (napr.: ako výrobcovia sme zodpovední za ekologickú likvidáciu použitého tovaru, ktorý sme vyrobili).<sup>4</sup> Nasledujúce nástroje resp. opatrenia sa označujú ako ekonomické podnety:

**Zálohovanie** – obalov alebo klasických výrobkov.

**Odkúpenie späť** – ak výrobok spĺňa určité kritériá, predajca alebo výrobca ponúkne, že odkúpi používaný výrobok od zákazníka. Cena sa odvíja od možnosti ďalšieho predaja vráteného tovaru. Okrem technického stavu je tu veľmi dôležitý dopyt po použitom produkte.

**Zľava na nový výrobok** v prípade vrátenia starého (šrotové).

**Finančná odmena za dodanie výrobku** určeného k prepracovaniu alebo recyklácii na stanovené miesto.

**Bezplatný, či lacnejší spätný odber** – týka sa osôb, ktoré potrebujú zlikvidovať určitý statok, za čo je potrebné zaplatiť napríklad špecializovanej spoločnosti. Výhodou tu je, že zákazník ušetrí peniaze a firma získa materiál pre svoje potreby.

Medzi neekonomické faktory ovplyvňujúce množstvo vráteného tovaru patria:

**Výmena nového výrobku za starý** – realizuje sa napríklad ak predaný výrobok obsahoval nejakú chybu.

<sup>4</sup> ŠKAPA, R.: *Reverzní logistika*. Brno : Masarykova univerzita v Brne, 2005, s. 38.

**Uprednostnenie prenájmu výrobku pred jeho predajom** – ide o zaistenie, vrátenia tovaru tomu, kto ho uviedol na trh.

**Včasná a jasná informácia pre zákazníkov** – kde a ako tovar vracat' by malo byť uvedené na obale alebo na samotnom produkte.

**Legislatíva** – obmedzovanie skládok, ich zdražovanie, nariadené spôsoby spracovania a ich likvidácie, rozšírená zodpovednosť za produkciu a podobne.

**Politická sila zákazníkov a záujmových skupín.**

**Apel na environmentálne uvedomelým zákazníkom** – zvýšiť množstvo vráteného tovaru týmto spôsobom sa dá dosiahnuť zintenzívnením marketingových aktivít.

**Stimulácia pomocou charity** – napr. verejný prísľub, že vrátením daného tovaru prispievajú zákazníci na charitu.

## Zber (collection)

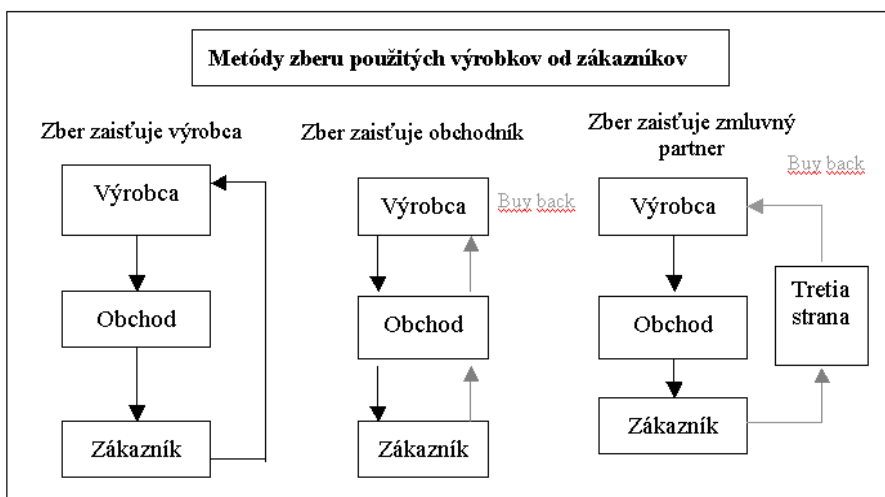
Druhým krokom v procese tvorby reverzného kanálu je zber výrobkov, prebytkov, materiálov a vedľajších produktov. Dochádza k ich presunu na miesto, kde sa realizuje ich ďalšie preskúmanie a spracovanie. Zber starých výrobkov od spotrebiteľov môže prebiehať tromi spôsobmi:

**Zákazník zasiela tovar priamo výrobcovi.** Príkladom je poskytnutie finančnej odmeny zákazníkovi napr. za vrátenie tonerov do tlačiarň alebo rabat pri ďalšom nákupe, možnosť bezplatného zaslania tovaru do predajne a pod.

**Výrobky odoberá obchodník,** ktorý ich predáva výrobcovi.

**Výrobky zbiera tretí nezávislý subjekt,** ktorý ich odpredá výrobcovi alebo špecializovaným spracovateľským podnikom.

Obrázok 2 Spôsoby zberu



Zdroj: vlastné spracovanie podľa: ŠKAPA, R. (2005)

Faktory neistoty, či sa produkt predá alebo nie po jeho spätnom prijatí do predajne sú hlavnou bariérou pri integrácii klasických a spätných tokov. Ich nepreviazanosť vedie ku zbytočným spätným tokom produkcie, ktorú sa nepodari predáť. Okrem ekonomických dopadov pre podnik je tento stav negatívny aj z hľadiska dopadu logistických aktivít na životné prostredie. Výhodným riešením je vybudovanie centralizovaných centier pre vrátený tovar, kde sú všetky dovezené produkty roztriedené, spracované a posielané na miesta ich ďalšieho určenia. Existencia takéhoto centra vo výrobnom podniku je zaujímavá hlavne tým, že zvyšuje úroveň služieb pre zákazníkov. Umožňuje to rýchlejšia autorizácia a kontrola vráteného tovaru. Môže priniesť prínosy aj z hľadiska manažmentu informácií a to tak, že výrobca môže ľahšie rozpoznávať trendy v oblasti vrátenej produkcie a poučiť sa z nich.

### **Triedenie**

Triedenie predstavuje jednu z najdôležitejších krokov. V tejto fáze musia príslušní zamestnanci rozhodnúť, či sa môže výrobok opäť predáť alebo sa musí vyradiť. Platí všeobecné pravidlo, že rozhodnutie, ktoré sa realizuje v skorých štádiách spracovania je nákladovo výhodnejšie. Pre uľahčenie rozhodovania je dôležitá informácia o tom, prečo konkrétny výrobok vstúpil do reverzného systému a spolupráca so zákazníkmi, ktorí výrobky vracajú. Rozhodujúca je kvalita výrobkov, od ktorej sa odvíja, či sa výrobok dá opätovne použiť alebo je nutné ho prepracovať, recyklovať, či zlikvidovať. Hlavne v prípade spotrebného tovaru je potrebná jeho fyzická prehliadka. Pretože hlavným cieľom spätnej logistiky je získať čo najväčšiu hodnotu z prvkov, ktoré tvoria spätné toky, existuje hierarchia ako s nimi zaobchádzať.<sup>5</sup> Napríklad jednoducho opraviteľný počítač je nezmyselné rozobrať na súčiastky, pretože by sa nenávratne stratila časť jeho ekonomickej hodnoty.

### **Spracovanie**

Thierry (1995) definoval päť kategórií spracovania vráteného tovaru:

**Oprava** – ide o opravenie pokazeného výrobku a jeho uvedenie do funkčného stavu. Dochádza tu k výmene a k oprave pokazených súčiastok. Kritériá kvality sú pri takýchto výrobkoch nižšie. Niektoré produkty, napríklad spotrebná elektronika bude v budúcnosti opravovaná čím ďalej, tým menej a to z ekonomických dôvodov. Oprava by bola príliš drahá v porovnaní so zakúpením nového produktu. Tento fakt vytvorí vhodné prostredie pre fungovanie licencovaných opravovní

**Upgrade** – sú to činnosti podobného charakteru ako pri oprave s tým rozdielom, že na upgrade sa vynaloží viac práce a výsledný produkt má vyššiu kvalitu aj hodnotu ako opravený. Pri demontovanom produkte sa jednotlivé

---

<sup>5</sup> ŠKAPA, R.: *Reverzní logistika*. Brno : Masarykova univerzita v Brne, 2005, s. 42.

súčiastky preveria, opravia a prípadne vymenia za dokonalejšie. Výsledný produkt bude mať stále nižšiu kvalitu, ako nový kus. V tomto prípade sa výrobky predávajú za nižšiu cenu, ako nové výrobky.

**Prepracovanie** – aktivity spojené s prepracovaním poškodeného alebo vráteného výrobku si vyžadujú značné množstvo práce. V niektorých prípadoch je potrebné výrobky úplne rozobrať a kontrolovať funkčnosť každej súčiastky zvlášť. Chybné a opotrebované komponenty sa vymieňajú za nové. Výsledný výrobok je poskladaný so starých a nových súčiastok a jeho hodnota a kvalita je plne porovnateľná s novým výrobkom. Tento stav produktu umožňuje jeho opätovný predaj za rovnakých podmienok, ako pri novom výrobku. Napríklad spoločnosť Hewlett–Packard, používala komponenty zo starších produktov na servisné účely. Tento podnik zbieral poškodené komponenty, ktoré opravil alebo prepracoval a použil ich ako primárne materiály.

**Kanibalizácia** – je situácia keď sa vyberie jedna alebo viacero komponentov zo starého výrobku a použije sa na opravu alebo prepracovanie iného.

**Recyklácia** – výrobok alebo jeho diel je rozobraný na základné materiály, ktoré je možné po spracovaní znovu použiť. Látky, ktoré by boli inak použité ako odpad, sú spracované ako surovina. V tomto prípade výrobok stráca svoju štruktúru a základnú funkciu.

## 2. Subjekty zaisťujúce spracovanie

Existujú 3 základné možnosti voľby subjektu spracovania:

- Spracovanie prostredníctvom pôvodného výrobcu.
- Konzorcium výrobcov.
- Využitie služieb špecializovanej spoločnosti.

V prvom prípade realizuje spracovanie výrobkov ich výrobca, čím na seba preberá všetky ekonomické riziká, ktoré sú s tým spojené. Prednosťou je pružnejšia úprava konštrukcie výrobku na základe poznatkov, ktoré podnik nadobudol počas demontáží a recyklácií. Takéto riešenie má viacero nevýhod. Výrobca musí disponovať demontážnymi technológiami, ktorých kapacita by mala zodpovedať množstvu vráteného tovaru. V tomto prípade môže podnik dosahovať príliš vysoké náklady na dopravu, pretože existuje len jedno centrum určené na spracovanie. Dôležitý je faktor charakteru produkcie a geografickej veľkosti trhu. Ak by viacero výrobcov realizovalo spätné toky týmto spôsobom, bolo by nevyhnutné zapojiť do zberu obchodníkov alebo tretie osoby. V opačnom prípade by museli sami zákazníci zasielať tovar naspäť, z čoho by vyplývali jednak demotivačné a ekologické problémy. Komplikácie môžu nastať, ak podnik ukončí svoju činnosť a v obehú ostane jeho produkcia.



Druhá možnosť, ktorá odstraňuje časť spomenutých problémov je vytvorenie konzorcia podnikov, ktoré na seba preberá zodpovednosť za spracovanie tovaru. Výhodou sú nižšie náklady na logistiku, pretože zber a doprava produktov je jednoduchšia o to, že z jednotlivých regiónov plynú produkty do centralizovaného zberného centra v danom regióne. Menšie podniky, ktoré nedisponujú potrebnými technológiami na prepracovanie produkcie alebo by sa tieto činnosti pre nich javili ako neefektívne, môžu využívať služby konzorcia. Okrem toho im to umožňuje dodržiavať požiadavky vyplývajúce zo zákona. Okrem pozitív existujú aj negatíva tohto riešenia. Prvým je rôznorodosť spracovávanej produkcie, čo spôsobuje nutnosť disponovať množstvom znalostí potrebných pri demontážach a recykláciách. Ešte silnejším prvkom je pôsobenie konzorcia na cenotvorbu na trhu. Nedostatok konkurencie sa následne môže prejaviť v podobe zvýšených nákladov na spracovanie, ktoré budú účtované jeho členom. Táto situácia môže spôsobiť to, že výrobca sa začne brániť a prestane zdokonaľovať konštrukčné vlastnosti smerom k ľahšej recyklovateľnosti a demontážam.

Posledná možnosť je zmluvné prenesenie zodpovednosti za spracovanie tovarov na tretí subjekt. Tento spôsob by mal výrobcu motivovať ku zdokonaľovaniu konštrukčných vlastností. Dôvodom je uľahčenie činnosti subjektu povereného spracovaním (menej sofistikovaných operácií, menej problematických materiálov a pod.) s čím sú spojené aj nižšie náklady. Nevýhodou je nutnosť poskytnutia know-how spoločnosti, ktorá spracováva výrobky aby bola schopná dané činnosti realizovať. Tento spôsob sa javí ako optimálny z dôvodu zapojenia trhových síl do „ozelenenia“ produkcie.

## **Záver**

Aplikovanie vhodného reverzného logistického systému v podniku nie je vôbec jednoduché. Spomedzi mnohých opatrení je vhodné začať softvérovým vybavením celého zabezpečenia až po riadenie ľudských zdrojov. Podnik sa môže rozhodnúť realizovať tieto činnosti sám alebo využiť služby špecialistov, ktorí môžu prispieť k rýchlejšiemu zavedeniu systému reverznej logistiky podniku. Na trhu je v súčasnosti rad špecializovaných podnikov, ktorých portfólio služieb zahŕňa aj navrhovanie a realizovanie riešení reverznej logistiky. Na jednej strane vhodná spätná logistika môže pomôcť podniku vyhovieť pomerne prísny smerniciam, ktoré sú v rámci EÚ platné niekoľko rokov, a okrem toho môže prispieť k zhodnoteniu zdanlivo bezcenného aktíva. Podnik môže zhodnocovať zastaraný majetok. Môže ho predávať napríklad prostredníctvom aukcie alebo zriadiť predajňu priamo na mieste, kde sa tovar spracováva, respektíve opravuje. Ďalej existujú možnosti realizácie produktov na sekundárnych trhoch. Ak sa podnik chystá aplikovať reverzný logistický systém potrebuje vedieť aké funkcie by mal plniť, pretože len tak sa bude vedieť zamerať na ich plnú integráciu do celkovej

podnikovej stratégie. Je známe, že automobilka BMW vyrába autá hlavne z recyklovaného materiálu. Má teda bohaté skúsenosti s reverznou logistikou. Aplikácia spätnej logistiky je možná v rozličných priemyselných odvetviach, a to nie len v rámci výrobných podnikov, ale napr. aj v rámci maloobchodníkov. Každý predajca či už elektroniky, potravín alebo softvérových produktov sa vedome a možno aj nevedome zúčastňuje na procesoch spätnej logistiky. Robí však väčšinou len to, na čo je zvyknutý resp. to, čo sa od neho očakáva.

### **Kľúčové slová**

reverzná logistika, strategické subprocessy, zber starého výrobku, spracovanie starého výrobku

### **Literatúra**

1. ROGERS, S. – TIBBEN-LEMBKE, S.: *Going Backwards: Reverse Logistic Trends and Practices*. University of Nevada, Reno, 1995. 275 s. ISBN 0967461901
2. ŠKAPA, R.: *Reverzní logistika*. Brno : Masarykova univerzita v Brne, 2005. 81 s. ISBN 80-210-3848-9

### **Summary**

Application of appropriate reverse logistics system in the enterprise is not easy. Among the many measures should be initiated to ensure all equipment, software to manage human resources. The company may decide to carry out these activities itself, or use the services of specialists who can contribute to faster deployment of reverse logistics business. The market is now a series of specialist firms, whose portfolio of services includes the design and implementation of reverse logistics solutions. On the one hand, appropriate feedback can help the logistics company to meet fairly strict guidelines that are applicable within the EU for several years, and also may contribute to the assessment of seemingly worthless assets. Company assets may be recovered out of date. Can it be sold through such auction or set up shop on the spot where the goods are processed, or repair. Furthermore, there is the possibility of implementing products for secondary markets. If the company intends to apply the reverse logistics system needs to know what functions it should perform, because the only way to be able to focus their full integration into the overall corporate strategy. It is known that the carmaker BMW produces new cars mainly from recycled material. It thus has broad experience in reverse logistics. Retroactive application of logistics is possible in different industrial

sectors, not only in manufacturing companies, but also for example within the retailers. Each vendor, whether electronic, food, or software products, knowingly or unknowingly, may also participate in the process of being re logistics.

### **Adresa autorov**

prof. Ing. Michal Pružinský, CSc. – Ing. Matúš Fedorík  
Katedra marketingu a obchodu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 258  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: pruzinskymichal@yahoo.com

# Successful international market entry through project management

Otto RÜHLE

## Introduction

The step from the national to the international enterprise is connected to various and complex tasks. Such a step requires a systematic planning process and the consequent execution of this strategy.

Important components of this strategy are the political, legal, economic and socio-cultural analysis of the international environment, a strategy for market entry and market processing, the timing of the market entry, international allocation strategies and the international marketing policy. These points show that the entry in new foreign markets means to a high extent a strategic relevance for an enterprise.

The execution of this strategic planning should be made in a well-arranged process which ensures that with a logical structure the success is generated and realized. An important instrument for a successful international market entry is the execution with the help of the project management.

This article analyses at first the meaning of the internationalization and the features of a project.

Through the globalisation many enterprises feel exposed to an international competition. Thereby the compulsion arises for the enterprises increasingly to be able to exist on global markets also. Cross-border activities become a necessity to reach growth rates, guarantee the competitiveness and safeguard the existence in the end.<sup>1</sup> Since *the nineties* arise more and more *enterprises*, which *serve (or are supposed to serve) "global" markets in the global trade.* "<sup>2</sup>

In this context it is over-essential for enterprises to offer their products on global markets. However for that reason these products must be adapted to the conditions there. For example requirements and rules on global markets are different compared to purely national environment.

The instruments of the project management are particularly suited to handle the requirements connected to a product introduction. Marketing tasks in the

---

<sup>1</sup> cf. Berndt / Fantapié / Altobelli / Sander, 2005, S. 1

<sup>2</sup> cf. Albaum / Strandskov / Duerr, 2001, S. 15

international context such as a product introduction are distinguished by different characteristics, for example by:<sup>3</sup>

- ◆ Complexity
- ◆ Risk
- ◆ Coordination needs
- ◆ Information needs
- ◆ High importance of preparing the decision

These characteristics differentiate a product introduction in global markets from "operative routine jobs". They are similar to the features which also indicate a project. The features (relative) novelty, predetermined success criteria, as well as restricted financial resources and a fixed time frame can be accepted as characteristics of product introductions in global markets furthermore. The tool project management (PM) can therefore be regarded as suitable for planning and controlling of such special tasks. It provides methods, techniques as well as types and forms of interaction and communication particularly suitable for the control of special tasks, like the introduction of new products to global markets.<sup>4</sup> *“Project management is always useful if it has to do with the development of a novelty or a different product...”*<sup>5</sup> So the realization of a "product introduction in global markets" can be regarded as a project and can be planned, carried out and controlled with the instruments of the project management.

## 1. Definition project management

Various approaches are found concerning the definition of projects and project management.<sup>6</sup>

To come to a definition which contains the essential criteria the matrix with feature expressions developed by Madauss is presented. The numbers in the columns refer to the numbering of the select authors.<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> cf. Backhaus / Büschken / Voeth, 2002, S. 50 ff and Zentes / Swoboda / Schramm-Klein, 2006, S. 8

<sup>4</sup> cf. Diethelm, 2000, S. 6

<sup>5</sup> Heintel / Krainz 1994, S. 36

<sup>6</sup> cf. Madauss, 1995, S. 493

<sup>7</sup> cf. Madauss, 1994, S. 493 ff

Table 1 Feature expressions of project definitions<sup>8</sup>

A) project features	B) definition hints											
	1 9	2 10	3 11	4 12	5 13	6 14	7 15	8 16	9 17	10 18	11 19	12 20
a . one-time (acyclic) process	X	X	X		X	X		X	X	X		
b . time limitation and clear beginning and end-point	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
c . clear job description, responsibility and purpose (end product.)	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
d . complexity		X		X	X				X			
e . participation of many people, working groups, companies etc..		X										
f . interdisciplinary character of the performance requirements							X		X			
g . relative novelty							X		X			
h . financial scope and restricted resources				X			X		X	X	X	X
i . extend									X			
k . uncertainty / risk									X			
l . dynamics									X			
m . dissociation of other projects												X
n . project-specific organisation					X							X

Resouce: Author

<sup>8</sup> Madass, 1994, S. 498

<sup>9</sup> Definition NASA (cf. Madauss, 1994, S. 494)

<sup>10</sup> Definition Rüsberg (cf. Madauss, 1994, S. 494)

<sup>11</sup> Definition Dreger (cf. Madauss, 1994, S. 495)

<sup>12</sup> Definition Archibald (cf. Madauss, 1994, S. 495)

<sup>13</sup> Definition Dülfer (cf. Madauss, 1994, S. 495)

<sup>14</sup> Definition Croth/Eberslöh/Hugelshofer (cf. Madauss, 1994, S. 495)

<sup>15</sup> Definition Reschke/Swoboda (cf. Madauss, 1994, S. 495)

<sup>16</sup> Definition Rosenau (cf. Madauss, 1994, S. 496)

<sup>17</sup> Definition Platz/Schmelzer (cf. Madauss, 1994, S. 496)

<sup>18</sup> Definition Brughardt (cf. Madauss, 1994, S. 497)

<sup>19</sup> Definition PMI (cf. Madauss, 1994, S. 497)

<sup>20</sup> Definition DIN (cf. Madauss, 1994, S. 497)

Result of this comprehensive analysis is the following definition:

"Projects are plans with defined beginning and finish which are characterized by the features time limitation, singleness, complexity and novelty, briefly: a project is an extraordinary undertaking".<sup>21</sup>

According to DIN 69901 a project is " an undertaking which is essentially indicated by the uniqueness of the conditions in its entirety such as:

- Target-setting,
- temporal, financial, personnel and other limitations,
- Dissociation of other projects,
- project-specific organisation "

Furthermore projects are described by the following qualities:<sup>22</sup>

- Complexity,
- Singularity,
- Novelty,
- Interdisciplinarity (of the tasks)
- Job sharing.

The project management coordinates planning and execution of intentions defined above. The DIN 69901 defines project management as follows:

*"Project management is the entirety of executive functions, -organisations, - techniques and resources for the carrying out of a project."*<sup>23</sup>

## 2. Project environment, project framework and project contents

In connection with the relevance of the topic described before three problem areas which must be looked at and integrated in the context of this work have to be identified at first.

1. The project environment
2. The project framework
3. The project contents

The **project environment** arises from the characteristics of the global market. Here socio-cultural aspects, political legal framework conditions, economic infrastructural framework conditions as well as geographical conditions play a role.<sup>24</sup> Furthermore structure of the branch, sales and buying markets<sup>25</sup> are relevant

---

<sup>21</sup> Madauss, 1994, S. 37

<sup>22</sup> cf. Schelle / Ottmann / Pfeiffer, 2005, S. 27f

<sup>23</sup> DIN 69901

<sup>24</sup> cf. Zentes / Swoboda / Schramm-Klein, 2006, S. 19ff

<sup>25</sup> cf. Zentes / Swoboda / Schramm-Klein, 2006, S. 30ff

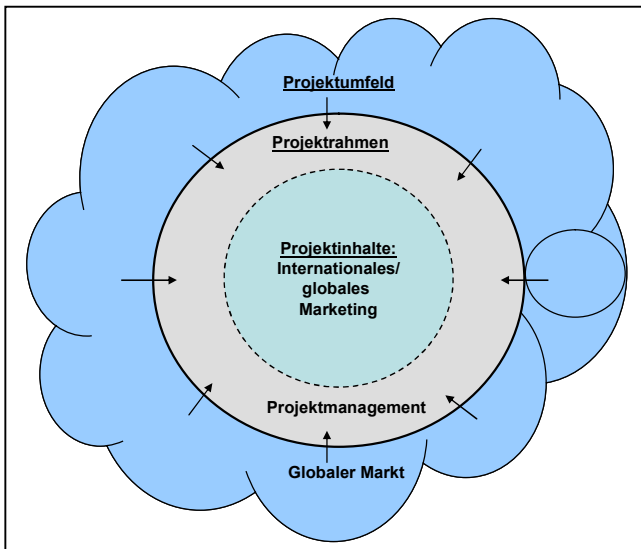
as well as enterprise specific factors.<sup>26</sup> They have an essential influence on the structuring of a product introduction project.

The **project framework** is formed from project structure, timeframe, budget etc. It specifies what has to be done – when, how and by whom, and can be regarded as a "strategic road map".

The **project content** is the contentual configuration of the project framework. It is the result of the various aspects of international marketing and the steps of the internationalization. The steps of the internationalization are the project contents. At this aspects like product differentiation or standardization, market entry strategies, market segmentation as well as the choice of the target markets, the choice of the market entry form, the determination of the organizational form etc. play a role.

The following illustration clarifies the three problem areas and its connection.

Illustration 1 Basic analytic model



Resource: Author

### 3. Importance of the project management

An effective and efficient project management is one of the substantial factors for the business success. Today a greater part of the more and more complex tasks is handled with in projects so that project management has worldwide developed

<sup>26</sup> cf. Zentes / Swoboda / Schramm-Klein, 2006, S. 38ff



into one of the most important methods of the business control. Furthermore changes in the enterprise are carried out mainly in projects so that the realization of changes without use of efficient and modern project management methods will be very difficult.

#### **4. Methods of the project management**

Project management is not a method in the strict sense of the word but a stringing together of different and synchronized procedures and behaviours. This article cannot treat the whole gamut of project managements; but rather some selected methods which have been asked in the questionnaire also are represented shortly.

- § Process and time scheduling
- § Network plan, project structure plan
- § Idea generation, knowledge gathering for example through brainstorming, Mind mapping etc.:
- § Milestone and trend analysis for the supervision of the contentual project progress
- § Resource planning and supervision particularly of costs and staff
- § Further analyses (for example: Requirements, need, benchmarking, value benefit analysis and process analysis).

#### **5. Empiric survey**

Concerning the internationalization of small and medium-sized enterprises an extensive survey was conducted by the author. Part of this survey was the structuring of the project management to the international market entry. It was investigated whether the internationalization was accompanied by a project and how the project was arranged.

For the data collection a written, standardized questionnaire was conducted with enterprises based in Germany. Time period of the survey was from November 2008 until April 2009. The enterprises got contacted on different ways mainly by e-mail and by letter but also by interview. The questionnaire could be filled out (anonymously) on the Internet; however, there also existed the possibility of returning the questionnaire by letter or fax.

The questioned enterprises were selected from different information services and industry-specific databases. As far as the number of employees of the enterprises was known, particularly small and medium-sized enterprises were contacted. The choice of the enterprises was carried out in all lines of business.

At first the questionnaire was trialed to Pre tests and still modified in some areas. Altogether more than 3.300 companies were contacted after that. Regarding the e-mailing a quota of almost 10% has not reached the addressee. The response was altogether 65 questionnaires; this corresponds to a response rate of merely approx. 2%. This result seems adequate against the background of more and more difficulties to get data collections. Many enterprises informed that they principally not more will take part in any surveys. Approx. 60% of the enterprises said that they are active internationally.

Table 2 Questions on the project management

Project management to the international market entry	
<input type="checkbox"/>	The internationalization was planned strategically
<input type="checkbox"/>	The international market entry was accompanied by a project
<input type="checkbox"/>	A project team was used
<input type="checkbox"/>	Only the following major schemes (e.g. foundation of a subsidiary, joint venture etc.) were planned and carried out with the help of project management methods: •
Task/s of the project/the project team: •	
Aims of the project ..... •	
Over which time period did the project last? •	
Number of employees in the project team. .... •	

The following management methods were used:

- Process and time scheduling
- Network plan, project structure plan
- Idea generation, knowledge gathering (e.g. brainstorming, Mind mapping etc.)
- Milestone trend analysis (supervision of the contentual project progress)
- Resource planning (costs, staff etc.)
- Analyses (e.g. of requirements, process, enterprise, value benefit analysis etc.)
- further applied management method (s.)

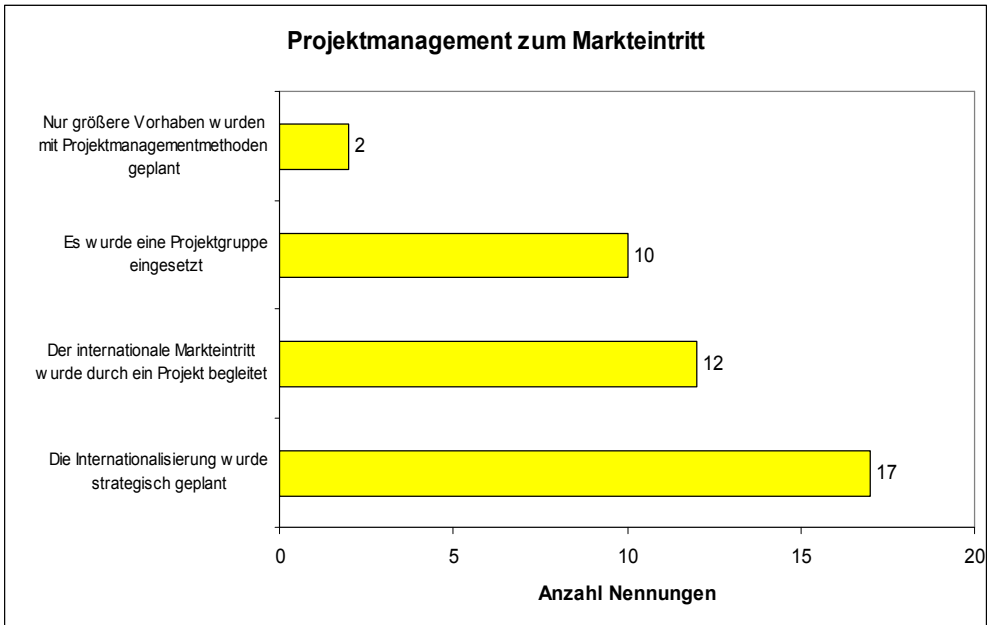
If projects of the internationalization were carried out with software support:

The following software was used: •

## Results of the study

The majority of the people asked said that the internationalization was planned strategically. Furthermore the market entry was accompanied also by a project (compare the following illustration) or a project team was used.

## Illustration 2 Project management to the market entry



Resource: Author

The number of the employees was divided into four groups (up to 30, up to 100, up to 300 and over 300 employees) to get a manageable number of size groups. Considering the number of employees the following frequency distribution of the answers is found, itemized after an increasing number of employees. If one calculates for the frequency distribution association measures between sorted columns and lines variables (lines and columns are sorted by order criteria, here number of employees and extent of the project management), then the three relevant association measures (Kendalls tau to Somers D) show a middle (approx. 0,3) correlation which is significant (the 95% confidence intervals enclose not the value zero).

So there is a connection of the steps of the internationalization with the size of an enterprise resp. number of employees: The bigger an enterprise the more often strategic planning, project assistance and project team are installed.

a) contingency table

Table 3 Parameters differentiated after number of employees

Group	The internationalization was planned strategically	The international market entry was accompanied by a project	A project team was used	Only bigger plans were planned with project management methods
Up to <= 30	2	0	0	0
100. = to <	2	1	0	0
300. = to <	5	4	2	0
over 300	6	7	6	1

Resource: Author

b) association measures for contingency tables

Table 4 Association measures for contingency tables

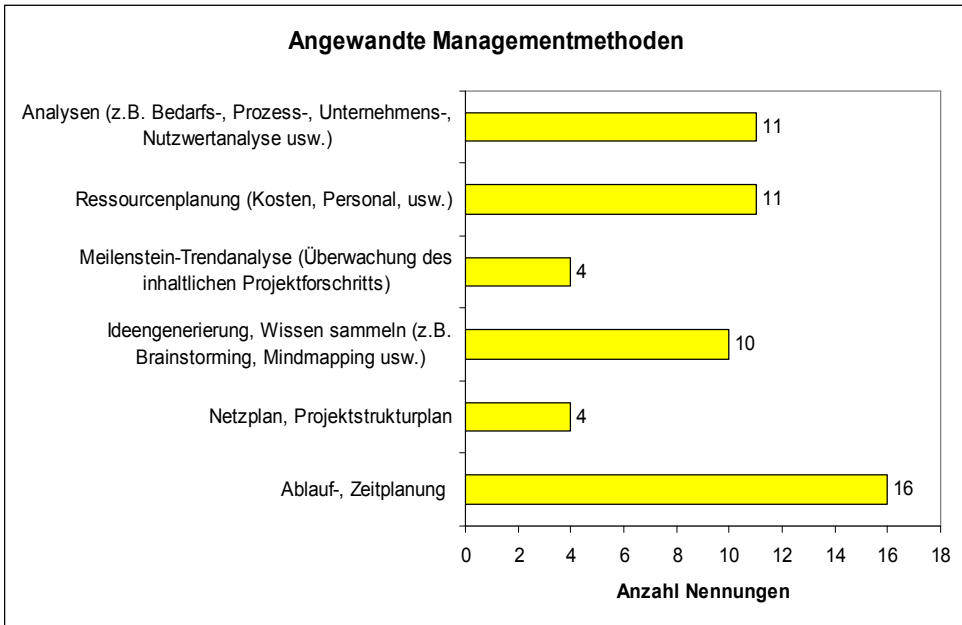
Coefficient	Value	Standard deviation	Bottom line 95% VB	Max. line 95% VB
Kendall's tau	0,321	0,127	0,071	0,570
Stuarts tau	0,267	0,111	0,050	0,485
<b>Somers' D (S/R.)</b>	<b>0,341</b>	<b>0,133</b>	<b>0,080</b>	<b>0,603</b>

Resource: Author

If only few enterprises with less than 100 employees answered the question at all, the increase of the naming with increasing size of the enterprise is a significant correlation. (see association measures).

The process and time scheduling was the preferred project management method as against the network plan and milestone technique (cf. the following graphic).

### Illustration 3 Applied project management methods for the market entry



Resource: Author

The following table represents the used methods as a function of the number of employees. The examined association measures for contingency tables did not yield any significant correlation: Since only very few enterprises with less than 100 employees answered the question, the increase of the mentionings with an increasing size of enterprise corresponds largely to the underlying distribution of the answering enterprises. Therefore no significant correlation can be worked out.

Table 5 Parameters differentiated after number of employees

Group	Process, time scheduling	Network plan, project structure plan	Idea generation, knowledge gathering (e.g. brainstorming, Mind mapping etc.)	Milestone trend analysis (supervision of the contentual project progress)	Resource planning (costs, staff etc.)	Analyses (e.g. need, process, enterprise, value benefit analysis etc.)
30. = to <	1	0	0	0	1	0
100. = to <	1	0	0	0	1	1
300. = to <	5	1	4	0	4	4
over 300	7	3	4	3	3	5

Resource: Author

## Conclusion

The study shows, on the one hand the necessity of use of project management methods for the successful realization of the internationalization. On the other hand it is clearly recognizable that especially at small enterprises there is still a manifest deficiency in the project management. This is explained by the fact that these enterprises are working only in the export which is easier to handle. The larger the enterprises the more likely higher levels of the foreign engagement are chosen. For higher levels of the internationalization, such as joint ventures, overseas branches and subsidiaries, the realization without methods of the project management is not possible.

## Keywords

internationalisation, project management, empirical study

## Literature

1. Albaum, G. / Standskov, J. / Duerr, E.: Internationales Marketing und Exportmarketing, 3. Auflage, München 2002
2. Backhaus, K. / Büschken, J. / Voeth, M.: Internationales Marketing, 5. Auflage, Stuttgart 2003.
3. Berndt / Fantapié-Altobelli / Sander: Internationales Marketingmanagement, Berlin/ Heidelberg/New York, 2005
4. Diethelm, G.: Projektmanagement, Band 1, Grundlagen: Kennzeichen erfolgreicher Projektabwicklung; Aufbau und Ablauf des

Projektmanagements; Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten.  
Berlin, Herne 2000

5. Heintel, P. / Krainz, E.: Projektmanagement, Wiesbaden, 1994
6. Madauss, B. J.: Handbuch Projektmanagement, 5. Auflage, Stuttgart 1994
7. Schelle, H. / Ottmann, R. / Pfeiffer, A.: Projektmanager, 2. Auflage, Nürnberg 2005
8. Zentes, J. / Swoboda, B. / Schramm-Klein, H.: Internationales Marketing, München 2006

## **Summary**

For the long-term success abroad an efficient preparation and performance are important. The realization of the process shall be ensured with the help of the project management. At first various definitions and features of the project management are analysed as well as methods of the project management represented. With the help of an interview was examined empirically, whether enterprises carry out the international market entry through a project and which project management methods are used.

## **Author's address**

Otto Rühle, Diplom Finanzwirt  
doctoral candidate of the TU Kosice, Faculty of Mechanical engineering institutes  
of Technologies and management Department of management  
Hebelstr. 20  
D 76307 Karlsbad / Germany  
Tel.: +49 179 20 31 970  
Fax: +49 7202 70 90 73  
E-mail: info@ottoruehle.de



# Odlíšnosti regionální podpory malého a středního podnikání strukturálními fondy Evropské unie v České republice

Milan SEDLÁČEK

## Úvod

Název sekce, do které byl tento článek zařazen, (Regionální ekonomika v období globalizace) se ptá po míře ovlivnění regionálního podnikání vlivem nadnárodních struktur. Výborným příkladem pro ilustraci této aktuální problematiky je analýza odlíšností regionální podpory malého a středního podnikání v oblasti cestovního ruchu strukturálními fondy EU v České republice.

Tento článek se proto zaměřuje na konkrétní aspekty čerpání dotace ze strukturálních fondů EU v České republice – na komparativní analýzu regionálních operačních programů (ROP) z pohledu malého podniku působícího v cestovním ruchu. Důvod, proč bylo zvoleno právě podnikání v cestovním ruchu, je zřejmý. Všechna ostatní odvětví jsou v České republice podporována tzv. tematickými operačními programy, které mají svou působnost na území celé České republiky. Pouze cestovní ruch je ošetřen tzv. regionálními operačními programy, které jsou platné pouze na území konkrétního regionu soudržnosti NUTS II. V praxi tak vedle sebe existuje paralelně sedm rozdílných pravidel pro podporu podnikání v cestovním ruchu.

Obrázek 1 Mapa regionů soudržnosti NUTS II České republiky s logy regionálních operačních programů



Zdroj: Ministerstvo zemědělství, webové prezentace regionálních operačních programů, autor

Daná tematika je současně nadmíru aktuální – obdobnou komparaci nebylo možné v prvních dvou letech programovacího období vůbec provést. Operační programy se totiž vinou mnoha faktorů rozeběhly takřka až s ročním zpožděním<sup>1</sup> a celá řada konkrétních podmínek čerpání dotace vznikala za běhu v roce 2008. V současné době, kdy již proběhly výzvy ve všech sedmi regionálních operačních programech, byli vybráni první úspěšní žadatelé a stabilizovaly se veškeré podmínky čerpání dotace, je tak první příležitost relevantně hodnotit rozdílnost přístupů jednotlivých regionálních rad (řídících orgánů ROP).

## 1. Cíl práce a metodický postup

Cílem článku je analyzovat vybraná kritéria napříč jednotlivými operačními programy a za pomoci metod multikriteriálního rozhodování<sup>2</sup> vytvořit jejich žebříček ve vztahu k potřebám malého podniku podnikajícího v cestovním ruchu.

Analýze budou podrobeny vždy ty oblasti podpory, které se v daném regionu zaměřují na podporu infrastruktury cestovního ruchu<sup>3</sup> (hotely, penziony, sportovní areály, rekreační střediska a další atraktivita). Analýza je provedena k datu 12. 2. 2009, přičemž do výpočtů jsou zahrnuty pouze ukončené výzvy, v kterých již byli vybráni úspěšní žadatelé (na právě probíhající výzvy nebyl brán zřetel).

---

<sup>1</sup> Více o procesu vzniku systému operačních programů a faktorech ovlivňujících tento proces viz Sedláček (2007).

<sup>2</sup> Pro širší teoretické ukotvení multikriteriálního výzkumu viz Scholz, Tietje (2002).

<sup>3</sup> Jmenovitě jsou to:

- Oblast podpory 2.1 - Rozvoj infrastruktury pro cestovní ruch ROP Jihovýchod (ROP JV)
- Oblast podpory 3.1 - Rozvoj infrastruktury cestovního ruchu ROP Jihozápad (ROP JZ)
- Oblast podpory 2.2 Rozvoj cestovního ruchu ROP Moravskoslezsko (ROP MS), (vyjma dílčí oblasti 2.2.4 Organizace a kooperace v cestovním ruchu)
- Oblast podpory 2.1 - Podnikatelská infrastruktura a služby cestovního ruchu ROP Střední Čechy (ROP SČ)
- Oblast podpory 3.3 - Podnikatelská infrastruktura a služby ROP Střední Morava (ROP SM)
- Oblast podpory 3.1 - Rozvoj základní infrastruktury a doprovodných aktivit CR ROP Severovýchod (ROP SV)
- Oblast podpory 4.1: Budování a rozvoj atraktivit a infrastruktury CR; Oblast podpory 4.2: Zlepšování kvality a nabídky ubytovacích a stravovacích zařízení ROP Severozápad (ROP SZ)

Při výběru kritérií byl kladen důraz na jejich rozdílnost v rámci jednotlivých regionálních operačních programů<sup>4</sup> a na jejich vypovídací hodnotu vzhledem k potenciálnímu žadateli<sup>5</sup> (malému podniku). Tímto klíčem byly stanoveny následující kritéria:

### **Velikost alokace na danou oblast podpory**

- Jedná se o vyčíslení finanční alokace veřejných prostředků (EU i ČR) na danou oblast podpory na celých sedm let programovacího období<sup>6</sup>.
- Kritérium vypovídá o šancích žádosti na úspěch, o uskutečnitelné velikosti investice, o velikosti jednotlivých výzev či o době, po kterou budou výzvy vypisovány.

### **Procento úspěšných žádostí**

- Jedná se o podíl předložených a podpořených projektových žádostí. Jestliže v daném programu bylo realizováno více výzev, jedná se o průměrnou hodnotu tohoto podílu.
- Kritérium vypovídá o počtu záměrů vzhledem k finanční alokaci výzvy, o průměrné šanci žádosti na úspěch, či o náročnosti podmínek zpracování projektové žádosti.

### **Rychlost administrace na straně úřadu**

- Jedná se o dobu, která uplynula od ukončení příjmu žádosti (konce výzvy) a okamžikem rozhodnutí výboru regionální rady o podpořených projektech.
- Kritérium vypovídá zejména o flexibilitě pracovníků regionálních rad, o časové náročnosti administrace projektu na straně úřadu či o předpokládané rychlosti dalšího jednání s pracovníky regionální rady.

### **Podmínky realizace projektu**

- Jedná ve své podstatě o soubor kritérií<sup>7</sup>:

---

<sup>4</sup> Jestliže tedy potenciální kritérium bylo sice relevantní, avšak současně stejné ve všech sledovaných ROP, nebylo do analýzy zařazeno.

<sup>5</sup> Do současné doby vzniklo několik podobných evaluačních studií, avšak všechny hodnotily operační programy z pohledu veřejného sektoru. Poslední takovou evaluací je analýza EU Office České spořitelny z prosince 2008 (viz [http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/Mesicnik\\_2008\\_12.pdf](http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/Mesicnik_2008_12.pdf)) Vyhodnocení je však z důvodu jiného účelu komparace zcela bez užítku pro případného žadatele o dotaci.

<sup>6</sup> Vzhledem k tomu, že některé regionální operační programy nemají oddělenou alokaci na projekty veřejného a soukromého sektoru (např. ROP Jihovýchod), jsou tyto alokace vždy brány jako součet alokace pro soukromý a veřejný sektor. Tím je zajištěn souměřitelnost daných finančních prostředků při zanedbatelném zkreslení analýzy.

- Maximální procentní výše dotace pro projekt, který nezakládá veřejnou podporu a jehož předkladatelem je malý podnik;
  - Maximální absolutní výše dotace projektu;
  - Minimální výše celkových způsobilých výdajů projektu (CZVP);
  - Počet dokončených výzev mezi 1. 1. 2007 a 12. 2. 2009;
  - Způsob dokládání vlastního spolufinancování ze strany žadatele v okamžiku podání žádosti;
  - Velikost vlastního spolufinancování ze strany žadatele v okamžiku přiznání dotace;
  - Typ technické dokumentace nutný pro podání žádosti o dotaci;
  - Délku doby udržitelnosti výstupů projektu<sup>8</sup>.
- Hodnota tohoto souboru kritérií je stanovena vlastní vnořenou multikritériální analýzou, která přiřazuje dílčí utilitu jednotlivým kritériím – jejich součet tvoří hodnotu souboru, která je podkladem pro vyčíslení primární dílčí utility celého souboru.
  - Kritérium vypovídá o konkrétních parametrech dotačních podmínek, které mají potenciál výrazným způsobem ovlivnit investiční rozhodování podniku. Vzhledem k aktuální situaci na úvěrovém trhu je nutné zdůraznit zejména zachycení rozdílné povinnosti dokládání vlastních finančních prostředků v okamžiku podání žádosti a po rozhodnutí o přidělení dotace.

Standardním krokem po definování jednotlivých kritérií je stanovení jejich vah. Tento krok však předpokládá detailní znalost potřeb subjektu, pro něž je analýza zpracovávána. V našem případě se však jedná o ilustrativní model malého podnik bez další konkretizace. Nelze proto jednoznačně stanovit, které z kritérií je významnější, případně v jakých relacích. Pro potřeby další analýzy tak budou všechna kritéria chápána jako rovnocenná (= stejné váhy všech kritérií).

Je zřejmé, že daná kritéria nejsou aditivního charakteru, a je proto nutné transformovat hodnotu těchto kritérií na bezrozměrnou aditivní veličinu, kterou budeme dále označovat jako užitek či utilita. Aby bylo možné přiřadit určité hodnotě kritéria odpovídající hodnotu užitku, je nezbytné definovat normativní hledisko, z kterého budeme celou problematiku nazírat. Již několikrát bylo uvedeno, že tímto prizmatem jsou potřeby malého podniku působícího v cestovním

---

<sup>7</sup> Tento soubor obsahuje taková kritéria, která jsou sice významná pro investiční rozhodování podniku, avšak která se buď výraznějším způsobem neliší v jednotlivých regionálních operačních programech, nebo jsou méně významná vzhledem k dalším hlavním kritériím analýzy.

<sup>8</sup> Po danou dobu musí být udrženy výstupy projektu v nezměněné podobě – vlastnictví majetku, počet lůžek, počet vytvořených pracovních míst, apod. S rostoucí délkou období udržitelnosti tedy roste také rigidita dané investice.

ruchu<sup>9</sup>. Znamená to, že kritérium jedna (alokace), dvě (úspěšnost) a čtyři (podmínky) přináší tím větší užitek, čím větších nabývají hodnot. Naopak v případě kritéria tři (rychlost) platí nepřímá úměra - čím menší hodnota, tím větší užitek. Pro zjednodušení se přitom předpokládá lineární průběh jednotlivých funkcí užitku.

Za těchto podmínek je možné aplikovat metodu lineárních dílčích funkcí utility<sup>10</sup>,

kteřá je založena na vztahu:

$$h_i^j = \frac{X_i^j - X_i^0}{X_i^* - X_i^0},$$

kde se nejhorší hodnotě každého kritéria ( $X_i^0$ ) se přiřadí dílčí utilita 0, nejlepší hodnotě ( $X_i^*$ ) dílčí utilita 1. Hodnoty kritérií mezi těmito extrémy potom nabývají dílčí utility dle předpokládaného lineárního průběhu funkce užitku. (více viz Fotr, Dědina, Hrušová 2003) Výsledkem jsou tak normované hodnoty dílčích utilit, které jsou aditivního charakteru, a je možné tak stanovit neoptimálnější variantu.

## 2. Výsledky

Hodnoty jednotlivých kritérií, hodnoty jejich dílčích utilit i celkové vyhodnocení je zachyceno v následující tabulce.

Tabulka 1 **Multikritériální analýza jednotlivých regionálních operačních programů**<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Úhel pohledu je velmi významným determinanem výzkumu, neboť stejné kritérium může mít pro dva odlišné subjekty zcela rozdílné funkce užitku. Např. kritérium čtyři (podmínky) je z pohledu regionální rady tím užitečnější, čím jsou tyto podmínky přísnější, neboť existuje menší riziko komplikací. Naopak pohledem podniku platí zcela opačná logika, tedy že mírnější pravidla znamenají větší užitek.

<sup>10</sup> Někdy označována také jako metoda váženého součtu (Friebelová, Klicnarová 2007: 45).

<sup>11</sup> Vhodné je okomentovat některé nestandardy a zkratky zachycené v tabulce:

- hodnota alokace ROP MS je stanovena odborným odhadem, neboť tento údaj není veřejně přístupný
- v rámci ROP MS byly v okamžiku analýzy ukončeny a vyhodnoceny dvě výzvy pro doprovodnou infrastrukturu a žádná pro ubytování - v kolonce „počet výzev“ proto uvedena průměrná hodnota 1.
- v rámci ROP SM proběhly ve skutečnosti 4 výzvy, avšak každá z nich pro jinou lokalitu regionu soudržnosti. V praxi tak byla možnost žádat o dotaci v každé obci regionu pouze jednou - v kolonce „počet výzev“ je proto uvedena hodnota 1.
- symbol „(-body)“ znamená, že uvedená podmínka je z formálního hlediska dostačující, avšak znamená ztrátu bodů při hodnocení projektu
- „2e.“ ... náklady na první dvě etapy projektu

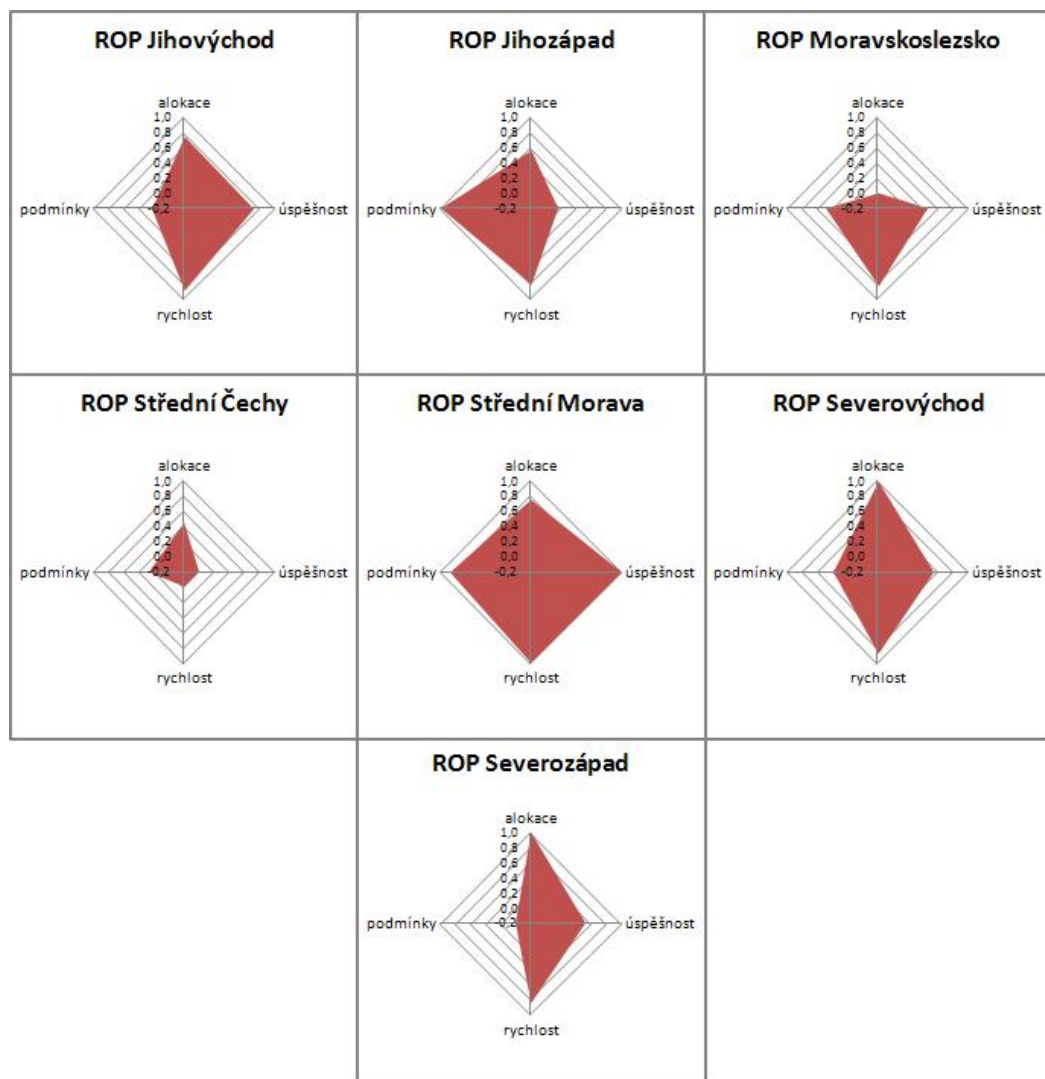
	ROP JV	ROP JZ	ROP MS	ROP SČ	ROP SM	ROP SV	ROP SZ
<b>Alokace (mil. EUR)</b>	133,84	116,49	64,79	106,55	134,49	156,314	156,04
<b>Dílčí utilita alokace</b>	0,75	0,56	0,00	0,46	0,76	1,00	1,00
Podané projekty	33	134	30	57	55	135	73
Podpořené projekty	99	22	11	6	34	50	26
Úspěšnost	33,30%	16,42%	36,67%	10,53%	61,82%	37,04%	35,62%
Podané projekty	89	151	7		7		
Podpořené projekty	52	30	2		6		
Úspěšnost	58,43%	19,87%	28,57%		85,71%		
Podané projekty					18		
Podpořené projekty					11		
Úspěšnost					61,11%		
Podané projekty					42		
Podpořené projekty					13		
Úspěšnost					30,95%		
<b>Průměr</b>	<b>45,86%</b>	<b>18,14%</b>	<b>32,62%</b>	<b>10,53%</b>	<b>59,90%</b>	<b>37,04%</b>	<b>35,62%</b>
<b>Dílčí utilita úspěšnosti</b>	<b>0,72</b>	<b>0,15</b>	<b>0,45</b>	<b>0,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,54</b>	<b>0,51</b>
Konec výzvy	29.2.2008	14.3.2008	31.3.2008	29.2.2008	14.4.2008	28.3.2008	20.6.2008
Vyhodnocení	4.6.2008	27.6.2008	2.7.2008	20.8.2008	25.6.2008	30.6.2008	24.9.2008
Počet dnů	96	105	93	173	72	94	96
Konec výzvy	7.7.2008	31.7.2008	5.9.2008		12.5.2008		
Vyhodnocení	7.10.2008	4.11.2008	18.12.2008		25.6.2008		
Počet dnů	92	96	104		44		
Konec výzvy					26.6.2008		
Vyhodnocení					17.9.2008		
Počet dnů					83		
Konec výzvy					8.9.2008		
Vyhodnocení					21.1.2009		
Počet dnů					135		
<b>Průměr</b>	<b>94,0</b>	<b>100,5</b>	<b>98,5</b>	<b>173</b>	<b>84</b>	<b>94</b>	<b>96</b>
<b>Dílčí utilita rychlosti</b>	<b>0,88</b>	<b>0,81</b>	<b>0,83</b>	<b>0,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,88</b>	<b>0,86</b>
Max. dotace (%)	60% 1,0	56% 0,8	60% 1,0	60% 1,0	60% 1,0	60% 1,0	60% 1,0
Max. dotace (abs.)	50 00 000 Kč 0,0	nestanovena 1,0	nestanovena 1,0	50 00 000 Kč 0,0	00 00 000 Kč 0,5	nestanoveno 1,0	nestanoveno 1,0
Min. CZVP	2 000 000 Kč 1,0	2 000 000 Kč 1,0	2 000 000 Kč 1,0	2 000 000 Kč 1,0	3 333 333 Kč 0,7	5 000 000 Kč 0,3	10 000 000 Kč 0,0
Počet výzev	2 1,0	2 1,0	1 0,0	1 0,0	1 0,0	1 0,0	1 0,0
Spolufin. před žád.	č. prohlášení 0,8	nic 1,0	nic (- body) 0,5	nic 1,0	nic 1,0	č. prohlášení 0,8	účet v úvěr 0,0
Spolufin. po žád.	(z e. v vpž)-DPH 0,5	100% CVP 0,0	nic (- body) 0,2	25 % CZVP 0,4	nic 1,0	nic 1,0	z e. v 1/3 CVP 0,6
Dokumentace	DSP 0,0	DÚR 0,8	část DSP 0,4	DSP 0,0	část DÚR 1,0	DÚR (- body) 0,7	DSP 0,0
Udržitelnost	5 let 0,0	3 roky 1,0	3 roky 1,0	3 roky 1,0	3 roky 1,0	5 let 0,0	3 roky 1,0
Suma doplňků	4,30	6,60	5,10	4,40	6,20	4,80	3,60
<b>Dílčí utilita podmínek</b>	<b>0,23</b>	<b>1,00</b>	<b>0,50</b>	<b>0,27</b>	<b>0,87</b>	<b>0,40</b>	<b>0,00</b>
<b>CELKOVÝ UŽITEK</b>	<b>2,586</b>	<b>2,529</b>	<b>1,780</b>	<b>0,723</b>	<b>3,628</b>	<b>2,820</b>	<b>2,366</b>
<b>POŘADÍ</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>

Zdroj: autor

Vzhledem ke komplikovanosti této tabulky, jsou níže uvedeny základní výsledky multikriteriální analýzy také v grafické podobě. Jednotlivé grafy jsou sestaveny tak, že 1. kvadrant tvořený alokací a úspěšností vypovídá zejména o fázi předrealizační a naopak 3. kvadrant tvořený rychlostí a podmínkami spíše o fázi realizační. Jinými slovy operační programy s velkou probarvenou plochou v prvním kvadrantu jsou velmi přívětivé, co se možnosti získání dotace týče, a programy s velkou plochou ve třetím kvadrantu naopak naznačují bezproblémovou realizaci a udržitelnost projektu.

- „VPŽ“ ... vlastní podíl žadatele
- „CVP“ ... celkové výdaje projektu
- „CZVP“ ... celkové způsobilé výdaje projektu
- „DSP“ ... dokumentace pro stavební povolení
- „DÚR“ ... dokumentace pro územní rozhodnutí

Graf 1 Grafické znázornění dílčích utilit jednotlivých regionálních operačních programů



Zdroj: autor

## Závěr

Provedená multikriteriální analýza odhalila mnoho konkrétních rozdílů v podmínkách čerpání evropských dotací pro podnikání v cestovním ruchu mezi jednotlivými regionálními operačními programy. Kromě pojmenování byly tyto rozdílnosti také systematizovány do čtyř kritérií a pomocí lineární funkce užítka byla kvantifikována dílčí utilita každého z nich. Tento postup umožnil odhalit silná a slabá místa jednotlivých operačních programů a také sestavit jejich celkový žebříček z pohledu optimálnosti pro potřeby malého podniku.

Nejlépe hodnoceným programem je ROP Střední Morava s celkovým užítkem 3,628 (z max. 4,0), s odstupem následovaný ROP Severovýchod (2,820), ROP Jihovýchod (2,586) a ROP Jihozápad (2,529). Nejhorší trojici potom tvoří ROP Severozápad (2,366), ROP Moravskoslezsko a ROP Střední Čechy (0,723). Je zřejmé, že i přes zkrácení vyvolané nutnou standardizací jednotlivých kritérií, jsou výsledné hodnoty užítka natolik rozdílné, že jsou relevantním podkladem pro další výzkum.

Uvedené výsledky doložily, že působením nadnárodní struktury (v tomto případě Evropské unie) došlo nikoli k potlačení rozdílů regionálních ekonomik, ale naopak ke vzniku regionálně-specifických pravidel ovlivňujících podnikání v oblasti cestovního ruchu.

## Klíčová slova

regionální operační program, strukturální fondy, Evropská unie, dotace, podnik, cestovní ruch

## Literatura

1. FRIEBELOVÁ, J., KLICNAROVÁ, J. *Rozhodovací modely pro ekonomy*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2007, ISBN 978-80-7394-035-5
2. FOTR, J., DĚDINA J., HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. Praha: EKOPRESS, 2003, ISBN 80-86119-69-6
3. SEDLÁČEK, M. *Přínosy a problémy nové sady operačních programů na období 2007 – 2013*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007, [bakalářská práce]
4. SCHOLZ, R. W., TIETJE, O. *Embedded Case Study Methods. Integrating Quantitative and Qualitative Knowledge*. Thousand Oaks, Sage: Sage Publications, 2002, ISBN 0-7619-1946-5
5. Ministerstvo zemědělství *Mapa regionů soudržnosti NUST II* [on-line text] [www.mze.cz/attachments/2\\_3\\_Priloha\\_2.doc](http://www.mze.cz/attachments/2_3_Priloha_2.doc)



6. Regionální operační program Jihovýchod *Programový dokument*, listopad 2007 [on-line text] <http://www.jihovýchod.cz/download/rop/rop-jv.pdf><sup>12</sup>
7. Regionální operační program Jihovýchod *Prováděcí dokument*, verze 1.11 [on-line text] <http://www.jihovýchod.cz/download/dokumenty-ke-stazeni/provadedci-dokument-1-11.pdf>
8. Regionální operační program Jihovýchod *Příručka pro žadatele a příjemce*, verze 1.10 [on-line text] <http://www.jihovýchod.cz/download/dokumenty-ke-stazeni/prirucka-pro-zadatele-prijemce-1-10.pdf>
9. Regionální operační program Jihozápad *Programový dokument*, listopad 2007 [on-line text] [http://www.rr-jihozapad.cz/VismoOnline\\_ActionScripts/File.aspx?id\\_org=200047&id\\_dokumenty=1889](http://www.rr-jihozapad.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.aspx?id_org=200047&id_dokumenty=1889)
10. Regionální operační program Jihozápad *Prováděcí dokument*, verze 3.0 revize 1 [on-line text] [http://www.rr-jihozapad.cz/VismoOnline\\_ActionScripts/File.aspx?id\\_org=200047&id\\_dokumenty=1887](http://www.rr-jihozapad.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.aspx?id_org=200047&id_dokumenty=1887)
11. Regionální operační program Jihozápad *Příručka pro žadatele*, verze 1.1 [on-line text] [http://www.rr-jihozapad.cz/VismoOnline\\_ActionScripts/File.aspx?id\\_org=200047&id\\_dokumenty=1302](http://www.rr-jihozapad.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.aspx?id_org=200047&id_dokumenty=1302)
12. Regionální operační program Moravskoslezsko *Programový dokument*, prosinec 2007 [on-line text] [http://www.rr-moravskoslezsko.cz/file/57\\_1\\_1/](http://www.rr-moravskoslezsko.cz/file/57_1_1/)
13. Regionální operační program Moravskoslezsko *Prováděcí dokument*, verze 3.04 [on-line text] [http://www.rr-moravskoslezsko.cz/file/1366\\_1\\_1/](http://www.rr-moravskoslezsko.cz/file/1366_1_1/)
14. Regionální operační program Moravskoslezsko *Příručka pro žadatele*, verze 4.04 [on-line text] [http://www.rr-moravskoslezsko.cz/file/1360\\_1\\_1/](http://www.rr-moravskoslezsko.cz/file/1360_1_1/)
15. Regionální operační program Střední Čechy *Programový dokument*, prosinec 2007 [on-line text] <http://www.ropstrednicechy.cz/download.php?file=924fa3f8-0c2c-44dd-812d-05ef3d9f3083.pdf&directory=/files/&name=Programový dokument ROP SČ oficiální verze k 3.12.07.pdf&tableName=files&id=924fa3f8-0c2c-44dd-812d-05ef3d9f3083&counterField=counter>
16. Regionální operační program Střední Čechy *Prováděcí dokument*, verze 3.3 [on-line text] <http://www.ropstrednicechy.cz/download.php?file=b7a59062-fe2b-4f85-b55f-a29005deb51b.pdf&directory=/files/&name=Prováděcí dokument ROP SČ verze 3.3.pdf&tableName=files&id=b7a59062-fe2b-4f85-b55f-a29005deb51b&counterField=counter>
17. Regionální operační program Střední Čechy *Pokyny pro žadatele a příjemce pro výzvu č. 4* [on-line text] <http://www.ropstrednicechy.cz/download.php?file=69728006-65c6-4b2f-9453-50c7c281eaf7.zip&directory=/files/&name=Pokyny pro žadatele a>

<sup>12</sup> Funkčnost všech webových odkazů ověřena k 13. 9. 2009.

[příjemce pro výzvu č. 4 \(2.1\).zip&tableName=files&id=69728006-65c6-4b2f-9453-50c7c281eaf7&counterField=counter](http://www.rr-strednimorava.cz/upload.cs/5/50f8f974_0_korektura_pd_final.doc)

18. Regionální operační program Střední Morava *Programový dokument*, verze 12 [on-line text] [http://www.rr-strednimorava.cz/upload.cs/c/c646ca74\\_0\\_rop\\_sm\\_verze\\_12.pdf](http://www.rr-strednimorava.cz/upload.cs/c/c646ca74_0_rop_sm_verze_12.pdf)
19. Regionální operační program Střední Morava *Prováděcí dokument*, verze 0.6 [on-line text] [http://www.rr-strednimorava.cz/upload.cs/5/50f8f974\\_0\\_korektura\\_pd\\_final.doc](http://www.rr-strednimorava.cz/upload.cs/5/50f8f974_0_korektura_pd_final.doc)
20. Regionální operační program Střední Morava *Příručka pro příjemce* verze 6.2 [on-line text] [http://www.rr-strednimorava.cz/upload.cs/2/2d800194\\_0\\_v\\_08\\_ppp\\_6.2\\_revize\\_dle\\_smlouvy\\_6.pdf](http://www.rr-strednimorava.cz/upload.cs/2/2d800194_0_v_08_ppp_6.2_revize_dle_smlouvy_6.pdf)
21. Regionální operační program Severovýchod *Programový dokument*, listopad 2007 [on-line text] <http://www.rada-severovychod.cz/data/sharedfiles/3005/rop-nuts2sv-7.11.2007-ek.pdf>
22. Regionální operační program Severovýchod *Prováděcí dokument*, verze 4.0 [on-line text] <http://www.rada-severovychod.cz/data/sharedfiles/3393/pd-rop-sv-verze-4.0.pdf>
23. Regionální operační program Severovýchod *Příručka pro žadatele a příjemce*, verze 6.0 [on-line text] <http://www.rada-severovychod.cz/data/sharedfiles/3394/ppzp-verze-6.0.pdf>
24. Regionální operační program Severozápad *Programový dokument*, listopad 2007 [on-line text] [http://www.nuts2severozapad.cz/rop\\_sz/dokumenty/rop/rop.pdf](http://www.nuts2severozapad.cz/rop_sz/dokumenty/rop/rop.pdf)
25. Regionální operační program Severozápad *Prováděcí dokument*, verze 8.0 [on-line text] [http://www.nuts2severozapad.cz/pro\\_zadatele/vyzvy\\_a\\_dokumentace/vyzva\\_c\\_5\\_dokumentace.zip](http://www.nuts2severozapad.cz/pro_zadatele/vyzvy_a_dokumentace/vyzva_c_5_dokumentace.zip)
26. Regionální operační program Severozápad *Příručka pro žadatele pro výzvu 4 a 5*, verze 1 [on-line text]
27. [http://www.nuts2severozapad.cz/pro\\_zadatele/vyzvy\\_a\\_dokumentace/vyzva\\_c\\_5\\_dokumentace.zip](http://www.nuts2severozapad.cz/pro_zadatele/vyzvy_a_dokumentace/vyzva_c_5_dokumentace.zip)
28. Oficiální webová prezentace Regionální rady regionu soudržnosti NUTS II Jihovýchod ([www.jihovychod.cz](http://www.jihovychod.cz))
29. Oficiální webová prezentace Regionální rady regionu soudržnosti NUTS II Jihozápad ([www.rr-jihozapad.cz](http://www.rr-jihozapad.cz))
30. Oficiální webová prezentace Regionální rady regionu soudržnosti NUTS II Moravskoslezsko ([www.rr-moravskoslezsko.cz](http://www.rr-moravskoslezsko.cz))
31. Oficiální webová prezentace Regionální rady regionu soudržnosti NUTS II Střední Čechy ([www.ropstrednicechy.cz](http://www.ropstrednicechy.cz))
32. Oficiální webová prezentace Regionální rady regionu soudržnosti NUTS II Střední Morava ([www.rr-strednimorava.cz](http://www.rr-strednimorava.cz))

33. Oficiální webová prezentace Regionální rady regionu soudržnosti NUTS II Severovýchod ([www.rada-severovychod.cz](http://www.rada-severovychod.cz))
34. Oficiální webová prezentace Regionální rady regionu soudržnosti NUTS II Severozápad ([www.nuts2severozapad.cz](http://www.nuts2severozapad.cz))

## Summary

This article deals with different business support in tourism in particular cohesion regions of the Czech Republic. The goal of this article is to analyse seven regional operational programmes which are cause for this differentness. The analysis is carried out explicitly from an applicant's view, in this case from a small enterprise view. The results of multicriteria analysis confirm differences between regional business supports – the best conditions for granting subsidy are in Central Moravia Cohesion Region, the worst are in Central Bohemia Cohesion Region.

## Adresa autora

Mgr. Ing. Milan Sedláček  
Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky  
Katedra podnikového hospodářství  
Ekonomicko-správní fakulta  
Masarykova univerzita  
Lipová 41a  
602 00 Brno-Pisárky  
Česká republika  
Tel.: (+420) 549 49 1710  
Fax: (+420) 549 49 1720  
E-mail: milan.sedlacek@mail.muni.cz

# Financovanie inovačných aktivít malých a stredných podnikov

*Michal STRICÍK*

## Úvod

Malé a stredné podniky sú významným a dôležitým faktorom rastu ekonomiky štátu ale aj samotnej spoločnosti. Dokážu pružnejšie reagovať na zmeny v podnikateľskom prostredí, poskytujú pracovné príležitosti a v neposlednom rade sú zdrojom nápadov v oblasti zavádzania inovácií<sup>1</sup>.

Inovačné aktivity vznikajú predovšetkým v podnikateľskej oblasti, kde sa podniky snažia o udržanie svojej konkurencieschopnosti, a tak sa stávajú hnacou silou inovácií. Členské štáty Európskej únie disponujú veľkým inovačným potenciálom, a závisí len od samotných podnikateľských subjektov ako a do akej miery využijú inovácie vo svoj prospech a na rozvoj svojho podniku. Inovačné aktivity MSP sú podporované alebo regulované štátom, hlavne čo sa týka podpory podmienok pri vytváraní priaznivého inovačného prostredia.

## 1. Cieľ a metodika príspevku

V našom príspevku je vyhodnotená časť dotazníkového prieskumu, ktorý sa týkal podpory inovačných aktivít malých a stredných podnikov. Tento dotazník bol zostavený v rámci projektu VEGA číslo 1/0667/08 pod názvom „Financovanie a podpora inovačného rozvoja malých a stredných podnikov v SR a vo vybraných krajinách EÚ.“

Dotazníkový prieskum „Inovačné aktivity malých a stredných podnikov“ prebiehal začiatkom roka 2009 a zúčastnené podniky vyplňovali dotazníky osobne, písomnou formou. Odpovede z dotazníkového prieskumu boli spracované na základe jednotlivých otázok slovne, prostredníctvom grafov alebo v tabuľkovej podobe. Prieskumu sa zúčastnilo 131 malých a stredných podnikov z Košického a Prešovského kraja, ktoré odpovedali na 12 otázok.

Cieľom prieskumu bola analýza súčasného stavu malých a stredných podnikov hlavne pri zavádzaní a uskutočňovaní inovácií či už produktu/výrobku alebo technológie. Cieľom práce je aj zhodnotenie plánov o budúcich investíciách, zavádzaní inovačných aktivít a možnostiach financovania inovácií pre podniky, ktoré sa zúčastnili dotazníkového prieskumu.

---

<sup>1</sup> Inovácia je zavedenie nového alebo vynovenie už existujúceho výrobku, služby, tovaru, produktu, technologického procesu alebo rôznych metód, ktoré podnik využíva v svojej podnikateľskej činnosti.

## 2. Analýza zúčastnených podnikov

Analýza zúčastnených podnikov na dotazníkovom prieskume pozostáva z otázok týkajúcich sa právnej formy podnikov, oblasti uskutočňovania ich podnikateľských aktivít, počtu zamestnancov podniku a dĺžkou podnikateľskej činnosti malých a stredných podnikov.

Na základe vyhodnotenia dotazníka sa na prieskume zúčastnilo 63 podnikov jednotlivca, čo tvorí 48,09 % z celkového počtu zúčastnených malých a stredných podnikov. Obchodných spoločností sa zúčastnilo spolu 66, čo predstavuje viac ako polovicu všetkých podnikov, ktoré sa do prieskumu zapojili, z toho bola akciová spoločnosť zastúpená 16 podnikmi, t.j. 12,21 % a spoločnosť s ručením obmedzeným 50 podnikmi, t.j. 38,17 %. Verejná obchodná spoločnosť, komanditná spoločnosť a družstvo sa na prieskume nezúčastnili. Možnosť inej právnej formy označili 2 podniky, jedno občianske združenie a jeden štátny podnik, čo predstavuje 1,53 % z celkového počtu podnikov.

Najviac respondentov, zúčastnených na dotazníkovom prieskume podniká v oblasti Obchodu, a to 38 podnikov, ako oblasť podnikania Ostatné služby uviedlo 27 podnikov. Z celkového počtu opýtaných uviedlo 20 podnikov ako oblasť svojej činnosti Stavebníctvo a taktiež 20 ich odpovedalo že podniká v inej oblasti. Ako Priemyselnú výrobu označilo za svoju oblasť podnikania 18 respondentov a 9 podnikov vykonáva svoje aktivity v Doprave a skladovaní. V Nehnuteľnostiach, prenájme a v obchodných činnostiach podniká 6 podnikov a rovnaký počet 6 označili za oblasť svojho podnikania aj v Hotelových a reštauračných službách. Najmenej zastúpenú oblasť tvorí poľnohospodárstvo, ktorú označili len 3 podniky jednotlivcov.

Na základe vyhodnotenia otázky o počte zamestnancov môžeme povedať, že do dotazníkového prieskumu sa zapojilo 84 mikropodnikov, s počtom zamestnancov do 10, čo predstavuje nadpolovičnú väčšinu zúčastnených podnikov t.j. 64,12 %.

Malé a stredné podniky boli zastúpené skoro v rovnakom pomere. Podnikov s počtom zamestnancov od 10 do 50 sa zúčastnilo 24, ktoré podľa veľkosti môžeme zaradiť k malým podnikom. Zo stredných podnikov s počtom zamestnancov od 50 do 250 sa zapojilo len 23.

Z celkového počtu 131 zúčastnených podnikov bolo 69, čo predstavuje až 52,67 % novými podnikmi, ktorých existencia je najviac 9 rokov. Tridsaťtri

bolo podnikov, ktorých dĺžka podnikania je od 10 do 15 rokov, v prepočte na percentá je 25, 19 % čo tvorí ¼ podnikov, ktoré sa do prieskumu zapojili. Najmenší počet 29 predstavovala skupina najstarších podnikov s existenciou dlhšou ako 15 rokov, t.j. 22,14 %.

### 3. Analýza inovačných aktivít podniku

Analýza uskutočnených inovačných aktivít v podnikoch, ktoré sa zapojili do dotazníkového prieskumu bola vypracovaná na základe odpovedí na otázky, ktoré sa týkali uskutočnenia inovácie výrobku/produktu, technológie, aký to malo vplyv na podnik, keď inovovali výrobok alebo technológiu a v neposlednom rade aj aká bola finančná náročnosť zavedených inovácií a z akých zdrojov sa inovácie zrealizovali.

Dotazníkové odpovede týkajúce sa uskutočnených inovačných aktivít v podniku sú rozdelené do jednotlivých častí:

- Uskutočnené inovácie v podnikoch
  - inovácia výrobku/produktu,
  - inovácia technológie,
  - prínos pre podnik z uskutočnených inovácií.
- Výdavky na uskutočnené inovácie v podnikoch
  - výška výdavkov na inovácie,
  - zdroje na financovanie inovácií v podnikoch.

Otázky dotazníkového prieskumu, ktorých výsledky boli podkladom na vypracovanie analýzy uskutočňovania inovácií v podnikoch sú zamerané na inovácie týkajúce sa výrobku/produktu alebo zavedenej technológie zúčastnených podnikov za posledných päť rokov.

Z celkového počtu vyplnených dotazníkov 131 na otázku „*Uskutočnila sa vo Vašom podniku za posledných 5 rokov inovácia nejakého výrobku/produktu?*“ odpovedali všetci respondenti. Za posledných päť rokov skoro polovica respondentov neuskutočnila žiadnu inováciu výrobku, alebo produktu, presne 56 zúčastnených podnikov, t.j. 42,75 %. Celkom nový výrobok zaviedlo 44 podnikov, t.j. 33,59 % a o 13 podnikov menej, čo predstavuje 31 zúčastnených na prieskume obnovilo už existujúci výrobok/produkt t.j. 23,66 %.

Môžeme povedať, že podniky celkovo uskutočnili za posledných 5 rokov inovácie výrobku/produktu v dosť malom množstve. O inováciu vo forme zavedenia nového výrobku bol približne o 10 % väčší záujem ako o inováciu už existujúceho produktu.

Respondenti, ktorí sa zúčastnili na prieskume zaviedli novú technológiu v 39 podnikoch a skoro v rovnakom množstve, presne v 40 podnikoch inovovali už existujúcu technológiu. Najväčší počet 52 respondentov neuskutočnilo žiadnu inováciu technológie vo svojom podniku. Podobne, ako pri inovácii výrobku, tak aj v oblasti inovácií technológie najviac podnikov t.j. 39,70 % neuskutočnilo žiadnu inováciu za posledných päť rokov.

Celkovo v porovnaní s inováciou výrobku/produktu môžeme povedať, že malé a stredné podniky zapojené do prieskumu za posledných päť rokov viac inovovali technológiu.

Tabuľka 1 Inovácia v oblasti technológie

	<i>Počet podnikov</i>	<i>% podiel</i>
<b>Zavedenie novej technológie</b>	39	29,77 %
<b>Inovovala sa už existujúca technológia</b>	40	30,53 %
<b>Neuskutočnila sa žiadna zmena v oblasti technológie</b>	52	39,70 %
<b><i>SPOLU</i></b>	<b>131</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie

Z celkového počtu podnikov jednotlivca pri odpovedi na otázku, aký bol prínos pre podnik, keď zaviedli inováciu najčastejšie uvádzali, že sa zvýšila produktivita práce, zlepšila sa kvalita poskytovaných výrobkov a služieb, zvýšil sa zisk podniku, rozšírila sa klientela potenciálnych zákazníkov a nárast tržieb. Niektoré podniky uviedli ako prínos zníženie nákladov na prevádzku a servis, rýchlejšie a kvalitnejšie uskutočnenie výroby. Podniky ďalej uvádzali aj nasledovné prínosy zavedenia inovácií či už výrobku/produktu alebo technológie:

- úspora času pri zhotovovaní výrobkov a zvýšenie počtu vyrobených výrobkov,
- rozšírenie portfólia firmy,
- lepší prehľad o činnosti podniku,
- uľahčenie samotného predaja a ušetrenie energie,
- efektívnejšia komunikácia so zákazníkom a rýchlejší prístup k informáciám,
- zvýšenie dopytu po inovovanom produkte,
- uľahčenie práce a zvýšenie bezpečnosti pri práci,
- ušetrenie pracovnej sily,
- odbremenenie pracovníkov od niektorých ťažších činností,
- ucelenejší prehľad o ekonomickej agende podniku,
- podnik sa zviditeľnil a obstál v konkurencii.

Niektorí respondenti neuviedli konkrétny prínos, len jednoznačne konštatovali, že zavedenie inovácie malo pozitívny prínos pre samotný podnik.

Akciové spoločnosti ako prínos zavedenia inovácií uviedli najčastejšie zvýšenie produktivity práce, zlepšenie kvality poskytovaných služieb a zvýšenie spokojnosti zákazníkov. Ako prínos pre spoločnosť tiež uviedli úsporu nákladov, uľahčenie pracovných postupov, zvýšenie bezpečnosti pri práci, zvýšenie konkurencieschopnosti a atraktívnosti ponúkaných výrobkov, zefektívnenie prístupu k informáciám, zvýšenie výnosov, objemu výroby a zvýšenie kvality ponúkaných výrobkov. Jedna a.s. uviedla jednoznačne, že zavedenie inovácií malo veľký finančný efekt, čoho výsledkom boli zvýšené očakávané zisky a vznikli tiež nové obchodné príležitosti, čím sa rozšírilo portfólio podniku.

Spoločnosti s ručeným obmedzením, ktoré sa zúčastnili dotazníkového prieskumu uviedli nasledovné prínosy zavedenia inovácií:

- menšia spotreba energie,
- skrátenie výrobného času, rýchlejšia technológia,
- rozšírenie pôsobenia na domácom a zahraničnom trhu,
- rýchlejšia výroba a kvalitnejšie výrobky,
- zvýšenie efektívnosti práce a menšia chybovosť výrobkov,
- zníženie nákladov podniku,
- zrýchlenie a skvalitnenie riadenia spoločnosti,
- vyššia návštevnosť a vyššie tržby,
- efektívnejšia prevádzka,
- väčší počet zákazníkov, vyššia spokojnosť zákazníkov,
- zvýšenie produktivity práce,
- rozšírenie ponúkaného sortimentu,
- uľahčenie výroby, zrýchlenie a zefektívnenie výkonu pracovných úloh,
- udržanie stálych odberateľov a získanie nových,
- zvýšenie bezpečnosti zavedením kamerového systému,
- zlepšenie komunikácie na pracovisku a lepšia evidencia tovaru a služieb,
- zníženie mzdových nákladov ušetrením pracovnej sily,
- zvyšovanie očakávaného zisku,
- rozšírenie klientely a s tým spojený nárast tržieb,
- úspora času, ľudských zdrojov a finančných prostriedkov,
- zvýšenie konkurencieschopnosti podniku a zachytenie trhového trendu.

Podniky, ktoré sa do dotazníkového prieskumu zapojili, a ako právnu formu uviedli možnosť iné, boli jeden štátny podnik a jedno občianske združenie. Štátny podnik konštatoval prínos inovácií stručne, jedným slovom pozitívny. Občianske združenie ako prínos uskutočnených inovácií uviedlo zjednodušenie administratívy a rozšírenie portfólia poskytovaných služieb.

Pri zisťovaní financovania uskutočnených inovácií si respondenti mohli vybrať z možnosti investovania na inovačné aktivity do 100.000.- Sk, do 1.000.000.- Sk, do 5.000.000.- Sk alebo nad 5 miliónov Sk.



37 respondentov neuskutočnilo žiadnu inováciu výrobku/produktu alebo inováciu v oblasti technológie, takže na túto otázku neodpovedalo.

Rovnaký počet 37, čo predstavuje 28,24 % z celkového počtu 131 zúčastnených respondentov na dotazníkovom prieskume na inovácie investovalo do 100.000.- Sk. Podľa právnej formy to bolo 24 podnikov jednotlivca, 2 akciové spoločnosti, 10 s.r.o. a jedno občianske združenie.

Veľkosť investície od 100.001.- Sk do 1 milióna Sk na inovačné aktivity označilo 29 respondentov, ktorí boli zastúpení 17 spoločnosťami s ručením obmedzeným, 9 podnikmi jednotlivca a 3 akciovými spoločnosťami.

Od 1 milióna do 5 miliónov preinvestovalo na inovačné aktivity 9 podnikov jednotlivca a 8 spoločností s ručeným obmedzením, čo tvorí spolu 17 podnikov a takmer 13 % zúčastnených na dotazníkovom prieskume.

Najmenej podnikov investovalo viac ako 5 miliónov Sk, no boli tu zastúpené viaceré právne formy. Akciové spoločnosti 5 podnikmi, s.r.o. 4 podnikmi, jeden podnik jednotlivca a jeden štátny podnik, spolu 11 respondentov zúčastnených na dotazníkovom prieskume. Podniky financovali uskutočnené inovácie z rôznych zdrojov a niektorí zo zúčastnených respondentov označili viac ako jednu možnosť z ponúkaných odpovedí. 77 respondentov financovalo inovácie z vlastných zdrojov, 21 využilo úver a 15 leasing. Pomocou štrukturálnych fondov EÚ financovalo inovačné aktivity 7 podnikov a 4 podniky využili financovanie prostredníctvom štátneho rozpočtu. Podporu financovania inovácií prostredníctvom rizikového kapitálu uskutočnila len jedna spoločnosť s ručením obmedzeným.

#### **4. Analýza záujmu o využívanie inovácií do budúcnosti**

Analýza využívania inovácií do budúcnosti vychádza z otázok, ktoré sú spracované v závislosti od charakteru danej otázky percentuálne, slovne, prípadne pomocou číselných údajov, ktoré sú usporiadané v tabuľkách a grafoch.

Na otázku „*Uvažujete vo Vašom podniku uskutočniť inovácie v období najbližších 5 rokov?*“ odpovedali respondenti nasledovne.

Väčšina respondentov, ktorí už uskutočnili inovácie v minulosti, uvažuje inovovať výrobok/produkt alebo uskutočniť inovácie v oblasti technológie aj v budúcnosti. Celkovo to predstavuje 73 %, t.j. 95 podnikov zo zúčastnených na prieskume, ktoré by v budúcnosti chceli uskutočniť inovácie či už výrobku/produktu alebo by chceli inovovať technológiu. 36 podnikov, čo predstavuje 27 % zo zúčastnených na dotazníkovom prieskume nemá vôbec záujem o inovačné aktivity v najbližších 5 rokoch.

Tabuľka 2 Záujem podnikov o inovácie výrobku a technológie do budúcnosti

<i>Záujem podnikov o:</i>	<i>Počet podnikov</i>	<i>% podiel</i>
<b>Inovácie výrobku/produktu</b>	26	27,37 %
<b>Technologické inovácie</b>	60	63,16 %
<b>Inovácie výrobku/produktu aj technologické inovácie</b>	9	9,47 %
<b><i>SPOLU</i></b>	<b>95</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie

Väčšina zúčastnených podnikov na dotazníkovom prieskume malo záujem o inovácie do budúcnosti, preto bola ďalšia otázka zameraná na to, aby respondenti, označili aké inovácie chcú uskutočniť v najbližších 5 rokoch. Niektorí zo zúčastnených mali záujem inovovať aj výrobok aj technológiu.

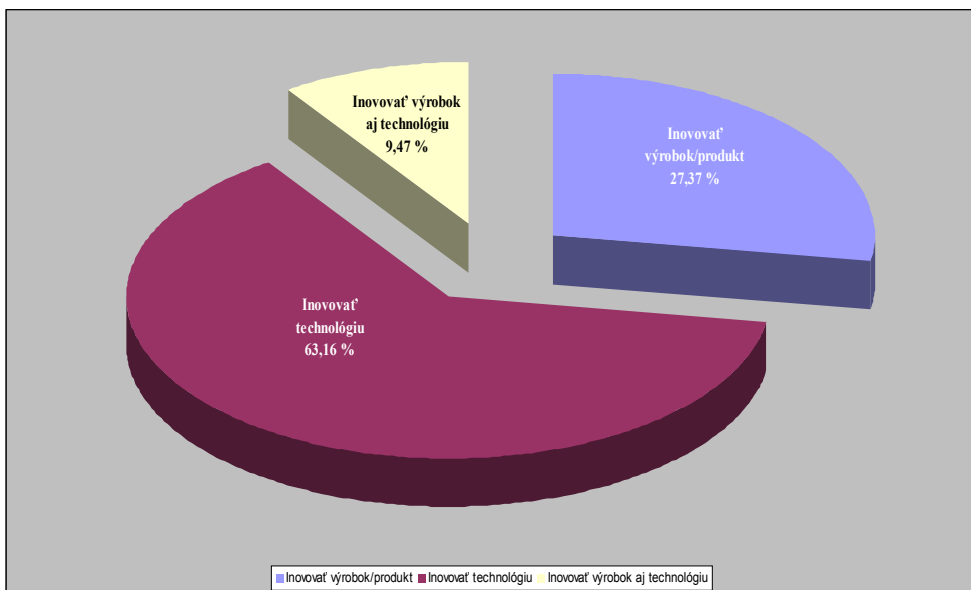
Najviac, spolu 60 respondentov malo záujem o inovačné aktivity len v oblasti technológie, čo predstavuje nadpolovičnú väčšinu zo všetkých zúčastnených podnikov na dotazníkovom prieskume, ktorí chcú v budúcnosti inovovať t.j. 63,16 % z 95 podnikov.

O inováciu výrobku/produktu prejavilo záujem 26 respondentov, ktorí majú záujem inovovať do budúcnosti, čo predstavuje 27,37 % z 95 respondentov.

Z celkového počtu 95 podnikov, ktoré chcú uskutočniť inovácie v najbližších 5 rokoch malo 9,47 %, t.j. 9 podnikov záujem aj o inovácie výrobku/produktu, ale aj o inovačné aktivity v oblasti technológie.

Možno povedať, že podniky, ktoré si chcú udržať svoju pozíciu na trhu a chcú byť konkurencieschopné, majú záujem o inovácie do budúcnosti, lebo meniace sa podmienky na trhu si to vyžadujú. Celkové a percentuálne vyjadrenie záujmu podnikov o inovácie v najbližších 5 rokoch znázorňuje nasledujúci graf.

Graf 1 Záujem podnikov o inovácie výrobku a technológie



Zdroj: Dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie

Posledná otázka dotazníkového prieskumu sa týkala možností financovania inovácií do budúcnosti. Respondenti mali možnosť výberu odpovedí, či chcú financovať inovácie z vlastných zdrojov, zo štátneho rozpočtu, zo štrukturálnych fondov EÚ, úverom, leasingom, rizikovým kapitálom a posledná možnosť bola iné, kde mohli uviesť aj iné zdroje financovania inovácií. Niektoré podniky, ktoré sa zúčastnili dotazníkového prieskumu označili aj viac ako jednu možnosť financovania inovačných aktivít v najbližších 5 rokoch.

Tabuľka 3 Finančné zdroje na uskutočnenie inovácií v budúcnosti

<i>Zdroje financovania inovácií v budúcnosti</i>	<i>Podnik jednotlivca</i>	<i>a.s.</i>	<i>s.r.o.</i>	<i>iné</i>	<i>Spolu</i>
<b>Vlastné zdroje</b>	37	7	26	2	72
<b>Štátny rozpočet</b>	0	1	2	1	4
<b>Štrukturálne fondy EÚ</b>	4	4	7	1	16
<b>Úver</b>	16	1	15	0	32
<b>Leasing</b>	10	2	6	0	18
<b>Rizikový kapitál</b>	0	0	0	0	0
<b>Iné</b>	0	0	0	0	0

Zdroj: Dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie

Na základe analýzy financovania už uskutočnených inovácií sa respondenti spoliehajú aj v budúcnosti na to, že inovácie budú financovať prevažne z vlastných zdrojov. Možnosť tejto odpovede označilo až 72 respondentov. Ďalším najviac využívaným zdrojom sú úvery, ktoré chcú respondenti využívať aj v budúcnosti (32 podnikov). O financovanie prostredníctvom leasingu má záujem 18 respondentov a 16 chce využiť štrukturálne fondy EÚ. Na pomoc zo štátneho rozpočtu sa spoliehajú len 4 podniky a žiadny podnik nemá záujem o financovanie inovačných aktivít prostredníctvom rizikového kapitálu.

Podniky jednotlivca, obchodné spoločnosti a aj štátny podnik a občianske združenie sa v budúcnosti predovšetkým spoliehajú na vlastné zdroje financovania

inovácií. Na základe analýzy dotazníkového prieskumu zo štátneho rozpočtu neočakáva v budúcnosti žiadnu podporu ani jeden podnik jednotlivca.

## 5. Zhodnotenie dotazníkového prieskumu

Dotazníkový prieskum nám ponúkol pohľad na súčasnú situáciu podpory inovačných aktivít malých a stredných podnikov. Prispel k tomu aj rozsah prieskumu, keď sa vyhodnocovalo 131 vyplnených dotazníkov.

MSP zapojené do dotazníkového prieskumu pristupovali k vyplneniu otázok dôsledne, na základe čoho sa dajú vysloviť závery, ktoré z neho vyplývajú.

Môžeme konštatovať, že respondenti v minulosti uskutočnili inováciu nového výrobku/produktu v 44 podnikoch, čo predstavuje 33,59 % a obnovu už existujúceho výrobku uskutočnilo 31 respondentov. Novú technológiu zaviedli v 39 podnikoch a 30,53 % čo je 40 respondentov inovovalo už existujúcu technológiu. Na krytie nákladov uskutočnených inovácií podniky najviac využívali vlastné finančné prostriedky až v 77 podnikoch. Úverom si pokrylo finančné zdroje 21 podnikov a ďalším najviac využívaným zdrojom bol leasing, ktorý využilo 15 respondentov. Pomoc od štátu a Európskej únie na uskutočnené inovačné aktivity bola dosť nízka, 4 podniky boli spolufinancované štátnym rozpočtom a 7 podporila Európska únia prostredníctvom štrukturálnych fondov (z celkového počtu 131 respondentov).

Na základe analýzy uskutočnených inovácií však stále veľa podnikov neuskutočnilo žiadnu inováciu. Výrobok/produkt vôbec neinovovalo 56 podnikov, z celkového počtu 131, čo je 42,75 % a v oblasti technológii neuskutočnilo žiadnu inováciu 52 respondentov, t.j. 39,70 %. Pri 27 podnikoch došlo k prieniku, keď v sledovanom období uskutočnili inováciu výrobku/produktu aj technológie.

Záujem o podporu inovačných aktivít do budúcnosti preukázalo 95 podnikov, ktoré prevažne už aj v minulosti uskutočnili inovácie a malo to pre ich podnik pozitívny prínos. Tieto podniky si uvedomujú nutnosť zavádzania inovácií, ak si chcú udržať pozíciu na trhu a chcú nielen dosahovať očakávané zisky, ale aj zvyšovať trhovú hodnotu svojho podniku.

Uskutočniť inováciu v oblasti technológie do budúcnosti chce 52,67 % podnikov, čo je viac ako polovica podnikov zo zúčastnených na prieskume, čo predstavuje presne 69 respondentov. Podniky majú záujem o inováciu výrobku/produktu v počte 35 respondentov, čo predstavuje 26,72 % z celkového počtu 131 zúčastnených. Záujem o inovácie v najbližších 5 rokoch neprejavilo vôbec 36 respondentov, t.j. 27 %. Dôvodom môže byť strach z neúspechu, nízky dopyt po novom výrobku, alebo aj vysoké náklady na realizáciu danej inovácie a nedostatok finančných zdrojov.

Čo sa týka využívania finančných zdrojov na krytie budúcich inovácií, tak podniky sa najviac spoliehajú na vlastné zdroje. Dôkazom je aj 72 označených odpovedí na túto otázku. Na úvery od bánk sa spolieha 32 a na leasing 18 podnikov pravdepodobne preto, lebo je to pre nich ľahko dostupná možnosť financovania. Na

podporu zo štátneho rozpočtu sa spoliehajú 4 podniky a štrukturálnym fondom EÚ dôveruje 16 respondentov. Je to pravdepodobne preto, že podniky sú málo informované o týchto možnostiach financovania a ďalším dôvodom môžu byť určité legislatívne bariéry, alebo neschopnosť podniku splniť podmienky, ktoré sú na čerpanie či už zo štátneho rozpočtu alebo z prostriedkov z EÚ jasne definované a stanovené.

Záujem o financovanie inovačných aktivít do budúcnosti pomocou rizikového kapitálu neuviedol žiadny podnik. Dôvodom je pravdepodobne veľmi nízka informovanosť o tom, čo vlastne rizikový kapitál je. Podniky si neuvedomujú, že rizikový kapitál je najvhodnejšie využívať pri inovatívnych projektoch a v počiatočných fázach rozvoja firmy.

## **Záver**

Význam inovácií pre výkonnosť ekonomiky a celkový ekonomický rast je veľmi dôležitý, čo si uvedomujú hlavne podniky, ktoré už inovácie uskutočnili a majú o inovačné aktivity záujem aj do budúcnosti. 73% podnikov uviedlo, že má záujem o inovácie v najbližších 5 rokoch, čo je dôkazom toho, že rastie záujem zo strany malých a stredných podnikov o inovácie. Zo všetkých 131 podnikov zúčastnených na dotazníkovom prieskume prejavilo záujem o inovácie 53% podnikov v oblasti technológie a o inovácie výrobku malo záujem 27% podnikov, z toho 7% podnikov by chcelo inovovať aj technológiu aj výrobok.

## **Kľúčové slová**

malé a stredné podniky, produktové inovácia, technologická inovácia, vlastné finančné zdroje

## **Literatúra**

1. BOBÁKOVÁ, V. a kol.: *Finančné rozhodovanie podniku*. Bratislava : EKONÓM, 2006. 336 s. ISBN 80-225-2167-1
2. DUBOVICKÁ, L.: Strategické finančné riadenie podnikov. In: *Finančné riadenie a výkonnosť podnikov*. Zborník príspevkov z medzinárodného vedeckého seminára, Podnikovohospodárskej fakulty so sídlom v Košiciach Ekonomickej univerzity v Bratislave. Košice, 2007, CD ISBN 978-80-225-2343-1
3. MIHALČOVÁ, B. a kol.: *Vybrané kapitoly z firemného plánovania*. Bratislava : EKONÓM, 2004. 282 s. ISBN 80-225-1782-8

4. STRIČÍK, M. – MEHEŠ, M.: Inovácie. In: *Pol'nohospodársky rok - časopis*, roč. XVI, 2008, č. 7, Michalovce: Slovenské centrum poľnohospodárskeho výskumu - Ústav agroekológie, 2008. ISSN 1336-4723
5. VARCHOLOVÁ, T. - DUBOVICKÁ, L.: *Nový manažment rizika*. Bratislava : IURA EDITION, 2008. 196 s. ISBN: 978-80-8078-191-0
6. VAVRINČÍK, P. a kol.: *Inovačný proces a reinžiniering v SR*. Bratislava : EKONÓM, 2008. 142 s. ISBN 978-80-225-2503-9
7. <http://www.vedomstnaspolocnost.vlada.gov.sk/4757/inovacie.php>
8. <http://www.ec.europa.eu/youreurope/business/competing-through-innovation/sharing-new-ideas/>

## Summary

This contribution is based on questionnaire survey called „Innovation activities of small and middle enterprises“, which was focused on innovation financing. The survey participated 131 enterprises. On a basis of our survey, over the past five years 57,25 % of all businesses carried out a product innovation and 60,30 % technology innovation. Most frequently used sources for financing innovation include own resources, loan and leasing. Venture capital as a source of innovation financing was used only by one enterprise. 73 % of participated enterprises consider to implement an innovation in their business in the future. This enterprises are primarily interested in technology innovation, which should funded mostly by own resources.

This contribution is a part of project VEGA number 1/0667/08 under the name of „Financing and support of small and middle enterprises innovation development in the Slovak Republic and chosen EU countries“.

## Adresa autora

Ing. Michal Stričík, PhD.  
Katedra ekonómie  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 258  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: [michal.stricik@euke.sk](mailto:michal.stricik@euke.sk)

# Rolnictwo ekologiczne w Polsce

Jolanta URBAŃSKA

## Wstęp

Problemy zielonego marketingu stanowią wyzwanie dla współczesnych gospodarek. Zwiększające się zainteresowanie konsumentów zakupem spożywczych produktów ekologicznych zmusza kraje do podejmowania działań wspierających rolnictwo ekologiczne. Na tle krajów dawnej 15. Polska ma dobru punkt wyjścia dla powiększenia areału gospodarstw ekologicznych.

## 1. Istota rolnictwa ekologicznego

Dokonujące się w świecie zmiany spowodowane cywilizacją i procesami globalizacji przekładają się na wzrost liczby ludności i zwiększenie popytu na wszelkie dobra. Ekologowie ostrzegają przed ograniczonymi możliwościami wzrostu pojemności biologicznej ziemi (*biocapacity*) i systematycznym wzrostem ekologicznych wpływów ludzkości (*ecological footprint*). Jeśli nie podejmiemy żadnych działań, w 2030 roku kredyt konsumpcyjny ludzkości osiągnie 100 proc. pojemności biologicznej. Raport międzynarodowej organizacji ekologicznej WWF za pomocą Living Planet Index szacuje, że stan biosfery zmalał od 1970 roku do 2005 roku o 30 proc., co stanowi o zmniejszeniu się bioróżnorodności o podaną wartość.<sup>1</sup>

Rolnictwo ekologiczne, określane również w prawodawstwie UE jako biologiczne, organiczne lub biodynamiczne, oznacza system gospodarowania o zrównoważonej produkcji roślinnej i zwierzęcej w obrębie gospodarstwa, oparty na środkach pochodzenia biologicznego i mineralnego nieprzetworzonych technologicznie. Rolnictwo ekologiczne to system produkcji rolnej, oparty na równowadze celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych, zapisanymi w Podstawach Kryteriów Rolnictwa Ekologicznego IFOAM (1982) oraz w Rozporządzeniu Rady EWG nr 2092/91 z 24. 06. 1991 roku.<sup>2</sup> Rolnictwo ekologiczne jest postrzegane jako "rolnictwo zrównoważone,, (*sustainable agriculture*), czyli działalność rolnicza prowadzona w taki sposób, aby zaspokajając potrzeby współczesnych i przyszłych pokoleń chronić zasoby ziemi,

---

<sup>1</sup> Bendyk E. Dieta naturalna. W: Polityka, nr 44 (2678), 1. 11. 2008, s. 76,77

<sup>2</sup> www.ppr.pl



wód oraz zasoby genetyczne roślin i zwierząt i nie degradować środowiska.

Podstawową zasadą jest odrzucanie w procesie produkcji żywności środków chemii rolnej, weterynaryjnej i spożywczej. Do najważniejszych zasad, na których opiera się rolnictwo ekologiczne, należą:

- utrzymywanie i podwyższanie żyzności gleby -stanowiącej kryterium poprawności gospodarowania - poprzez stosowny płodozmian oraz właściwe nawożenie organiczne (komposty, nawozy zielone, obornik),
- dbałość o utrzymanie okrywy roślinnej (uprawa międzyplonów), w celu podtrzymania aktywności biologicznej gleby oraz ochrony przed erozją,
- maksymalne zamknięcie obiegu materii w gospodarstwie, pojmowanym jako trwały agrosystem ekologiczny; gospodarstwo rolne stanowi "organiczną" całość (jednostkę bilansu ekologicznego i ekonomicznego), - równowaga produkcji roślinnej i zwierzęcej, wyrażająca się w samowystarczalności paszowo-nawozowej gospodarstwa,
- zapewnienie zwierzętom gospodarskim warunków bytowych zgodnych z ich potrzebami gatunkowymi oraz oparcie żywienia na paszach własnych, z wykluczeniem dodatków syntetycznych,
- dążenie do utrzymania bogactwa gatunkowego roślin i zwierząt, także dziko żyjących, w obrębie gospodarstwa (utrzymanie genetycznej różnorodności w gospodarstwie),
- kształtowanie i pielęgnacja bogatego, zróżnicowanego krajobrazu rolniczego
- wykorzystanie odnawialnych źródeł energii
- sterowanie całym gospodarstwem
- programowej ochronie krajobrazu
- produkcji wysokiej jakości biologicznej
- obszarach gospodarstw i agrotechnice optymalnych w stosunku do środowiska
- specjalizacji dopuszczalnej w ramach zasady prawidłowego funkcjonowania gospodarstwa
- ograniczeniu lub zaniechaniu chemizacji

Rolnictwo konwencjonalne opiera się na energii kopalin, sterowaniu określonymi uprawami, eksploatacji aż do degradacji, produkcji średniej jakości biologicznej, złej jakości przechowalniczej, intensywności gospodarowania i obszarach nieskoordynowanych z warunkami produkcji i środowiska. W tego rodzaju gospodarstwach występują zalecenia specjalizacji oparte głównie na kalkulacji ekonomicznej, znacznej chemizacji - nawozy mineralne, biocydy, syntetyczne regulatory wzrostu, mechanizacji głównie w aspekcie ułatwienia sobie pracy, skażenia środowiska, jakości przypadkowej, maksymalizacji plonów.

Istota rolnictwa ekologicznego polega na spełnianiu takich warunków, jak: mechanizacja dostosowana do warunków glebowych, potrzeb roślin i zwierząt, ochronie gleb i wody, produkowaniu towarów najwyższej jakości, dobrej jakości przechowalniczej optymalizacji plonów. W produkcji metodami ekologicznymi zabrania się: stosowania hormonów i dodatków syntetycznych, prowadzenie rafinacji metodami chemicznymi, konserwowania surowców i ich przetworów przy użyciu napromieniania i fal elektromagnetycznych, wykorzystywania roślin, zwierząt i mikroorganizmów oraz ich części i produktów je zawierających uzyskiwanych w wyniku zastosowania inżynierii genetycznej.

Rozpropagowanie idei rolnictwa ekologicznego w świecie jest głównie zasługą Międzynarodowej Federacji Rolnictwa Ekologicznego (IFOAM) zrzeszającej około 750 organizacji ze 108 krajów<sup>3</sup>. Od 1990 r. członkiem IFOAM jest Ogólnopolskie Stowarzyszenie Producentów Żywności Metodami Ekologicznymi „Ekoland”.

## 2. Diagnoza stanu rolnictwa ekologicznego w Polsce

W Polsce w 2004 roku gospodarstwa ekologiczne zajmowały 82,730 ha, a w 2005 roku liczba ta wzrosła i wynosiła 167,740 ha. Zatem w ciągu roku procentowy wzrost liczby gospodarstw ekologicznych w Polsce wyniósł 102,8 proc. W tym samym czasie dynamika liczby biogospodarstw w Niemczech to 5,1 proc., we Francji 5 proc., w Szwecji 0,1 proc., a w Wielkiej Brytanii odnotowano spadek odsetka ekogospodarstw o 8,6 proc. W omawianym okresie Polska, Słowacja (74,6 proc.) i Litwa (75,1 proc.) są liderami w rozwoju rolnictwa ekologicznego.<sup>4</sup>

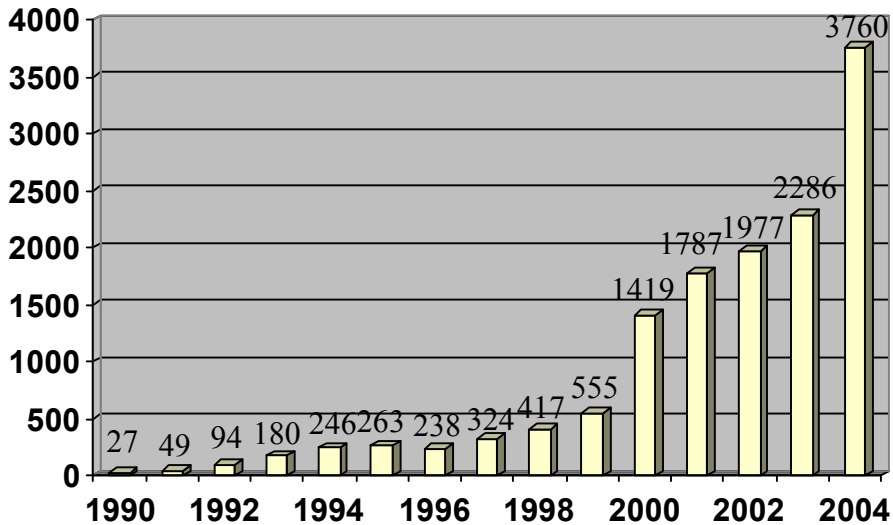
Według danych Ministerstwa Rolnictwa w 1999 r. w Polsce było 555 gospodarstw ekologicznych, prowadzących produkcję na około 11 tys. ha, co stanowi niespełna 0,03% wszystkich gospodarstw w kraju, z tego 312 gospodarstw kontrolowanych jest przez Polskie Towarzystwo Rolnictwa Ekologicznego i 243 przez jednostki współpracujące z „*Ekolandem*”. W 2001 ilość gospodarstw ekologicznych w Polsce szacuje się na około 2000. W 2004 liczba ta to 3760 gospodarstw, co stanowi 0,20% ogólnej liczby gospodarstw rolnych. Powierzchnia użytków rolnych w Polsce przeznaczonych pod uprawy ekologiczne w 2004 r. wynosiła 82730 ha, co w stosunku do ogólnej powierzchni użytków rolnych stanowi 0,5 %.

---

<sup>3</sup> [www.ifoam.org](http://www.ifoam.org)

<sup>4</sup> [www.organic-europe.net](http://www.organic-europe.net)

Wykres 1 Liczba gospodarstw (z certyfikatami i będących w trakcie przestawiania) w latach 1990-2004



Źródło: autor

Polskie gospodarstwa mogą konkurować na światowych rynkach produktów ekologicznych ze względu na przewagę, jaką posiadają nad gospodarstwami krajów wysokorozwiniętych. Wśród czynników, które świadczą o przewadze polskich gospodarstw rolnych wymienia się: nisko skażone środowisko, relatywnie duże zaludnienie na wsi, przewagę małych i średniej wielkości gospodarstw rolnych. Polskie rolnictwo, będąc rozdrobnionym i zacofanym w stosunku do rolnictwa krajów wysokorozwiniętych, ma dobry punkt wyjścia do popularyzacji naturalnych metod produkcji żywności. Polski rolnik stosuje bowiem kilkakrotnie mniej nawozów sztucznych, około 10. razy mniej środków ochrony roślin, zużycie nawozów mineralnych i pestycydów jest ograniczone co wpływa na dobry stan gleby. Poza tym polskie rolnictwo zdominowane jest przez gospodarstwa indywidualne, wielokierunkowe z dużym nakładem pracy ręcznej – właśnie taki typ gospodarstw rolnych wykorzystywany jest na Zachodzie Europy do produkcji ekologicznej. Rolnictwo ekologiczne może być stosowane tylko w mniejszych gospodarstwach, co dodatkowo zwiększa możliwości polskich rolników do przekwalifikowywania się na ekouprawy. W relacji do upraw konwencjonalnych, plony w gospodarstwach ekologicznych są w początkowym okresie niemal o połowę niższe.

### 3. Programy wspierające uprawy ekologiczne w Polsce

Pomocą dla rolników decydujących się na uprawy ekologiczne są w Polsce dopłaty unijne oraz programy edukacyjne wprowadzane przez Ministerstwo Rolnictwa i wyspecjalizowane jednostki typu Ośrodki Doradztwa Rolniczego. Dotacje uzyskiwane od Unii Europejskiej są zapisane w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007 – 2013. Na lata 2007 – 2013 przeznaczono łącznie kwotę 200 mln euro, o którą mogą się ubiegać zarówno duże firmy, jak i przedsiębiorstwa z sektora MSP. Dla tej ostatniej kategorii przedsiębiorstw przewidziano ponadto dodatkowe wsparcie w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych (działających na szczeblu wojewódzkim).<sup>5</sup> Zmiana orientacji marketingowej przedsiębiorstw w Polsce na przyjazną środowisku jest wspomagana krajowymi i unijnymi środkami publicznymi. W latach 2004 -2006 firmy najczęściej korzystały z działań 2.4 Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw (SPO WKP). Obecnie przedsiębiorstwa wdrażające strategię zielonego marketingu mają dostęp do następujących środków unijnych:

- Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka
- Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko (POIŚ), głównie jego IV Priorytet- Przedsięwzięcia dostosowujące przedsiębiorstwa do wymogów ochrony środowiska

Opisane programy wspierające działalność i powstawanie nowych gospodarstw ekologicznych pozwoliło na sporządzenie szacunkowego zestawienia przyrostu liczby upraw ekologicznych w Polsce. Dane te prezentowane są w poniższej tabeli 1.

Tabela 1 Wzrost liczby gospodarstw ekologicznych w Polsce w latach 2007 – 2013

<b>Rok</b>	<b>Liczba gospodarstw</b>	<b>powierzchnia upraw ha</b>
2007	10 500	260.000
2008	12 000	300.000
2009	13 500	350.000
2010	15 000	400.000
2011	16 500	450.000
2012	18 000	500.000
2013	20 000	600.000

Źródło: dane Ministerstwa Rolnictwa

<sup>5</sup> Kwinta W. Dotacje są rozchwytywane. W : : Businessman. Pl, nr 3, 03, 2009, s. 31, 33 SEMAFOR '09

Jedną z firm działających na rzecz wsparcia, propagowania i dystrybucji produktów ekologicznych jest HaGePolska. Firma ta jest powiązana udziałami z Raiffeisen HaGe Norg AG Niemcy i DLG Dania- światowymi potentatami w branży rolniczej. Główne zadania HaGe Polska to kompleksowa obsługa gospodarstw ekologicznych, skup plonów, pośrednictwo w eksporcie, sprzedaż produktów ekologicznych, sprzedaż środków do produkcji rolnej<sup>6</sup>.

W Polsce zasady dotyczące rolnictwa ekologicznego zostały określone w ustawie o rolnictwie ekologicznym z dnia 16 marca 2001 r. (Dz.U. Nr 38, poz.452) oraz Ustawie o Rolnictwie ekologicznym z dnia 20 kwietnia 2004 roku zwanej ustawą kompetencyjną.<sup>7</sup> „Program Rolośrodowiskowy” służący rozwojowi rolnictwa ekologicznego i ochronie środowiska, dotowany ze środków Unii Europejskiej, opiera się na zasadach określonych w Rozporządzeniu Ministra Rolnictwa<sup>8</sup> z lutego 2009 roku. Poza tym Polska, będąc członkiem Unii Europejskiej, przyjmuje zasady ustalone w Roporzadzeniu Rady WE nr 834/2007 z dnia 28 czerwca 2007 roku w sprawie produkcji ekologicznej i zankowania produktów ekologicznych, uchylające rozporządzenie EWG nr 2092/91<sup>9</sup>, Roporządzenie Komisji WE nr 889/2008 z dnia 5 września 2008 roku ustanawiające szczegółowe zasady wdrażania rozporządzenia Rady WE nr 834/2007 w sprawie produkcji ekologicznej i znakowania produktów ekologicznych w odniesieniu do produkcji ekologicznej, znakowania i kontroli.<sup>10</sup>

#### **4. Bariery rozwoju rolnictwa ekologicznego**

Główne problemy rolnictwa ekologicznego w Polsce można wyeksplikować w następujących obszarach:

- Konieczność wprowadzenia zintegrowanych działań marketingowych zwiększających świadomość ekoproduktów wśród konsumentów.
- Zwalczanie nieuczciwych producentów i dystrybutorów oznaczających swe produkty napisem „zdrowa żywność“, przy czym oznaczenie tego typu jest chwytym reklamowym nie mającym swego przełożenia na jakość produktów czy zgodność z zasadmai ekologii; rolą państwa jest wprowadzenie uregulowań prawnych wspierających uczciwych

---

<sup>6</sup> www.hagepolska.pl

<sup>7</sup> Dz U z 2004 roku, Nr 93, poz. 898

<sup>8</sup> Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 26 lutego 2009 roku w sprawie szczegółowych warunków i trybu przyznawania oraz wypłaty pomocy finansowej w ramach działania „Program Rolnośrodowiskowy” objęty Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007 - 2013

<sup>9</sup> Dziennik Urzędowy UE. L 2007, nr 189, poz. 1 ze zm.

<sup>10</sup> Dzienni Urzędowy UE.L 2008, nr 20, poz. 1 ze zm.

producentów przy jednoczesnej eliminacji imitatorów produktów ekologicznych. W Polsce certyfikacja produktów ekologicznych stanowi poświadczenie jednostki certyfikującej o stałej kontroli i działa siedem jednostek certyfikujących: Agro Bio Test Sp z o.o., Biocert małopolska Sp z o.o., Bioekspert Sp z o. o., Cobico Sp z o.o., Ekogwarancja PTRE Sp z o. o., Jednostka Certyfikacji Produkcji Ekologicznej PNG Sp z o.o., Polskie Centrum Badań i Certyfikacji S.A., Biuro ds. Badań i Certyfikacji Oddział w Pile<sup>11</sup>

- Niezbędnym jest stworzenie sieci dystrybucji ułatwiającej dostęp konsumentów do zakupu produktów ekologicznych.
- Powinna nastąpić systematyczna niwelacja dysproporcji pomiędzy cenami konwencjonalnych produktów spożywczych a produktami ekologicznymi; na rynkach zachodnioeuropejskich ceny żywności ekologicznej są wyższe od cen żywności "konwencjonalnej"; duże różnice cenowe występują w przypadku zbóż chlebowych (ok. 60%), marchwi (ok. 80%), stosunkowo mniejsze - w przypadku mleka i innych produktów zwierzęcych. W Polsce różnice pomiędzy cenami spożywczych produktów ekologicznych a cenami spożywczych produktów konwencjonalnych obrazuje porównanie tych samych klas produktów: cena 1 sztuki kalafiora 3zł – cena ekologicznego odpowiednika 11,90zł; 1 kg marchwi 2,50zł – ekologiczny odpowiednik 7zł; truskawki truskawki 7zł za kg – ekologiczny odpowiednik 18zł<sup>12</sup>

Pomimo powyższych wskazań świadczących o słabościach polskiego rynku produktów ekologicznych, w 2008 roku liczba przedsiębiorstw uprawnionych do produkcji i sprzedaży ekożywności wzrosła o niemal 15 proc. w relacji do 2007 roku, natomiast sprzedaż produktów ekologicznych wykazała dynamikę na poziomie 15 proc. Produkcja i sprzedaż spożywczych produktów ekologicznych ma szansę, by stać się segmentem odpowiadającym potrzebom konsumentów zorientowanych na aspekty zdrowotne, środowiskowe, etyczne i estetyczne.<sup>13</sup> Mimo szybkiego rozwoju rynek żywności ekologicznej pozostaje nadal niszowym. W Polsce średnio rocznie wydaje się na spożywcze produkty ekologiczne około 1Euro, podczas gdy w Danii kwota wydawana na tego typu produkty to 80 Euro.

---

<sup>11</sup> Kowalik I., Sikora T. Rynek żywności. W: Marketing i Rynek. 2008, nr 11, s. 30

<sup>12</sup> [www.ekosfera.pl](http://www.ekosfera.pl)

<sup>13</sup> Miśniakiewicz M., Suwała G. Żywność ekologiczna w świadomości Polaków. W: Zeszyty Naukowe AE w Krakowie nr 705. Kraków. 2006  
SEMAFOR '09

## **Wnioski**

Wobec globalnego kryzysu istnieją uzasadnione obawy ograniczania zarówno upraw, jak i dystrybucji spożywczych produktów ekologicznych. Wysoka cena stanowi barierę ograniczającą popyt na tego rodzaju produkty wśród konsumentów. Poza tym przedsiębiorstwa zajmujące się dystrybucją i promocją ekoproduktów deklarują stawianie na produkty, które są w stanie wygenerować wysokie obroty. Sieć Tesco rozważa wycofanie ze sprzedaży niektórych produktów ekologicznych i można mieć obawy odnośnie reakcji na kryzys pozostałych wielkich sieci handlowych.

## **Literatura**

1. Bendyk E. Dieta naturalna. W: Polityka, nr 44 (2678), 1. 11. 2008
2. Dz U z 2004 roku, Nr 93, poz. 898
3. Dzienni Urzędowy UE.L 2008, nr 20, poz. 1 ze zm.
4. Dziennik Urzędowy UE. L 2007, nr 189, poz. 1 ze zm.
5. Kowalik I., Sikora T. Rynek żywności. W: Marketing i Rynek. 2008, nr 11
6. Kwinta W. Dotacje są rozchwytywane. W: : Businessman. pl, nr 3, 03. 2009
7. Miśniakiewicz M., Suwała G. Żywność ekologiczna w świadomości Polaków. W: Zeszyty Naukowe AE w Krakowie nr 705. Kraków. 2006
8. Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 26 lutego 2009 roku w sprawie szczegółowych warunków i trybu przyznawania oraz wypłaty pomocy finansowej w ramach działania „Program Rolnośrodowiskowy” objęty Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007 - 2013
9. [www.ekosfera.pl](http://www.ekosfera.pl)
10. [www.hagepolska.pl](http://www.hagepolska.pl)
11. [www.ifoam.org](http://www.ifoam.org)
12. [www.organic-europe.net](http://www.organic-europe.net)
13. [www.ppr.pl](http://www.ppr.pl)

## **Adresa autora**

Dr. Jolanta Urbańska  
Technical University of Częstochowa  
Faculty of Economy, Department of marketing  
Al. Armii Krajowej 36 paw.B  
42-200 Częstochowa  
Poland  
tel. (0034) 361 32 09

# Regionálna politika v období globalizácie

Jaroslava VAGASKÁ - Mária FARKAŠOVSKÁ

## Úvod

Globalizácia ako jedna z dominantných tendencií presadzujúca sa vo svetovom hospodárstve je svojou povahou nezvratným procesom prejavujúcim sa vo viacerých oblastiach spoločenského života. Najmarkantnejšie je jej vplyv badateľný v oblasti ekonomiky a to najmä prostredníctvom zvýšenej dynamiky zmien, ktorým sa podniky, spotrebiteľia a vlády musia prispôbiť, pokiaľ chcú obstať v podmienkach zostrujúcej sa konkurencie. Súčasne však zasahuje oblasť sociálnu, kultúrnu, politickú a environmentálnu. Globalizácia je teda proces multidimenzionálny.

Doterajší priebeh globalizácie sa odzrkadľuje v širokom spektre názorov - počínajúc absolutizovaním jej pozitívnych prínosov až po jej úplné odmietanie. Je evidentné, že vplyvom globalizačných procesov dnes európske regióny čelia mnohým rovnakým výzvam, avšak regionálne špecifiká spôsobujú, že ich dôsledky sa prejavujú odlišnými spôsobmi a v rôznej miere. Vo všeobecnosti je možnosť získať z globalizácie determinovaná ekonomickou a sociálnou úrovňou regiónu. Veľké rozdiely sú nielen medzi jednotlivými krajinami, ale v mnohých prípadoch aj v rámci samotnej krajiny.

## 1. Globalizácia a globálna ekonomika

V súvislosti s globalizáciou Kopačka (2004) poukazuje na skutočnosť, že „rozdeľuje štáty sveta, regióny vo vnútri štátov, ale aj samotných ľudí a podieľa sa na kreovaní asymetrie v ekonomickom priestore“. Vytvorená diferenciácia tak vedie k zásadným zmenám v štruktúre konkurenčných vzťahov.

V odbornej literatúre sa viacerí autori zhodujú v názore, že globalizácia rozdelila krajiny sveta do troch základných skupín: krajiny jadra, krajiny semiperiférie a krajiny periférie. Pri hodnotení vplyvu globalizácie na Slovensko v pomerne krátkom čase nastal výrazný posun. Kým ešte pred rokom 1989 mu v dôsledku politickej situácie prislúchala pozícia medzi krajinami periférie, vstupom do EÚ začala etapa integrácie medzi krajiny jadra. Dnes je Slovensko na základe rebríčka miery globalizácie, ktorý každoročne zostavuje švajčiarsky Inštitút pre výskum hospodárskeho cyklu (KOF), považované za vysoko globalizovanú krajinu. Za globalizované sa pokladajú krajiny, ktoré aktívne vyvíjajú ekonomické, sociálne, kultúrne a politické vzťahy so zahraničím. Vrchol rebríčka patrí tradične ekonomicky najvyspelejším krajinám. Na základe hodnotenia indexu globalizácie sa Slovensko v roku 2008 umiestnilo na 23. mieste.



Takzvaný KOF index je založený na troch hlavných dimenziách globalizácie: ekonomickej, sociálnej a politickej. Zohľadňuje ukazovatele ako sú napríklad podiel obchodu na HDP, priame zahraničné investície, reštrikcie v zahraničnom obchode, informačné toky, osobné kontakty, kultúrnu blízkosť, ale aj členstvo krajiny v medzinárodných organizáciách.

Tabuľka 1 Hodnotenie miery globalizácie vybraných krajín podľa KOF indexu

Krajina	Index globalizácie v roku 2008
1. Belgicko	92,09
2. Rakúsko	91,38
3. Švédsko	90,02
8. Česká republika	85,51
13. Maďarsko	82,52
19. Poľsko	78,42
23. Slovensko	75,82

Zdroj: Dreher, Gaston, Martens, 2008

Proponent globalizácie Kenichi Ohmae identifikuje tri tendencie v globálnej politickej ekonomii:

- zvyšovanie vplyvu transnacionálnych korporácií,
- znižovanie vplyvu národného štátu
- vytváranie regiónov ako nových priestorov, v ktorých sa realizuje ekonomická aktivita.

## 2. Región a jeho nová úloha

V období, keď zo všetkých strán počujeme o globalizácii svetovej ekonomiky, môže paradoxne vyznievať skutočnosť, že sa neustále väčšia pozornosť venuje regiónom. Obzvlášť preto, že globalizácia a regionalizácia ako dva výrazne determinujúce procesy súčasného ekonomického vývoja pôsobia protikladne. Dlhšiu dobu boli regióny pokladané len za lepšie, resp. horšie územné časti krajiny podieľajúce sa na národnej ekonomike, ktoré pasívne prijímali rozhodnutia z národnej úrovne. Regióny boli vnímané dichotomicky ako ekonomicky prosperujúce a zaostalé, centrálné a marginálne, priemyselné a poľnohospodárske, finančne podporované alebo poddimenzované. Príčin, prečo je problematika regiónov dnes natoľko akcentovaná, je hneď niekoľko.

Prvou príčinou je vnímanie Európskej únie ako združenia regiónov a skutočnosť, že konkurencieschopnosť sa vytvára zdola nahor v procese „bottom up“. Do diskusií o konkurencieschopnosti EÚ tak bola doplnená mikroperspektíva, aký príspevok v tejto oblasti môže byť dosiahnutý na miestnej a regionálnej úrovni.

Niektorí ekonómovia (Porter, 1998; Corvers, 2003) sa tiež domnievajú, že práve regióny sú nositeľmi národnej konkurencieschopnosti, keďže konkurenčné výhody ako zdroje konkurencieschopnosti sú silne lokalizované.

Ďalšou príčinou je prehľbujúca sa regionálna diferenciacia, ktorá je v samotnej EÚ pozorovateľná nielen na úrovni krajín, oveľa výraznejšie sa prejavuje na úrovni jednotlivých regiónov<sup>1</sup>. Priepastný rozdiel je viditeľný najmä medzi najrozvinutejším regiónom (vnútorný Londýn), kde priemerný HDP na obyvateľa v roku 2006 dosahoval 336 % a najzaostávajúcejším regiónom (severovýchodné Rumunsko) dosahujúcim 25 % priemerného HDP v EÚ-27. Aj keď nemôžeme pokladať HDP za indikátor úplne odrážajúci životnú úroveň v danom regióne, indikuje rozdiely, ktoré existujú.

Ďalšou z príčin je skutočnosť, že v dôsledku globalizácie dochádza k zintenzívňovaniu konkurenčného boja medzi regiónmi a zvyšovaniu nárokov jednotlivých podnikov pri výbere lokality ich pôsobenia.

Úloha regiónov v krajinách EÚ a OECD sa výrazne zmenila od 70-80-tych rokov 20. storočia a Blandinières (Sepic, 2005) ju spája s posunom vo výrobe od fordizmu smerom k flexibilnej špecializácii. Zmeny na strane globálneho dopytu (skrácovanie životného cyklu výrobkov, výrobky na mieru) výrazne spochybnili princípy fordistickej výroby a vyústili do premeny veľkých nepružných výrobných štruktúr na menšie flexibilnejšie jednotky. Cenová súťaž o zákazníka nadobúda nový charakter založený na lepšom poznaní a pochopení dopytu a flexibilných reakciách na zmeny na trhu. Presadenie sa na trhu, rovnako ako aj vysoká výkonnosť podnikov je vo veľkej miere založená na inováciách, vysokej kvalite výrobkov a odborných zručnostiach. Ukázalo sa, že tie vznikajú najlepšie v lokálne integrovaných regionálnych systémoch, ktoré sa špecializujú a sú charakterizované geografickým zoskupovaním výrobných činností. Atraktivita územia tak už nespočíva len v klasických konkurenčných výhodách regiónu ako sú nízke výrobné náklady, ale skôr na schopnosti regiónu vytvoriť prostredie, ktoré umožní podnikom prispôbiť sa novým požiadavkám. Preto podniky, vlády a verejnosť identifikujú špecifické charakteristiky regiónov (pracovnú silu, podnikateľskú sféru, občiansku vybavenosť a pod.) a vnímajú ich ako prvok, ktorý umožní zvýšiť ich konkurencieschopnosť.

Regióny prestávajú hrať úlohu pasívnych hráčov, ktorí prijímajú rozhodnutia z národnej úrovne, ale stávajú sa z nich aktívni hráči podieľajúci sa na rozvoji vlastnej hospodárskej a sociálnej budúcnosti. Boj o národnú konkurencieschopnosť sa dnes podľa Sepica (2005) odohráva a vyhráva na regionálnej úrovni. Súťaž medzi regiónmi má vždy víťaza a porazených, ale je dôležité si uvedomiť „rozdiel medzi absolútnymi a relatívnymi víťazmi (alebo porazenými)“ (Nijkampa, 1997).

---

<sup>1</sup> Podobnú výraznú regionálnu diferenciaciu však môžeme sledovať aj v Číne a Indii, kde región s najvyšším HDP na obyvateľa má úroveň sedemkrát vyššiu ako najmenej rozvinutý región. Kým u hlavných konkurentov EÚ na svetovom trhu - USA a Japonska je tento rozdiel len dvaaplnásobný, resp. dokonca iba dvojnásobný.

### 3. Regionálna politika v období globalizácie

Súčasný stav v regionálnom rozvoji na Slovensku je výsledkom realizovanej hospodárskej politiky v minulosti, ale aj málo účinným riešením tejto problematiky v ostatných rokoch. Na existujúcich regionálnych disparitách má významný podiel centrálne plánované hospodárstvo fungujúce pred rokom 1989. Sektorová štruktúra v regiónoch málokedy zohľadňovala predpoklady regiónu, ale bola založená na potrebách centrálného riadenia. V období transformácie ekonomiky absentovala systémovosť a prierezovosť regionálnej politiky a nachádzala sa skôr v pozícii štatistu zameriavajúc sa prevažne na monitorovanie regionálnych rozdielov.

Regionálne disparity sú všeobecne považované za nežiaduci stav vo vývoji regiónov. Negatívne ovplyvňujú ich sociálny a ekonomický rozvoj, kvalitu života obyvateľov a následne sa prejavujú v regionálnej polarizácii spoločnosti. Prehľbovanie regionálnych disparít je možné pozorovať z viacerých hľadísk, či už z pohľadu zamestnanosti, produktivity, príjmov, úrovne vzdelania, infraštruktúry a podobne. V územnom priemete sa prejavujú v rovinách západ – východ, marginálne regióny – ostatné územie, mesto – vidiek, centrum mesta a periféria.

Národný strategický referenčný rámec SR ako kľúčové regionálne disparity uvádza:

- konkurencieschopnosť materiálnej výroby a služieb,
- kvalita ľudských zdrojov,
- kvalita a dostupnosť verejnej infraštruktúry.

Prebiehajúce globalizačné tendencie ešte viac zvyrazňujú disparity, zvyšujú nároky na konkurencieschopnosť krajín a regiónov a vyžadujú si regulačné a koordinačné intervencie zo strany vlády. Regionálna politika SR je postavená pred úlohu zabezpečiť konvergenciu v dvoch dimenziách. Vonkajšiu dimenziu predstavuje vyrovnávanie SR s úrovňou vyspelých krajín EÚ, vnútornú vyrovnávanie úrovne rozvoja jednotlivých slovenských regiónov.

Rozdielny východiskový potenciál poukazuje na potrebu rešpektovania špecifických podmienok každého regiónu pri plánovaní jeho ďalšieho rozvoja a aplikácii regionálnej politiky. Pre konvergenciu zaostalejších regiónov je dôležité, aby realizovaná regionálna politika nemala iba redistribučný charakter. Úspešná politika si vyžaduje vytváranie podmienok pre aktivizáciu endogénnych zdrojov regiónov, čo zvyšuje adaptačný a rozvojový potenciál regiónu.

Podľa správy Regióny 2020, ktorú vydala Európska komisia, čelia európske regióny štyrom kľúčovým problémom: globalizácii, demografickým zmenám, klimatickým zmenám a energetickým problémom. Zo záverov správy vyplýva, že globalizácia so sebou v časovom horizonte do roku 2020 prinesie markantné regionálne rozdiely. Vo všeobecnosti bude globalizácia prínosom najmä pre regióny s konkurencieschopnými a inovatívnymi ekonomikami, ktoré priťahujú najnovšie technológia a vzdelanú pracovnú silu. Ako problematické sa javia mnohé regióny južnej a východnej časti EÚ (oblasť siahajúca od Lotyšska až po južné

Portugalsko) vrátane východného Slovenska, kde nedostatočné kapacity na rozvoj znalostnej ekonomiky môžu viesť ešte k ich výraznejšiemu zaostávaniu. Index zraniteľnosti dopadmi globalizácie je založený na indikátoroch ako sú napríklad odhadovaná produktivita, miera zamestnanosti a vzdelania.

Východné Slovensko v porovnaní so západnými regiónmi je vystavené viac ako dvojnásobne rizikám plynúcim z globalizácie.

Tabuľka 2 Index zraniteľnosti dopadmi globalizácie regiónov SR

Región NUTS III	Index zraniteľnosti v súvislosti s globalizáciou
Bratislavský kraj	31
Západné Slovensko	47
Stredné Slovensko	49
Východné Slovensko	69

Zdroj: European Commission, 2009

Globálne konkurenčné prostredie kladie pred regionálnu politiku viaceré výzvy a úlohy, ktorých realizácia vytvára predpoklady na účinnejšie riešenie regionálnych disparít a zvýšenie konkurencieschopnosti regiónov a krajiny:

- nájsť kompromis medzi princípom solidarity a princípom konkurencieschopnosti. Od vlády sa na jednej strane očakáva zabezpečovanie základných vitálnych funkcií štátu, na strane druhej nájsť spôsobu ako obstať v procese konkurencie;
- sústrediť pozornosť na podporu konkurencieschopnosti regiónov a redukovanie vnútroregionálnych rozdielov namiesto vyrovnávanie rozdielov medzi regiónmi;
- uplatňovanie decentralizovaného prístupu pri tvorbe a implementácii regionálnej politiky, ktorý vychádza z lepšieho poznania reálnej situácie, zdrojov a bariér rozvoja a ľahšie sa monitoruje;
- posilnenie prepojenia a optimalizácia funkčných väzieb medzi miestnou, regionálnou a národnou úrovňou regionálnej politiky;
- zapojenie miestnej a regionálnej úrovne do riešenia problémov spojených s globalizáciou, vzhľadom na skutočnosť, že práve táto úroveň je najviac priamo ovplyvnená globalizáciou;
- podpora domácich podnikov, pretože súčasný hospodársky rast založený prevažne na zahraničných investíciách v sebe nesie viaceré riziká;
- podpora inovácií a aktívnejšia technologicko-inovačná politika;
- rozvojové stratégie založiť na rešpektovaní osobitostí regiónu a vnútorný potenciál územia považovať za jeho hlavný rozvojový faktor;
- pri plánovaní jednotlivých sektorových politík zabezpečiť zohľadňovanie územného vplyvu a prispieť tak k dosahovaniu cieľov regionálnej politiky.

## Záver

Aj napriek nedostatkom, ktoré sú s globalizáciou spájané, môžeme konštatovať, že vo všeobecnosti vedie k zvyšovaniu životnej úrovne obyvateľstva. Faktom však zostáva skutočnosť, že globalizácia prináša niektorým väčšie výhody ako iným. Zapojenie sa krajiny do procesu globalizácie a jej schopnosť získať výhody z nej plynúce, rozhoduje o prosperite, resp. neprosperite ekonomiky. Krajiny a regióny, ktoré pochopili význam znalostí a vysokokvalifikovanej pracovnej sily schopnej vytvárať vysokú pridanú hodnotu ako základných faktorov konkurencieschopnosti dnes dosahujú vyššiu konkurencieschopnosť ako kedykoľvek predtým. Naopak tie, ktoré jednoznačné smerovanie svetovej ekonomiky k znalostnej ekonomike nepochopili, sa postupne v rebríčku konkurencieschopnosti prepadávajú a ich konkurenčná schopnosť sa stráca.

V týchto podmienkach prvoradá úloha regionálnej politiky spočíva vo vytváraní predpokladov pre rozvoj znalostnej ekonomiky a aktivizáciu endogénnych zdrojov regiónov, ktoré predstavujú cestu ku konkurencieschopnosti.

Príspevok je spracovaný v rámci projektu VEGA č. 1/0780/08 „Štrukturálna politika Slovenskej republiky ako nástroj riešenia regionálnych disparít“.

## Kľúčové slová

globalizácia, globálna ekonomika, región, regionálna politika, regionálna konkurencieschopnosť

## Literatúra

1. CORVERS, F. 2003. Indicators for Regional Innovation Performance. International Conference on Entrepreneurship and Business Incubation „Strengthening the Regional Innovation Profile“. Bremen : 2003.
2. DREHER, A. 2006. Does Globalization Affect Growth? Empirical Evidence from a new Index, Applied Economics 38, 10: 1091-1110. Updated in: DREHER, A. – GASTON, N. – MARTENS, P. 2008. Measuring Globalization - Gauging its Consequence , New York: Springer.
3. EUROPEAN COMMISSION. 2009. *Regions 2020. Globalisation challenges for European regions*. [elektronická verzia] Brussels : European Communities, 2009 [cit. 04.09.2009]. Dostupné na internete:< [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/working/regions2020/pdf/regions2020\\_globalisation.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/working/regions2020/pdf/regions2020_globalisation.pdf)>
4. KOPAČKA, L. 2004. Convergence and divergence trends in Czech economy before and after the geopolitical break in 1989. In: *European Spatial Research*

*and Policy*, Vol. 11, Nr. 1, Lodz University Press, p. 31 – 60. ISSN 1231 – 1952.

5. Národný strategický a finančný rámec Slovenskej republiky 2007 – 2013. [elektronická verzia]. 136 s. [cit. 15. 02. 2009]. Dostupné na internete: <<http://www.build.gov.sk/mvrrsr/index.php?id=1&lang=sk&cat=269>>
6. NIJKAMP, P. 1997. Northern Poland regional development initiative and project. Some theoretical and policy perspectives. In: *Department of Spatial Economics*, Free University of Amsterdam, mimeo.
7. PORTER, M. E. 1998. *On Competition*. Boston : Harvard Business School Publishing, 1998.
8. SEPIC, D. 2005. *The regional competitiveness: some notions*. [elektronická verzia]. Moscow : Recep publications, 2005. [cit. 20. 09. 2008]. Dostupné na internete: <[http://www.recep.ru/files/documents/regional\\_competitiveness\\_en.pdf](http://www.recep.ru/files/documents/regional_competitiveness_en.pdf)>

## Summary

Nowadays, the globalisation is inevitable process that enterprises, consumers and governments are facing to. It manifests itself in society differentiation as well as in changes of competitive relation structures. Regions are perceived as spaces for the realisation of economic activities, while regional particularities impose a variety of forms and levels of globalisation consequences. Thus, mostly the local and regional level is directly affected by the globalisation. The paper deals with a new role ascribed to regions and challenges that the regional policy is confronted with, in the global competitive environment.

## Adresa autorov

Ing. Jaroslava Vagaská  
doc. Ing. Mária Farkašovská, CSc.  
Katedra ekonómie  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 258  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: jaroslava.vagaska@euke.sk  
maria.farkasovska@euke.sk

# Trends and prospects in the automotive industry

*Rafael S. WOLLNY*

## Abstract

The automotive industry experiences changes and trends because of rising innovation requirements, shorter product life cycles, growing models/variety and increasing product complexity.

Flexibility, innovation and efficiency are the crucial skills today. The reason: companies who cease to be flexible will cease to be successful. Companies who succeed and want to be more successful, must therefore set to this success drivers.

This report describes an overview of trends and prospects in the automotive industry regarding OEM consolidation and their suppliers.

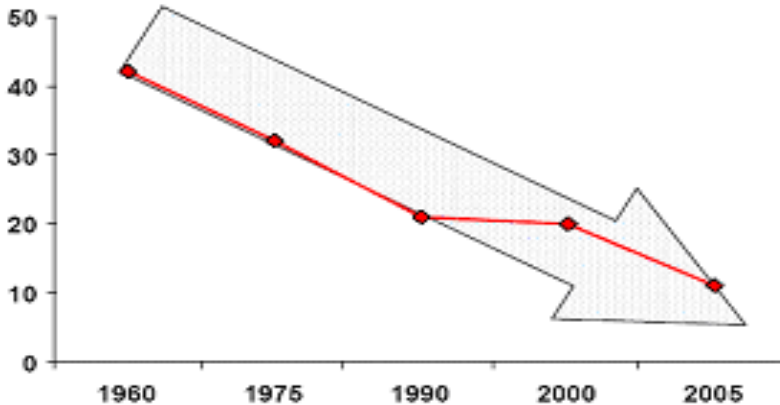
## 1. Structural changes in the automotive industry

The progressive pressure to reduce costs in the automotive industry leads to a necessarily increasing cooperation of all concerned parties. This network includes vehicle manufacturers (OEM) as well as direct and indirect suppliers (Tier 1 to X). This will lead to the consolidation on the market which expresses itself in a further reducing of the number of suppliers on the one hand and on the other hand, increasing transferring development services by the OEM to the supplier (more in chapter 2, illustration 6). This consolidation of independent OEMs is showed in the below mentioned illustration.

### Independent OEMs:

- GM
- Toyota
- Daimler
- Opel (part of GM Group)
- Honda
- Ford/Volvo
- VW
- Fiat
- Chrysler (part of Fiat Group)
- PSA
- BMW
- Porsche (part of VW Group)
- Hyundai
- etc.

Illustration 1 OEM consolidation trend in the automotive industry



Resource: author

In recent years many automotive supply companies become increasing margin pressure and financial afflictions within the raised consolidation which have given opportunities for mergers and acquisitions (M & A). This can give opportunities for many companies, which want to rise in strategic areas or take advantage of scale economies. On the other side it can be also interesting for financial investors, who are specialized on the restructuring of companies and intend to resell an assumed company with profit or implement at least a certain annual minimum return. In recent years also so-called hedge funds take over companies. Most of them are externally funded and do with some extremely aggressive methods to gain the discretionary power company. Financial investors track two important value enhancement strategies in their investments in the automotive supply industry. It is the acquisition of other companies "Buy-and-build" and return increases by tight cost management.

In 2005 Europe was world wide the most active region regarding M & A activities.

Also Asia was involved in many transactions because of the consolidation. Chinese and Indian companies benefited by booming home markets and good ratings. That is why they increasingly seek investments or acquisitions.

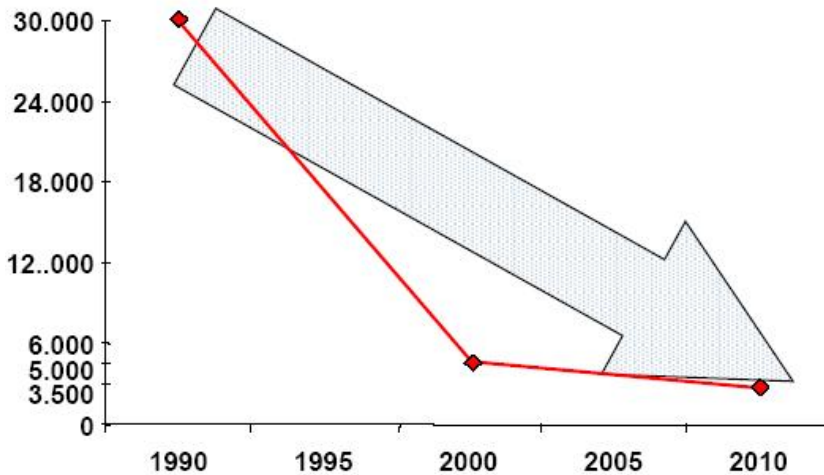
What opportunities for the automotive industry can be seen for the next years and where is potential for growth?

In the coming years is even stronger than before and two groups of automotive suppliers will come out. A group which offers outstanding technologies, service or



development services - a complete package of services to which a technologically sophisticated product belongs. The second group are commodity producers which are ultimately interchangeable and seen to the extent as a partner of the vehicle manufacturers. The consolidation in the industry will continue. The number of tier 1 supplier will reduce further and more and more assemblies will arise. Although this does not mean that there will be fewer suppliers but some Tier 1 will change the position into Tier 2. Crucial for the future success of an automotive supplier will be whether he provides a technology which lift out you as unique positioned supplier from the others.

Illustration 2 Supplier consolidation trend in the automotive industry



Resource: author

Manufacturers and suppliers must adapt to the conditions of a lower market level worldwide now. Although the automotive industry was prepared for stagnating sales, but nobody could foresee that the financial crisis would be on such a huge scale. In addition, nobody now can predict how long the situation will last and what further consequences will emerge. But it is certain that the consolidation/“cleansing process” will be accelerated and there will be structural changes within the supplier industry.

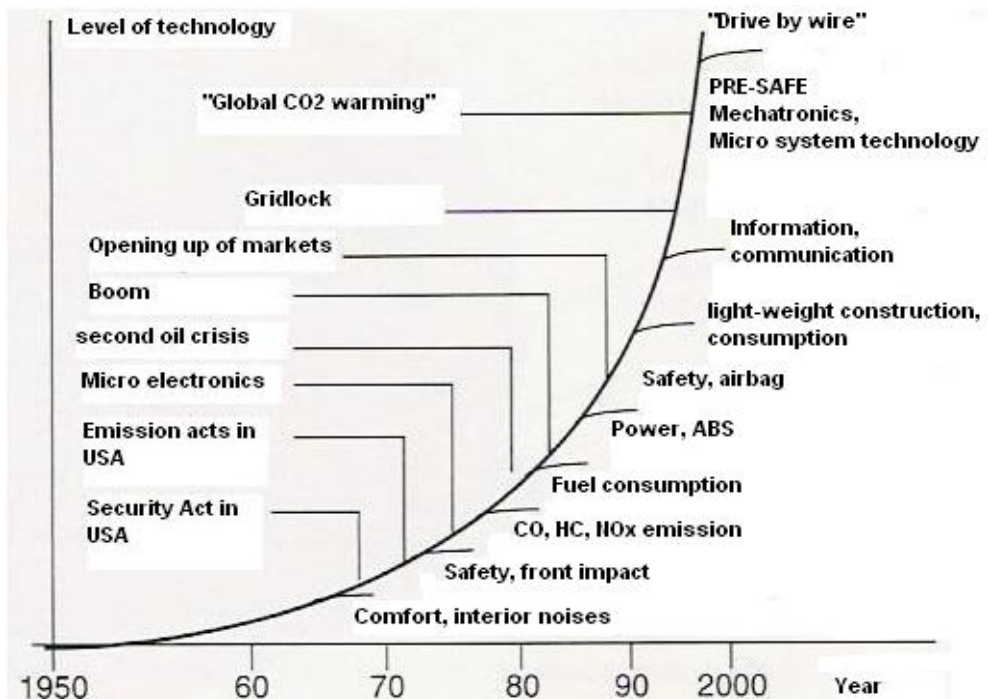
However, consolidation does not automatically mean that companies leave the market entirely. Companies might still survive even after suffering insolvency and often parts of companies are absorbed into larger corporate groups by mergers or acquisitions and may even continue with their own brand names. Companies also sometimes enter into joint ventures with other suppliers and establish a new independent organization.

## 2. Innovation and Complexity

### 2.1 Consequent innovation strategy

As example, the success of the German automotive industry is based on consistently pursuing this innovation strategy, across all segments and in all sectors and issues. With this strategy, German manufacturers have been able to obtain a lead over the competition. This lead must now be defended against newly emerging international competitors in the innovation race. Suppliers from Asia, in particular, appear to be catching up thanks to the possibility to realise innovations at a lower cost. On the other side, OEMs must offer to the customers an extensive technology and quality product if they want to achieve highest customer satisfaction today and in future. Some companies communicate to its customers a strategy of innovation leadership. The technology level of a car is therefore enormously increased. It seems that this trend continues and will increase in future, especially the part of electronics. This trend is showed in the below mentioned illustration.

Illustration 3 Innovation in the automotive industry



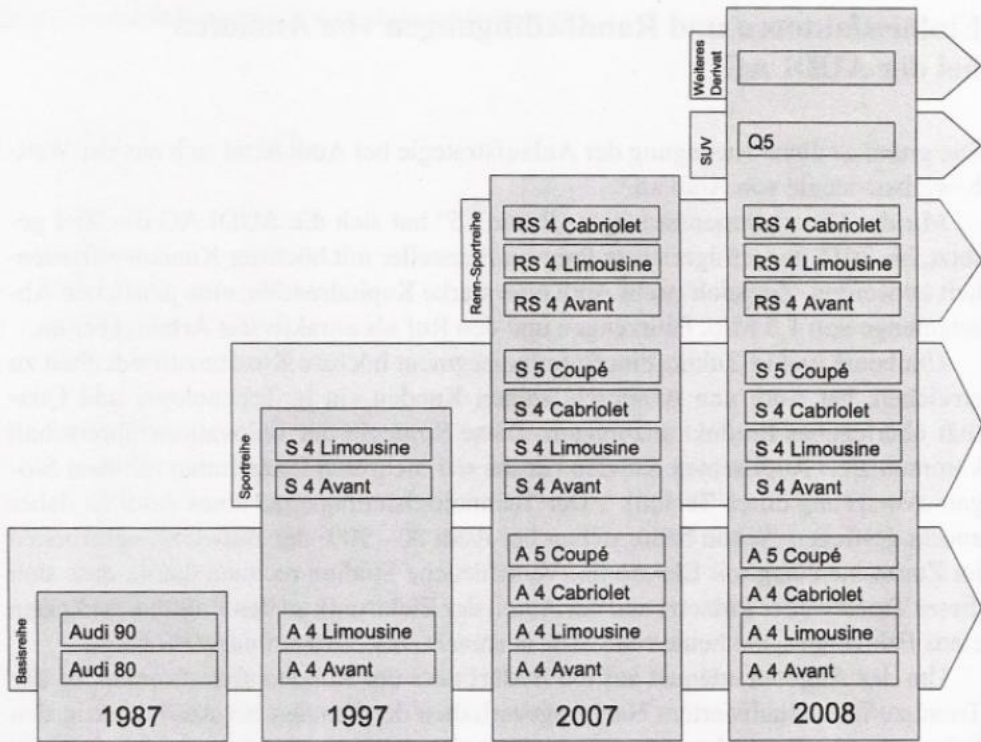
Resource: author

## 2.2 Product Complexity

Even today, consumers can generally choose from a variety of bodyshells, engines, features and finishes. In addition, for example there are also vehicles which are designed for particular target groups, which might help to compensate for the physical shortcomings of their owners. Manufacturers who adapt to these kinds of consumer requirements will certainly not produce boring vehicles, but rather vehicles which the advised target group perceive as useful, interesting and desirable. Such vehicles might take into account aspects such as visual aids for limited night visibility, ergonomic entry, loading and seating solutions and simple operation options for complex functions. Every vehicle thus becomes a single unique product which meets highest customer requirements.

The increasing complexity and increasing diversification of different components in the vehicle leads until then independently side by side a closer cooperation of various product lines. Today is clear that the number of projects and the increasing complexity in project management, logistics, product, etc. will increase. As an example can be seen the significant increased vehicle variety of the Audi range from 1987 till today in the illustration 4.

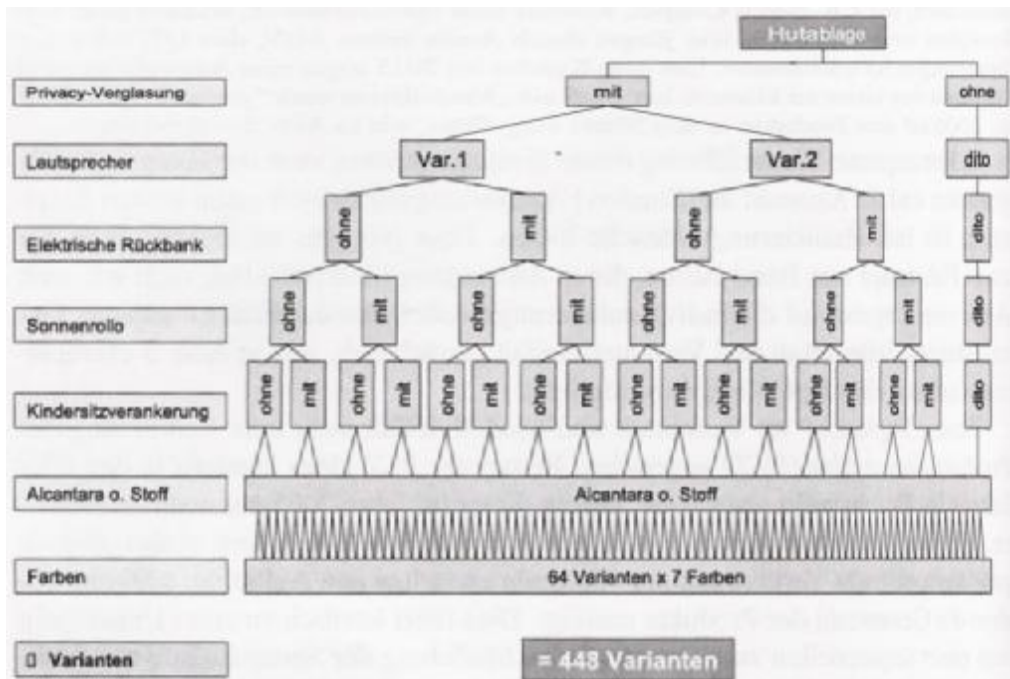
Illustration 4 Development of model diversity as an example of B series at Audi



Resource: Audi materials

The complexity for OE suppliers is also continuing to rise as a result of increasing model variety, more vehicle customisation and shorter innovation cycles. The innovation race has primarily become a global costs war, not least as a result of the crisis on the markets. Companies have to succeed in bridging the gap between innovation, quality and competitive prices. Only those who take all these factors into account have a chance to exist in future. A further example of the complexity by variants at Audi can be seen in the following illustration 5.

Illustration 5 Complexity by variants as an example of the method “Hutablage” at Audi



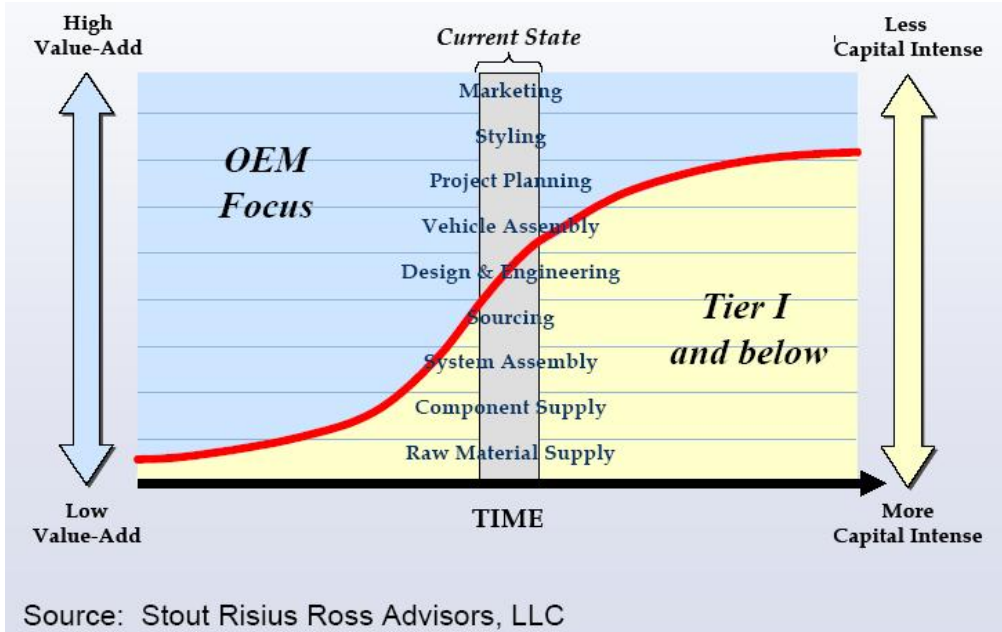
Resource: Audi materials

### 2.3 OE Suppliers promote technical innovations in cooperation with OEMs

In future OE suppliers will become more integrated in the development, construction, logistics, assembly, etc. of new technologies, systems and vehicles. They will increasingly push ahead innovations in vehicle development and there will be a continuing increasing trend in their value added share which can be seen in illustration 6. The value added chain will itself become more complex due to the increasing complexity of vehicles. To a significant extent, the pioneers of this strategy are the OE suppliers themselves. Their areas of expertise – innovative

strength, the high quality of their products and the efficiency of their organisation. This is also increasingly true for international customers, especially in the emerging markets of Asia.

Illustration 6 Shift in OEM focus



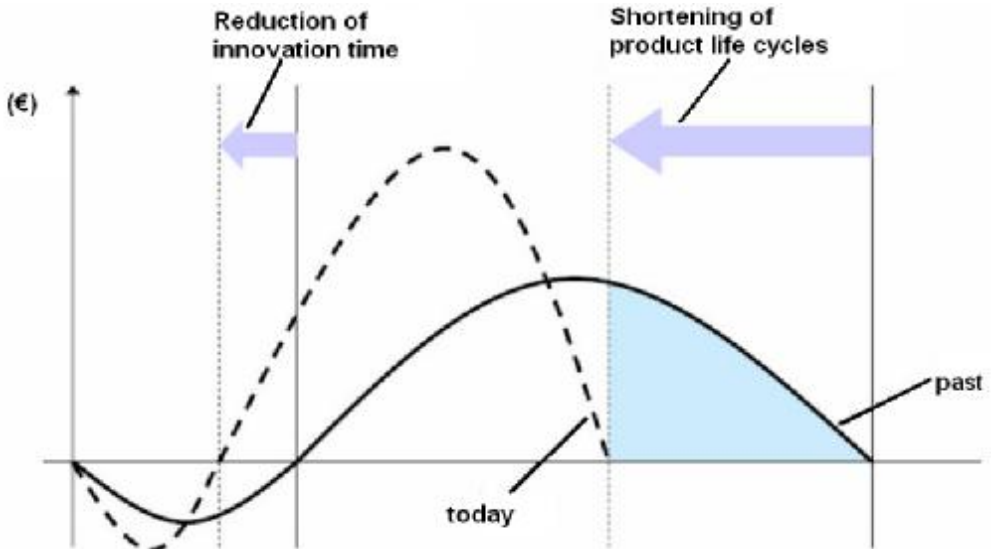
### 3. Product Lifecycle in the automotive industry

Since the 80's the product life cycles of the car manufacturers shortened significantly. Thus development and start-up phase corresponded to one period of six years. Today this span for a new vehicle is at approximately four years. For model derivatives, which use an existing building group from chassis and drive strand, the development time lies already today at approximately three years. Virtual development processes make a substantial contribution for the reduction of the development processes. In particular by virtual assemblies and test methods can be done without time-consuming and costly manufacturing of physical prototypes.

The contraction of the market cycles resulted from a customer's request-conditioned increase product and technology-referred alteration rates and leads thereby to a fast aging of present products at the market by new (improved) substitutes. As long as the customers honor the innovative progress, the trend is lasting and an accordingly aligned strategy successful. As the further indicator for the today's time competition is to be determined the trend that companies reduce

the “time-to-market” drastically because to begin later with the development, ensure an early market entrance for the innovations and the patentability of the products as well. This trend is shown in the following illustration 7.

Illustration 7 Shift in innovation and product life cycles



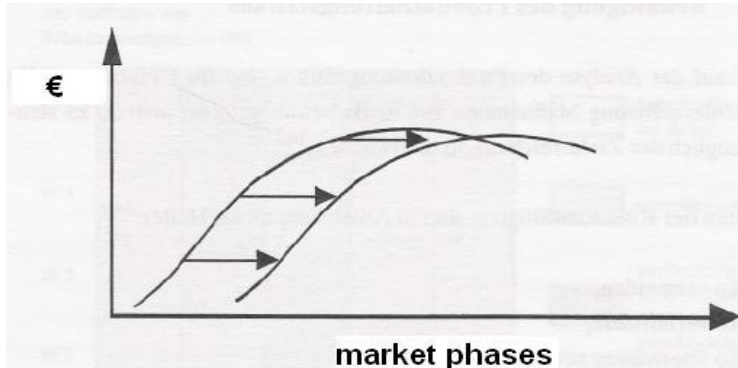
Resource: author

#### 4. Challenges in the automotive industry

The networking of the OEMs and their OE suppliers became closer in the last years. Thus the production process became complex because of the increasing outsourcing of tasks to suppliers which bring with itself high risks. One of several thousand individual parts, which is assembled in a car, can be incorrect and can cause a product recall. Automotive suppliers have a relevant portion of it as well.

It hardly passes one day, on which a manufacturer does not have to recall one of his products because of checking, routine maintenance or repairing. Thus spectacular product recall actions in the automotive industry cause for million-damage again and again. Organizations can avoid possible product errors and product recalls with their financial effects through improving their quality safety system, continual prevention or even potentially a temporally limited risk avoidance by shift of the product introduction on the market “time-to-market”.

Illustration 8 Temporally limited risk avoidance by shift of the product introduction on the market



Resource: author

The causes for this change are:

- Global development.
- Higher complexity of products and organizations.
- Shorter development time.
- Shorter product life cycle.
- Higher outsourcing of components or even whole assembly groups by vehicle manufacturers (VMs)/ Original Equipment Manufacturers (OEM) to “Tier 1” suppliers.
- More and more components will be delivered by “Tier 1” suppliers from all over the world.
- etc.

The automotive industry is particularly affected by these problems, because it manufactures vehicles in large series (OE) over comparatively long periods with hard cost goals and high quality yardsticks, and it has to supply also after End of Production (EOP) with spare parts in Parts&Service (Aftermarket/OES). This situation forces the vehicle manufacturers and their OE suppliers to new concepts.

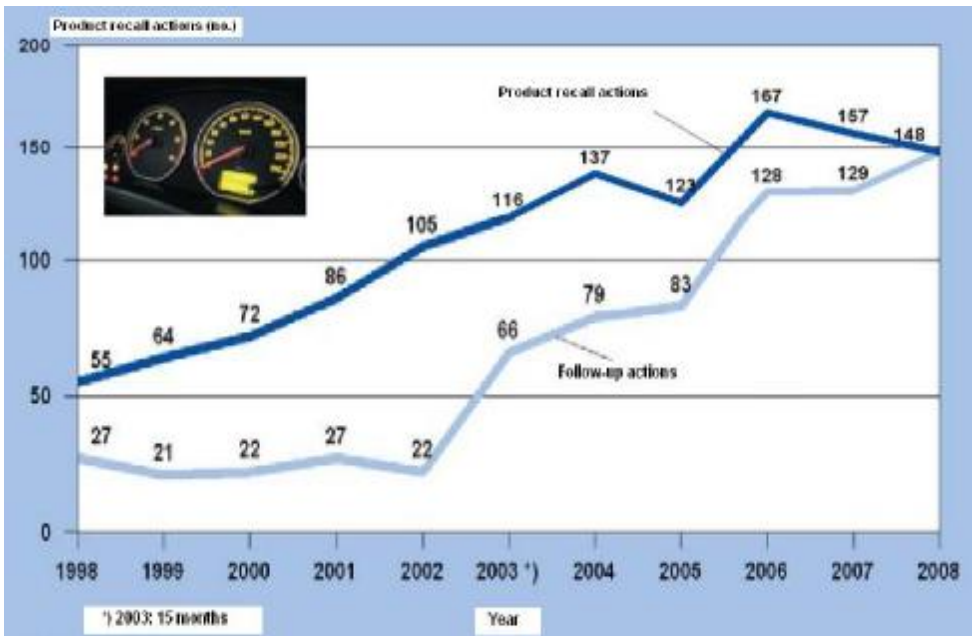
It seems that the number of the recalls will increase. The numbers of the German Kraftfahrt-Bundesamt (KBA)<sup>1</sup> show a frightening, constantly rising tendency of product recall actions (source: Kraftfahrt-Bundesamt, annual report

---

<sup>1</sup> The Kraftfahrt-Bundesamt (KBA) is the official German Federal Motor Transport Authority which provide information and services for vehicles and their users. The Kraftfahrt-Bundesamt is within the scope of the German Federal Ministry of Transport, Building and Urban Affairs and their tasks are allocated by laws and ordinances. [www.kba.de](http://www.kba.de).

2008). The illustration 9 shows this development of the recall actions from 1998 to 2008.

Illustration 9 Recall overview in Germany



Resource: Annual Report from the Kraftfahrt-Bundesamt (KBA), report from 2008

## Conclusions

This report has described an annotation of trends and prospects in the automotive industry which bring us in a whole new ballgame. There are different aspects for these trends but fact is who does not place the switches regularly again, will drop back!

Many companies are still on the journey to find the right global operating model. High performers are taking steps toward a model that mirrors their multi-polar business environment and enables them to reap the benefits of being both super-global and super-local.

The today world is an arena of dynamic shifts in economic power and influence which affect the automotive industry. For decades, the global economy was dominated by triad United States, Western Europe and Japan. But globalisation as we know today will be soon yesterday. With tremendous force something completely new - Multipolar World.



Companies from emerging markets takeover companies or company shares from the old industrial nations. To mention is the sale of the trade mark Hummer from General Motors Corp. to a Chinese company. Or the sell of the British tradition brands Jaguar and Land Rover by the Ford Motor company to the Indian competitor Tata Motors. Tata Motors provided at the beginning of 2008 with the idea of a 1700 Euro car. Tata is interested in technology of the two traditional brand and in a new wealthy clientele. Taking allows the rapidly expanding manufacturer jump on Western markets and the World League. Fact is that the OEM and supplier consolidation was intensified by the global automotive crisis since 2008 and is still in movement. To mention is the Opel situation between Magna, the financial investor RHJI and a potential insolvency.

The global automotive industry is in transition. A long-term strategy and the intention of improvements will be the constant companion. Companies have to make this challenge if they want to exist in future.

### **Key words**

Automotive industry, trend, Complexity Management, Product complexity, product risks, Product Lifecycle, OEM, Tier

### **References**

1. Braess, H.-H., Seiffert, U., - Vieweg Handbuch Kraftfahrzeugtechnik -, 4. edition, Vieweg Verlag 2005.
2. Pfeifer, T., - Qualitätsmanagement -, Strategien, Methoden, Techniken, 3. edition, Carl Hanser Verlag 2001.
3. Scholtissek, S., - Multipolare Welt -, Murmann Verlag 2008.
4. Schuh, G., Stoelzle, W., Straube, F., - Anlaufmanagement in der Automobilindustrie erfolgreich umsetzen -, Springer 2008.
5. <http://www.kba.de>, The Kraftfahrt-Bundesamt (KBA) is the official German Federal Motor Transport Authority.
6. <http://www.marsh.de>, Grote, D., - Risikomanagement in der Automobilindustrie -, Marsh GmbH, Deutschland, July 2003.

### **Author's address**

Rafael S. Wollny  
PhD student/TU Kosice  
rafael-wollny@gmx.de

# Stationarity of Time Series and the Problem of Spurious Regression

Eduard BAUMÖHL – Štefan LYÓCSA

## Introduction

There is a group of papers, started by Granger – Newbold (1974), which cover the topics of non-stationarity of time series and when not handled properly, its impact on the spuriousness of regressions. Most of these papers are technically driven showing how different types of non-stationary data effect regression results. However, from the practical point of view, the conclusions are comparable. When all (dependent and independent) time series are non-stationary, the regression results are simply misleading. This alone underlines the importance of this topic.

While not being too technical, the goal of this paper was to introduce some general issues of non-stationarity for practitioners, students and beginning researchers. Using standard methodology of data generating processes (DGP) and simulations we demonstrated how diametrically opposing results can be obtained when time series are not handled properly. We examined following issues: Is there a difference between results when using stationary or non-stationary data? What is the effect of the different sample sizes? What is the difference in regressions of various types of non-stationary data? Does the common “*rule of thumb*” of higher adjusted  $R^2$  and lower Durbin – Watson statistics hold? Further on, by the means of a case study, we demonstrated the problem of spurious regression using stock market indices.

This paper is organized as follows. In the first section we defined basic terms and concepts important for the remainder of the text. The second section was dedicated to a short review of tests for stationarity. The third section described the design of our simple experiment and the fourth presented the results. In the last, fifth section we analyzed stock market indices as stationary and as non-stationary data, thus again underlining the interesting differences.

## 1 Stationarity of time series

We say that stochastic process (which generates the time series) is stationary in a weak form when following conditions holds:

$$E[y_t] = m \wedge |m| < \infty \quad (1)$$

$$\text{var}(y_t) = E[(y_t - m)^2] = s^2 \wedge |s^2| < \infty \quad (2)$$

$$\text{cov}(y_t, y_{t+k}) = \text{cov}(y_t, y_{t-k}) = g_k \wedge |g_k| < \infty \quad (3)$$

In other words,  $\{y_t\}_{t=1}^T$  is stationary (or more precisely *covariance stationary*) if its mean and variance are constant over time, and the value of the covariance between the two time periods depends only on the distance  $k$  (lag) between the two time periods and not the actual time  $t$  itself. The first requirement simply says that the expected value of the time series should be constant and finite. If this requirement is not met, we regard data generated from this stochastic process to be from different population of processes. When these are handled like data from the same population, our results are dubious. The same is true if the second requirement is not met, where we require having constant variance over time. The last requirement says that the relationship between two equidistant observations stays the same regardless of whether we compare the first observation with the tenth, or the second with eleventh and so on. To sum it up, the very basic idea of these restrictions is that one should not analyze time series data with different statistical properties, because it makes no sense.

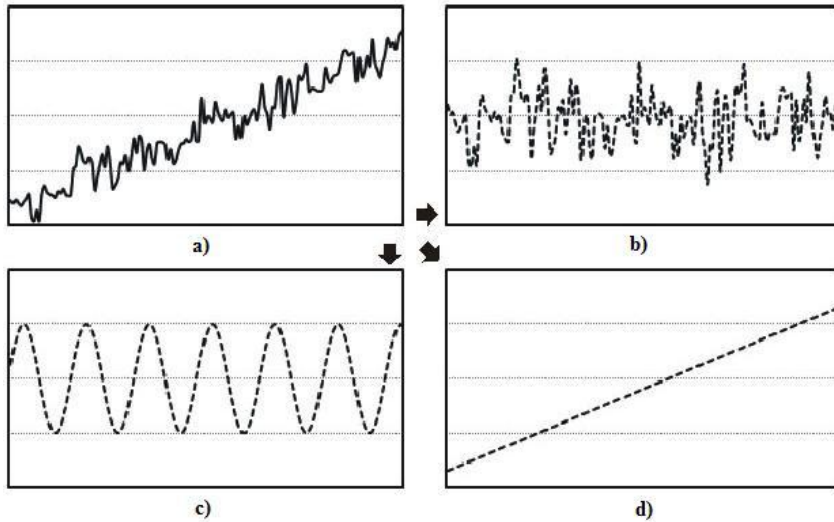
Unfortunately, most of the economic time series is non-stationary and this fact is often neglected by students and beginning researchers. The consequence leads to inaccurate results or so called *spurious regression* problem (first mentioned in Granger – Newbold, 1974). A good “*rule of thumb*” of identifying incorrect regression results is a high coefficient of determination and a low Durbin – Watson statistic of autocorrelation.

One way of decomposing the time series is to assume that every time series contains three components:

1. *An irregular pattern* which is the point of interest in univariate time series modeling, e.g. ARMA, (see Figure 1b). For our purpose consider the following pattern:  $IP_t = 0,5IP_{t-1} + e_t$ ,  $e_t \sim N(0,4)$ .
2. *A seasonal pattern* which is typical for economic data, which are reported in given period (monthly or quarterly), e.g. macro data such as GDP, inflation, unemployment rate, as well as the company financial reports also available on quarter base, (see Figure 1c). For our purpose consider the following pattern:  $SP_t = \sin\left(\frac{tP}{12}\right)$ .
3. *A deterministic trend*, in most cases linear or quadratic. We can also deal with stochastic trend, but the most convenient approach is to handle it as an irregular pattern (see Figure 1d). For our purpose we consider the following pattern:  $T_t = 3 + 0,2t$ .

Taking these three components together, we obtain the following time series, which is obviously non-stationary, (see Figure 1a):  $y_t = T_t + SP_t + IP_t$ .

Figure 1 Decomposition of a time series



We do not want to supplement econometric textbooks by focusing on trends, seasonality and irregular patterns. Rather our goal here was to distinguish the central point of our interest from other issues, which we do not discuss in as much detail. For attentive reader, we recommend e.g. Gujarati (2004), Mills (1999), Davidson – MacKinnon (2003) or Kočenda – Černý (2007).

There is a simple way how to deal with non-stationary processes, using differences. In most cases by differencing  $\Delta y_t = y_t - y_{t-1}$ , where  $\Delta y_t$  is called the first difference, we obtain a stationary process. If a time series becomes stationary, we say that it is “integrated of order one”, and denote it as  $I(1)$ . Sometimes it is necessary to make higher differences. In general, if we need  $p$  differences to produce a stationary time series, it is denoted as  $I(p)$ , where  $p \in \mathbb{N}$  by definition.

Before differencing it is common to take a natural logarithms of the data, to deal with possible non linear trends. In some cases logarithmic differences have their own reasonable interpretation, e.g. when we are interested in growth rates or assets returns. A good example (mentioned in Kočenda – Černý, 2007) of this extra benefit is price versus inflation issue. If we are analyzing inflation, then we want to transform prices in levels into inflation first, i.e. taking logarithmic differences and getting stationary time series by different purpose.

In this paper we will employ daily closing prices of various stock market indices ( $p_t$ ). After the logarithmic transformation and taking the first differences, we will get *returns* ( $r_t$ ), which should be stationary<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> This property will be properly tested.

$$r_{t+1} = \ln\left(\frac{p_{t+1}}{p_t}\right) = \ln(p_{t+1}) - \ln(p_t) \quad (4)$$

where  $r_{t+1}$  are daily returns in time  $t+1$ ,  $p_{t+1}$  are closing prices in time  $t+1$  and  $p_t$  are closing prices in time  $t$ ,  $t=1,2,\dots,K,T-1$ , where  $T$  is the number of all observations. Daily returns on the close-to-close basis are therefore also a good example of transforming the data with some natural interpretation. After such transformations, it is always good to ask, whether the analysis of resulting variables still accounts for the phenomena of our interest, or whether we can interpret possible results.

## 2 Tests for stationarity

The basic test for stationarity is the Augmented Dickey – Fuller (1979, 1981) test which is based on a unit root testing. First, we will discuss a general Dickey – Fuller test (DF henceforth). Consider following AR(1) process:

$$y_t = r y_{t-1} + u_t \quad (5)$$

where  $u_t$  is a stationary error process. The time series contains a unit root if  $|r|=1$  and it is stationary if  $|r|<1$ . Clearly, one sided  $t$ -test could be employed, nevertheless under the null hypothesis ( $H_0: |r|=1$ ) the  $t$ -ratio does not have a  $t$ -distribution (Verbeek, 2008). With respect to these limitations, authors computed critical values for the test statistic via Monte Carlo simulation, which is called the  $t$  statistics. Moreover, they specify three test variations: a) without intercept and trend included, b) with intercept, c) with intercept and trend.

If we subtract  $y_{t-1}$  from both sides of equation (5), we will obtain  $\Delta y_t = d y_{t-1} + u_t$ , where  $d=1-r$ . Testing for a null hypothesis  $|r|=1$  is equivalent to a null  $d=0$ .

Obviously, the assumption of AR(1) generating process is quite simplifying. That is why the Augmented Dickey – Fuller test (ADF henceforth) is used broader than simple DF test. ADF test allows testing of higher orders of autoregressive processes. Autocorrelation of residuals is controlled by  $m$  lagged values of dependent variable:

$$\Delta y_t = b_0 + b_1 t + d y_{t-1} + \sum_{i=1}^m a_i \Delta y_{t-i} + u_t \quad (6)$$

Similar to simple DF test, its augmented form also allows to test for level stationarity or trend stationarity, as it is stated in equation (6). ADF test is easy to understand and easy to use, but it is a well known fact, that it has low power and a high chance of an error of the second type, i.e. the probability of not rejecting a false  $H_0$  (for further discussion see Kočenda – Černý, 2007). Thus it is not

surprising that many variations of ADF have been proposed (e.g. Dickey – Bell – Miller, 1986; Dickey – Pantula, 1987; Phillips – Perron, 1988; Hylleberg et al., 1990; and others). Also as it is stated in Davidson – MacKinnon (2003), some advantage over the standard ADF in terms of power may be achieved by using ADF-GLS test proposed by Elliott – Rothenberg – Stock (1996).

It is beyond the scope and range of this paper to deal with these tests precisely. Nevertheless, we would like to offer some references for further reading.

Table 1 Tests for stationarity – an overview

<b>Reference:</b>	<b>Brief description:</b>
Sargan – Bhargava (1983)	based on the Durbin - Watson statistic
Dickey – Bell – Miller (1986)	seasonal unit roots
Dickey – Pantula (1987)	more than one unit root is suspected
Phillips – Perron (1988)	no IID assumption on disturbances, allows autocorrelated residuals
Perron (1989)	structural change; known break point
Hylleberg et al. (1990)	cyclical movements at different frequencies
Kwiatkowski et al. (1992) [KPSS test]	near unit root times series; higher power than ADF; transposition of the null hypothesis
Zivot – Andrews (1992)	structural change; break estimated at unknown point
Elliott – Rothenberg – Stock (1996)	higher power than ADF

Source: authors

### 3 Methodology

By the help of a computer and using simple equations for generating non-stationary data, we can observe some characteristics of spurious regression. Let's assume to have a simple linear regression model:

$$y_t = a + bx_t + u_t \quad (7)$$

where for this case, it is important to note, that  $u_t$  is the error term, which is assumed to be  $N \sim (0, \sigma^2)$ . If we a priori know, that both,  $y_t$  and  $x_t$  are *independent* and *non-stationary*, the estimated regression coefficient  $\hat{b}$  should be non-significant and with  $t \rightarrow \infty$  converge to zero. These characteristics can be well observed using a simple simulation methodology. We will follow the methodology of Noriega – Ventosa-Santaularia (2006) and standard procedures for testing spurious regressions.

The basic idea is to generate time series data, which are known to be non-stationary and independent, that is not necessarily statistically independent but independent by their design. For this purpose, we have used data generating equations<sup>2</sup>. For this teaching article, we wanted to analyze two types of time series. The pure random walk (PRW):

$$y_t = y_{t-1} + u_t \quad (8)$$

and random walk with drift  $m$  (RWD):

$$y_t = m + y_{t-1} + u_t \quad (9)$$

The PRW is a non-stationary process, because with increasing number of observations, the variance increases. This is a good example of a case, where the second requirement (see section 1) does not hold:  $y_t - y_{t-1} = u_t$ ,  $\Delta y_t = u_t$ ,  $VAR[\Delta y_t] = E[(\Delta y_t - E[\Delta y_t])^2]$ ,  $E[\Delta y_t] = 0 \Rightarrow VAR[\Delta y_t] = E[(\Delta y_t)^2]$ . The RWD is a special case of PRW, where the time series has a stochastic trend, see Gujarati (2004). The PRW is a I(1) process, and RWD a I(1) process with drift.

The DGP is as follows: the error terms  $u_t$  are generated from  $N \sim (0, \sigma^2)$  using a random number generator<sup>3</sup> and initial values of  $y_t$  are set to be zero, i.e.  $y_0 = 0$ . For every spurious regression, we have calculated and recorded the following variables:

- value of the  $\hat{b}$
- $t$ -statistics for the  $\hat{b}$ ,
- $DW$  statistics,
- adjusted coefficient of determination  $R^2$ ,
- results of Phillips – Perron test for both,  $y_t$  and  $x_t$ .

Together, we had 18 groups of different types of data, which were formed as follows. First, we used various types of regressions (TR):

- The type 1 - were the cases with  $y_t$  and  $x_t$  being I(1) processes.
- The type 2 - were the cases with  $y_t$  being I(1) processes and  $x_t$  being I(1) + drift processes.
- The type 3 - were both  $y_t$  and  $x_t$  I(1) + drift processes.

Secondly, because we were interested in the possible dependence of recorded variables upon the number of observations, we analyzed samples with following sizes:  $n = 50, 200, 1000$ . We also replicated these simulations using time series with differences. By using level variables and differences, three types of

---

<sup>2</sup> Or the so called “data generating process” (DGP henceforth).

<sup>3</sup> Even if we are aware of the limitation of MS Excel’s random number generator, this is a teaching article, so we found it sufficient for the purpose given. This fact also implies, that all the results may be effected by this.

sample sizes and three TR, the above mentioned 18 groups were formed. In every group, we performed 500 regressions (replication).

Additionally, in the type 3 regressions, we fixed the drift value in  $y_t$  and increased the drift value in  $x_t$ . The question we are trying to answer is, whether there is a systematical effect of increased drift on the recorded variables. Rather than answering this question analytically, we incorporated it into the design of type 3 regressions.

## 4 Results

The results are presented in the following next two tables. The first table reports the type I error of falsely rejecting the null hypothesis  $H_0 : \hat{\boldsymbol{b}} = 0$ . As can be seen, in all types of processes the error of rejecting the null hypothesis is high<sup>4</sup>. For example, in the type 3 regressions, where both the dependent and independent variables were non-stationary and with drift, we have rejected the null hypothesis in 94,4% from 500 cases. Special attention should be addressed to the type 3 regressions, where independent variables had different drift parameters. Our results suggest that this had no effect on the results. The relationship between the difference of drifts between independent and dependent variables were not significant.

---

<sup>4</sup> This is of course not surprising as this was already shown in numerous papers using various spurious non-stationary data, e.g. Noriega – Ventosa-Santaularia (2006).



Table 2 Results from the simulations

DGP Sample	Type 1 regressions			Type 2 regressions			Type 3 regressions		
	n=50	n=200	n=1000	n=50	n=200	n=1000	n=50	n=200	n=1000
<b>Type I Error (rejection rate of <math>H_0</math>)</b>									
Rejected	57,6%	79,2%	89,2%	59,6%	79,4%	88,2%	76,0%	90,6%	94,4%
Rejected *	1,4%	0,6%	0,4%	0,6%	1,0%	0,8%	1,2%	0,8%	1,2%
<b>Adjusted R-squared</b>									
Mean	0,24	0,25	0,24	0,25	0,23	0,26	0,42	0,43	0,48
St. dev.	0,25	0,23	0,23	0,24	0,22	0,24	0,30	0,30	0,31
Mean*	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
St. dev.*	0,03	0,01	0,00	0,03	0,01	0,00	0,03	0,01	0,00
<b>Durbin-Watson statistic</b>									
Mean	0,33	0,09	0,02	0,34	0,09	0,02	0,39	0,10	0,02
St. dev.	0,19	0,06	0,01	0,21	0,05	0,01	0,18	0,06	0,01
Mean*	2,01	2,00	2,00	1,99	2,01	2,00	1,99	2,00	2,00
St. dev.*	0,27	0,14	0,07	0,30	0,14	0,06	0,27	0,14	0,06

Note: symbol \* denotes those results, where time series in differences was applied.

In contrast to the results of non-stationary data, the regressions with stationary data<sup>5</sup> had a very low rejection rate at about 1% of all the time. This is a good example of how spurious regressions can mislead beginning researchers and students. A similar result may be observed looking at the adjusted R<sup>2</sup>.

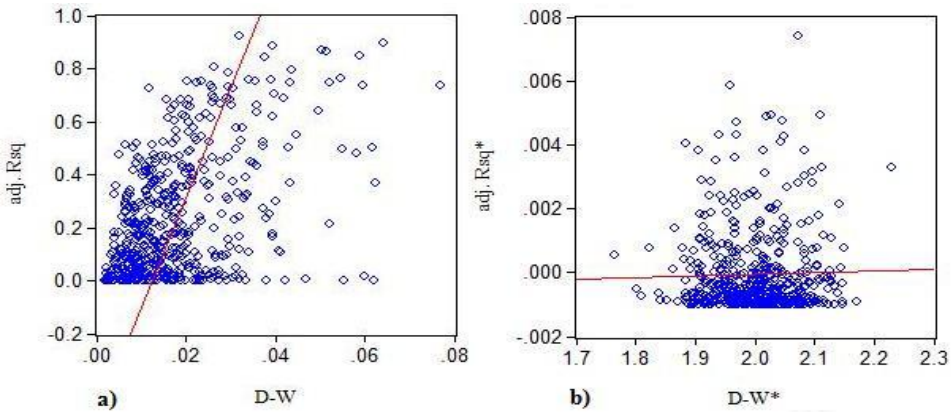
Table 3 Results from the PP test – rejection rate of  $H_0$  in %

DGP Sample	Type 1 regressions			Type 2 regressions			Type 3 regressions		
	n=50	n=200	n=1000	n=50	n=200	n=1000	n=50	n=200	n=1000
y	0,6	1,6	1,6	0,1	2,2	0,1	1,2	0,6	1,0
x	1,8	1,4	1,4	1,2	1,0	0,0	0,0	0,0	0,2
y*	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
x*	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Note: symbol \* denotes those results, where time series in differences was applied.

<sup>5</sup> The stationary data were obtained after making simple differences, and the stationarity was tested using Phillips – Perron test (PP test henceforth), see Table 3.

Figure 2 Scatter plot of  $R^2$  and DW statistics



The second phenomenon of our interest was the increasing sample sizes. The observed results suggest that the effect is different with regard whether we regress stationary or non-stationary data. In the first case it seems, that the rejection rate and the adjusted  $R^2$  are not affected (see Table 2). On the contrary, the reverse seems to be true when regressing non-stationary data. With the increase of sample sizes the rejection rate increases regardless of the TR used in the regression. There can be various statistical explanations for this effect. An intuitive non-statistical explanation may be that increasing the number of spurious observations increases the spuriousness of the dataset, thus making the phantom relationships more convincing. The more “bad” data are used, the more are we fooled.

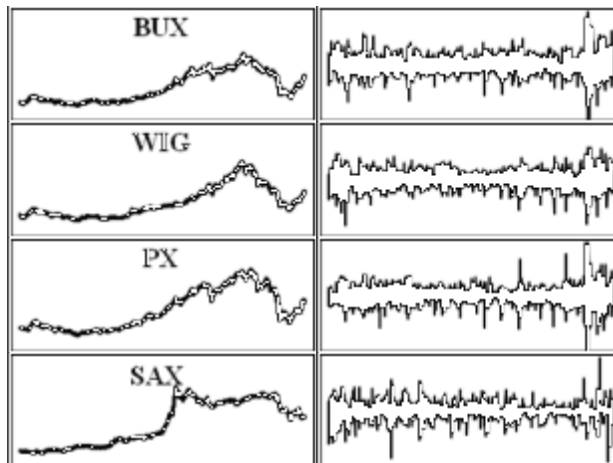
One last and interesting fact had been observed. We were interested whether the “*rule of thumb*” mentioned above was present also in our short study. In the Figure 2, we compared the ordered pairs of adjusted  $R^2$  and Durbin-Watson statistics for the type 3 regressions with the sample size of 1000. As can be clearly seen, the “*rule of thumb*” holds. In cases where the spurious regression was present (see Figure 2 a) where we utilized variables in their levels), we observed much higher values of adjusted  $R^2$  and much lower values of Durbin-Watson statistics (close to zero), than in the case of non-spurious regression, where Durbin-Watson statistics were close to 2 (see Figure 2 b) where differenced time series was applied).

## 5 An illustrative example: Stock market indices

By the means of real case studies, our goal in this section is to demonstrate how misleading can be handling non-stationary time series as stationary. We will employ daily closing prices from several stock market indices covering period from 1<sup>st</sup> September 1999 to 1<sup>st</sup> September 2009. Our sample contains indices from CEE markets (also known as Vysegrad Group, or V4) namely, Hungarian BUX,

Polish WIG, Czech PX and Slovakian SAX. Instead of descriptive statistics we decided to present chosen time series in the following figures.

Figure 3 Stock market indices in levels and logarithmic differences



Source: authors, data retrieved from stooq.com

From the above stated figure it can be seen that closing prices of indices are apparently not stationary. However the opposite could be true with their first logarithmic differences. Of course we need to run some tests to preserve such statement. We have applied standard ADF test with critical values tabulated by MacKinnon (1996). To compare the result we decided to choose unit root test proposed by Elliott – Rothenberg – Stock (1996), abbreviated as ADF-GLS test. Further, Zivot – Andrews (1992) test (ZA henceforth) and Phillips – Perron (1988) test (PP henceforth). It is a convention in economic literature to provide results of at least two tests. Most frequently ADF, PP test and KPSS test are used, which are also incorporated in the most statistical or econometric software. Since KPSS includes transposed null hypothesis (claims of stationarity against alternative of a unit root), we decided not to apply this test as the results could appear as mixed.

In the following table we present results from selected tests for stationarity. Calculations were made in R software, along with an “urca” package. The level of significance is 1 % in the case of rejecting the null hypothesis (no unit root is present), but in the not rejecting the null cases we were more benevolent and have chosen 10 % significance level. To maintain our results easy to read, following table contains only statements “rejected” and “not rejected” (the null hypothesis of a unit root). More detailed results are available upon request.

Table 4 Testing for stationarity

	LEVELS		LOGDIFF		LEVELS		LOGDIFF	
	<b>ADF test</b>				<b>ADF-GLS test</b>			
Index	c	ct	c	ct	c	ct	c	ct
BUX	NR	NR	R	R	NR	NR	R	R
WIG	NR	NR	R	R	NR	NR	R	R
PX	NR	NR	R	R	NR	NR	R	R
SAX	NR	NR	R	R	NR	NR	R	R
	<b>ZA test</b>				<b>PP test</b>			
Index	c	ct	c	ct	c	ct	c	ct
BUX	NR	NR	R	R	NR	NR	R	R
WIG	NR	NR	R	R	NR	NR	R	R
PX	NR	NR	R	R	NR	NR	R	R
SAX	NR	NR	R	R	NR	NR	R	R

Note: a) „c“ stands for constant included, „ct“ stands for constant and trend included; b) NR stands for „not rejected“ the null hypothesis, R stands for „rejected“ the null.

As we can see, time series are non-stationary in their levels (i.e. closing prices), but they are stationary at first logarithmic differences (i.e. returns). So in our case it is easy to decide about stationarity of time series, but still remember that all results in statistical testing have probabilistic nature. It would be much harder to resolve the question about stationary or non-stationary character of time series, when applied tests would provide mixed results. In such doubtful cases, it is upon the researcher to decide which test to believe.

Let's proceed to the problem of a spurious regression. To fulfill our goal, we will estimate simple linear regression model again (Eq. (7)). It is estimated using closing prices as variables and logarithmic differences afterwards (OLS method with HAC applied to deal with autocorrelation problem). Obtained results are presented in the following table.

Table 5 Results from the regressions

		DEPENDENT VARIABLE							
		IN LEVELS				IN LOGARITHMIC DIFFERENCES			
		BUX	WIG	PX	SAX	BUX	WIG	PX	SAX
BUX	<i>t</i> -test		0,0000	0,0000	0,0000		0,0000	0,0000	0,2867
	R <sup>2</sup>	-	0,9222	0,9835	0,8286	-	0,3124	0,3411	0,0013
	DW		0,0126	0,0643	0,0117		2,0063	2,0578	2,0584
WIG	<i>t</i> -test	0,0000		0,0000	0,0000	0,0000		0,0000	0,7280
	R <sup>2</sup>	0,9222	-	0,9293	0,6771	0,3124	-	0,3446	0,0001
	DW	0,0131		0,0115	0,0043	2,0026		1,9879	2,0640
PX	<i>t</i> -test	0,0000	0,0000		0,0000	0,0000	0,0000		0,7537
	R <sup>2</sup>	0,9835	0,9293	-	0,8293	0,3411	0,3446	-	0,0001
	DW	0,0646	0,0114		0,0095	2,0158	1,9495		2,0646
SAX	<i>t</i> -test	0,0000	0,0000	0,0000		0,2927	0,7257	0,7577	
	R <sup>2</sup>	0,8286	0,6771	0,8293	-	0,0013	0,0001	0,0001	-
	DW	0,0127	0,0049	0,0102		1,9226	1,932	1,9709	

Note: a) standard *t*-test is applied to test the significance of regression parameter; b) R<sup>2</sup> denotes the coefficient of determination; c) DW stands for Durbin-Watson statistic

When analyzing relationships between closing prices of indices, all regression parameters are significant at 1 % significance level and moreover, high coefficient of determination is observed. Reported Durbin-Watson statistic close to zero implies the presence of autocorrelation, but since we applied HAC covariance matrix, it has no effect on the significance of regression coefficients (asymptotically).

Nevertheless, we already know that these time series are non-stationary, which makes the results misleading. One way to interpret these highly significant spurious results is to say, that what we actually measured was the trend of both indices, not the relationship between closing prices. As it was stated above, a good “*rule of thumb*” in identifying the spurious regression problem is to look at the high R<sup>2</sup> and low DW statistic.

Everyone who is aware of a special position of Slovakian stock market (special in the way of its inefficiency) would expect very weak relationships with SAX and any other stock market indices, even from the same region. Evidence of this is observable when time series are analyzed in their logarithmic differences. At this point no coefficient is statistically significant (whether SAX is considered as dependent or independent variable) and R<sup>2</sup> is close to zero.

In other relationships the coefficients remains significant and moreover R<sup>2</sup> decreased to more intuitively expected level.

It is worth to mention, that we do not consider in our analysis (nor in the simulations) the presence of cointegration. Various textbooks may be useful for further readings about this phenomenon (e.g. Maddala – Kim, 1998 or Gujarati, 2004).

## Conclusion

Our aim was an introductory approach to the issues of stationarity of time series. We wanted to cover this topic rather broadly, without much technical depth. From our restricted analysis some interesting questions came into attention. We have used only two different types of non-stationary data, one generated through I(1) DGP, the second with I(1) + drift DGP. From these two types of time series, we formed three types of regressions. The error of rejecting the null hypothesis  $H_0 : \hat{b} = 0$  in a simple linear regression model seemed to be clearly higher in the type 3 regressions (dependent is I(1) + drift DGP and independent I(1) + increasing drifts). This was probably not due to the increasing drift of the independent variable. This raises the question, of whether the more complicated non-stationarity (more requirements from section 1 are violated) time series are more “*spurious*”.

Further on, as it seemed that the higher samples sizes contributed again to the “*spuriousness*” of the regression results. This is a dangerous issue, because generally if one has a larger sample size, one tends to have greater trust in statistical results. Apart from other possible topics here, like sampling, this confidence is dangerous.

Finally we were interested in commonly presented “*rule of thumb*” that spurious regressions are accompanied by low values of DW statistics and high adjusted  $R^2$ . Using our simulation we can descriptively conclude this to be true and the differences to be very significant.

## Keywords

stationarity, time series data, unit root tests, spurious regression, the R-squared and the Durbin – Watson statistics “*rule of thumb*”

## References

1. DAVIDSON, R. – MACKINNON, J. 2003. *Econometric Theory and Methods*. New York - Oxford University Press, 2003. ISBN 0-19512-372-7
2. DICKEY, D. A. – BELL, W. – MILLER, R. 1986. Unit Roots in Time Series Models: Tests and Implications. In: *American Statistician*, 1986, vol. 40, no. 1, p. 12 – 26. ISSN 0003-1305

3. DICKEY, D. A. – FULLER, W. A. 1979. Distribution of the Estimators for Autoregressive Time Series with a Unit Root. In: *Journal of American Statistical Association*, 1979, vol. 40, no. 366, p. 427 – 431. ISSN 0162-1459
4. DICKEY, D. A. – FULLER, W. A. 1981. Likelihood Ratio Statistics for Autoregressive Time Series with a Unit Root. In: *Econometrica*, 1981, vol. 49, no. 4, p. 1057 – 1072. ISSN 0012-9682
5. DICKEY, D. A. – PANTULA, S. 1987. Determining the Order of Differencing in Autoregressive Processes. In: *Journal of Business and Economic Statistics*, 1987, vol. 5, no. 4, p. 455 – 461. ISSN 0735-0015
6. ELLIOTT, G. – ROTHENBERG, T. J. – STOCK, J. H. 1996. Efficient Tests for an Autoregressive Unit Root. In: *Econometrica*, 1996, vol. 64, no. 4, p. 813–836. ISSN 0012-9682
7. GRANGER, C. W. – NEWBOLD, P. 1974. Spurious Regressions in Econometrics. In: *Journal of Econometrics*, 1974, vol. 2, no. 2, p. 111 – 120. ISSN 0304-4076
8. GUJARATI, N. D. 2004. *Basic Econometrics*, 4th edition. New York : McGraw - Hill, 2004. ISBN 978-0070597938
9. HYLLEBERG, S. – ENGLE, R. – GRANGER, C. W. 1990. Seasonal Integration and cointegration. In: *Journal of Econometrics*, 1990, vol. 44, no. 1-2, p. 215 – 238. ISSN 0304-4076
10. KOČENDA, E. – ČERNÝ, A. 2007. *Elements of Time Series Econometrics: An Applied Approach*. Praha : Karolinum Press, 2007. ISBN 978-80-246-1370-3
11. KWIATKOWSKI, D. – PHILLIPS, P. – SCHMIDT, P. – SHIN, Y. 1992. Testing the Null Hypothesis of Stationarity against the Alternative of a Unit Root. In: *Journal of Econometrics*, 1990, vol. 54, no. 1-3, p. 159 – 178. ISSN 0304-4076
12. MACKINNON, J. G. 1996. Numerical Distribution Functions for Unit Root and Cointegration Tests. In: *Journal of Applied Econometrics*, 1996, vol. 11, no. 6, p. 601 – 618. ISSN 0883-7252
13. MADDALA, G. – KIM, I. 1998. *Unit Roots, Cointegration and Structural Change*. Cambridge : Cambridge University Press, 1998. ISBN 0-521-58257-1
14. MILLS, T. C. 1999. *The Econometric Modelling of Financial Time Series*. Cambridge : Cambridge University Press, 1999. ISBN 0-521-62413-4
15. NORIEGA, A. E. – VENTOSA-SANTAULARIA, D. 2006. Spurious Regression and Trending Variables. In: *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 2007, vol. 69, no. 3, p. 439 – 444. ISSN 0305-9049
16. PERRON, P. 1989. The Great Crash, the Oil Price Shock, and the Unit Root Hypothesis. In: *Econometrica*, 1989, vol. 57, no. 6, p. 1361 – 1401. ISSN 0012-9682

17. PHILLIPS, P. – PERRON, P. 1988. Testing of a Unit Root in Time Series Regression. In: *Biometrika*, 1988, vol. 75, no. 2, p. 335 – 346. ISSN 0006–3444
18. SARGAN, J. D. – BHARGAVA, A. 1983. Testing Residuals from Least Square Regression for Being Generated by the Gaussian Random Walk. In: *Econometrica*, 1983, vol. 51, no. 1, p. 153 – 174. ISSN 0012-9682
19. VERBEEK, M. 2008. *Guide to Modern Econometrics*, 3rd edition. Chichester : John Wiley & Sons, 2008. ISBN 978-0470517697
20. ZIVOT, E. – ANDREWS, D. 1992. Further Evidence on the Great Crash, the Oil-Price Shock, and the Unit-Root Hypothesis. In: *Journal of Business and Economic Statistics*, 1992, vol. 10, no. 3, p. 251 – 270. ISSN 0735-0015

## Summary

The goal of this paper was to introduce some general issues of non-stationarity for practitioners, students and beginning researchers. Using elementary techniques we examined the effect of non-stationary data on the results of regression analysis. We further showed the effect of larger sample sizes on the spuriousness of regressions and we also examined the well known “*rule of thumb*” of how to identify spurious regressions. We also demonstrated the problem of spurious regression on a practical example, using closing prices of stock market indices from CEE markets.

## Author’s Affiliation

Ing. Eduard Baumöhl, PhD.  
Department of Economics  
E-mail: [eduard.baumohl@euke.sk](mailto:eduard.baumohl@euke.sk)

Ing. Štefan Lyócsa, PhD.  
Department of Business Informatics and Mathematics  
E-mail: [stefan.lyocsa@gmail.com](mailto:stefan.lyocsa@gmail.com)

Faculty of Business Economics in Košice  
University of Economics in Bratislava  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovak Republic  
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 258  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20



# Možnosti stimulovania inovácií v kontexte finančnej krízy

Viktória BOBÁKOVÁ

## Úvod

Súčasnú obdobie ekonomického vývoja vo svetovej ekonomike patrí k jednému z najťažších. Na hospodársku krízu je však potrebné nazerať ako na príležitosť. Kríza je svojimi dôsledkami veľmi bolestivá, ale existuje cesta ako ju úspešne prekonať, a výskum a inovácie sú jej súčasťou.<sup>1</sup> Skúsenosti severských krajín dokazujú, že orientácia na podporu inovácií v čase recesie je opodstatnená. Vláda SR považuje inovačnú politiku za jednu zo svojich priorít, čo dokazuje aj Inovačná stratégia SR na roky 2007-2013. Investície do výskumu a inovácií sú investíciou do budúcnosti. Naše podniky však pôsobia v prostredí, ktoré nie je motivujúce pre ich inovačné aktivity, čoho dôkazom je aj nízky podiel výdavkov na inovácie z tržieb. Nízka inovačná schopnosť sa môže v budúcnosti stať veľkou prekážkou konkurenčnej schopnosti na spoločnom trhu EÚ.

## 1. Inovácie a konkurenčná schopnosť podniku

Významným faktorom dlhodobého priaznivého hospodárskeho vývoja krajiny sú znalosti, invencie a schopnosť podniku inovovať. Ich význam neklesá ani v čase finančnej krízy, ktorá nadobudla globálny charakter a stala sa krízou hospodárskou. Využitie znalostí v záujme dosahovania priaznivých ekonomických výsledkov predpokladá vytvorenie proinovačnej atmosféry v podniku.

Ak ponímame silnú stránku podniku ako predpoklad vyvinúť, vyrobiť a predat' za výhodnejšie ceny a vo väčšom množstve ako konkurent, potom možno konkurenčnú výhodu spájať so získaním predstihu pred konkurentom. Vyrastá v podstate z hodnoty, ktorú je podnik schopný vytvoriť pre svojich zákazníkov. Môže mať podobu nižších cien, oproti konkurentom, alebo poskytnutia zvláštnych výhod, ktoré viac než vynahradia vyššiu cenu. Konkurenčnú výhodu nie je jednoduché ani získať, ani si ju udržať. Iba malá časť podnikov si dokáže udržať konkurenčnú výhodu. Aj vedúce podniky využívajú svoju veľkosť a kapitálovú silu na udržanie predstihu len prostredníctvom série krátkodobých udržateľných výhod. Tak ako sa menia podmienky na trhu, môže sa mieniť aj konkurenčná výhoda, a teda a konkurenčná schopnosť podniku

Ak nazeráme na konkurenčnú výhodu ako schopnosť podniku dosahovať na určitom trhu vyššiu mieru zisku ako dosahujú jeho konkurenti, potom je potrebné

---

<sup>1</sup> Príspevok je spracovaný ako súčasť projektu VEGA č. 1/0667/08 Financovanie a podpora inovačného rozvoja MSP v SR a vo vybraných krajinách EÚ.

zdôrazniť, že zdroje týchto schopností sa nachádzajú ako vnútri, tak aj mimo podniku. Z hľadiska čo najširšieho vymedzenia možno na úrovni podniku konštatovať, že konkurenčná schopnosť je synonymom dlhodobého dosahovania zisku, schopnosti poskytovať primerané odmeňovanie zamestnancom, poskytovať nadpriemerné výnosy majiteľom (Buckley, 2000). Beneš (2006) chápe konkurenčnú schopnosť ako odraz konkurenčných výhod, determinovaných konkrétnymi trhovými situáciami. Možnosť vytvoriť si konkurenčnú výhodu závisí:

- od veľkosti, premenlivosti a zložitosti externej zmeny,
- od veľkosti rozdielov v kvalite a kvantite interného prostredia podnikov.

Zmena vonkajšieho prostredia prinesie konkurenčnú výhodu iba vtedy, ak je podnik schopný reagovať na tieto zmeny. Aby bol podnik schopný reagovať na príležitosti pre vytvorenie konkurenčnej výhody spôsobenej zmenou prostredia, potrebuje:

- disponovať dostatkom informácií,
- schopnosťou pružne reagovať na tieto zmeny,
- rýchlo presunúť zdroje tak, aby podnik išiel v ústrety vonkajším podmienkam.

Zdrojom konkurenčnej výhody podniku je aj kvalita interného prostredia:

- vlastníci, manažment, zamestnanci,
- znalosti, technológie, ceny, rýchlosť reakcie,
- efektívnosť procesov, riadenie vzťahov s odberateľmi a so zákazníkmi.

Vzájomná kombinácia faktorov robí každý podnik výnimočným. Kľúčové faktory súčasnej konkurenčnej schopnosti sa nachádzajú vnútri podniku. Pri prechode na produkciu s vyššou pridanou hodnotou a vyšším podielom sofistikovanej práce vzrastá váha:

- investícií do výskumu a vývoja,
- vedeckého potenciálu podniku,
- schopnosti inovovať,
- ľudského kapitálu,
- medzipodnikovej spolupráce pri tvorbe poznatkov a inovácií.

Rozsiahlejšie prieskumy orientované na odhalenie faktorov konkurenčnej schopnosti podnikov sa uskutočnili hlavne na vzorke malých a stredných podnikov. Z prieskum medzi malými a strednými podnikmi vychádzajú aj Morone a Testa (2005) a potvrdzujú dôležitosť schopnosti inovovať a investovať do ľudského kapitálu. Na Slovensku sa prieskumy obsahujúce otázky týkajúce sa konkurenčnej schopnosti podnikov uskutočnili v rámci projektu „Inovačná kapacita malých a stredných podnikov“. Výsledky ukazujú, že za najdôležitejší zdroj konkurenčnej schopnosti považujú skúmané podniky spoľahlivosť (dodržanie) zmluvných podmienok. Na ďalších miestach uviedli ako zdroj konkurenčnej schopnosti vysokú kvalitu produktu, flexibilitu (schopnosť prispôbiť sa zmenám), nízke ceny produktu a inovácie produktu. I napriek tomu, že MSP nepovažujú inovácie za najdôležitejší zdroj konkurenčnej schopnosti, je potrebné zdôrazniť, že bez nich v súčasnom období nie je možné dosahovať potrebnú mieru zhodnotenia vložených

prostriedkov a získať a udržať konkurenčnú výhodu, byť schopným obstáť v náročných podmienkach konkurenčného boja na trhu Európskej únie. Grupp (1997) zistil, že vedecký potenciál podniku je významným determinantom jeho ziskovosti a konkurencieschopnosti. Cooke (2004) zdôrazňuje význam schopnosti inovovať a priebežne sa učiť. S rastúcou technologickou náročnosťou sa zvyšuje význam investícií do ľudského kapitálu. Existuje silná pozitívna korelácia medzi konkurencieschopnosťou a existenciou špecializovaných výskumno-vývojových oddelení v podnikoch (Voinea, Simionescu, 2005). Dôležitá je však aj medzipodniková spolupráca pri tvorbe poznatkov a inovácií (Cantwell 2001). Kooperácia malých a veľkých podnikov podporuje flexibilitu. Veľké podniky tak získavajú prístup na nové trhy, technológie, inovácie. Malé podniky zase získavajú prístup k financiám, znalostiam a prístup do sietí. Acs a Audretsch (1998) zdôrazňujú že inovácie v malých a veľkých podnikoch sa riadia odlišnými zákonitosťami.

Pod tlakom udržania si konkurenčnej schopnosti si čoraz viac podnikov uvedomuje význam inovácií. Veľká časť vedcov a výskumníkov sa svojimi aktivitami prepája s podnikateľským sektorom tak, aby sa zabezpečil efektívny prenos vedecko-výskumných poznatkov do reálnych výstupov v hospodárstve v podobe inovácií.

Podniky, ktoré uskutočnili inovačné aktivity uvádzajú ako činiteľ brániaci inovačným aktivitám na prvom mieste nedostatok zdrojov financovania (29,8%). Druhou najčastejšie uvádzanou bariérou sú príliš vysoké náklady na inováciu (21,2%). Z vnútorných príčin sa za najvýraznejší nedostatok uvádza nedostatok kvalifikovaných zamestnancov (7,5%), nedostatok informácií o technológiách (2,1%), nedostatok informácií o trhoch (2,1%) a ťažkosti pri hľadaní partnerov pre spoluprácu pri inováciách (6,6%).

Príčinami slabej inovatívnosti podnikov v SR a nízkych výdavkov na výskum podnikateľského sektora sú:

- nedostatok kapitálu, hlavne rizikového,
- nízka úroveň kooperácie medzi podnikmi v oblasti inovácií,
- nesúrodý inovačný systém,
- podceňovanie významu inovácií.

Aj keď je podpora inovácií výsostne významná pre podniky, pôsobí na ne značné množstvo faktorov, ktoré môže podporovať, resp. regulovať štát. Ide hlavne o cieľavedomú podporu podmienok pri vytváraní priaznivého inovačného prostredia.

## **2. Stimulácia výskumu, vývoja, inovácií**

Plán európskej hospodárskej obnovy, prijatý v novembri 2008 navrhuje zamerať sa na „inteligentné“ investície do výskumu v sektoroch s vysokým potenciálom pre rozvoj čistých technológií. Definuje tri iniciatívy v oblasti inovácií: „Európske

energetické efektívne budovy“, Európske zelené automobily“ a „Továrne budúcnosti“. Všetky sa zakladajú na verejno-súkromných partnerstvách. Ich hlavným zámerom je aby verejná správa ponúkla orientáciu a stimuly pre súkromný sektor, ktorý bude investovať do kľúčových výskumných oblastí.

Slovenská vláda bojuje proti kríze prostredníctvom opatrení, ktoré začala schvaľovať už koncom roku 2008. Národná rada SR schválila balíčky opatrení, ktoré majú za úlohu zachovať produkčnú schopnosť ekonomiky, udržať zamestnanosť a stimulovať dopyt. Opatrenia sú zamerané aj na podporu podnikania a to hlavne malého a stredného, na podporu zamestnanosti formou vzdelávania, poradenstva, dotácií nových živností, či podpôr nových pracovných miest. Opatrenia sa týkajú i rozpočtovej politiky, daňovej politiky, energetiky, inovácií a výskumu, využívania európskych fondov, podpory domáceho dopytu, cestového ruchu a exportu. Tieto opatrenia nenachádzajú všeobecné pochopenie. Niektorí ich chápu len ako „kozmetické“ úpravy. Je potrebné uviesť, že tieto opatrenia zaťažujú štátny rozpočet.

Opatrenia v oblasti podpory inovácií sú zamerané aj na podporu transferu inovatívnych technológií. Účelom opatrenia je podpora súkromného sektora v oblasti zníženia energetickej náročnosti, zníženia ekologických dopadov a zvýšenia efektívnosti výroby, čo následne zabezpečí zvýšenie konkurencieschopnosti podniku, rast pridanej hodnoty. Aj keď tieto aktivity už obsahuje Inovačná politika SR, v súčasnom období vzniká potreba realizovať ich prostredníctvom novo navrhnutých opatrení. K takým patria aj urýchlené zavedenie programu na podporu vzniku sietí a klastrov, program podpory aktivít vedúcich k zapojeniu sa slovenských podnikateľov do medzinárodných klastrov vrátane využívania komunitárnych programov EK.

Nový program podpory MSP prostredníctvom inkubátorov spočíva v naviazaní výšky príspevku pre inkubátor na rozsah a kvalitu poskytovaných služieb, na prínos inkubátorov k rozvoju inovatívneho podnikania a na dosiahnuté výsledky týchto firiem. Základným princípom je zmena chápania inkubátora z poskytovateľa priestorov za zvýhodnených podmienok na poskytovateľa komplexných služieb pre firmy s inovatívnym podnikateľským plánom v počiatočnom štádiu rozvoja. Ročne sa plánuje podporiť 16 inkubátorov v sume 500 tis. eur.

Ďalším opatrením je presun zdrojov základného výskumu do aplikovaného výskumu a na inovácie. Pre rok 2009 sa predpokladá, že Agentúra na podporu výskumu a vývoja navýši rozpočtové prostriedky na 1,2 mld. Sk. Prijaté opatrenia by mali viesť k tomu, aby zdroje určené na podporu aplikovaného výskumu a vývoja dosiahli minimálne hodnotu 50% z celkových zdrojov agentúry určených na programy.

Iniciatíva JEREMIE zameraná na využívanie inovatívnych zdrojov financovania výskumu a inovácií vyžaduje urýchlenú implementáciu. Bolo by vhodné prehodnotiť objem finančných prostriedkov poskytnutých na realizáciu tejto iniciatívy s cieľom prednostne využiť bankové záruky a mikropôžičkový program implementovaný prostredníctvom spoločností s osobitným postavením. Zlepšil by

sa tak prístup podnikateľov, najmä malých a stredných ku kapitálu. V rámci programu sa počíta s podporou asi 500 -750 podnikateľov, čo si vyžiada zo štátneho rozpočtu čiastku 5 mil. eur. v priebehu rokov 2009-2010.

Dôsledky finančnej krízy na slovenskú ekonomiku sa negatívne prejavujú aj dôsledkom prílišnej orientácie našej ekonomiky na krajiny, ktoré finančná kríza postihla všetkými svojimi dôsledkami. Z toho dôvodu možno očakávať od podpory účasti slovenských podnikov na výstavách a veľtrhoch v zahraničí, v perspektívnych teritóriách, kde je očakávaný najnižší dopad finančnej krízy pozitívny prínos.

Ďalším opatrením je poskytovanie stimulov pre výskum a vývoj vykonávaný podnikateľmi. Cieľom je zvyšovanie personálnych kapacít vo výskume a vývoji vykonávanom podnikateľskými subjektmi, ktorým budú poskytnuté stimuly za podmienky, že rozšíria svoje pracovisku vývoja alebo vytvoria nové. Od 1.8.2009 nadobudol účinnosť zákon č. 185/2009 Z. z. o stimuloch pre výskum a vývoj. Tento zákon upravuje podmienky poskytovania stimulov pre výskum a vývoj právnickej osobe, ktorá je podnikateľom s cieľom zvýšiť úroveň výskumu a vývoja. Žiadateľom o stimuly môže byť: mikropodnikateľ, stredný podnikateľ, veľký podnikateľ, pričom na poskytnutie stimulov nie je právny nárok. Stimuly sú :

a) Dotácie zo štátneho rozpočtu na

- (1) Podporu základného výskumu alebo aplikovaného výskumu alebo experimentálneho vývoja,
- (2) Vypracovanie štúdie realizovateľnosti projektu
- (3) Zabezpečenie ochrany priemyselného vlastníctva
- (4) Dočasné pridelenie vysokokvalifikovaného zamestnanca výskumu a vývoja.

b) Úľava na dani z príjmu na základe rozhodnutia o schválení poskytnutia stimulov.

Podmienkou na poskytnutie stimulov je vytvorenie nového pracoviska alebo rozšírenie existujúceho pracoviska žiadateľom o stimuly z jeho vlastných prostriedkov, pričom nové pracovisku bude zamerané na vykonávanie výskumu a vývoja a bude vykonávať svoju činnosť najmenej päť rokov po skončení poskytovania stimulov. Minimálna výška celkových oprávnených nákladov musí byť pre projekt základného výskumu vo výške 0,25-1,0 mil. eur. Projekty aplikovaného výskumu alebo experimentálneho výskumu majú určenú minimálnu výšku oprávnených nákladov od 1,05 do 3,5 mil. eur. V roku 2009 sa predpokladá podpora 20 projektov, čo si vyžiada výdavky zo štátneho rozpočtu vo výške 26,6 mil. eur.

Aj opatrenia vo finančnej oblasti, ako skrátenie lehoty vrátenia nadmerných odpočtov DPH podnikateľským subjektom zo 60 na 30 dní, znižovanie sadzieb DPH v určitých sektoroch, či zvýšenie nezdaniteľnej časti základu dane u DPFO , úprava vstupnej ceny pri hmotnej a nehmotnom majetku pri dani z príjmov môžu priniesť svoje efekty, aj keď iba za predpokladu, že sa kríza prekoná v krátkom čase.

## Záver

Nájsť jednoduché a zároveň účinné opatrenia v oblasti hospodárskej politiky na riešenie takého závažného problému akým je finančná kríza, je veľmi zložitú. Skúsenosti z minulosti dávnej i nedávnej ukazujú, že na ceste hľadania východísk nemožno obísť výskum, vývoj, inovácie. Ich správna orientácia a efektívna podpora sú nielen nástrojom riešenia súčasných problém, ale aj dlhodobej prosperity ekonomiky ako celku.

Vhodne nastavený systém stimulácie inovačných aktivít v podobe daňových úľav, možnosť odpočítat' výdavky na výskum, vývoj a inovácie od príjmov podliehajúcich dani, urýchlené odpisovanie investičných výdavkov na výskum, rôzne daňové, finančné a iné nástroje motivácie ľudského faktora vo výskume a vývoji, sú významnou možnosťou prekonania súčasných ťažkostí a vytvorenia vhodnej východiskovej základne ďalšej prosperity ekonomiky.

## Kľúčové slová

výskum, vývoj, konkurenčná schopnosť, inovácie

## Literatúra

1. ACS, Z. – AUDRETSCH, D.B.: *Innovation and Small Firms*. Cambridge: MIT Press. Massachusetts Institute of Technology, 1998. ISBN 0-262-01113-1
2. BENEŠ, M.: Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Brno: *Working Paper*, 2006, č. 5, Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. ISSN 1801-4496
3. BOBÁK, R.: Příspěvek konkurenceschopnosti výrobních systému k řešení teorie konkurenceschopnosti. In: *Ekonomická revue*, roč. V, 2002, č. 1, s. 31-39. ISSN 1212-3951
4. BUCKLEY, P.: *Multinational Firms, Cooperation and Competition in the World Economy*. Palgrave, Macmillan 2000. ISBN 0-31229900-3
5. CANTWEL, J. – IAMARINO, S.: *Multinational Corporations and European Regional Systems of Innovation*. New York: Routledge, 2001. ISBN 0-415-27140-1 (2003)
6. COOKE, J.: *Regional Innovation System: The Role of Governance in a Globalized World*. New York: Routledge, 2004. ISBN 0-415-30369-9
7. GAZDAGOVÁ, E.: Prezentácia výsledku hospodárenia podľa účtovnej legislatívy v SR a podľa IAS. In: *Sborník mezinárodní konference Finance a účetnictví ve věde, výuce a praxi*. Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita T.Bati ve Zlíne, 2005 ISBN 80-7318-288-2
8. GRUPP, H.: *Dynamics of Science based Innovation*. Springer Verlag. ISBN 3-54055062-3

9. KARCHOVÁ, M.: Systém financovania inovácií v EÚ a v SR. In: *Manažment v teórii a praxi*, roč. 2, 2006, špeciálne číslo, s. 56–62. ISSN 1336-7137
10. MORONE, J.G.: *Winning in High-tech Markets*. Harward Business Press, 1992. ISBN 0-87584325-5
11. VOINEA, L., SIMIONESCU, L.: Survey Report on Research, Development, Innovation ad Competitiveness in the Romania Industry. *Social Science Research Network*, 15.2.2005 2005).
12. Zákon č. 185/2009 Z. z. o stimuloch pre výskum a vývoja a o doplnení zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov.
13. PORTER, M.E.: *The Competitive Advantage of Nations*. New York : The Free Press, 1990. 855 s. ISBN 0-02-925361-6

## Summary

In the time of economic recession the important tool of stimulating economic growth is support of research, development and innovations. Application of research results into company practice is precondition for acquiring and sustaining of company competitiveness in the time of recession. Even if stimulation of innovations is important for companies, there are a lot of factors, which can be supported or regulated by state. It is especially purposive support of conditions for creating favorable innovation environment.

## Adresa autora

doc. Ing. Viktória Bobáková, CSc.  
Katedra financií a účtovníctva  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 258  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: viktoria.bobakova@euke.sk

# Iniciatívy na zlepšenie prístupu malých a stredných podnikov k finančnej podpore a rizikovému kapitálu

Magdaléna FREŇÁKOVÁ

## Úvod

V Európskej únii je dlhodobo prezentovaný zámer podporovať predštartovacie a štartovacie investície rizikového kapitálu a zlepšiť tak prístup najmä začínajúcich a inovujúcich podnikov k finančným zdrojom. Konkrétnym príkladom je iniciatíva Spoločné európske zdroje pre malé a stredné podniky (*Joint European Resources for Micro and Medium Enterprises* – JEREMIE) a existencia Fondu pre rýchlo rastúce a inovačné malé a stredné podniky (*High Growth and Innovative SME Facility* – GIF). Cieľom príspevku<sup>1</sup> je informovať o týchto iniciatívach, ktorých účelom je uľahčenie prístupu malých a stredných podnikov ku kapitálu v regiónoch Európskej únie v programovom období 2007 – 2013.

## 1. Prístup malých a stredných podnikov k finančným zdrojom

História vzniku iniciatívy JEREMIE a Fondu pre rýchlo rastúce a inovačné malé a stredné podniky siaha do roku 2005, kedy Komisia európskych spoločenstiev (2005) vo svojom *Oznámení Jarnej Európskej rade Spoločne pracujeme na hospodárskom raste a zamestnanosti – nový začiatok lisabonskej stratégie* konštatovala, že výška rizikového kapitálu<sup>2</sup> pre začínajúce inovačné mladé podniky je nedostatočná a na riešenie tohto problému prijala práve iniciatívy ako napr. Spoločné európske zdroje pre malé a stredné podniky (JEREMIE) a navrhla vytvorenie Fondu na podporu rýchlo rastúcich a inovačných malých a stredných podnikov (GIF). Obe z uvedených iniciatív sú zamerané na podporu prístupu malých a stredných podnikov (MSP) ku kapitálu v regiónoch Európskej únie (EÚ) v programovom období 2007 – 2013.

<sup>1</sup> Príspevok je spracovaný ako súčasť riešenia projektu Mladá veda č. 2330257 „Nové trendy vo finančnom riadení podnikov (s dôrazom na využívanie rôznych foriem rizikového a rozvojového kapitálu a implementáciu iniciatívy JEREMIE) v podmienkach podnikov na východnom Slovensku“.

<sup>2</sup> Pojem rizikový kapitál bol Európskou komisiou vymedzený v dokumente „*Rizikový kapitál: kľúč k vytváraniu pracovných miest v Európskej únii*“ (SEC(1998) 552 konečný, 31. marca 1998) ako „akciové financovanie podniku pri jeho vzniku a rozvoji. Pojem „rizikový kapitál“ sa v zásade vzťahuje na rizikový kapitál, ktorý poskytujú investičné fondy (fondy rizikového kapitálu) vytvorené na tento účel. Takéto fondy často poskytujú kombináciu akciového, mezaninového a podriadeného úverového financovania a pojem „rizikový kapitál“ sa vzťahuje na súhrn takého financovania.“ (Európska komisia, 2001, s. 108). Vzhľadom na uvedené definovanie rizikového kapitálu Európskou komisiou, v ktorom „rizikový kapitál“ zahŕňa tak rizikové ako aj rozvojové financovanie, môžeme termín „rizikový kapitál“ v poňatí Európskej komisie nahradiť termínom „rizikový a rozvojový kapitál“.



Komisia európskych spoločností (2005, s. 16) v uvedenom dokumente okrem iného konštatovala, že pomoc pre európske MSP je veľmi dôležitá, nakoľko tieto podniky predstavujú 99 % všetkých podnikov a zabezpečujú dve tretiny pracovných miest (rok 2005). Podľa aktuálnych údajov Eurostatu (2009) v roku 2006 MSP predstavovali 99,8 % všetkých podnikov v rámci EÚ-27, zamestnávali viac ako dve tretiny (67,4 %) pracujúcich a vytvorili 57,7 % z celkovej pridanej hodnoty.<sup>3</sup> Európska komisia však odhaduje, že do konca roka 2009 bude v EÚ v dôsledku krízy insolventných alebo dokonca zanikne približne 200 000 podnikov (Euractiv, 2009). V snahe zabrániť tomuto javu prijímajú členské štáty EÚ rôzne opatrenia na záchranu činnosti podnikov.<sup>4</sup> Jedným z týchto opatrení je aj zlepšenie prístupu MSP ku kapitálu, ktorý je stále nedostatočný, čo konštatujú aj závery *Analýzy nedostatkov trhu*, tzv. *Gap Analýzy*, realizovanej Európskym investičným fondom (EIF) v členských krajinách EÚ. V Gap Analýze realizovanej v januári 2007 v podmienkach Slovenskej republiky (SR) sa uvádza, že SR rovnako ako ostatné krajiny strednej Európy síce disponuje výrazným rastom ekonomiky, avšak stále zaostáva vo využívaní rizikového kapitálu (EIF, 2007, s. 23). Okrem problémov v oblasti rizikového kapitálu boli Gap Analýzou v SR zistené aj ďalšie zlyhania trhu v súvislosti s prístupom MSP ku kapitálu (MF SR, 2007a, s. 7):

- nedostatok mikropôžičiek pre živnostníkov a začínajúcich podnikateľov,
- nízky podiel domácich pôžičiek a záručných aktivít pre MSP na HDP,
- nízky podiel faktoringu na HDP v porovnaní s priemerom EÚ-25,
- nízky podiel aktivít v oblasti rizikových fondov vo vzťahu k HDP a ostatným stredo európskym členským krajinám,
- nízky podiel výskumu a vývoja na HDP, slabý transfer technológií do praxe,
- neexistujúca sieť obchodných anjelov (*Business Angels*).<sup>5</sup>

V členských krajinách EÚ je preto cieľom uľahčiť prístup MSP k finančnej podpore a rizikovému kapitálu, ako aj k verejným finančným prostriedkom na výskum, vývoj a inovácie.<sup>6</sup> Konkrétnymi výstupmi aktivít EÚ v tejto oblasti sú európske finančné programy určené pre MSP (Európsky portál pre MSP, 2009), ktorými sú:

---

<sup>3</sup> Pre porovnanie podiel MSP v SR v roku 2006 predstavoval podľa údajov Eurostatu (2009) 98,8 %, MSP v SR v roku 2006 zamestnávali 54 % pracujúcich a na tvorbe pridanej hodnoty sa podieľali 44,5 %.

<sup>4</sup> Bližšie k prehľadu týchto opatrení vo vybraných členských štátoch EÚ pozri Euractiv (2009).

<sup>5</sup> Niektoré z identifikovaných zlyhaní trhu bude možné odstrániť využitím revolvingových nástrojov, ktoré by sa mali v EÚ realizovať v rokoch 2007 až 2013 v rámci iniciatívy JEREMIE. Popri mikroúverových a záručných schémach majú v rámci štruktúry JEREMIE svoje miesto aj fondy rizikového kapitálu, fond duševného vlastníctva, budovanie siete obchodných anjelov, ako aj fond na stimulovanie pripravenosti investícií (MF SR, 2007a, s. 8).

<sup>6</sup> Obmedzený prístup k finančným prostriedkom, ako uvádza dokument Komisie európskych spoločností (2005, s. 22), bol v danom období najväčšou prekážkou inovácií. Zástupcovia inštitúcií na trhu rizikového a rozvojového kapitálu v podmienkach SR sa však zhodli na tvrdení, že najväčším problémom v SR v oblasti inovácií nie je nedostatok finančných prostriedkov, ale nedostatočná aktivita podnikov v oblasti inovácií (podniky neinovujú, pretože k tomu nie sú nútené či už zo strany konkurencie alebo zákazníkov). Bližšie pozri Freňáková (2007).

- iniciatíva JEREMIE,
- spoločná iniciatíva na podporu mikrofinančných inštitúcií v Európe (*Joint Action to Support Microfinance Institutions in Europe – JASMINE*),<sup>7</sup>
- finančné nástroje v rámci programov pre konkurencieschopnosť a inováciu (*Competitiveness and Innovation framework Programme – CIP*),<sup>8</sup>
- vlastné investície EIF,
- úvery od Európskej investičnej banky.

V rámci týchto finančných programov má svoje miesto tak úverové financovanie, ako aj financovanie rizikovým kapitálom, ktorý je v prvom rade určený pre MSP nachádzajúce sa v predštartovacej (*seed*) a štartovacej (*start-up*) vývojovej fáze. Konkrétne rady ohľadom uvedených európskych finančných programov na Slovensku poskytujú podnikom inštitúcie „Európskej siete centier podnikateľských a inovačných služieb (*Enterprise Europe Network*)“, ktoré obsahuje Tabuľka č. 1.

Tabuľka 1 Kontaktné miesta európskych finančných programov pre MSP v SR

<p><b>BIC Bratislava, spol. s r. o.</b>            Zochova 5, 811 03 Bratislava            Tel.: +421 2 5441 7515            Fax: +421 2 5441 7522            e-mail: info@bic.sk            Website: www.bic.sk</p>	<p><b>Regionálne poradenské a informačné centrum Prešov</b>            Reimanova 9, 080 01 Prešov            Tel.: +421 51 7560 330            Fax: +421 51 7733 552            e-mail: rpico@rpico.sk            Website: www.rpico.sk</p>
<p><b>Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania (NARMSP)</b>            Miletičova 23, 821 09 Bratislava            Tel.: +421 2 5024 4500            Fax: +421 2 5024 4501            e-mail: agency@nadsme.sk            Website: www.nadsme.sk</p>	<p><b>BIC Group, s. r. o.</b>            Zochova 5, 811 03 Bratislava            Tel.: +421 2 5441 7595            Fax: +421 2 5441 7522            e-mail: bicgroupall@bic.sk            Website: www.bicgroup.sk</p>
<p><b>Slovenská obchodná a priemyselná komora (SOPK)</b>            Gorkého 9, 816 03 Bratislava            Tel.: +421 2 5443 3272            Fax: +421 2 5413 1159            e-mail: sopkurad@sopk.sk            Website: www.sopk.sk</p>	<p><b>I-Europa, s. r. o.</b>            Námestie SNP 21, 811 01 Bratislava            Tel.: +421 2 5443 2633            Fax: +421 2 5443 2633            e-mail: info@euractiv.sk            Website: www.euractiv.sk</p>

Zdroj: Enterprise Europe Network (2009).

<sup>7</sup> Iniciatíva JASMINE sa v súčasnosti v SR neimplementuje (Virčík, 2009, s. 15).

<sup>8</sup> Jedným z trojice programov v rámci programu CIP je aj Fond na podporu rýchlo rastúcich a inovačných MSP (GIF).

## 2. Iniciatíva JEREMIE

JEREMIE (*Joint European Resources for Micro and Medium Enterprises – Spoločné európske zdroje pre malé a stredné podniky*) je spoločnou iniciatívou Európskej komisie (EK), Európskej investičnej banky (EIB) a EIF, zameranou na podporu prístupu MSP ku kapitálu v regiónoch EÚ, najmä v oblasti výskumu a vývoja a podpory naplňania cieľov Lisabonskej stratégie prostredníctvom štrukturálnych fondov (Úrad vlády SR, 2009a).

Návrh implementácie inovatívnych finančných nástrojov prostredníctvom iniciatívy JEREMIE riadenej EIF obsahuje dokument *Návrh mandátu medzi Slovenskou republikou a Európskym investičným fondom o spolupráci pri implementácii inovatívnych finančných nástrojov v Slovenskej republike v programovom období 2007 – 2013* (MF SR, 2007a). Tento dokument bol predložený na medzirezortné pripomienkové konanie v júni 2007. Po jeho konaní, vysvetlení pripomienok a odstránení nedostatkov bol materiál predložený na rokovanie Vlády SR v septembri 2007 pod novým názvom *Návrh postupu implementácie iniciatívy JEREMIE v Slovenskej republike v programovom období 2007 – 2013* (MF SR, 2007b). Návrh postupu implementácie bol schválený uznesením Vlády SR č. 785 dňa 19. 9. 2007, pričom ministromi financií bolo uložené, aby do 31. 1. 2008 predložil na rokovanie vlády príslušné implementačné dokumenty.

V súčasnosti už v SR prebieha implementácia iniciatívy JEREMIE<sup>9</sup>, nakoľko Vláda SR svojím uznesením č. 951 dňa 17. 12. 2008 schválila návrh na výber alternatívy implementácie holdingového fondu iniciatívy JEREMIE v SR, ako aj návrh implementačných dokumentov (Úrad vlády SR, 2009a). Dňa 25. 3. 2009 boli uznesením Vlády SR č. 249/2009 schválení a vymenovaní členovia investičnej rady iniciatívy JEREMIE, ktorá bude zastávať funkcie dozornej rady v Spoločnosti s osobitným účelom (*Special Purpose Vehicle – SPV*) (Úrad vlády SR, 2009b).

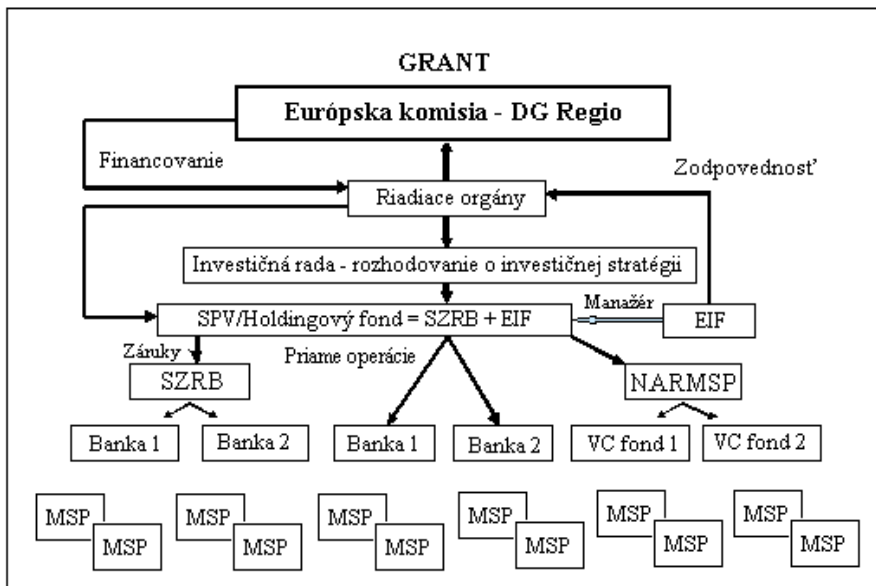
Schému zvolenej alternatívy implementácie iniciatívy JEREMIE v SR znázorňuje Obrázok č. 1. Podľa schémy implementácie budú finančné prostriedky štrukturálnych fondov formou grantu prevedené do holdingového fondu JEREMIE. Holdingovým fondom, ktorým bude iniciatíva JEREMIE v SR implementovaná, bude EIF a Spoločnosť s osobitným účelom (SPV) s vlastnou právnou subjektivitou (spol. s r. o.), ktorej majoritným vlastníkom bude Slovenská záručná a rozvojová banka, a. s. (SZRB). SPV bude zriadená za účelom podpory MSP formou návratnej finančnej pomoci na revolvingovom princípe umožňujúcom opätovné použitie finančných prostriedkov v holdingovom fonde. Podporu MSP bude SPV realizovať na komerčnom princípe, vykonávaním finančných operácií s finančnými sprostredkovateľmi, ktorých úlohou bude zlepšiť dostupnosť kapitálu pre MSP.

---

<sup>9</sup> Bližšie k podmienkam jej implementácie pozri MF SR (2007b; 2008).

Investičná rada iniciatívy JEREMIE bude zároveň aj dozornou radou SPV. Jej úlohou bude zabezpečiť správne použitie finančných prostriedkov v súlade s cieľmi operačných programov. Investičná rada iniciatívy JEREMIE a zároveň aj dozorná rada SPV pozostáva zo 7 členov. Investičnú, resp. dozornú radu SPV tvoria zástupcovia riadiacich orgánov (Úrad vlády SR a jednotlivé ministerstvá – MF SR, MH SR, MŠ SR, MVR SR), ktoré do holdingového fondu alokovali prostriedky z príslušných operačných programov, ako aj dvaja profesionáli (expert na záručné schémy a expert na fondy rizikového kapitálu).

Obrázok 1 Schéma implementácie iniciatívy JEREMIE v SR



Vysvetlivky: DG Regio – Generálne riaditeľstvo pre regionálnu politiku

Zdroj: MF SR (2008, s. 19).

EIF bude plniť funkciu manažéra holdingového fondu a bude disponovať jeho finančnými prostriedkami, ktoré budú tvorené (MF SR, 2008, s. 18):

- prostriedkami štrukturálnych fondov EÚ prostredníctvom alokácií z príslušných operačných programov<sup>10</sup> (Európsky fond regionálneho rozvoja – ERDF),
- prostriedkami spolufinancovania zo štátneho rozpočtu,
- prostriedkami súkromných investorov,
- prostriedkami vloženými do základného imania SPV jej spoločníkmi a EIF.

<sup>10</sup> Konkrétne ide o tieto operačné programy (OP) a ich finančné alokácie z ERDF (Virčík, 2009, s. 10): OP Informatizácia spoločnosti (50 mil. EUR), OP Bratislavský kraj (3 mil. EUR), OP Výskum a vývoj (25 mil. EUR), OP Konkurencieschopnosť a hospodársky rast (25 mil. EUR).

EIF ako manažér holdingového fondu bude implementovať finančné nástroje schválené riadiacimi orgánmi v rámci navrhovaného portfólia (záručné schémy a fondy rizikového kapitálu) prostredníctvom existujúcich národných inštitúcií (napr. SZRB, NARMSP) spolu s finančným zapojením súkromného sektora, pričom aj samotná NARMSP poskytne holdingovému fondu prostriedky ako investor. Hlavnú zodpovednosť voči riadiacim orgánom poniesie EIF ako manažér holdingového fondu.

Portfólio finančných nástrojov navrhnutých zo zdrojov holdingového fondu JEREMIE (MF SR, 2007b, s. 20) je tvorené záručnými schémami a fondmi rizikového kapitálu.

## 2.1. Záručné schémy v rámci iniciatívy JEREMIE

Záručné schémy sú určené najmä pre financovanie MSP v neskorších fázach rozvoja, ale nie je vylúčená ani podpora začínajúcich MSP. Spravidla by malo ísť o projekty s nízkym rizikom a relatívne istou finančnou návratnosťou, rizikovejšie projekty by mali byť financované prostredníctvom fondov rizikového kapitálu. V rámci záručných schém bude zapojená SZRB, ktorá už v súčasnosti poskytuje záruky, spravuje a zabezpečuje využívanie finančných prostriedkov na podporu podnikania na základe vlastných programov a programov Vlády SR. SZRB bude zapojená ako (MF SR, 2007b, s. 21–22):

- **finančný sprostredkovateľ** – zabezpečí tok finančných prostriedkov medzi holdingovým fondom JEREMIE a komerčnými bankami na účet záručných nástrojov holdingového fondu. SZRB bude poskytovať automatické záruky (záruka na balík žiadostí o úver, ktoré spĺňajú kritériá) a jednotlivé záruky.<sup>11</sup>
- **spolupráca s manažérom SPV (EIF) pri zabezpečovaní priamych operácií** – ide o poskytovanie záruk za časť portfólia komerčnej banky pre sektor MSP (na základe hĺbkovej previerky) zo záručného fondu holdingového fondu JEREMIE. Uvedené priame štrukturálne operácie<sup>12</sup> sú zamerané na zníženie rizika existujúceho úverového portfólia komerčnej banky. Aby nedošlo k opätovnému použitiu prostriedkov štrukturálnych fondov na ten istý účel, nebude možné zaručiť tú časť portfólia príslušnej komerčnej banky, ktorá vznikla vďaka už vydanéj záruke SZRB ako finančného sprostredkovateľa.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> SZRB bude vykonávať uvedené činnosti ako v súčasnosti, avšak budú kryté prostriedkami z holdingového fondu. SZRB môže pri poskytovaní záruk a pri splnení ďalších podmienok vystupovať ako poskytovateľ štátnej pomoci.

<sup>12</sup> SZRB nemôže v zmysle zákona o bankách implementovať tieto operácie, preto ich bude vykonávať prostredníctvom SPV, ktorá bude subjektom obchodného práva, v spolupráci s manažérom SPV, pričom sa predpokladá, že po transfere poznatkov od manažéra SPV (EIF) bude SZRB vykonávať priame štrukturálne operácie samostatne prostredníctvom SPV.

<sup>13</sup> SZRB bude môcť aj naďalej poskytovať priame úvery, resp. poskytovať záruky s vyšším krytím z vlastných zdrojov. Záruky SZRB z vlastných zdrojov nebude potrebné vynímať z portfólia určeného na priame operácie.

Záručnými schémami by sa mala zvýšiť ponuka finančných zdrojov na podporu MSP prostredníctvom komerčných bánk. Komerčné banky, vzhľadom na poskytované záruky, by mali byť ochotné poskytnúť podporu aj tým MSP, ktoré nespĺňajú všetky požadované kritériá nastavené príslušnou komerčnou bankou.

## 2.2. Fondy rizikového kapitálu v rámci iniciatívy JEREMIE

Fondy rizikového kapitálu sú určené pre financovanie MSP v začiatočných štádiách rozvoja, pričom by malo ísť o projekty s vysokou mierou rizika, ale aj s vysokou mierou finančnej návratnosti. Vhodnými projektmi sú napr. výroba prototypu, novej technológie, ich uvádzanie na trh. Fondy rizikového kapitálu budú spravované profesionálnym manažmentom – spoločnosťami, ktoré sa profesionálne zaoberajú riadením fondov rizikového kapitálu. Ich výber formou tendra zabezpečí EIF ako manažér holdingového fondu, pričom ponuky môžu predkladať existujúce, ako aj novovytvorené fondy rizikového kapitálu. V rámci portfólia fondov rizikového kapitálu budú zriadené 4 fondy (MF SR, 2007b, s. 22–23):

- **Fond zárodočného kapitálu** – kapitál a tzv. participačné úvery (úvery na financovanie základného imania podniku za výhodných podmienok s účasťou na zisku podniku) pre začínajúcich podnikateľov v začiatočnom (zárodočnom) štádiu najmä v oblasti výskumu a vývoja nových technológií.
- **Fond rozvojového kapitálu** – investície do začínajúcich, resp. expandujúcich MSP (podnikajúcich vo sfére automobilovej dodávateľskej siete, energetiky, životného prostredia) prostredníctvom podielovej účasti alebo kombinovanej podielovej účasti a úverového financovania. Cieľom fondu bude zabezpečiť kontinuitu financovania rozvíjajúcich sa úspešných slovenských MSP, ktoré ukončili zárodočné štádium.

V oboch fondoch by mali byť alokované prostriedky zo štrukturálnych fondov, poskytnuté holdingovému fondu JEREMIE cez riadiace orgány, ako aj kapitál súkromných investorov, pričom budú musieť byť dodržané *Usmernenia Spoločenstva o štátnej pomoci a rizikovom kapitáli pre malé a stredné podniky* (2006).<sup>14</sup>

- **Fond duševného vlastníctva** – by mal vytvárať synergický efekt s Fondom zárodočného kapitálu (orientovaný na výskum a vývoj) a napomôcť transferu technológií (nadobúdať práva k patentom vrátane kreatívneho priemyslu, tieto patenty realizovať prostredníctvom licencií, predajom alebo tvorbou vedľajších produktov novým spoločnostiam).
- **Spoločný fond: Budovanie siete Business Angels a program investičnej pripravenosti** – nejedná sa o finančný nástroj v podobe fondu rizikového kapitálu. Jeho účelom je podporná funkcia, vytváranie infraštruktúry pre

<sup>14</sup> Podľa tohto usmernenia (2006/C 194/02) súkromní investori musia poskytnúť aspoň 50 % finančných prostriedkov určených na investície v rámci opatrenia rizikového kapitálu, alebo aspoň 30 % pri opatreniach cielených na MSP v podporovaných oblastiach.

programy rizikového kapitálu. Vykonávateľom tejto podpornej funkcie by mala byť NARMSP poskytovaním konzultačných služieb a technickej pomoci, participovaním na budovaní siete obchodných anjelov i na tvorbe a realizácii programu investičnej pripravenosti. NARMSP sa zároveň môže (v rámci výzvy na predkladanie ponúk) uchádzať o riadenie a správu fondov rizikového kapitálu v rámci implementácie iniciatívy JEREMIE.

V rámci schémy fondov rizikového kapitálu (vzhlľadom na spoluúčasť štátu a súkromných investorov) bude nevyhnutné stanoviť princíp delenia výnosov z kapitálových investícií a z úverov medzi verejného a súkromného investora. Cieľom je, aby súkromní investori boli ochotní investovať svoj kapitál, aby vďaka istej štátnej garancii neboli ani príliš opatrní, no na druhej strane, aby sami vo vlastnom záujme príliš neriskovali a vyberali len skutočne kvalitné projekty. Princíp a podmienky rozdeľovania výnosov budú súčasťou podnikateľského plánu, ktorý spracováva EIF ako manažér holdingového fondu, prípadne budú predmetom dohody medzi manažérom fondu a spoločníkmi v tomto fonde.

Prostriedky holdingového fondu budú v rámci portfólia finančných nástrojov investované, t. z. poskytnuté formou záruk, pôžičiek alebo rizikového kapitálu MSP. Finančné nástroje budú v MSP implementované prostredníctvom finančných sprostredkovateľov, ktorí uzatvoria s cieľovými prijemcami (MSP) investičné zmluvy. Výber finančných sprostredkovateľov (na základe tendra) zabezpečí EIF.

Aj napriek skutočnosti, že iniciatíva JEREMIE je určená pre programové obdobie 2007 – 2013, fondy rizikového kapitálu zriadené v rámci tejto iniciatívy budú môcť pokračovať vo svojich programoch aj v nasledujúcom programovom období, nakoľko ide o návratnú finančnú pomoc MSP na revolvingovom princípe. Ako už bolo uvedené, indikatívna alokácia pre finančné nástroje z jednotlivých operačných programov (OP) je 103 mil. EUR z ERDF a 18,176 mil. EUR zo štátneho rozpočtu SR, pričom z OP Informatizácia spoločnosti 2007 – 2013 sa predpokladá indikatívna alokácia 50 mil. EUR z ERDF a 8,824 mil. EUR zo štátneho rozpočtu SR. Pri nástrojoch záručných schém predpokladalo MF SR rozbeh aktivít v priebehu prvého polroka 2009. Čerpanie z fondov rozvojového kapitálu, ktoré bude sprostredkovať NARMSP, by sa malo začať od roku 2010 (Úrad vlády SR, 2009a). Rady ohľadom iniciatívy JEREMIE v SR poskytujú podnikom inštitúcie „Európskej siete centier podnikateľských a inovačných služieb (*Enterprise Europe Network*)“, ktoré boli uvedené v Tabuľke č. 1.

### **3. Fond na podporu rýchlo rastúcich a inovačných MSP**

Fond GIF (*High Growth and Innovative SME Facility* – Fond na podporu rýchlo rastúcich a inovačných MSP) je jedným z trojice programov v rámcovom programe konkurencieschopnosť a inovácie (*Competitiveness and Innovation framework Programme* – CIP) na obdobie 2007 – 2013. Ďalšími dvoma programami sú „Záručný fond MSP“ (poskytuje ďalšie záruky do záručných

programov na zvýšenie úverového financovania pre MSP) a „Program na budovanie kapacít“ (podporuje kapacitu finančných sprostredkovateľov v niektorých členských štátoch). Pre všetky tri programy rámcového programu CIP bolo na finančné nástroje vyčlenených 1 130 mil. EUR (Európsky portál pre MSP, 2009). Programy v rámci CIP sú implementované EIF v mene EK a ich cieľom je pokryť odlišné potreby MSP zodpovedajúce fáze ich životného cyklu.

Fond GIF prispieva k vzniku a financovaniu MSP a k zníženiu deficitu na trhu s akciovým a rizikovým kapitálom, ktorý bráni MSP vo využívaní ich potenciálu rastu na účely zlepšenia európskeho trhu s rizikovým kapitálom. Zároveň podporuje inovačné MSP s vysokým rastovým potenciálom, najmä tie, ktoré uskutočňujú výskumné, vývojové a iné inovačné činnosti (Európsky parlament – Rada EÚ, 2006, s. 44).

Fond GIF pozostáva z dvoch častí. Prvá časť GIF – „**GIF 1**“ pokrýva investovanie do začiatocného štádia (predštartovacia a štartovacia fáza). Investuje do špeciálnych rizikových kapitálových fondov, ako sú fondy na začiatocné štádium, regionálne fondy, fondy zamerané na zvláštne sektory, technológie alebo výskum a technický rozvoj a fondy prepojené s inkubátormi, ktoré poskytujú kapitál MSP. GIF môže zároveň spoluinvestovať do fondov propagovaných neformálnymi investormi (Európsky parlament – Rada EÚ, 2006, s. 44). Druhá časť GIF – „**GIF 2**“ zastrešuje investície v štádiu rastu a investuje do špeciálnych rizikových kapitálových fondov, ktoré poskytujú kvázi akciový kapitál alebo akciový kapitál pre inovačné MSP s potenciálom rýchleho rastu v ich rozvojovej fáze (Európsky parlament – Rada EÚ, 2006, s. 45).

V rámci „GIF 1“, ktorý je prioritne určený pre inovačné MSP v skorých štádiách rozvoja, je EIF oprávnený investovať 10 až 25 % (v špecifických prípadoch až 50 %) z hodnoty celkového vlastného kapitálu sprostredkujúceho fondu rizikového kapitálu. V rámci „GIF 2“ – pre MSP s vysokým rastovým potenciálom v ich expanznej fáze – je EIF oprávnený investovať 7,5 až 15 % (vo výnimočných prípadoch až 50 %) z hodnoty celkového vlastného kapitálu sprostredkujúceho fondu rizikového kapitálu (European Commission, 2009).

MSP, ktoré majú záujem o investíciu prostredníctvom fondu GIF, kontaktujú fondy rizikového kapitálu, ktoré podpísali dohodu s EIF.<sup>15</sup> Uvedené fondy realizujú investičné rozhodovanie na komerčnom princípe. Cieľom fondu GIF je teda zabezpečiť zvýšenie ponuky vlastného kapitálu najmä pre inovačné MSP prostredníctvom investovania v trhových podmienkach do fondov rizikového kapitálu zameraných na MSP v počiatočných etapách a v etape rozširovania.

Konkrétne rady ohľadom rámcového programu CIP na Slovensku, rovnako ako v rámci iniciatívy JEREMIE, poskytujú podnikom inštitúcie „Európskej siete centier podnikateľských a inovačných služieb (*Enterprise Europe Network*)“ uvedené v Tabuľke č. 1.

---

<sup>15</sup> Zoznam fondov rizikového kapitálu je dostupný na internetovej stránke <[http://www.access2financ e.eu/sk/Attachments/MAP\\_CIP\\_deals.xls](http://www.access2financ e.eu/sk/Attachments/MAP_CIP_deals.xls)>.



## Záver

Gap Analýzou boli identifikované viaceré zlyhania trhu v súvislosti s prístupom MSP ku kapitálu. K eliminácii alebo k úplnému odstráneniu týchto zlyhaní môže napomôcť aj vhodne cielená štátna pomoc. Napríklad v záujme zabezpečiť financovanie MSP rizikovým kapitálom často dochádza k javu, že spoločnosti rizikového kapitálu sa stávajú súčasťou schém podpory malého a stredného podnikania štátnych a medzinárodných inštitúcií. Podľa Petra Pospíšila, vedúceho oddelenia analýz podnikateľského prostredia a rizikového kapitálu NARMSP, ide vlastne o dôvod prečo sa verejné zdroje zapájajú do financovania podnikov prostredníctvom rizikového kapitálu. Verejné zdroje vyplňajú medzeru tam, kde súkromní investori nemajú záujem investovať, a kde sa komerčne orientovaným fondom rizikového kapitálu takáto investícia nevypláca.

Pomoc z verejných prostriedkov (napr. vo forme spolufinancovania fondov rizikového kapitálu pre MSP z prostriedkov štrukturálnych fondov) by ale mala byť poskytnutá len v takom prípade, ak je efekt pre ekonomiku a spoločnosť krajiny výrazne pozitívny<sup>16</sup>, a zároveň musí byť splnená podmienka, že táto forma verejnej pomoci nenaruší hospodársku súťaž. Dodržanie týchto podmienok, t. j. rešpektovanie pravidiel o štátnej pomoci, je brané do úvahy aj pri implementácii iniciatívy JEREMIE a fondu GIF v podmienkach SR.

Existencia rôznych podporných finančných programov však sama o sebe nie je postačujúca. Je potrebné zlepšiť informovanosť MSP o rôznych možnostiach financovania ich aktivít. Podniky totiž často siahajú len po úverovom financovaní, práve z dôvodu nepoznania iných možností. Aktivity nasmerované na zvyšovanie informovanosti MSP o podnikateľskej podpore – spravidla v konkrétnom regióne – sú preto veľmi dôležité. Významnú úlohu v tejto oblasti zohrávajú NARMSP, regionálne poradenské a informačné centrá (RPIC) či podnikateľské a inovačné centrá (BIC) a pod. Dôležitosť podnikateľskej podpory v tomto zmysle zdôrazňujú aj Butoracová Šindleryová – Širá (2009, s. 108), podľa ktorých MSP a najmä mikropodniky majú problémy pri získavaní finančných zdrojov v štartovacej fáze a z uvedeného dôvodu majú zároveň obmedzený prístup k novým technológiám a inováciám, čo znižuje ich šancu uspieť v konkurenčnom prostredí.

Zlepšenie prístupu MSP ku kapitálu implementáciou iniciatívy JEREMIE, ako aj opatrenia v oblasti inovácií a zvyšovania konkurencieschopnosti MSP (napr. prostredníctvom využívania programu CIP) patria zároveň k aktuálnym protikrizovým opatreniam v podmienkach SR.

---

<sup>16</sup> „Komisia je presvedčená, že nahradenie grantového financovania rizikovým kapitálom (a aj úverovým financovaním) umožní štrukturálnym fondom dosiahnuť vyšší počet príjemcov s nižšími nákladmi na vytvorené pracovné miesto a teda s vyššou účinnosťou nákladov.“ (Európska komisia, 2001, s. 109).

## Kľúčové slová

iniciatíva JEREMIE, Fond na podporu rýchlo rastúcich a inovačných MSP, Gap Analýza, záručné schémy, fondy rizikového kapitálu, štátna pomoc

## Literatúra

1. BUTORACOVÁ ŠINDLEROVÁ, I. – ŠIRÁ, E. 2009. Entrepreneurial support within Presov autonomy region. In: *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie „Ekonomický a sociálny rozvoj Slovenskej republiky verejná správa – hospodárstvo – sociálna sféra“*. 20. november 2008. Bratislava : Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, 2009, s. 108–117. ISBN 978-80-89143-87-0
2. EIF. 2007. *SME Access to Finance in Slovakia. GAP ANALYSIS*. [elektronická verzia]. MF SR, 38 s. [cit. 20. 8. 2007]. Dostupné na internete: <<http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=5691>>
3. ENTERPRISE EUROPE NETWORK. 2009. *The Enterprise Europe Network in Slovakia*. [online]. [cit. 2. 8. 2009]. Dostupné na internete: <[http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/countries/slovakia\\_en.htm](http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/countries/slovakia_en.htm)>
4. EURACTIV. 2009. *Kríza a malé a stredné podniky*. [online]. 9. 6. 2009. [cit. 27. 8. 2009]. Dostupné na internete: <[http://www.euractiv.sk/verzia-pre-tlac/zoznam\\_liniek/kriza-a-male-a-stredne-podniky-000237](http://www.euractiv.sk/verzia-pre-tlac/zoznam_liniek/kriza-a-male-a-stredne-podniky-000237)>
5. EUROPEAN COMMISSION. 2009. *CIP Financial Instruments*. [online]. [cit. 2. 8. 2009]. Dostupné na internete: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/finance/cip-financial-instruments/index\\_en.htm#h2-the-high-growth-and-innovative-sme-facility-\(gif\)](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/finance/cip-financial-instruments/index_en.htm#h2-the-high-growth-and-innovative-sme-facility-(gif))>
6. EUROSTAT. 2009. *Main indicators broken down by size class, non-financial business economy, 2006 (% share of total)*. [elektronická verzia]. [cit. 15. 7. 2009]. Dostupné na internete: <[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european\\_business/documents/SMEs.xls](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/documents/SMEs.xls)>
7. EURÓPSKA KOMISIA. 2001. Štátna pomoc a rizikový kapitál. (2001/C 235/03). [elektronická verzia]. In: *Úradný vestník EÚ*, 08/zv. 2, s. 108–116. [cit. 16. 3. 2006]. Dostupné na internete: <[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:08:02:52001XC0821\(01\):SK:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:08:02:52001XC0821(01):SK:PDF)>
8. EURÓPSKY PARLAMENT – RADA EÚ. 2006. *Rozhodnutie Európskeho parlamentu a Rady, ktorým sa ustanovuje rámcový program pre konkurencieschopnosť a inovácie (2007-2013)*. [elektronická verzia]. Štrasburg, 24. 10. 2006. [cit. 27. 1. 2007]. Dostupné na internete: <[http://www.enterprise-europe-network.sk/docs/CIP\\_SK\\_EPR.doc](http://www.enterprise-europe-network.sk/docs/CIP_SK_EPR.doc)>
9. EURÓPSKY PORTÁL PRE MSP. 2009. *On-line nástroj pre financovanie MSP*. [online]. [cit. 27. 7. 2009]. Dostupné na internete: <[http://ec.europa.eu/enterprise/sme/fund\\_tools/fund\\_tools\\_theme7\\_sk.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sme/fund_tools/fund_tools_theme7_sk.htm)>

10. FREŇÁKOVÁ, M. 2007. Niektoré príčiny nedostatočných inovačných aktivít slovenských podnikov. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie mladých vedeckých pracovníkov a doktorandov „Mladá veda 2007“*. 21. – 23. november 2007. Nitra : Fakulta ekonomiky a manažmentu SPU v Nitre, 2007. 8 s. ISBN 978-80-8069-970-3 (CD nosič)
11. KOMISIA EURÓPSKÝCH SPOLOČENSTIEV. 2005. *Oznámenie Jarnej Európskej rade Spoločne pracujeme na hospodárskom raste a zamestnanosti - nový začiatok lisabonskej stratégie*. [elektronická verzia]. Brusel, 2. 2. 2005, KOM (2005) 24. [cit. 27. 1. 2007]. Dostupné na internete: <[http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2005/march/tradoc\\_122055.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2005/march/tradoc_122055.pdf)>
12. MF SR. 2007a. *Návrh mandátu medzi SR a EIF o spolupráci pri implementácii inovatívnych finančných nástrojov v Slovenskej republike v programovom období 2007 – 2013*. [elektronická verzia]. Bratislava, 11. 6. 2007, 17 s. [cit. 6. 8. 2007]. Dostupné na internete: <<http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=6060>>
13. MF SR. 2007b. *Návrh postupu implementácie iniciatívy JEREMIE v Slovenskej republike v programovom období 2007 – 2013*. [elektronická verzia]. Bratislava, 19. 9. 2007, 27 s. [cit. 9. 11. 2007]. Dostupné na internete: <<http://www.rokovania.sk/appl/material.nsf/0/94184993A44FBF54C1257348002D7933?OpenDocument>>
14. MF SR. 2008. *Návrh na výber alternatívy implementácie holdingového fondu na základe rozpracovaných alternatív implementácie iniciatívy JEREMIE v Slovenskej republike v programovom období 2007 – 2013 a návrh implementačných dokumentov k iniciatíve JEREMIE*. [elektronická verzia]. Bratislava, 17. 12. 2008, 20 s. [cit. 27. 7. 2009]. Dostupné na internete: <<http://www.rokovania.sk/appl/material.nsf/0/67D579ED99054948C125751D004E15ED?OpenDocument>>
15. Usmernenia Spoločenstva o štátnej pomoci a rizikovom kapitáli pre malé a stredné podniky. 2006. (2006/C 194/02). In: *Úradný vestník Európskej únie*, 18. 8. 2006. [elektronická verzia]. [cit. 27. 1. 2007]. Dostupné na internete: <[http://www.finance.gov.sk/Documents/1\\_Adresar\\_redaktorov/Toth\\_Marek/Legislativa/sept\\_2006/Nove\\_Rizik\\_kapital\\_C194\\_2006.pdf](http://www.finance.gov.sk/Documents/1_Adresar_redaktorov/Toth_Marek/Legislativa/sept_2006/Nove_Rizik_kapital_C194_2006.pdf)>
16. ÚRAD VLÁDY SR. 2009a. *Iniciatíva JEREMIE aj pre malé a stredné podniky v rámci OPIS 2007 - 2013*. [online]. 17. 12. 2008. [cit. 4. 8. 2009]. Dostupné na internete: <<http://informatizacia.gov.sk/13133/iniciativa-jeremie-aj-pre-male-a-stredne-podniky-v-ramci-opis-2007-2013.php>>
17. ÚRAD VLÁDY SR. 2009b. *Vláda vymenovala členov investičnej rady iniciatívy JEREMIE*. [online]. 25. 3. 2009. [cit. 4. 8. 2009]. Dostupné na internete: <<http://www-8.vlada.gov.sk/15157/vlada-vymenovala-clenov-investicnej-rady-iniciativy-jeremie.php>>
18. VIRČÍK, M. 2009. *JEREMIE v SR*. [elektronická verzia]. Bratislava : MF SR, 16 s. [cit. 27. 8. 2009]. Dostupné na internete: <<http://www.centire.com/fileadm>>

in/centire/user\_upload/Nase\_sluzby/Eurconsulting/Eurofondy\_2009/jeremie\_mf  
sr.pdf>  
19.<[http://www.access2finance.eu/sk/Attachments/MAP\\_CIP\\_deals.xls](http://www.access2finance.eu/sk/Attachments/MAP_CIP_deals.xls)>

## Summary

In the European Union there is from long-term point of view presented intention to support seed and start-up venture capital investments and to improve access to finance especially for starting and innovating enterprises. Concrete examples of these activities are initiative *Joint European Resources for Micro and Medium Enterprises* (JEREMIE) and existence of *High Growth and Innovative SME Facility* (GIF). An objective of this article is to inform about mentioned initiatives which purpose is to improve access to capital for small and medium sized enterprises in the regions of the European Union in Programming period 2007 – 2013.

## Adresa autorky

Ing. Magdaléna Freňáková, PhD.  
Katedra financií a účtovníctva  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovenská republika  
Tel.: +0421(0)55 / 622 38 14 - 225  
Fax.: + 0421(0)55 / 678 59 75  
E-mail: [magdalena.frenakova@euke.sk](mailto:magdalena.frenakova@euke.sk)

# Vnímanie rizika v podnikoch

Jaroslava KÁDÁROVÁ

## Úvod

V súvislosti s prebiehajúcou svetovou hospodárskou krízou narastá význam riadenia rizík pre podniky. Napriek tomu, že väčšina podnikov dokáže identifikovať možné riziká pre podnik, len niektoré podniky pristupujú k opatreniam na elimináciu týchto rizík. Rizikový a krízový manažment by sa mali stať prirodzenou súčasťou manažmentu podniku, v ktorejkoľvek fáze životného cyklu podniku.

Experti časopisu *io new management* identifikovali desať najdôležitejších ekonomických trendov, ktoré budú ovplyvňovať podniky v roku 2009. Rebríček bol zostavený v tomto poradí: svetová finančná kríza, recesia, zmena klímy, vodcovstvo, globalizácia, boj o talenty, ceny surovín, rast, cenová politika a inovácie. Medzi hlavné rizikové situácie ohrozujúce prosperitu a vývoj podnikov patria predovšetkým výpadky elektrických sietí, ohrozenie bezpečnosti systémov počítačovými vírusmi, prírodné katastrofy a hrozby epidemických chorôb, teroristické útoky či ľudské zlyhanie. Neschopnosť včas a pružne reagovať v prípade nejakého incidentu môže mať pre podnik vážne následky, ktorými môžu byť veľké finančné straty, pokles dôvery zákazníkov či poškodenie dobrého mena podniku.

## 1. Analýza vnímania a riadenia rizík

Podniky sa často dostávajú do situácií, pri ktorých dochádza k ohrozeniu ich budúceho vývoja a prosperity. Napriek uvedomovaniu si existujúcich rizík, nevenujú dostatočnú pozornosť definovaniu a následnej realizácii strategických plánov.

V posledných rokoch prebehlo niekoľko prieskumov vnímania a riadenia rizík v podnikoch. V analýze vychádzame z výsledkov prieskumu firmy Marsh, ktorá sa zamerala na podniky v strednej a východnej Európe a osobitne na Slovensku a z výsledkov prieskumu v českých podnikoch, ktorý uskutočnil Consulting Českej sporiteľne.

Pre potrebu analýzy vnímania a riadenia rizík v slovenských podnikoch boli riziká rozdelené do štyroch samostatných skupín (obrázok 1) podľa samostatných podnikateľských parametrov:

§ **Riziko rastu** predstavuje riziká alebo otázky, ktoré by mohli zásadným spôsobom obmedziť alebo zvýšiť schopnosť podniku zabezpečiť plánovaný jeho

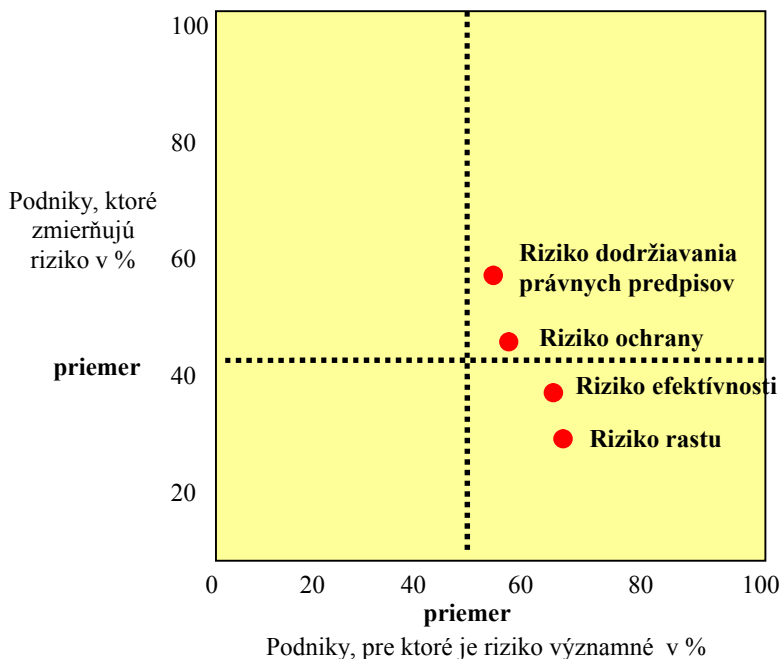
rast. Nesplnenie podnikateľských cieľov v dôsledku nedostatku presných informácií, ktoré by vám pomohli reagovať na konkurenčné prostredie, nestabilný trh, globalizáciu, stretnutia s novými zákazníkmi, získavanie/udržanie si pracovníkov alebo zabezpečenie nových investícií alebo zákazníkov.

§ **Riziko efektívnosti** predstavuje riziká alebo príležitosti vyplývajúce z plánov údržby miesta a materiálneho vybavenia, nové technológie, vylepšovanie podnikateľských postupov, znižovanie objemu administratívnych činností, zvyšovanie cenovo výhodného kapitálu/objemu financií alebo zvyšovanie ziskovosti.

§ **Riziko dodržiavania právnych predpisov** predstavuje riziká, ktoré súvisia s nedodržaním smerníc EÚ alebo miestnych nariadení vzťahujúcich sa na ochranu spotrebiteľa, bezpečnosť a zdravie pri práci, ochranu životného prostredia, corporate governance, zabezpečovanie súladu s finančnými správami, atď.

§ **Riziko ochrany** predstavuje riziká, ktoré sa spájajú s prírodnými katastrofami, vznik škody na majetku a narušenie kontinuity pri výkone podnikateľskej činnosti v prípade prerušenia prevádzky s negatívnym vplyvom na plnenie úloh: vtáčia chrípka, klimatické zmeny, tvrdé ekonomické podmienky, terorizmus, stres, plánovanie krízových situácií a reakcie na ne, požiar, povodeň, atď. [3]

Obrázok 1 Manažment rizika v podnikaní v Slovenskej republike

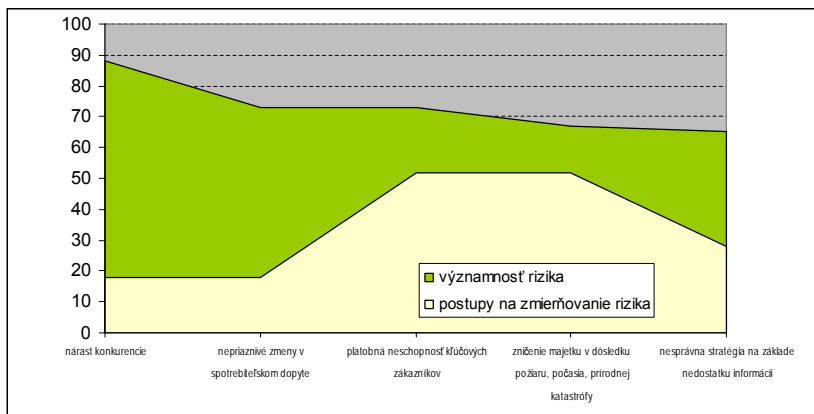


Zdroj: vlastné spracovanie podľa [3]

Na základe prieskumov je možné konštatovať, že takmer 60 % slovenských podnikov, ktoré sa zúčastnili prieskumu, vníma riziko efektívnosti a rastu ako hrozbu pre svoje podnikanie, napriek tomu len 20 až 30 % podnikov prijalo opatrenia na prevenciu alebo zmiernenie týchto rizík. Priaznivejšia situácia je v riadení rizík ochrany a riziká dodržiavania právnych predpisov sú zvládane v podnikoch najlepšie.

V slovenských podnikoch je najčastejšie za riadenie rizík zodpovedný generálny riaditeľ, ďalej nasleduje finančný riaditeľ v 29 % a iba 8 % podnikov má manažéra rizika na plný úväzok. Aj uvedená skutočnosť môže mať vplyv na to, že manažment podniku vníma riziko, dokáže identifikovať hlavné rizikové faktory, ale opatrenia zamerané na riadenie rizík už nie sú zodpovedajúce závažnosti rizika, čo vyjadruje aj nasledujúci obrázok 2.

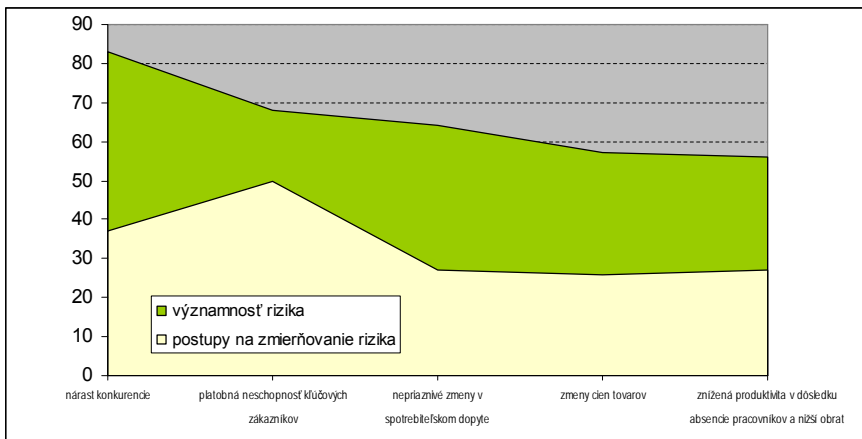
Obrázok 2 Analýza vnímania a riadenia piatich najvýznamnejších rizík v slovenských podnikoch



Zdroj: vlastné spracovanie podľa [3]

Rovnaká situácia s vnímaním a riadením rizík ako v slovenských podnikoch je celkovo v podnikoch strednej a východnej Európy (obrázok 3). Rozdiely sú identifikovaní konkrétnych najrizikovejších faktorov a v úrovni vnímania závažnosti jednotlivých rizík a úrovni ich riadenia.

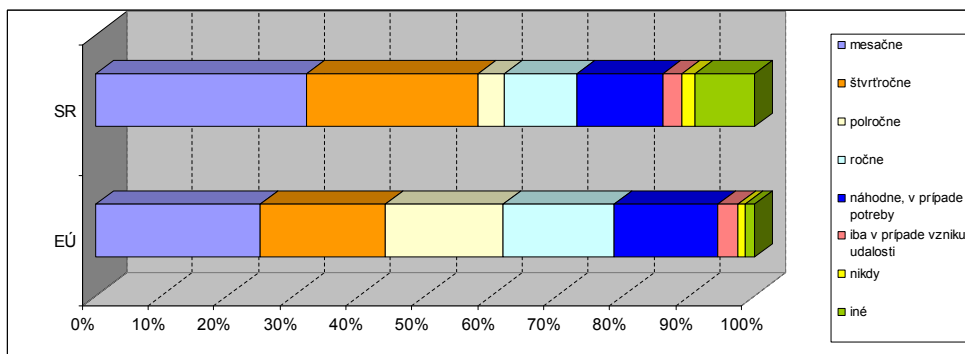
Obrázok 3 Analýza vnímania a riadenia piatich najvýznamnejších rizík v podnikoch strednej a východnej Európy



Zdroj: vlastné spracovanie podľa [3]

Za najväčšie riziko podniky považujú riziko rastu konkurencie, pri ktorom existuje aj najväčší nesúlad medzi jeho dosahom na podniky a schopnosťou podnikov zvládnuť ho. Významnú úlohu zohráva aj zákazník, ktorý prejavuje určitý stupeň neistoty v správaní sa a ekonomickú neistotu.

Obrázok 4 Frekvencia analýzy rizík v podnikoch strednej a východnej Európy a na Slovensku



Zdroj: vlastné spracovanie podľa [3]

Rozdiely vo vnímaní a riadení najzávažnejších rizík medzi podnikmi v strednej a východnej Európe a na Slovensku (obrázok 4) sú nielen v samotných rizikách, ale aj vo frekvencii analýzy rizík. Je možné konštatovať, že na Slovensku manažéri venujú vyššiu pozornosť manažmentu rizík, ako je priemer v krajinách strednej

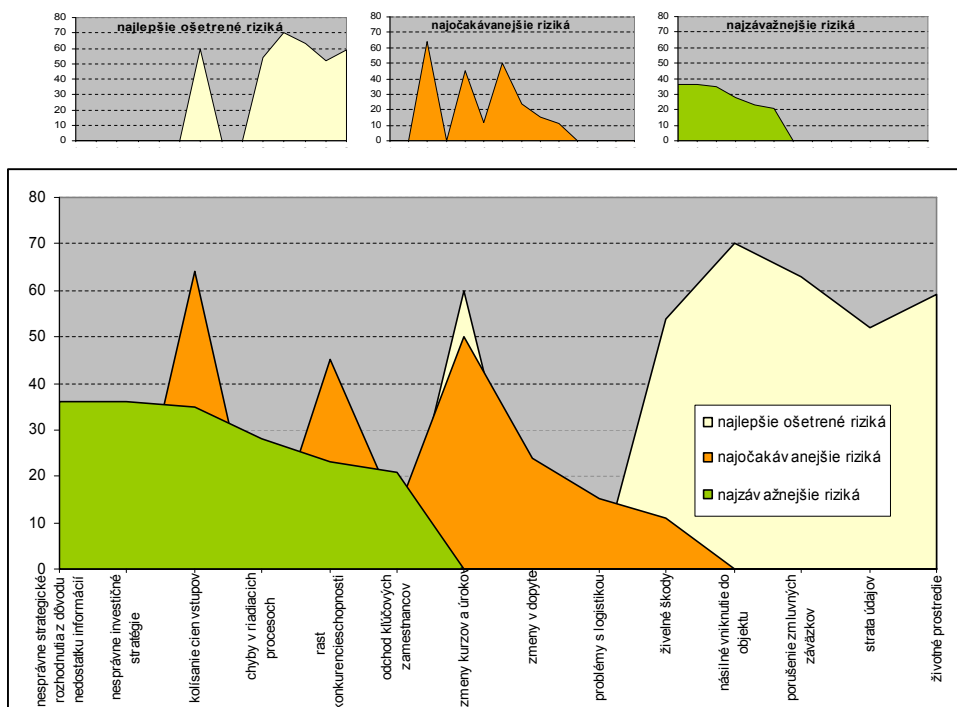


a východnej Európy. V 58 % slovenských podnikov analyzujú riziká aspoň raz štvrťročne.

V podnikoch v strednej a východnej Európe je najčastejšou osobou zodpovednou za riadenie rizík (33 %) výkonný riaditeľ. Druhé miesto (25 %) patrí vlastníkom, generálnym riaditeľom a finančným riaditeľom. Celkový počet odborníkov špecializovaných v oblasti rizík a poistenia je nízky (14 % na poistenie a 6 % na riziká), aj keď ich počet sa vo finančných inštitúciách a v odvetví dopravy zvýšil na 25 % a v odvetví verejných služieb na 31%, čo odzrkadľuje zložitý systém týchto organizácií a možné závažné dôsledky neriadených rizík.

Pri analýze rizík v českých podnikoch boli identifikované najzávažnejšie rizika a najočakávanejšie rizika zo strany podnikov. Ďalej bol analyzovaný prístup k riadeniu rizík.

Obrázok 5 Manažment rizika v podnikaní v Českej republike



Zdroj: vlastné spracovanie podľa [5]

Graf na obrázku 5, ktorý bol vytvorený na základe výsledkov prieskumu v Českej republike ukázal, že manažment rizika sa postupne stáva súčasťou

podnikového riadenia, napriek tomu podniky robia určité nedostatky riadiaceho, organizačného a metodického charakteru. Ich odstránenie je nevyhnutným predpokladom pre zapojenie manažmentu rizika do tvorby hodnoty v podniku, čo je predpokladom budúcej existencie podnikov.

## Záver

V podnikoch je rozpor medzi vnímaním rizík a ich riadením. Menej ako polovica podnikov je adekvátne pripravená na riešenie rizík. Podniky dokážu možné riziká identifikovať, napriek tomu v podnikoch dochádza k riadeniu menej závažných rizík, alebo k nedostatočnému zabezpečeniu najzávažnejších rizík.

Podniky, ktoré majú oporu v rozsiahlom systéme riadenia rizík, sa spamätajú z krízových situácií oveľa rýchlejšie ako ich konkurenti a dokážu zabezpečiť efektívnejšie plnenie požiadaviek zákazníkov.

## Kľúčové slová

riziko, vnímanie rizika, riadenie rizika, analýza rizika

## Literatúra

1. HNILICA, J.: *Risk management v nefinanční firmě*. Praha : Nakladatelství VŠE Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0896-6
2. Kolektív autorov: *Finančné účtovníctvo a riadenie s aplikáciou IAS/IFRS*. II. diel / 1. časť. Zvolen : Bratia Sabovci, 2004. ISBN 80-8083-022-3
3. MARSH.: *Riadenie rizík – Možnosti konkurenčných výhod v krajinách strednej a východnej Európy*. 2006.
4. MIHOK, J. – VIDOVÁ, J.: *Riadenie podniku v kríze*. Košice : Sjf TU v Košiciach, 2006, 246 s. ISBN 80-8073-533-6
5. TRHLÍK, M.: *Výzkum řízení rizik ve firmách ČR 2006 – výsledky projektu*. Praha : Consulting České spořitelny a.s., 2007.
6. WILHAM, I. et al: *Podnikový manažment. Redilem Modul 2*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2004. ISBN 80-225-1895-6

## Summary

In connection with the ongoing global economic crisis increases the importance of risk management for businesses. Although most companies can identify potential risks for the company, as some companies to take measures to eliminate

these risks. Risk and crisis management should become a natural part of the management company at any stage in the life cycle of an enterprise.

*Článok je čiastkovým výsledkom riešenia grantovej úlohy MŠ SR – VEGA 1/0052/08  
Systémový prístup k racionalizácii pracovných procesov vo výrobných podnikoch .*

### **Adresa autora**

Ing. Jaroslava Kádárová, PhD.  
Katedra manažmentu a ekonomiky  
Strojnícka fakulta  
Technická univerzita v Košiciach  
Němcovej 32, 042 00 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 602 32 42  
Fax.: + 0421(0)55 / 602 32 34  
E-mail: jaroslava.vidova@tuke.sk

# Informačné systémy v cestovnom ruchu a ich modernizácia

*Branislav KRŠÁK – Alica HUTNÍKOVÁ*

## Úvod

Štatistiky a prieskumy ukazujú, že na jednej strane sa cestovný ruch na Slovensku pomerne dobre segmentuje, zatiaľ čo na strane druhej v porovnaní so západoeurópskymi krajinami vykazuje známky nedostatočného zákazníckeho a marketingového riadenia a jeho rast je poznačený finančnou náročnosťou.

Potreba prepojenia informácií s kvalitným informačným systémom sa v dôsledku snáh zaviesť priebežné štatistické a analytické mechanizmy javí nanajvýš aktuálna. Spolu s technológiami Internetu je možné všetky súčasné informácie, dostupné len v TIK, sprístupniť potenciálnym návštevníkom regiónu, čím by sa výrazne zefektívnila činnosť nielen samotných TIK, ale vznikol by priestor pre nové marketingové aktivity a efektívnejšiu propagáciu cestovného ruchu.

## 1. Európsky turistický portál

Cieľom európskeho turistického portálu [www.visiteurope.com](http://www.visiteurope.com) je prezentovať Európu a jej krajiny ako jednu spoločnú atraktívnu turistickú destináciu. Projekt vznikol z iniciatívy Európskej komisie. Je dobrým príkladom zjednocovania Európy. Doteraz musel každý turista najprv nájsť internetovú stránku krajiny, ktorú chcel navštíviť, aby našiel potrebné informácie. Keď chcel napríklad niekto navštíviť Alpy, musel takto vyhľadať turistické stránky Francúzska, Talianska, Rakúska a Švajčiarska, aby získal potrebné informácie. Rozdiely v ponuke informácií, dizajne a štruktúre stránok sťažovali potenciálnym turistom prístup k informáciám. Internetová prezentácia 34 krajín má jednotný vzhľad, obsahovú štruktúru a technológiu. Spoločnou bránou sa turista dostane k celoeurópskym informáciám ako aj ku konkrétnej ponuke krajiny. Akonáhle sa rozhodne pre niektorú krajinu, môže sa jednoducho dostať na jej oficiálnu stránku a cielene vyhľadávať požadované informácie. Portál momentálne podporuje 3 svetové jazyky.

## 2. Turistický informačný systém Slovenska

Vláda SR na svojom zasadnutí 18. júla 2001 uznesením č. 669 schválila Program rozvoja cestovného ruchu, ktorý zahŕňa aj podprogram „Turistický informačný systém Slovenska“. Tento program realizuje Ministerstvo hospodárstva SR v záujme zlepšenia kvality a komplexnosti poskytovaných informácií domácim a zahraničným účastníkom cestovného ruchu. Cieľom programu je vybudovať intranetovú sieť

turistických informačných kancelárií vybavených jednotným komplexným elektronickým informačným systémom, ktorým bude zabezpečené poskytovanie informácií turistom nielen miestneho významu, ale aj informácií všetkých spádových regiónov, v ktorých sú turistické informačné kancelárie alokované.

Sieť TIK s komplexným turistickým informačným systémom je otvorený systém, do ktorého je možné priamo vstúpiť po splnení určitých podmienok. Turistická informačná kancelária musí mať jednu z nasledujúcich právno-organizačných foriem:

- TIK ako samostatná príspevková organizácia, ktorej zriaďovateľom je obec (mesto),
- TIK začlenená organizačne do už existujúcej príspevkovej organizácie, ktorej zriaďovateľom je samospráva,
- TIK ako organizačná zložka subjektu podnikajúceho v oblasti cestovného ruchu,
- TIK ako hospodárska organizácia vytvorená združením finančných prostriedkov podnikateľských subjektov z oblasti cestovného ruchu v zmysle Obchodného zákonníka, ktorá môže vykonávať ďalšie spoločné činnosti pre združené subjekty.

Subjekty, ktoré sa zúčastnia programu „Turistický informačný systém Slovenska“, musia splniť tieto podmienky:

- bezplatne poskytovať služby klientom cestovného ruchu v dohodnutom rozsahu a tieto služby poskytovať po dobu aspoň 5 rokov od začiatku informovania turistov prostredníctvom software,
- prevádzkovať kancelárie s jasným vyznačením (tabuľa s malým tlačným „i“),
- zabezpečiť financovanie prevádzky kancelárie minimálne na obdobie 5 rokov od začiatku informovania turistov prostredníctvom software,
- zabezpečiť prvotný zber údajov, ich overenie a aktualizáciu za dohodnutú oblasť v rozsahu najmenej jedného okresu,
- zabezpečiť vybavenie minimálnej hardwarovej konfigurácie pre textovú databázu,
- zabezpečiť vybavenie kopírovacou a telekomunikačnou technikou (fax, kopírka, telefón),
- zabezpečiť komunikáciu v TIK minimálne v dvoch svetových jazykoch (Aj, Nj),
- poskytovať zozbierané údaje pre potreby štátnej propagácie realizovanej Ministerstvom hospodárstva Slovenskej republiky a ďalšie nevyhnutné údaje na analýzu stavu a vývoja cestovného ruchu.

### 3. Návrh informačného systému pre cestovný ruch

V slovenských subjektoch cestovného ruchu sú splnené základné predpoklady nutné na zavedenie informačných systémov a technológií, pretože majú vybudovanú základnú technickú infraštruktúru potrebnú na zavedenie informačných systémov a technológií, väčšina respondentov má správnu predstavu o úlohách a význame používania informačných systémov technológií v cestovnom ruchu a vie identifikovať prínosy zo zavedenia informačných systémov.

Ak vychádzame zo štruktúry cestovného ruchu ako systému a jeho prierezového charakteru, musíme pri tvorbe informačného systému vychádzať z informačného toku (Gúčík, 1996, s. 57):

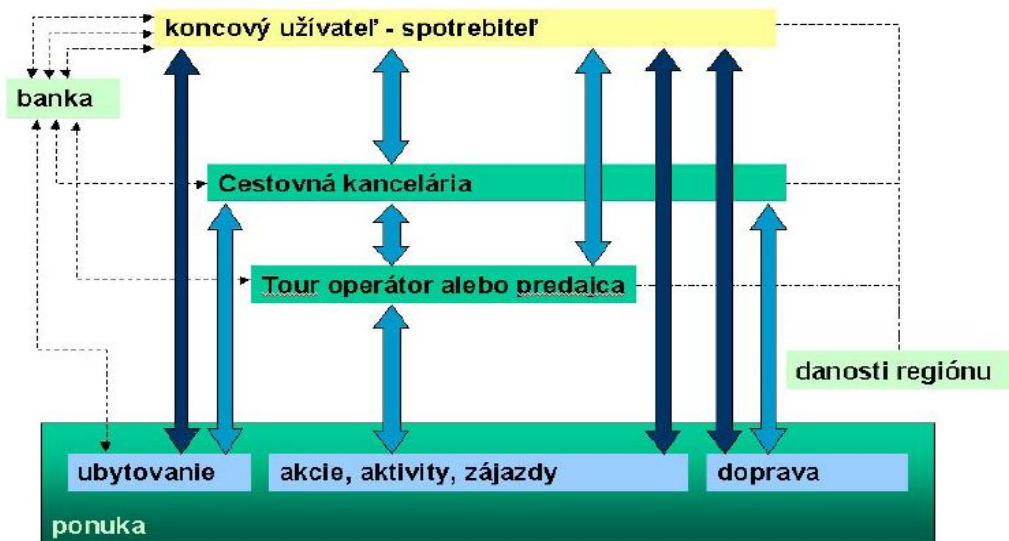
- ponuke cieľovej krajiny cestovného ruchu, ktorej určujúcou súčasťou je primárna ponuka a na ňu nadväzujúca sekundárna ponuka;
- dopyte po cestovnom ruchu, ktorého nositeľom je subjekt - domáci a zahraničný účastník cestovného ruchu. Jeho dopyt môže byť potenciálny, uspokojený alebo neuspokojený.

Nižšie uvedená schéma zobrazuje rôzne možnosti koncového používateľa k predmetom ponuky. K informáciám o jednotlivých produktoch cestovného ruchu sa klient dostáva buď priamo alebo prostredníctvom cestovných kancelárií. Hlavná ponuka je sporadicky podporovaná reklamou, ktorá sa však len okrajovo venuje danostiam cestovného ruchu. Organizácie sa snažia spropagovať hlavne svoju ponuku služieb. Len niekoľko výnimiek sa venuje aj tvorbe programov a aktivít pre návštevníkov. Návštevník tak často ostáva sám pri rozhodovaní, aké činnosti bude v danom regióne vykonávať. Získavanie informácií je tak často komplikovanou a zložitou činnosťou. Informačné a peňažné toky sú v uvedenej schéme tiež značne komplikované.

Navrhovaný systém zjednodušuje a skvalitňuje informačné toky. Spotrebiteľ dostane nielen všetky potrebné, ale aj značné množstvo zaujímavých, podporných informácií na jednom mieste. Bude okamžite informovaný o voľných kapacitách a mať k dispozícii rezervačný systém a možnosť platby priamo cez Internet.

Pre zákazníka je práca s on-line informačným systémom príjemná, menej riziková, spoľahlivá, bezpečná, rýchlejšia a informačne komplexnejšia a predovšetkým interaktívnejšia, v porovnaní s doteraz zaužívaným pracovným systémom a postupmi v cestovnom ruchu. Prostredie systému má umožniť založiť dlhodobé sociálne pevné vzťahy medzi spoločnosťami podnikajúcimi v cestovnom ruchu a ich klientmi.

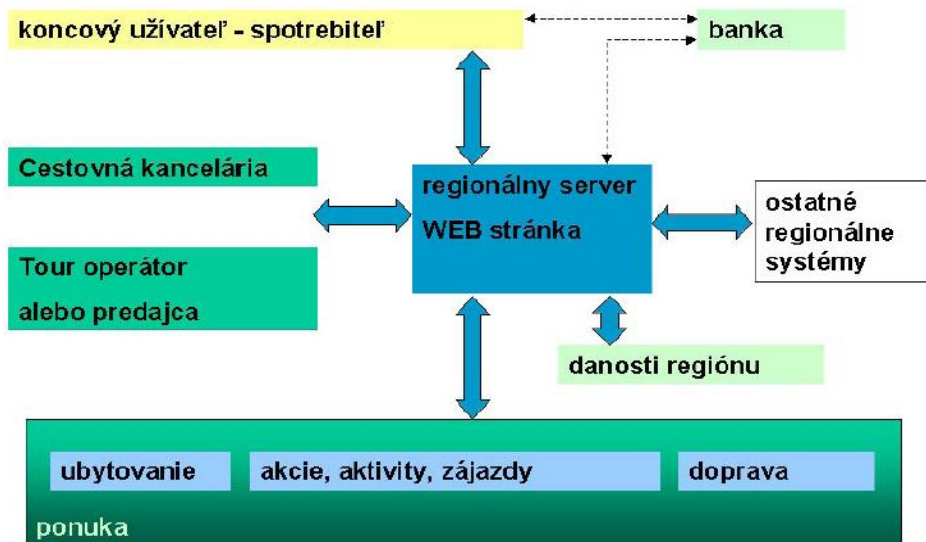
Obrázok 1 Možnosti koncového používateľa k predmetom ponuky



Zdroj: KRŠÁK, B.: Možnosti využitia informačných systémov pre rozvoj cestovného ruchu na Slovensku

Výhody systému musia stimulovať rast zákazníckej bázy. Systém musí sprevádzať svojich klientov unikátnym a inovatívnym prostredím a zároveň poskytnúť vynikajúce multimedialne produkty a marketingové služby.

Obrázok 2 Schéma zjednodušenia informačných a dátových tokov



Zdroj: KRŠÁK, B.: Možnosti využitia informačných systémov pre rozvoj cestovného ruchu na Slovensku

#### **Kľúčové body úspechu informačného systému sú založené na:**

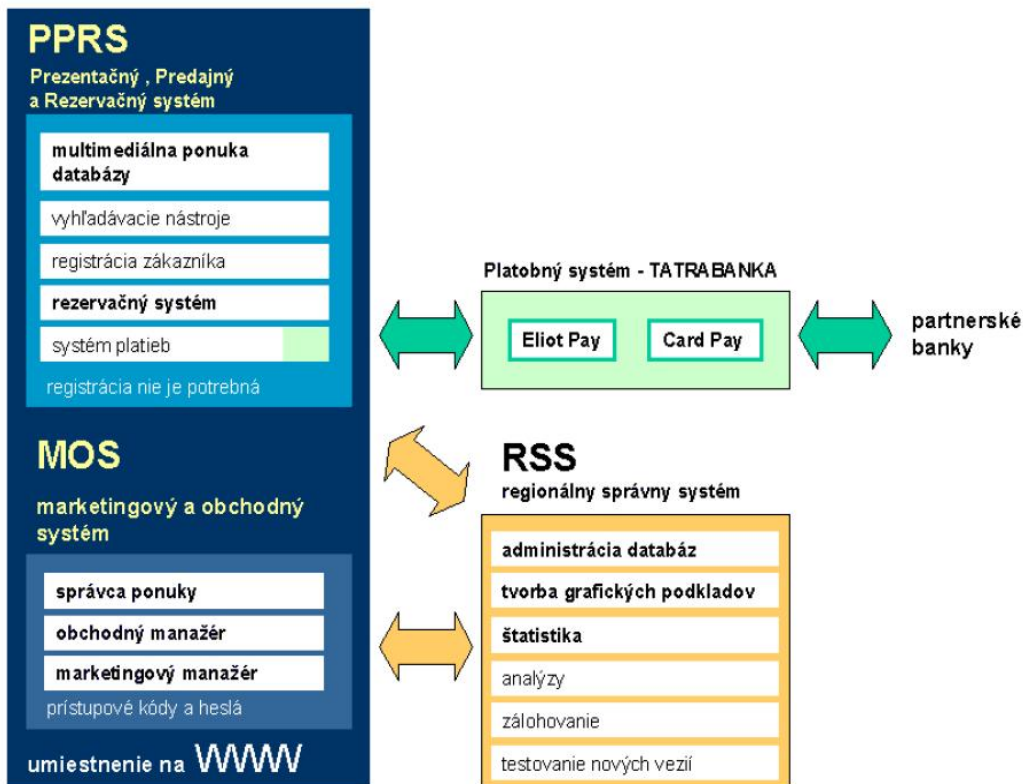
- vytvorenie informačného systému ako jedinečného informačného prostredia, ktoré sa bude odlišovať od súčasných, tradičných, ako aj budúcich informačných systémov zavedením a poskytovaním vysoko kvalitných a komplexných služieb v cestovnom ruchu, a sústredením sa na požiadavky a potreby potenciálnych zákazníkov, ako aj na zakladaní dlhotrvajúcich vzťahov s nimi,
- vytvorenie prostredia zameraného na povzbudzovanie a motivovanie objektov vstupujúcich do informačného procesu, s dôrazom na kvalitu a presnosť poskytovaných informácií,
- zapájanie ďalších nových malých a stredných podnikateľov do globálnych predajných turistických sietí na základe motivácie z dosiahnutých výsledkov.

#### **4. Funkcie informačného systému**



Informačný systém ponúka priamy distribučný kanál a je vhodný pre každého turistu, ktorý preferuje individuálne požiadavky pri vyhľadávaní dovolenky. Kľúčovou vlastnosťou je plynulé integrovanie nových produktov, ktoré sú definované prevádzkovateľmi zariadení v regióne a v spolupráci so správcom systému aktuálne zaraďované do ponuky. Takto je zabezpečený prístup k širokým zdrojom ponuky, ktorú môžu so zníženými nákladmi spropagovať a efektívne predat'.

Obrázok 3 Navrhovaná architektúra informačného systému



Zdroj: KRŠÁK, B.: Možnosti využitia informačných systémov pre rozvoj cestovného ruchu na Slovensku

### Navrhované funkcie informačného systému sú:

1. *Prezentačný, Predajný a Rezervačný systém (PPRS)* - ponuka MSP a informácie o slovenskom cestovnom ruchu umiestnené na Internete.

2. *Marketingový a Obchodný Systém (MOS)* - nástroje pre správcu systému, správcov ponuky vrátane obchodného manažéra, ako aj hlavného manažéra informačného systému.
3. *Regionálny Správny Systém (RSS)* - nástroj pre správcu systému, ktorý zabezpečuje regionálny informačný servis.

## Záver

Systém prinesie malým a stredným podnikateľom, cestovným kanceláriám a pod. vo vzťahu k rastu tržieb rýchlejší a kvalitnejší prístup k domácim a medzinárodným trhom, schopnosť tvorby balíkov produktov a služieb, predávaných pod charakteristickou značkou, možnosť zvýšenia priemerného nárastu objednávok prostredníctvom rezervácií systémom on-line, možnosť koncentrácie sa na zákaznícke konzultácie, presun do novej úlohy, zavedenie príležitosti pre realizáciu krížových – predajov, poskytovanie pôsobivých prezentácií produktov, vývoj nových služieb a produktov pre spotrebiteľov a schopnosť zabezpečovať cesty, zájazdy a program podľa individuálnych požiadaviek klienta a na základe rýchlej komunikácie s prevádzkovateľmi služieb.

Systém prinesie aj výhody pri znižovaní nákladov, ako napríklad 24 hodinový prístup - priamy kontakt s miestom prezentácie - www stránkou, odstráni nutnosť aktualizovať staré informácie, týkajúce sa daností regiónu, novými informáciami, ktoré bude v systéme aktualizovať správcu. K ďalším obslužným výhodám patrí možnosť pozrieť si multimediálnu prezentáciu pobytového miesta - pred rezervovaním, zhromažďovanie štatistických údajov o turistických trendoch - predaných zájazdoch, návštevnostiach jednotlivých prezentácií a pod.

## Kľúčové slová

Cestovný ruch, informačné systémy

## Literatúra

1. GÚČIK, M.: Tvorba marketingového informačného systému cestovného ruchu. In: *Ekonomická revue cestovného ruchu*, roč. 29, 1996, č. 2, s. 56 - 63.
2. KRŠÁK, B.: Možnosti využitia informačných systémov pre rozvoj cestovného ruchu na Slovensku. Dizertačná práca, Košice 2007.
3. MESÁROŠ, P.: Možnosti využitia informačných technológií pri riadení podnikových znalostí. In: *MOMAN 06*. Zborník z šestej medzinárodnej pracovnej konferencie. Plzeň: Sdružení EVIDA, 2006, s. 311 - 321. ISBN 80-86596-74-5
4. STRIČÍK, M.: Prieskum cestového ruchu v Zemplínskom regióne. In: *Ekonomika firiem 2002*. Zborník z medzinárodnej konferencie,

Podnikovohospodárska fakulta Košice, Ekonomická univerzita Bratislava, 2002, s.404 – 407, ISBN 80–225–1583–3

5. Štúdia možností využitia informačných technológií v cestovnom ruchu v regióne Stredný Spiš. SRRA, Spišská Nová Ves 2006.

## Summary

Tourism information agencies plays key role in tourism development, but their present level of information systems equipment is a result of older investments and its non conforming current needs. Software used in presence is different in each region and agency, what is decreasing space for common services and information. Proposed model can be used as a proper solution – common interface - for all tourism information agencies in Slovakia, and can play very import role in regional tourism development.

## Adresa autorov

Ing. Branislav Kršák, PhD.  
Technická univerzita v Košiciach  
Fakulta baníctva, ekológie, riadenia a geotechnológií  
Ústav geoturizmu  
Boženy Nemcovej 32  
040 01 Košice  
branislav.krsak@tuke.sk

Ing. Alica Hutníková  
Technická univerzita v Košiciach  
Fakulta baníctva, ekológie, riadenia a geotechnológií  
Ústav podnikania a manažmentu  
Park Komenského 19  
040 01 Košice  
alica.hutnikova@tuke.sk

# Industry classification: review, hurdles and methodologies

Štefan LYÓCSA – Tomáš VÝROST

## Introduction

Since the movement of industry organization, industry classification was often present as an important factor in finance, accounting and strategic management studies. One of the reasons for the interest to researchers about industries was the fact that many believed that industry accounts for much of the performance variation between companies<sup>1</sup>. Since the seminal paper of Schmalensee (1985), the current status is that industry factors account for about 10% of performance variation against as much as 40% explained by company specific factors, McNamara – Aime – Vaaler (2005). However, if one reviews the methodological issues surrounding the very basic definition and constitution of an industry, even those results might seem to be unreliable. The goal of this paper is to present a method for assigning companies into industries.

In the first section, we emphasized the importance of industry classification in research and for practitioners. The second section deals with two groups of methodological issues, which we believe to have a significant impact on the validity of an industry classification in use. The first discusses the presence of various industry classifications. The second is devoted to the methodological hurdles of assigning one company to a specific industry. In the third section, we present our version of a model, which is based on the relational vector space model of Bernstein – Clearwater – Provost (2003). The fourth section is devoted to a case study carried out on a sample of companies from S&P 500, which we re-assigned to the benchmark industry classification structure and compared our results with the mainstream classification standard.

## 1. Industry definition

Grouping similar companies into clusters is the very basic idea behind the purpose of industry classification (IC henceforth). Researchers and practitioners alike are using different IC systems on a daily basis. For example, let's suppose we would be able to isolate companies which are very similar. The variability of their performance could be attributed to different management reactions to the exogenous factors, Sudarsanam – Taffler (1985). Having these isolated groups of companies would certainly be very helpful for evaluating management actions<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Performance mostly measured by ROA and EVA.

<sup>2</sup> Of course, no two companies are identical. This example is purely hypothetical.

Financial results of various companies share common risk/reward ratios. This can be useful to form groups of similar companies. While the definition of risk and reward is somewhat elective, for this purpose, we understand risk and reward as a stock return and its variability. There is an ample research in economics where this point is used. For example, there is a broad discussion in the use of market capitalization weighted BE/ME portfolios in measuring abnormal stock returns, e.g. Lyon – Barber – Tsai (1997), Mitchell – Stafford (2000)<sup>3</sup>. This approach was basically developed by the well known three factor model of Fama – French (1993). With regard to this paper a good reference is also Fama – French (1997) where they (1) used their three factor model and the CAPM to value the cost of capital in (2) 48 industries, the now so called FF industry groups.

ICs are also used for designing control groups of companies, Kahle – Walkling (1996). A simple example might be a comparison of P/E ratio<sup>4</sup> of a company, which is mostly useful only with comparable companies, i.e. one needs a meaningful group of companies. Another reason for IC might be simply to restrict the area of analysis (interests) of a researcher or an analyst. We refer to this point as industry description. Industry description often leads to unique industry specific factors, which are unimportant or not present in most of other industries. These factors are often analyzed through Porter's five forces, Porter (1998). ICs are also used for classifying the level of diversification of a company. A simple approach might be calculating the HHI or an Entropy coefficient for company's revenue<sup>5</sup>. Every revenue source is identified according to the industry where it was generated. Finally, ICs are used for classifying whether a merger or an acquisition was conglomerate or not. A merger may be defined as non-conglomerate, if the target company and the acquirer are in the same industry<sup>6</sup>, Agrawal – Jaffe – Mandelker (1992). Interestingly, conglomerate mergers performed better (for the period of 1955 – 1987), however as e.g. Lyon – Barber – Tsai (1999), Kothari – Warner (2006) indicated, their widely used methodology of long-term abnormal returns is not reliable.

The purpose of the previous short review was to emphasize, that industry classification may often be an important factor in research, analysis and strategy. Porter (2008, p. 33) writes: *„Defining the industry in which competition actually takes place is important for good industry analysis, not to mention for developing strategy and setting business unit boundaries”*. Despite the importance given to it, the term industry was not defined explicitly. As we have seen in our previous review, ICs are used in various contexts. We broadly define the term *industry as a group of companies, which are homogeneous with regard to the chosen parameter*. An interesting definition of an industry is by Ramnath (2001, p. 1357), who for his purpose made an analyst-based definition: *„all firms in any given analyst-defined*

---

<sup>3</sup> BE / ME – Book-to-Equity / Market-to-Equity

<sup>4</sup> Price-to-Earnings ratio

<sup>5</sup> HHI - Herfindahl-Hirschman index

<sup>6</sup> Whatever, the term industry for the researcher is. This topic will be covered in next sections.

*industry group are required to have at least five analysts in common with every other firm in the group”.*

## **2. Industry classification systems**

There are various hierarchical structures of industries, which we refer to as industry classifications. Generally an IC consists from various hierarchical levels, which stratify the population of market participants (usually companies) into sectors, sub-sectors, industries, sub-industries, etc. The nomenclatures for the various levels of IC may differ, but usually the highest level is denominated as a sector. If we refer to an arbitrary level of an IC, we refer to it as an industry. We identified two specific issues surrounding the use of IC. The first can be put into the question: Which IC to use? The second: How to assign a company into the specific industry?

### **2.1. Industry classification**

The probably most dominant IC we encountered in journals are the: SIC, NAICS, GICS and FF. We do not address the IC used in European Union (the NACE) is somewhat new and did not receive enough attention by the researchers<sup>7</sup>. The SIC is the oldest IC system developed in the 30s. It is a product and market based classification system, where industries are built from companies, which produce similar products, Fan – Lang (2000). Since the late 90-ties the SIC was gradually replaced by NAICS, which is production based classification system, where industries are defined from companies, which use similar technologies and processes. NAICS is a new IC, which in contrast to SIC is not focusing on manufacturing operations and also incorporates information technology industries, Walker – Murphy (2001). Both classifications are developed by Government agencies (U.S. in the case of SIC, U.S., Canadian and Mexican in the case of NAICS).

As noted by Chan – Lakonishok – Swaminathan (2007, p. 57): *„(GICS)...enjoys widespread use among investment practitioners. ... (GICS)...is based not only on a company’s operational characteristics but also on information about investors’ perceptions of what constitutes the company’s main line of business”*. As it seems, SIC and NAICS were more popular among researchers, with GICS being popular among practitioners. However, there have been recently some studies using GICS as well, e.g. Bhojraj – Lee – Oler (2003), Chan – Lakonishok – Swaminathan (2007), Kile – Phillips (2009). In a somewhat specific situation is the so called FF (Fama-French) IC, which was already mentioned before. This classification is based on the SIC codes, which are widely used in finance research, Fama – French (1997). The

---

<sup>7</sup> SIC – Standard Industry Classification, NAICS – North American Industry Classification, GICS – Global Industry Classification Standard, FF – Fama and French classification system, NACE - Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne

SIC codes were reclassified so, that companies in resulting industries should have common risk characteristics, Bhojraj – Lee – Oler (2003). The next Table 1 comprehensively resumes the four IC systems.

Table 1 Overview of IC

	SIC	NAICS	FF	GICS
Developer of categories and definitions	U.S. Census Bureau	U.S. Census Bureau	Fama - French (1997)	S&P and Morgan Stanley Capital International
Stated basis for categories and definitions	Product and Market oriented	Production and Technology oriented	Not specified	Principal business activity
Assigner of category code to each firm	Vendor - Specific	Vendor - Specific	Fama - French	S&P and Morgan Stanley Capital International
Stated criteria for assignment of firms to each category	Not specified	Not specified	Not specified	Revenue, earnings, and market perception

Source: modified from Bhojraj – Lee – Oler (2003)

This overview of IC would not be complete without mentioning ICs<sup>8</sup> which we refer to as “*alternative IC*”. The research literature is not accrediting much attention to these IC, but they are accessible, and we believe, that probably widely used by non-institutional practitioners. They share some common characteristics, for example, the basis for categorization is publicly not known, the assigner is mostly the data vendor, the criteria for assignment of firms are also not known and their purpose is commercial in nature. Just to mention few, we list following in alphabetical order: Bloomberg, Capital IQ (accessible on [finance.yahoo.com](http://finance.yahoo.com)), Hoovers & First Research, Market Guide (probably [finance.google.com](http://finance.google.com) uses the same IC), MarketLine, Morningstar, Thomson Reuters (accessible on [msn.Money.com](http://msn.Money.com)).

As we can see, there is an affluence of ICs to choose from, and no real unified standardization. Our recommendation is simple and not surprising. One should choose an IC which is most transparent, where we know as exactly as possible, the answers to queries in table 1. However, one should not automatically adopt the system by which the vendor assigns the company into an industry (see next section). Further on, one might be also interested in the next question. At what depth should the IC be used? For example, NAICS has four basic levels, from sector to industry, FF use only one level of 48 industries. We follow the intuitive rule. Using lower levels might result in industries with few companies, and using higher levels might aggregate companies which are not that homogeneous. Although we believe, that the answer to this question is important, we do not address it in this paper.

<sup>8</sup> There are other non-alternative IC, which we omitted from this overview because we do not consider them to be in the mainstream of research or practice, like the United Nations ISIC (International Standard Industrial Classification).

## 2.2. Industry assignment

We consider the assignment of companies into industries, to be the more important issue and it is also our central focus in this paper. Looking at the Table 1 one has to be alarmed seeing that the assignment of companies is vendor specific. This raises the question of the differences of company affiliations between various data vendors. With this regard, the research of Kahle – Walkling (1996) is interesting. Using data from 1974 to 1993, they compared the assignment carried out by two data vendors, the Compustat and CRSP (SIC was the IC of interest). When assigning the companies into sectors (the highest level, the lowest homogeneity of companies), the data vendors disagreed in 36% of all cases<sup>9</sup>.

Kahle – Walkling (1996) attributed this discrepancy to the fact, that they had a sample which span through nearly 20 years and that the business of companies changes, so does their industry affiliation. They found out, that during this time period, less than 1% (per year) of companies changed their SIC code<sup>10</sup>. While Bhojraj – Lee – Oler (2003) report, that during 1994 – 2001 on the sample of S&P 1500 companies, 3,4% changed their code assignment for SIC, 3,5% for NAICS and 2,8% for GICS<sup>11</sup> (per year). It might certainly seem plausible to conjecture that using higher levels of an IC results in fewer changes of codes. Thus whatever the assignment process might be, the more detailed industries should: (1) be updated more frequently, (2) use more current data, than sectors.

The next hurdle of assignment process is the fact, that companies might be diversified, and more diversification makes it more difficult to affiliate a company with a more detailed industry. For example, when using the rule, that the company should be affiliated with an industry where it generates the most revenues, the assignment may be biased. A simple example is offered in Clark (1989, p. 21): „...*a firm produces three products, with 40% of its shipments in SIC 3211, and SICs 2842 and 2845 each accounting for 30%. The overall assigned SIC of 3211 would imply 321 to be this firm's three-digit SIC, and 32 to be its two-digit SIC. This misleads as fully 60% of the firm's shipments are in the 284 three-digit SIC and the 28 two-digit SIC*”. However, this issue could be partly settled by allowing a company to be a member of more than one industry / sector. A somewhat similar approach would be to threat company's affiliation to an industry as a fuzzy problem.

Different data vendors, changing industry affiliations and company's diversification may lead to two types of sampling errors. As specified by Kile – Phillips (2009), the Type I sampling error occurs, when we assign a company into an industry, but in reality it is not a member of this industry. Type II sampling error occurs, when we do not assign a company into an industry, but in reality it is a

---

<sup>9</sup> Meanwhile the databases of the data vendors merged but the merit of the contribution of this research is the finding of the immense importance of the data vendors, and the technique of assignment.

<sup>10</sup> According to *one* of the data vendors!

<sup>11</sup> Using Standard&Poor's as a data vendor for GICS and Compustat for SIC and NAICS.



member of this industry. Both kinds of errors may be calculated, if we promote one of the IC assignment methods to a benchmark and compare it with other methods.

### 3. Industry assignment model

To deal with issues in section 2.2 we utilized relational vector space model, an approach proposed by Bernstein – Clearwater – Provost (2003). In this conference paper we present the more general version of our model for making industry assignments. To be able to make a comparison of our approach with Bernstein – Clearwater – Provost (2003), we try to retain their notation as far, as it is possible.

We denote the set of all companies, which are considered for industry reclassification as  $E$ . Every element of this set is a company (an entity)  $e_i$ , where  $i = 1, 2, \dots, N$  are particular companies. For every hierarchical level of IC, there exists a set of industries. We will denote this set as  $C$  and individual industries as  $c_j$ , where  $j = 1, 2, \dots, J$ . The goal of the proposed general model is to assign every company  $e_i$  one unique element of  $C$ <sup>12</sup>.

From the set of  $E$ , we promote some companies, to be the so called *background knowledge companies* (BKC). These companies are handled as a reference companies for individual industries. An industry might have one or more BKC<sup>13</sup>. Behind this approach, there is an intuitively attractive idea. An analyst decides what companies are most representative for a particular industry. This is subjective in nature, but reflects the analysts' unique perception of markets and naturally it influences the results significantly. We denote the set of BKC as  $B$  and elements of  $B$  as  $b_i$ , where  $i = 1, 2, \dots, S$  and obviously,  $S \leq N$  and  $B \subseteq E$ . To accentuate, that BKC is a member of an element of set  $C$ , we denote  $b_{i,j}$ , which means that BKC  $b_i$  is representing an industry  $C_j$ .

The relationship of every company  $e_i$  to every  $b_{i,j}$  is defined through an entity vector  $\mathbf{w}_i = (w_{b_{1,j}}, w_{b_{2,j}}, \dots, w_{b_{S,j}})$ . What parameters are used represent a relationship between a company and BKC is arbitrary and depends on the definition of an industry. As we stated in the first section, the definition of an industry depends on the goal of the analysis itself. The simplest approach would be to consider  $w_{b_{i,j}}$  as binary variables (Bernstein – Clearwater – Provost 2003), where one means a present and zero an absence of a relationship.

<sup>12</sup> In a model not presented here, it is possible to assign more than one element of  $C$ .

<sup>13</sup> Technically, one BEC might belong to more than just one industry. For the purpose of this paper, it would complicate the model, without adding much to the overall contribution.

In our approach, we utilized on the idea of Clarke (1989) that companies which react in the same manner to the exogenous factors, are probably operating in the same business environments and conditions. Chan – Lakonishok – Swaminathan (2007) used stock return co-movement as a proxy to measure this kind of a relationship. Even though stock return co-movement manifests implications of many exogenous factors, its use is limited, because it ignores cross-dependencies among stock-returns. In cases, where one event (e.g. litigation, terrorist attack, regulation,...) affects only selected companies in an (unknown) industry, the stock return co-movement will probably strongly bias such an analysis. This drawback can be reduced by (1) using longer periods of data, (2) more BKC for every class or (3) enhancing the model by more than one type of a relationship.

The relationship of every BEC  $b_{i,j}$  to every industry (set)  $C_j$  is defined through a class vector  $\mathbf{c}_j = (c_{1,j}, c_{2,j}, \dots, c_{S,j})$ , where  $c_{i,j}$  is a relationship between BKC  $i$  and an industry  $C_j$ . In this model, every company  $e_i$  belongs to one industry  $C_j$ . It should be obvious, that if an industry is represented by one BKC, than the relationship between this BKC and its (a priori known) industry is “ideal”. If we use stock return co-movement as a proxy, than in terms of correlation coefficient, this relationship has a value of 1. The general idea of this approach is fairly simple. A company will be assigned to an industry, for which we measure the strongest relationship.

If an industry is represented by one BKC, than the corresponding class vector  $\mathbf{c}_j$  measures the relationship between  $b_{i,j}$  and other BKCs (with the BKC in question included). A synthesis is necessary, if an industry is represented by more than just one BKC. As is our case, we have chosen three to four  $b_{i,j}$  for every industry (sector). Designing a portfolio for every industry is a straightforward approach. The portfolio would include BKCs designated to this industry. If  $r=1,2,\dots,R$  are particular BKCs in the industry  $j$ ,  $P_{r,(t-1)}$  is the adjusted closing price of at time  $t-1$  and  $d_r$  are constants such, that  $\forall r : d_r P_{r,(t-1)} = k, k \in R$  than portfolio returns can be expressed as:  $pr_{j,t} = \left( \sum_{r=1}^R l_r d_r P_{r,t} / \sum_{r=1}^R l_r d_r P_{r,(t-1)} \right) - 1$ , where  $l_r$  are arbitrary weights of an analyst, which may mirror the extent to which one BKC reflects analysts idea of the particular industry<sup>14</sup>  $j$ .

A different approach is using the principal component analysis, with correlation matrix decomposition. For the purposes of this paper we have used the principal component approach, extracting the first component from a dataset consisting from all BKCs forming the base of a specific industry. This approach follows the idea,

---

<sup>14</sup> For example, it may be developed according to the company’s % of revenues generated in  $j^{\text{th}}$  industry.

that while stock co-movement can be measured by correlation, the principal component analysis allows us to form a component, which integrates what the analyzed series have in common and discarding the individual influences.

Bernstein – Clearwater – Provost (2003) presented five scoring functions, which synthesize former relationships of companies into one, real number, which evaluates the extent to which a company  $e_i$  belong to an industry  $C_j$ . We chose one direct and one indirect scoring function.

The rationale behind direct scoring function is that the relationship between a company and BKC of a particular industry is sufficient for making assignments. We used the following direct scoring function, which is basically a function of weighted average:

$$s_D(e_i, C_j) = \frac{\mathbf{w}_i \mathbf{c}_j}{\sum_{i=1}^S c_{i,j}}$$

In addition the more sophisticated indirect scoring function also takes into account the relationship of a company to other BKC's, which are not part of the particular industry, Bernstein – Clearwater – Provost (2003, p. 2): „*It may be that members of the same class are not linked to each other, but are linked to the same other entities (or other classes)*”. We have used the simple indirect relational vector space model:

$$s_{ID}(e_i, C_j) = \frac{\mathbf{w}_i \mathbf{sic}_j}{\|\mathbf{w}_i\| \|\mathbf{sic}_j\|}$$

where simple indirect class vector is  $\mathbf{sic}_j = \sum_{e_i \in C_j \cap B} \mathbf{w}_i$ .

#### 4. Re-assignment of S&P 500 into GICS

Attentive reader might noticed, that this model requires a pre-defined IC. We have used the GICS IC. In studies by both Bhojraj – Lee – Oler (2003) and Lakonishok – Swaminathan (2007), GICS resulted as a more homogeneous IC. Using daily stock returns, our goal was to assign every company one of the 10 sectors of GICS: Energy, Materials, Industrials, Consumer Discretionary, Consumer Staples, Health Care, Financials, Information Technology, Telecommunication services and Utilities.

While Lakonishok – Swaminathan (2007) used stock return co-movement, Bhojraj – Lee – Oler (2007) used 12 fundamental variables to evaluate industry's homogeneity. The following list of variables was used in previous studies and Elliott – Greenaway – Hine (2000), Sudarsanam – Taffler (1985): fixed assets/total assets, sales/average fixed assets, wages/total assets, value added/average total capital employed, operating profit/sales, EBIT/Sales, operating profit/average total capital

employed, days debtors, sales/average total assets, sales/inventory, debtors/creditors, debt/net worth, debt/total capital employed, human capital intensity, physical capital intensity, ROA, Current ratio, long-term/debt ratio, asset turnover, price-to-book ratio, price-to-earnings ratio, RNOA, ROE, profit margin, leverage, long-term analyst growth forecast, sales growth, R&D/Sales ratio, stock return co-movement.

We have measured the stock return on a day-to-day basis, using the following formula:

$$r_{i,t} = (P_{i,t} / P_{i,(t-1)}) - 1$$

where  $P_{i,t}$  is the adjusted closing stock price of a company  $i$  at day  $t$  and  $P_{i,(t-1)}$  is the adjusted closing price of a company  $i$  at the precedent trading day.

For the purposes of our analysis, we have used the constituent list for S&P 500 index as of September 10<sup>th</sup>, 2009. The sample prices were taken for the period of previous five years. As some new additions to the list were represented by companies not having a full history for the given period, we have removed them from the list. Therefore, we have been reassigning only 480 out of a total of 500 companies included in the index.

In order for us to prepare a dataset with no missing data for all companies, we have used a data synchronization process, relying on the concept of active trading day. For a similar approach described in more detail, see Baumöhl (2008, 2009). We consider a day to be a trading day for a given company if its shares have been actively traded at least once. As we were about to use daily data, we had to ensure that there will be no returns calculated over longer time periods. This condition is satisfied if the returns are calculated from prices obtained on two consecutive trading days (we consider prices on Friday and Monday to be consecutive). Thus our policy was to remove any records corresponding to days when stocks of at least one company were not trading actively, discarding also any returns on all companies that would use the value of this day (e.g. on preceding and succeeding day of the deleted one).

This synchronization process proved to be largely without problems, as there were only a couple of daily values lost in this process.

After the dataset has been prepared, the next step is to define the BKSs for all sectors. We used the top level GICS classification, resulting in 10 sectors. For all sectors, the criterion for company selection was the market capitalization within the existing GICS system. That is, for each sector we created a list of members by existing GICS classification and ranked them according to their market capitalization. Next we selected the company with the maximal, minimal and median market capitalization within the group. In cases of even number of companies we selected two median companies. After this process, we created BKC for each sector, three to four companies each.

The next issue in the process is the calculation of class vectors. Each sector is assigned a vector that represents the sector's correspondence, or relation to the

BKCs. We used the concept of correlation for measuring the relationship of different entities, continuing the stock co-movement concept.

The calculation of correlation between a sector and all the BKCs was conducted in the following manner. First, a series had to be generated, that would correspond to the sector. Since the three to four BKCs chosen in the previous step were meant to describe the industry, the behaviour they have in common should be a good descriptor of the given class. In order to extract the common behaviour and disregard the individual influences we have performed a principal component analysis on the BKCs of the particular group. The idea follows the concept of correlation serving as the measure of association, since principal components analysis is based on a decomposition of a correlation matrix of the corresponding BKCs.

During the analysis, we extracted the scores of the first component and thus generated one series that characterized the sector. In all cases the eigenvalue of the first component was higher than 1 (in many cases higher than 2), with remaining components having eigenvalues below 1 – thus satisfying the “rule of thumb” condition for selection of the number of components (see details in table 2).

Table 2 Eigenvalues in principal components analysis, per industry

	<b>First eigenvalue</b>	<b>Second eigenvalue</b>
Energy	3.11	0.42
Materials	2.68	0.53
Industrials	2.60	0.54
Consumer Discretionary	1.73	0.70
Consumer Staples	2.23	0.73
Health Care	2.17	0.67
Financials	2.69	0.58
Information Technology	2.00	0.74
Telecommunications Services	2.19	0.45
Utilities	1.99	0.61

Finally, the class vectors have been computed as a vector of correlation coefficients of the sector series obtained in this step with returns of all BKCs. The vector  $\mathbf{w}$  used in previously described scoring functions was calculated in a similar way, by calculating correlations of the returns of an entity with the BKCs.

By using the scoring functions  $s_D$  and  $s_{JD}$  on the  $\mathbf{w}$  vectors for each company and class vectors for all sectors, the sector with the maximal score has been chosen for each company, thus assigning it to the industry. The results are summarized in tables 3 and 4, the difference being the choice of the scoring function. The concordance

(the percentage of companies being assigned to the same industry by both GICS and our classification, shown in the table as RVS) varies significantly between industries.

The tables also demonstrate the impact of the choice of the scoring function – in case of  $s_D$ , the reassignments are frequent – 260, with most prominent sectors being “Energy” and “Financials”. However, in case of  $s_{ID}$ , there are fewer reassignments (205), with concordance correspondingly higher in most industries. There is a large cluster of companies classified as “Industrials”, with a total of 222, a five-fold increase.

Table 3 Results for  $s_D(e_i, C_j)$

	<b>RVS</b>	<b>GICS</b>	<b>New entries</b>	<b>Concordance</b>
Energy	120	39	81	100%
Materials	59	29	47	41%
Industrials	41	56	30	20%
Consumer Discretionary	7	74	1	8%
Consumer Staples	54	38	26	74%
Health Care	17	53	1	30%
Financials	136	76	62	97%
Information Technology	3	73	0	4%
Telecommunications Services	17	7	11	86%
Utilities	26	35	1	71%

Table 4 Results for  $S_{ID}(e_i, C_j)$

	RVS	GICS	New entries	Concordance
Energy	42	39	3	100%
Materials	22	29	9	45%
Industrials	222	56	171	91%
Consumer Discretionary	6	74	0	8%
Consumer Staples	38	38	11	71%
Health Care	45	53	2	81%
Financials	59	76	7	68%
Information Technology	7	73	0	10%
Telecommunications Services	8	7	2	86%
Utilities	31	35	0	89%

## Conclusion

The reliance of practitioners on the data vendors is understandable, the reliance of researchers doubtful. The process of assigning companies into industries should be transparent and meaningful. As we have shown, the possible hurdles make it hard to believe, that IC does have not affected the results of number of researches.

One way to solve these issues is to re-classify industry affiliations every time a researcher is controlling for industry effects. We offer a simple methodology, which is straight forward and easy to replicate. Although more complicated version of the proposed model is needed, because we have to allow a company to be the member of more than just one industry. In contrast to Bernstein – Clearwater – Provost (2003) as a proxy for measuring relation between companies, we chose stock return co-movements. One rule-of-thumb for researchers is to use more than one proxy, which should not correlate.

In the last section of this paper, we employed our version of the relational vector space model to re-classify S&P 500 companies using stock return co-movement as a proxy. Using both the direct and indirect scoring function, the concordance of our results with those of S&P and Morgan Stanley Capital International was averagely a bit more than 50%. This was achieved on the sector level, thus one might suggest, that even bigger differences would be present on the lower hierarchical levels of IC.

## Keywords

Industry classification, SIC, NAICS, GICS, NACE, relational vector space model

## References

1. AGRAWAL, A. – JAFFE, J. F. – GERSHON, N. M.: The Post-Merger Performance of Acquiring Firms: A Re-examination of an Anomaly. In: *The Journal of Finance*, 1992, vol. 47, issue 4, p. 1605 – 1621. ISSN 0022-1082
2. BAUMÖHL, E.: Skúmanie jednosmerných závislostí medzi svetovými akciovými indexmi. In: *Národná a regionálna ekonomika VII*. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie. 2008, s. 81 – 88. ISBN 978-80-553-0084-9
3. BAUMÖHL, E.: *Integrácia akciových trhov: vyspelé trhy a trhy krajín V4*. Košice : Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach. Katedra ekonómie, 2009. 183 s. Vedúci dizertačnej práce: doc. Ing. Mária Farkašovská, CSc.
4. BERNSTEIN, A. – CLEARWATER, S. – PROVOST, F.: The Relational Vector-space Model and Industry Classification. CDeR working paper #IS-03-02, Stern School of Business, New York University
5. BHOJRAJ, S. - LEE, C. C. – OLER, A. D.: What's My Line? A Comparison of Industry Classification Schemes for Capital Market Research. In: *Journal of Accounting Research*, 2003, vol. 41, issue 5, p. 745 – 774. ISSN 0021-8456
6. CHAN, L.K.C. – LAKONISHOK, J. – SWAMINATHAN, B.: Industry Classification and Return Comovement. In: *Financial Analysts Journal*, 2007, vol. 63, issue 6, p. 56 – 70. ISSN 0015-198X
7. CLARKE, N. R. 1989. SICs as Delineators of Economic Markets. In: *Journal of Business*, 1989, vol. 62, issue 1, p. 17 – 31. ISSN 0021-9398
8. ELLIOTT, R. – GREENAWAY, D. – HINE, R.: Test for factor homogeneity and industry classification. In: *Weltwirtschaftliches Archiv (Review of World Economics)*, 2000, vol. 136, issue 2, p. 355 – 371. ISSN 1610-2878
9. FAMA, F. E. – FRENCH, K. R.: Common risk factors in the returns on stock and bonds. In: *Journal of Financial Economics*, 1993, vol. 33, issue 1, p. 3 – 56. ISSN 0304-405X
10. FAMA, F. E. – FRENCH, K. R.: Industry costs of Equity Common risk factors in the returns on stock and bonds. In: *Journal of Financial Economics*, 1993, vol. 33, issue 1, p. 3 – 56. ISSN 0304-405X
11. KAHLE, M. K. – WALKLING, A. R.: The Impact of Industry Classifications on Financial Research. In: *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 1996, vol. 31, issue 3, p. 309 – 335. ISSN 0022-1090
12. KILE, O. Ch. – PHILLIPS, M. E.: Using Industry Classification Codes To Sample High-technology Firms: Analysis And Recommendations. In: *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, vol. 24, issue 1, p. 35 – 58. ISSN 0148-558X
13. KONTHARI, S. P. – WARNER, B. J.: *Econometrics of Event Studies*, In: ECBO, B. E. 2007. *Handbook of corporate finance, Vol. 1: empirical corporate*



- finance*. Amsterdam: North-Holland, 578 p., p. 3 – 36. ISBN 978-0-444-50898-0
14. LYON, D. J. – BARBER, M. B. – TSAI, Ch. 1999. Improved Methods for Tests of Long-Run Abnormal Stock Returns. In: *The Journal of Finance*, 1999, vol. 54, issue 1, p. 165 – 201. ISSN 0022-1082
  15. McNAMARA, G. – AIME, F. – VAALER, M. P.: Is the Performance Driven by Industry-or-firm specific factors? A response to Hawawini, Subramanian, and Verdin. In: *Strategic Management Journal*, 2005, vol. 26, issue 11, p. 1075 – 1081. ISSN 0143-2095
  16. MITCHELL, M. L. – STAFFORD, E.: Managerial Decisions and Long-Term Stock Price Performance. In: *Journal of Business*, 2000, vol. 73, issue 3, p. 287 – 329. ISSN 0021-9398
  17. PORTER, M. E.: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New – York: The Free Press, 396 p., ISBN 0684841487
  18. PORTER, M. E.: *On Competition: Updated and Expanded Edition*. Boston : Harvard Business School Press, 576 p. ISBN 978-1422126967
  19. SCHMALENSEE, R.: Do Markets Differ Much? In: *American Economic Review*, 1985, vol. 75, issue 3, p. 341 – 51. ISSN 0002-8282
  20. RAMNATH, S.: Investor and Analyst Reactions to Earnings Announcements of Related Firms: An Empirical Analysis. In: *Journal of Accounting Research*, 2002, vol. 40, issue 5, p. 1351 – 1376. ISSN 0021-8456
  21. SUDARSANAM, P. S. – TAFFLER, R. J.: Industrial Classification in UK capital markets: a test of economic homogeneity. In: *Applied Economics*, 1985, vol. 17, issue 2, p. 291 – 308. ISSN 0003-6846
  22. WALKER, A. J. – MURPHY, B. J.: Implementing the North American Industry Classification System at BLS. In: *Monthly Labour Review Online*, 2001, vol. 124, issue 12, p. 15 – 21, ISSN 0098-1818

## Summary

The goal of the paper was to develop a methodology for assigning companies into industries. In the first section we emphasize the importance of industry classification on research and for the practitioners. Review the literature in second section, it seems hard to believe, that industry classification does not affected the results of number of researches. The third section of the paper is devoted to the actual model of industry assignment. The model utilizes the approach of Bernstein – Clearwater – Provost (2003). The relationships between market entities were defined as stock return co-movements, thus our methodology was slightly different. The fourth section is a case study, where we employed the model to re-classify S&P 500 companies into GICS. The concordance between our approach and GICS was only slightly higher than 50%, for both scoring functions.

## **Author's Affiliation**

Ing. Štefan Lyócsa, PhD.

Department of Business Informatics and Mathematics

Ing. Tomáš Výrost, PhD.

Department of Finance and Accounting

Faculty of Business Economics in Košice

University of Economics in Bratislava

Tajovského 13, 041 30 Košice

Slovak Republic

Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 258

Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20

E-mail: stefan.lyocsa@gmail.com

E-mail: tomas.vyrost@euke.sk

# Konkurz a reštrukturalizácia ako súčasť ekonomiky

*Slávka MOLČANYIOVÁ – Michal STRIČÍK*

## Úvod

Súčasná ekonomická kríza má priamy dopad na podnikateľskú verejnosť ako aj priamo na ľudí, ktorí nikdy nepodnikali. Kríza v ekonomike spôsobuje aj to, že sa podniky, ako aj občania dostávajú ku krajným situáciám, ktoré smerujú ku konkurzom, reštrukturalizácii alebo likvidácii subjektov. Je veľmi dôležité uvedomiť si fakt, že v podnikateľskej činnosti je potrebné poznať túto problematiku, ktorá zasahuje priamo alebo nepriamo činnosť podnikov. Na prvý pohľad sa táto problematika – konkurzy a reštrukturalizácie, môžu javiť ako problematika právna, ale z bližšieho pohľadu ide najmä o problematiku ekonomickú. Týmto príspevkom chceme poukázať na dôležitosť danej témy, súčasnú právnu legislatívu v tejto oblasti, následne číselne poukazujeme na vývoj v počtoch konkurzov a reštrukturalizácií.

## 1. Príčiny vstupu podnikov do konkurzu alebo reštrukturalizácie

Súčasnú neustále meniace sa trhové prostredie, ktoré je pod vplyvom ekonomickej krízy, ako aj rýchlo meniaceho sa trhového prostredia, spôsobuje v činnosti podnikov zmeny, ktoré je niekedy ťažko predvídať. V súvislosti s krízou, ktorá sa prejavuje aj v podnikateľských subjektoch, je potrebné si určiť príčiny jej vzniku ako aj spôsob ako krízu predvídať.

Základným indikátorom, ktorý poukazuje na tento moment je:

- Ak strata podniku je vyššia ako vlastné zdroje, vtedy aktíva podniku nestačia na pokrytie dlhov, tým sa kríza prehĺbuje a podnik smeruje k poslednému životnému cyklu. Manažment podniku v tejto fáze musí prijať opatrenia, ktoré vedú k záchrane podniku alebo k likvidácii.

Je veľmi dôležité v podnikateľskej činnosti a jej následnom prehodnotení jednotlivých ukazovateľov predvídať vývoj na trhu. Vplyvy na ekonomický stav podniku sú vnútorné a vonkajšie.

V závislosti od hĺbky krízy, v ktorej sa podnik nachádza sa môže podnik zachrániť nasledovnými spôsobmi:

- konsolidácia – podnik si necháva svoju pôvodnú podobu, zmenami prechádza manažment, štýl riadenia, kontrolné procesy a pod.
- sanácia – obsahuje komplexný súhrn opatrení, podnik si zachováva iba svoje zdravé jadro. Ide vlastne o rozpredávanie majetku spoločnosti, čím je táto fáza viditeľná pre verejnosť a pre obchodných partnerov.

- reštrukturalizácia – ide o dôkladnú analýzu finančného stavu podniku a vybudovanie novej strategickej pozície podniku.

Ak po vykonaní uvedených opatrení sa kríza prehĺbuje, podnik prechádza do poslednej fázy životného cyklu – k zániku.

Riešením úpadku – bankrotu, je jedná z týchto alternatív:

- transformácia – zmena právnej formy,
- fúzia – splynutie s iným podnikom,
- likvidácia – ukončenie činnosti z podnetu vlastníkov,
- konkurz – ukončenie podnikateľskej činnosti podniku,
- reštrukturalizácia – ozdravovací proces v podniku.

## **2. Platná právna úprava a poukázanie na jej dôležitosť**

Bližšie sa zameriame na súčasný právny stav týkajúci sa konkurzov a reštrukturalizácie. Oblasť konkurzov a reštrukturalizácií je upravená v zákone č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, ktorý nadobudol účinnosť k 1. januáru 2006.

Táto legislatíva rieši moment, keď podnik sa dostane do úpadku alebo predĺženiu, ktoré je dôvodom na podanie návrhu na vyhlásenie konkurzu alebo momentom, kedy podnik vstúpi do reštrukturalizácie.

Cieľom tohto zákona je:

- prenesenie ťažiska spojených úkonov zo súdov na správcu,
- zrýchlenie a zlacnenie konkurzov,
- odstránenie možnosti korupcie na súdoch,
- sprehľadnenie správy konkurzov.

Zákon o konkurze a reštrukturalizácii upresňuje základné pojmy a skutočnosti, s ktorými sa v praxi stretávame.

- ak dlžník podá návrh na povolenie reštrukturalizácie alebo návrh na vyhlásenie konkurzu, rozumie sa tým, že je v úpadku,
- dlžník je v úpadku, ak je platobne neschopný alebo predĺžený,
- platobne neschopný je ten, kto má viac ako jedného veriteľa a nie je schopný plniť 30 dní po lehote splatnosti viac ako jeden peňažný záväzok,
- predĺžený je ten, kto je povinný viesť účtovníctvo podľa zákona o účtovníctve, má viac ako jedného veriteľa a hodnota jeho splatných záväzkov presahuje hodnotu jeho majetku.

Základnou filozofiou konkurzného a reštrukturalizačného práva je:

- ochrana trhu pred tým, aby ekonomický neúspech jedného podniku sa neprejavil nepriaznivo na ostatných podnikateľských subjektoch – sanácia a izolácia od okolia,
- snaha o kolektívne uspokojovanie pohľadávok veriteľov alebo o ekonomickú reorganizáciu dlžníka,
- likvidačným konkurzom v maximálnej miere speňažením majetku úpadcu uspokojenie veriteľov,
- možnosť zachovania podnikateľskej činnosti spoločnosti a jej ozdravenie – formou reštrukturalizácie,
- možnosť čo najlepšieho usporiadania vzájomných vzťahov medzi úpadcom a veriteľmi, pričom sa výrazne preferujú zabezpečený veritelia.

Zákon o konkurze a reštrukturalizácii presne určuje postup pri priebehu konkurzu a reštrukturalizácie. Dôležitou skutočnosťou je, že vyhlásením konkurzu alebo reštrukturalizácie, sa zastavujú všetky exekučné konania.

## **2.1. Konkurz**

Vstupom podniku do konkurzu sa spravidla urýchlene ukončuje podnikateľská činnosť a dochádza k speňaženiu majetkovej podstaty ( čiže majetku úpadcu ) a k zániku podniku.

Následne dochádza k uspokojeniu veriteľov, ktorí si v konkurznom konaní prihlásili svoju pohľadávku a táto pohľadávka bola správcom v konkurze uznaná. Moment rýchleho konania pri konkurzoch je fakt, že veritelia si môžu prihlásiť svoje pohľadávky iba do 45 dní od vyhlásenia konkurzu. Možnosť neskoršieho prihlásenia neexistuje. Čím veritelia, čiže iné subjekty, prípadne občania, môžu byť vo veľkej miere poškodený.

Dôležitým faktorom je, že mnohé podnikateľské subjekty zanedbávajú tento moment, keď ich obchodný partneri vstupujú do konkurzu a reštrukturalizácie. Neznalosťou tohto zákona sú priamo poškodení a prichádzajú tak o značnú výšku finančných prostriedkov. Neprihlásením svojej pohľadávky do konkurzu alebo do reštrukturalizácie neexistuje v našej legislatíve iná možnosť spätného získania finančných prostriedkov.

## **2.2. Reštrukturalizácia**

Reštrukturalizácia je konanie, ktorým sa má dosiahnuť väčší rozsah uspokojenia veriteľov dlžníka ako v prípade vyhlásenia konkurzu. Základným predpokladom úspechu je zachovanie prevádzky podniku dlžníka, ak ešte existuje možnosť podnik zachrániť.

Úspešnou reštrukturalizáciou môže sa zmierniť dopad na súčasnú hospodársku krízu a dlžník po oddlžení ostáva etablovaný na trhu.

Základným momentom reštrukturalizačného konania je vypracovanie reštrukturalizačného posudku, ktorým sa zisťuje situácia dlžníka a prehodnocuje sa možnosť vstupu do reštrukturalizácie. Následne reštrukturalizačným plánom sa presne analyzuje súčasnú finančnú situáciu dlžníka a stanovuje postup plánovaných zmien. Nemá charakter likvidačného konania a prichádza do úvahy už v čase hroziaceho úpadku podniku.

Reštrukturalizácia splní účel, ak:

- predĺži sa lehota splatnosti pohľadávok veriteľov,
- prevedie sa podnik alebo jeho časť na inú osobu alebo subjekt,
- vydaním nových akcií,
- moment vyčkania na výhodnejšiu ponuku predaja v budúcnosti,
- zlúčenie,
- splynutie, rozdelenie alebo zmena právnej formy dlžníka,
- zmena zakladateľských zmlúv a iné.

Počas reštrukturalizácie vykonáva správca dohľad nad podnikateľskou činnosťou dlžníka, aby neznižil hodnotu svojho majetku alebo nezmaril úspešné ukončenie reštrukturalizácie. Správca má dohľad nad všetkými právnymi úkonmi dlžníka.

### **2.3. Malý konkurz**

Pojem malý konkurz súvisí s fyzickými osobami, ktoré nevykonávajú podnikateľskú činnosť. V súvislosti s týmto pojmom je málo verejnosti známe, že do malého konkurzu sa môže dostať aj občan, nie podnikateľ. Výhodou malého konkurzu je jeho rýchlosť, úspornosť alebo efektívnosť. Napríklad možnosť prihlásenia pohľadávok veriteľov v malom konkurze je do 30 dní od vyhlásenia konkurzu.

Dlžník – fyzická osoba ma právo sa po zrušení konkurzu za podmienok stanovených týmto zákonom domáhať na súde zbavenia svojich dlhov. Súd oddlžení povolí, ak zistí, že dlžník počas konkurzného konania riadne plnil svoje povinnosti ustanovené týmto zákonom. Následne sa začína trojročné skúšobné obdobie, počas ktorého je dlžník povinný vždy na konci skúšobného roka poskytnúť správcovi peňažné prostriedky v sume určenej súdom, najviac však 70 % svojho celkového ročného príjmu za uplynulý skúšobný rok. Dlžník je povinný počas skúšobného obdobia primerane vynaložiť úsilie na získanie zamestnania ako zdroja príjmov. Úkony dlžníka podliehajú písomnému súhlasu správcu.

## 2.4. Nútená správa a samospráv

Mnohokrát sa stretávame s názorom, že so samosprávou možno robiť vysoko výnosné obchody bez rizika. Obec ani mesto nemôžu „skrachovať“, lebo nemôžu ísť do konkurzu. Tak sa samospráva môže dostať do ozdravného režimu či až do nútenej správy.

Kritéria na zavedenie jedného z týchto dvoch inštitútov sú:

- celková výška záväzkov po lehote splatnosti presahuje viac ako 15 % ich skutočných bežných príjmov z predchádzajúceho rozpočtového roka,
- neuhrádzajú svoje uznané záväzky do dvoch mesiacov odo dňa ich splatnosti.

V takejto situácii obec alebo mesto môže požiadať Ministerstvo financií SR o ochranu pred veriteľmi. Nútená správa dlhy úplne nemaže, iba ich plnenie oddiali. A to ani v prípade záväzkov voči štátu. Nejde o odpustenie záväzkov.

Ozdravný režim sa zavádza v prípade, ak sú splnené zákonom stanovené podmienky. Je tu povinnosť oznámiť to ministerstvu.

Nútená správa prichádza, až keď sa stabilizačné opatrenia neujmú. Najčastejšie žiadosť podávajú samé obce, či mestské časti.

Po zavedení nútenej správy všetky finančné prostriedky sú prevedené na samostatný účet, na ktorý nemôžu siahnuť exekútori. Pri zavedení nútenej správy je povinnosť zostaviť krízový rozpočet, nad ktorým má dohľad štát, ktorého dozor vykonáva nútený správca. Správca dohliada nad použitím financií, zisťuje stav hospodárenia, má právo nahliadať do všetkých účtovných dokladov a poradným hlasom zúčastňovať sa zastupiteľstiev.

## 3. Spracovanie vývoja konkurznej agendy

Pri zisťovaní vývoja v oblasti konkurzov a reštrukturalizácie na Slovensku sme vychádzali z prístupných údajov na internete.

Za rok 2009 sme vypočítali predpokladaný počet výsledku vývoja v počtoch konkurzov a reštrukturalizácií podľa výsledkov za 1. polrok roka 2009. V tabuľkách sledujeme vývoj na Slovensku spolu ako aj podľa jednotlivých okresných súdov, ktoré legislatívne spravujú postup konkurzov a reštrukturalizácií.

V tabuľke č. 1 je spracovaný vývoj malých konkurzov, ktoré majú stúpajúcu tendenciu. V roku 2009 je predpoklad nárastu o 67 malých konkurzov oproti roku 2007.

Tabuľka 1 Malé konkurzy – otvorené za roky 2007, 2008 a predpoklad za rok 2009

Okresné súdy									
Rok	BA I	TT	TN	NR	ZA	BB	PO	KE I	Spolu
2007	1	4	0	9	10	10	11	0	45
2008	10	13	2	12	15	6	30	4	92
2009	0	8	14	16	14	16	30	14	112

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov vybavovania vlastnej agendy na okresných súdoch

V tabuľke č. 2 sú spracované údaje týkajúce sa vyhlásených predbežných správčov na zisťovanie majetnosti v konkurzných konaniach. Vývoj za sledované obdobie má narastajúcu tendenciu. V roku 2009 je predpoklad zvýšenia o 138 zisťovaní majetnosti oproti roku 2007.

Tabuľka 2 Vyhlásení predbežní správčov – v rokoch 2007, 2008 a predpoklad za rok 2009

Okresné súdy									
Rok	BA I	TT	TN	NR	ZA	BB	PO	KE I	Spolu
2007	50	22	34	28	25	20	56	31	266
2008	58	37	40	32	17	52	73	48	357
2009	64	28	50	30	40	46	94	52	404

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov vybavovania vlastnej agendy na okresných súdoch

V nasledujúcej tabuľke č. 3 sme spracovali podané návrhy na vyhlásenie konkurzov na dlžníka – fyzické osoby, kde je predpoklad nárastu oproti roku 2007 o 7 konkurzov ale oproti roku 2008 je predpoklad poklesu o 9 konkurzov. Výraznú stúpajúcu tendenciu majú konkurzy v Prešovskom a Košickom kraji.

Tabuľka 3 Návrhy podané na dlžníka – fyzické osoby - za roky 2007, 2008 a predpoklad za rok 2009

Okresné súdy									
Rok	BA I	TT	TN	NR	ZA	BB	PO	KE I	Spolu
2007	33	7	6	32	20	18	18	19	153
2008	16	5	23	31	27	20	28	19	169
2009	10	8	16	18	16	26	40	26	160

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov vybavovania vlastnej agendy na okresných súdoch



V tabuľke č. 4 sú spracované návrhy na vyhlásenie konkurzov na dlžníka – právnické osoby. Je predpoklad nárastu v roku 2009 oproti roku 2007 o 87 konkurzov.

Tabuľka 4 Návrhy podané na dlžníka – právnické osoby - za roky 2007, 2008 a predpoklad za rok 2009

Rok	Okresné súdy								Spolu
	BA I	TT	TN	NR	ZA	BB	PO	KE I	
2007	129	27	15	42	28	15	34	39	329
2008	108	26	36	20	25	42	48	73	378
2009	124	30	58	32	38	24	50	60	416

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov vybavovania vlastnej agendy na okresných súdoch

Došlé návrhy na reštrukturalizáciu sú spracované v tabuľke č. 5 podľa sledovaných rokov. Je predpoklad nárastu v roku 2009 oproti roku 2007 o 41 reštrukturalizačných návrhov.

Tabuľka 5 Došlé návrhy na reštrukturalizáciu - za roky 2007, 2008 a predpoklad za rok 2009

Rok	Okresné súdy								Spolu
	BA I	TT	TN	NR	ZA	BB	PO	KE I	
2007	1	0	0	0	1	1	0	0	3
2008	2	0	5	2	2	4	0	0	15
2009	4	0	16	2	4	12	4	2	44

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov vybavovania vlastnej agendy na okresných súdoch

Všeobecne môžeme konštatovať, že za sledované obdobie dochádza k nárastu konkurzov a reštrukturalizácii. Táto skutočnosť odráža súčasnú ekonomickú krízu.

## Záver

Týmto príspevkom sme chceli odborníkom z praxe ako aj širokej verejnosti poukázať na vplyvy súčasnej ekonomickej krízy. Úspechy ale aj neúspechy sú súčasťou podnikania a neoddeliteľnou súčasťou trhového hospodárstva. Poukazujeme na základné rozdiely v chápaní pojmov konkurz a reštrukturalizácia, ako aj malý konkurz a nútená správa samospráv. Na základe našich zistení a porovnaním vývoja v tejto oblasti za roky 2007, 2008 a predpokladaný vývoj za rok 2009 sme zistili, že dochádza k rapídne nárastu konkurzných konaní.

V roku 2009 je predpoklad nárastu o 67 malých konkurzov oproti roku 2007. Je predpoklad nárastu aj u návrhoch na dlžníka – fyzické osoby o 7 konkurzov a u právnických osôb o 87 konkurzov. Je predpoklad veľkého nárastu v oblasti reštrukturalizačných návrhov o 41. Podnik, ktorý je v úpadku, alebo mu úpadok hrozí, by mal bez odkladu komplexne zanalyzovať finančnú situáciu a následne podať návrh na konkurz alebo reštrukturalizáciu. Zároveň konštatujeme, že nútená správa samospráv býva pre obce a mestá mnohokrát vykupením.

### **Key words**

bankruptcy, restructuring, economy crisis, debtor, bankrupt

### **Literatúra**

1. DVOŘÁK, M., PAPCUNOVÁ, V., GECÍKOVÁ, I.: The analyse of structure and value of municipality property in Slovakia = Analiza wartości i struktury własności komunalnej na Slowacji. In: *Acta agraria et silvestria. Series Agraria. sekcja ekonomiczna.* - Wrocław ; Kraków: Zakład Narodowy im. Ossolinskich, 1966. Roč. 46, č. 2 (2006), s. 215-220, ISSN 0065-0919
2. ĎURICA, M.: Konkurzné právo na Slovensku a v Európskej únii. Žilina: Poradca podnikateľa, spol. s r.o., 2006, ISBN 80-88931-42-8
3. ĎURICA, M. – HUSÁR, J.: Sprievodca konkurzným právom, 1. vydanie. Bratislava: Ministerstvo spravodlivosti, 2008., 66 s.
4. KUPKOVIČ, M. a kol.: Podnikové hospodárstvo. Bratislava: Sprint, 1999, s. 48. ISBN 80-88848-08-3
5. Zákon č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii, v znení neskorších predpisov

### **Summary**

This contribution points on the current economic crisis effects. Successes as well as failures are integral part of business activities and also inseparable part of market economy. We focus our attention on the basic differences in understanding of terms bankruptcy, restructuring, small bankruptcy and compulsory administration of municipalities. On the basis of our research of development in this field in 2007, 2008 and assumed trends in 2009 we discovered an increase in number of bankruptcy proceedings. In 2009, there is an assumption of small bankruptcy increase of 67 compared to 2007. There is also an assumption in increase in bill to debtor – by natural persons increase of 7 and by legal person

increase of 87. There is also an expectation of increase in the field of restructuring bill – concrete, increase of 41. An enterprise in declension should work out financial analyses without delay and if it is necessary shelve a bill for bankruptcy or restructuring.

### **Adresa autora**

Ing. Slávka Molčányiová, PhD.  
Katedra financií a účtovníctva  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55/622 19 55  
Fax.: +0421(0)55/623 06 20  
Tel.: +0421(0)905 647 435  
E-mail: consulting.slavka@gmail.com

Ing. Michal Stričík, PhD.  
Katedra ekonómie  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55/622 19 55  
Fax.: +0421(0)55/623 06 20  
E-mail: michal.stricik@euke.sk

# Podnikateľ a jeho kvalifikačný potenciál

Cecília OLEXOVÁ – Mária BOSÁKOVÁ

## Úvod

V článku sú uvedené výsledky prieskumu, ktorý je súčasťou projektu VEGA č. 1/0795/08 „Potenciál mladých ľudí v podnikateľskom prostredí na Slovensku i v širšom európskom regióne a možnosti jeho využitia“, riešeného na Ekonomickej fakulte Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici v spolupráci s Podnikovohospodárskou fakultou v Košiciach Ekonomickej univerzity v Bratislave. Cieľom prieskumu bolo zistiť názory študentov na to, aké predpoklady musí spĺňať človek, aby bol úspešný podnikateľ a ako môže škola pomôcť študentom pri rozhodnutí podnikat’.

## 1. Požiadavky práce na podnikateľa

Identifikácia nárokov na osobnosť podnikateľa a jeho predpokladov vykonávať podnikateľskú činnosť pre potreby prieskumu vychádza zo štruktúry požiadaviek práce na pracovníka, ktorú uvádza Bisani.<sup>1</sup> Rozlišujú sa dve základné skupiny nárokov na pracovníka:

- a) požiadavky, ktoré vyplývajú zo špecifických charakteristík konkrétneho pracovného zaradenia či miesta – pracovnej pozície pracovníka,
- b) požiadavky, ktoré vyplývajú z charakteristík podniku.

Vzhľadom na zameranie prieskumu na osobnosť podnikateľa sa budeme ďalej zaoberať len prvou skupinou požiadaviek.

## Štruktúra požiadaviek práce podnikateľa

### A. Oblasť schopností

1. Vedomosti – ide o vedomosti všeobecného charakteru ako aj o špecifické schopnosti a vedomosti súvisiace s profesiou. Vedomosti možno definovať ako osvojené, pochopené a zapamätané fakty a vzťahy medzi týmito faktami. Túto skupinu si jedinec osvojuje na základe vrodených, biologických dispozícií hlavne:
  - prostredníctvom školského vzdelávania a inštitucionalizovanej profesionálnej prípravy na povolanie,
  - samoštúdiom, resp. aktívnou účasťou v najrôznejších doplnkových mimoškolských vzdelávacích aktivitách.

---

<sup>1</sup> Citované podľa: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2002, s. 71.

Medzi znalosti týkajúce sa podnikania možno zaradiť najmä vedomosti z plánovania, účtovníctva, financií, riadenia ľudských zdrojov, marketingu a legislatívy.

2. Skúsenosti – všeobecné intelektové schopnosti, vedomosti či znalosti nie sú dostatočnou zárukou toho, že človek bude schopný realizovať tieto dispozície v praxi. Preto je dôležitá kratšia či dlhšia odborná prax v príslušnej pracovnej oblasti, ktorá vytvára predpoklad pre osvojenie si relevantných skúseností.

## **B. Oblasť osobnostných predpokladov**

1. Všeobecné schopnosti – ide o osobné vlastnosti, ako napríklad psychická pružnosť a dynamika, cieľová orientácia, sebavedomie, kritickosť, zodpovednosť, ochota vstupovať do rizika, resp. prijímať riziko, rozhodnosť, organizačné schopnosti, spoľahlivosť, disciplína či iniciatíva a kreativita.<sup>2</sup> Kováč a kol. uvádzajú mentálne dispozície, ktoré majú silnejšie vzťahy k podnikateľskej činnosti: „tzv. zdravý rozum v každej situácii, stabilita správania, zodpovednosť, vytrvalosť v činnosti, spoliehanie sa na vlastné sily, etika v správaní, objektívnosť pri hodnotení, korektnosť a trpezlivosť“.<sup>3</sup>
2. Sociálne podmienené nároky a požiadavky – ide o požiadavky na predpoklady človeka pre optimálnu participáciu v sociálnej rovine, ako napr. schopnosť tímovej práce, primeranej komunikácie, schopnosť prijať zodpovednosť za iných a pod.

Identifikácia požiadaviek na podnikateľa musí vychádzať z činností a úloh, ktoré vykonáva. Kvalifikácia podnikateľa potom znamená komplex konkrétnych predpokladov pre výkon podnikateľskej činnosti.

Povaha práce podnikateľa v podstate korešponduje s prácou manažéra. Pri hodnotení manažérskeho potenciálu podnikateľa možno vyzdvihnúť hlavne schopnosť rýchlo reagovať, optimálne sa rozhodovať, akčné správanie, efektívnu prácu s časom a schopnosť dobre vychádzať s ľuďmi.

## **2. Cieľ a metodika prieskumu**

Cieľom prieskumu bolo:

- zistiť názory študentov na kvalifikačný potenciál podnikateľa - aké predpoklady musí spĺňať človek, aby bol úspešný podnikateľ,

---

<sup>2</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2002, s. 73.

<sup>3</sup> KOVÁČ, M., SABADKA, D., KOVÁČOVÁ, E.: *Základy malého podnikania*. Košice : TU v Košiciach, SĽF, Ústav technológií a manažmentu, Inovačné centrum AV, 2003, s. 47.

- vytypovať tri najdôležitejšie požiadavky na osobnosť podnikateľa,
- získať predstavy študentov o tom, ako im môže škola pomôcť pri rozhodnutí podnikat'.

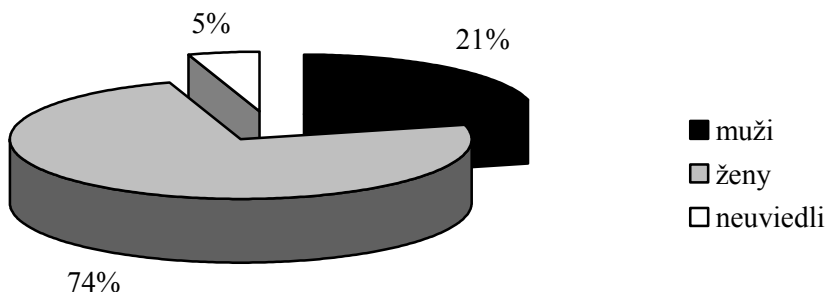
Názory študentov boli zisťované prostredníctvom dotazníka. V dotazníku bol uvedený zoznam vytypovaných vedomostí, skúseností a nárokov na osobnosť a respondenti mali označiť dôležitosť každej požiadavky na stupnici od -2 (nedôležité) až po +2 (veľmi dôležité). Zároveň mali aj priestor na doplnenie zoznamu o požiadavky, ktoré považujú za potrebné pre podnikateľov. Okrem toho mali potom vybrať z uvedených predpokladov na človeka tri, ktoré považujú za najdôležitejšie, nevyhnutné pre podnikanie.

Predstavy o tom, ako môže pomôcť študentom škola pri rozhodnutí podnikat', boli zisťované pomocou poloopenej otázky s ponúknutými odpoveďami, pričom respondenti mohli vybrať aj viac možností, prípadne dopísať vlastnú odpoveď.

Na spracovanie získaných výsledkov boli použité: frekvenčné tabuľky, percentá, aritmetický priemer a grafy na prehľadnú prezentáciu výsledkov.

Výskumná vzorka bola tvorená študentmi Podnikovohospodárskej fakulty v Košiciach Ekonomickej univerzity v Bratislave. Výber výskumnej vzorky bol náhodný. Oslovených bolo 100 študentov denného štúdia, dotazník vyplnilo 70 respondentov, čo predstavuje 70 % návratnosť. Ďalej sú uvedené identifikačné údaje respondentov.

Graf 1 Štruktúra respondentov podľa pohlavia



Z celkového počtu respondentov bolo 21 % mužov, 74 % žien a 5 % pohlavie neuviedlo.

53 % študentov zapojených do prieskumu býva s rodičmi, 41 % býva s rodičmi, ale počas štúdia býva na internáte alebo priváte, žiaden z respondentov neuviedol, že má samostatnú domácnosť, 6 % respondentov neuviedlo žiadnu odpoveď. Na otázku, aké majú stredoškolské vzdelanie, 61 % respondentov odpovedalo, že gymnázium a 33 % má ukončenú odbornú strednú školu, 6 % respondentov túto otázku nezodpovedalo.

### 3. Výsledky realizovaného prieskumu a diskusia

Respondenti označili na stupnici od -2 po +2 dôležitosť predpokladov, ktoré musí človek spĺňať, aby bol úspešný podnikateľ. Aritmetické priemery pre jednotlivé predpoklady sú uvedené v tabuľke č. 1 od najväčších po najmenšie.

Tabuľka 1 Predpoklady, ktoré musí človek spĺňať, aby bol úspešný podnikateľ

<b>PREDPOKLADY</b>	<b>ARITMETICKÝ PRIEMER</b>
cieľavedomosť	1,54
schopnosť rozhodovať	1,53
schopnosť nadväzovať kontakty	1,52
rozhodnosť	1,51
všeobecné vedomosti o problematike	1,5
schopnosť plánovať a organizovať	1,4
špeciálne vedomosti o problematike	1,33
schopnosť a ochota prijímať riziko	1,33
vyjadrovacie schopnosti	1,33
schopnosť viesť ľudí	1,28
všeobecné skúsenosti	1,27
kreativita a nápaditosť	1,27
schopnosť vyjednávať	1,23
odolnosť voči záťaži a stresu	1,23
schopnosť delegovať a koordinovať	1,19
samostatnosť	1,16
ochota prebrať zodpovednosť	1,13
špecifické skúsenosti v danej pracovnej činnosti	1,1
osobné vystupovanie a schopnosť reprezentovať	1,09
odvaha	0,91
sebavedomie	0,87
vitalita	0,49

Zdroj: vlastný prieskum

Aritmetický priemer pri všetkých požiadavkách je v rozmedzí od 0,49 do 1,54, čo znamená, že respondenti považujú všetky požiadavky za dôležité. Ako najdôležitejšie požiadavky boli označené tieto osobné vlastnosti:

- § cieľavedomosť,
- § schopnosť rozhodovať,
- § schopnosť nadväzovať kontakty,

- § rozhodnosť,
- § všeobecné vedomosti o problematike.

Okrem uvedených nárokov mohli respondenti uviesť vlastné. Zoznam bol tak doplnený o tieto predpoklady:

- schopnosť akceptovať nápady iných,
- ochota odovzdať dostatok času,
- reálne zhodnotenie situácie,
- vytrvalosť,
- schopnosť neľutovať minulé nesprávne rozhodnutia,
- neovplyviteľnosť,
- schopnosť pozitívne myslieť a nenechať sa odradiť,
- dravosť.

Na otázku, ktoré tri požiadavky na podnikateľov považujú respondenti za najdôležitejšie, odpovedali študenti takto:

1. cieľavedomosť (31 %),
2. schopnosť rozhodovať (30 %),
3. schopnosť plánovať a organizovať (27 %) a schopnosť nadväzovať kontakty (27 %).

Uvedené odpovede korešpondujú s výsledkami prvej otázky, takže na základe porovnania odpovedí môžeme identifikovať tri najdôležitejšie požiadavky na podnikateľa:

- cieľavedomosť,
- schopnosť rozhodovať,
- schopnosť nadväzovať kontakty.

Odpovede na otázku, ako by mohla škola pomôcť študentom pri rozhodnutí podnikat', sú uvedené v tabuľke č. 2.

Tabuľka 2 Ako môže škola pomôcť študentom pri rozhodnutí podnikat'

MOŽNOSŤ	POČET	%
výučba vybraných predmetov v cudzom jazyku	9	13 %
využívanie rôznych metód vzdelávania na rozvíjanie osobnostných vlastností	37	53 %
odborná prax počas štúdia	45	64 %
semestrálne zadania	6	9 %
prednášky úspešných podnikateľov	29	41 %
študentské podnikateľské projekty	24	34 %

Zdroj: vlastný prieskum



Až 64 % študentov si vybralo možnosť, že pomôcť pri rozhodnutí podnikateľ môže odborná prax počas štúdia. 53 % označilo využívanie rôznych metód vzdelávania na rozvíjanie osobnostných vlastností, ktorými sú napríklad prípadové štúdie, modelové situácie, hranie rolí a pod. 41 % respondentov by uvítalo prednášky úspešných podnikateľov, 34 % považuje za vhodné študentské podnikateľské projekty. Len 13 % študentov vyznačilo možnosť výučby vybraných predmetov v cudzom jazyku. Najmenej, 9 % respondentov, vybralo odpoveď: semestrálne zadania, čo však môže byť spôsobené tým, že študenti riešia počas semestra zadania na viacerých predmetoch a preto ich nemajú v oblúbe, čo mohlo skresliť ich odpovede.

## Záver

Jednou z možností uplatnenia absolventov Podnikovohospodárskej fakulty v Košiciach, EU v Bratislave je začatie podnikania. Snahou realizovaného prieskumu bolo okrem iného zistiť, aké predpoklady musí spĺňať človek, aby bol úspešným podnikateľom a ako môže podľa študentov prispieť škola k tomu, aby sa rozhodli podnikateľ. Okrem všeobecných a špeciálnych vedomostí o problematike a relevantných skúseností považujú študenti za dôležité aj osobné vlastnosti. Za tri najdôležitejšie vyznačili:

- cieľavedomosť,
- schopnosť rozhodovať a
- schopnosť nadväzovať kontakty.

Vysokoškolské štúdium môže študentom pomôcť okrem teoretickej prípravy rozvíjať aj osobnostné vlastnosti potrebné pre vykonávanie podnikateľskej činnosti, ako napríklad schopnosť rozhodovať, plánovať, organizovať, viesť ľudí, vyjednávať, delegovať, prezentovať a ďalšie. Vhodným spôsobom je využívanie rozličných metód vzdelávania, ktoré simulujú reálne situácie z podnikateľskej praxe. Študenti prejavili záujem aj o prednášky úspešných podnikateľov a o možnosť zapojenia do riešenia študentských podnikateľských projektov.

## Kľúčové slová

podnikanie, osobnosť podnikateľa, študenti, vysokoškolské štúdium

## Literatúra

1. BAŠISTOVÁ, A., FERENCOVÁ, M.: Metódy vzdelávania na Ekonomickej univerzite v Bratislave, Podnikovohospodárskej fakulte so sídlom v Košiciach. In: MESÁROŠ P.: *Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV*. Zborník vedeckých prác. Košice: PHF EU, 2007, s. 62-66. ISBN978-80-225-2472-8

2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3
3. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V.: *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, 2005.
4. GAJDOŠ, J.: Vrcholový manažér – požiadavky, nároky a zmeny v prístupe. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Ekonomika firiem 2007 a Semafor 2007, 19.–21.9.2007*. Košice : EU v Bratislave, PHF v Košiciach, s. 186-194 s. ISBN 978-80-225-2482-7
5. KOVÁČ, M., SABADKA, D., KOVÁČOVÁ, E.: *Základy malého podnikania*. Košice : TU v Košiciach, Sjf, Ústav technológií a manažmentu, Inovačné centrum AV, 2003 (elektronická forma).

## Summary

One of the problems of present situation on labour market is the employment of university graduates. One of the possibilities for graduates is the entrepreneurship. The paper presents the results of the survey aimed at the opinion of students, how the person should be qualified to be a successful entrepreneur and how the university could help him to decide to become an entrepreneur. The survey was conducted within solving the grant project VEGA No. 1/0795/08 “The potential of young people in the business environment of both Slovakia and the wider European region and the possibilities of its utilization”. Personal features: purposefulness, ability to make decisions and ability to establish contacts with new people were considered to be the most important for entrepreneurs. The university can help students by using different methods of teaching, lectures of successful entrepreneurs or making possibilities to participate in student projects.

## Adresa autorov

Ing. Cecília Olexová, PhD.  
 Ing. Mária Bosáková, PhD.  
 Katedra manažmentu  
 Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
 Ekonomická univerzita v Bratislave  
 Tajovského 13, 041 30 Košice  
 Slovensko  
 Tel.: +0421(0)55 / 622 38 14  
 Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
 E-mail: cecilia.olexova@euke.sk  
 maria.bosakova@euke.sk

# Súčasná energetická situácia na Slovensku a možnosti podpory financovania obnoviteľných zdrojov energií

*Rozália PÉTROVÁ – Andrea SEŇOVÁ*

## Úvod

Narastajúce požiadavky na energiu vyvolávajú potrebu zabezpečiť ich vo väčšej miere obnoviteľnými zdrojmi energie (OZE). Využívaniu OZE však u nás vo väčšej miere bránia určité nedostatky, ktoré sa dajú zhrnúť do troch skupín. Sú to zábrany technické, ekonomické a hlavne legislatívne. Bez podpory štátu v oblasti legislatívnej a ekonomickej (hlavne formou investičnej podpory) nebude možné širšie využívanie OZE v praxi. Medzi obnoviteľné zdroje energie patrí aj biomasa, ktorá má na Slovensku vysoký energetický potenciál a v budúcnosti určite bude zohrávať dôležitú úlohu v energetike. Každý investičný projekt v tejto oblasti potrebuje pre svoje uskutočnenie zdroje, ktoré sú nevyhnutné pre jeho realizáciu. Výber vhodných zdrojov financovania OZE ovplyvňuje celkovú rentabilitu a efektívnosť podnikania, preto je dôležité venovať ich voľbe veľkú pozornosť.

## 1. Energetická nezávislosť v EÚ

Energetické zdroje na báze obnoviteľných energií hrajú zatiaľ v energetickej bilancii Slovenska zanedbateľnú rolu. Svetový trend, ale jednoznačne smeruje k intenzívnejšiemu využívaniu týchto čistých energií, preto ich využívanie vo vyššej miere je zakotvené medzi strategické ciele energetickej politiky u väčšiny štátov sveta, vrátane Slovenska.

Slovenská republika patrí medzi krajiny, ktoré sú chudobné na vlastné energetické zdroje v klasickom poňatí, takmer 90% primárnych energetických zdrojov vrátane jadrového paliva zabezpečuje nákupom mimo teritória vnútorného trhu EÚ. Vlastné zásoby fosilných palív sú už takmer vyčerpané. Domáca ťažba ropy a zemného plynu je málo významná pokrýje len 1% spotreby. Hlavne doťaženie uhlia je investične pomerne náročné a nerentabilné. Preto sa pristúpilo na útlmový program jeho ťažby, napriek tomu, že to spôsobilo značné sociálne problémy. Takmer 60% elektriny je vyrábanej v jadrových elektrárňach, 19% v tepelných elektrárňach na fosilné palivá, 15% vo vodných elektrárňach a 9% nezávislými výrobcami elektriny v priemysle.

Najzávažnejším problémom je, že 90% obyvateľstva Slovenskej republiky je napojených na zemný plyn prostredníctvom plynarenského distribučného systému, ktoré zásobuje plynom 70% miest a obcí. Táto skutočnosť spomalila využívanie obnoviteľných zdrojov energií predovšetkým v domácnostiach, ale aj v priemysle.

Priemysel aj obyvateľstvo dávali prednosť využívaniu plynu na vykurovanie a ohrev teplej vody pred využitím biomasy, alebo solárnej energie. Kvôli nerozumnej cenovej politike hlavne v prípade elektriny a zemného plynu, začalo širšie využívanie obnoviteľných zdrojov energií výrazne neskôr ako v starších členských štátoch EÚ. V skutočnosti sa však podpora v oblasti obnoviteľných zdrojov energií začala len nedávno a to vďaka podporným programom Európskej únie v podobe Štrukturálnych fondov.

## **2. Nová šanca v obnoviteľných zdrojoch energie**

V čase, keď ceny energie boli relatívne nízke, prijala EÚ smernicu o obnoviteľných zdrojoch (2001). Táto smernica stanovila cieľ v EÚ pre podiel elektriny produkovanej z obnoviteľných zdrojov na 21% do roku 2010, a prispieť k celkovému cieľu spotreby elektrickej energie z obnoviteľných zdrojov na úrovni 12% do roku 2010. EÚ tiež odsúhlasila v roku 2003, že zo všetkého benzínu a nafty by do roku 2010 mali biopalivá predstavovať najmenej 5.75%. Žiaľ, najnovšie správy ukazujú, že väčšina členských štátov sa odkláňa od svojich národných indikatívnych cieľov jednak pre výrobu elektriny ako aj pre biopalivá, čo je spôsobené hlavne nedostatkom investícií a systému účinnej podpory, a tiež vstupnými prekážkami zachovávanými zo strany existujúcich producentov konvenčnej elektriny. V členských štátoch EÚ s najvyšším podielom obnoviteľných zdrojov sa však ukazuje, že s jasnou politickou vôľou môže byť obnoviteľná energia úspešne rozvíjaná.

Dopyt po obnoviteľných technológiách neustále rastie. Predmetom EÚ je zaistiť, aby si udržali svoj súčasný konkurenčný potenciál. To môže byť dosiahnuté vytvorením stabilného regulačného rámca pre výraznú expanziu obnoviteľných zdrojov v EÚ s cieľom dať investorom dôveru investovať vo väčšom meradle do OZE, výskumu a vývoja a výrobných kapacít.

## **3. Energetická situácia na Slovensku v oblasti využívania OZE**

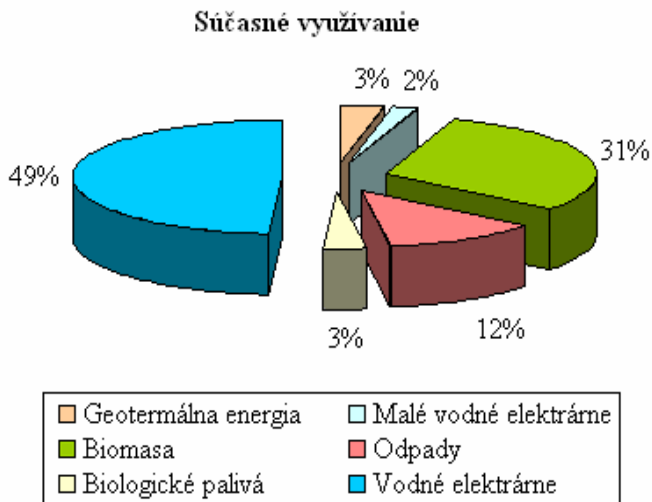
Vyššie uvedené má za následok rast významu obnoviteľných zdrojov energie ako je veterná energia, biomasa, voda, geotermálna energia, slnečná energia v energetickom sektore Slovenska. Aj keď ich energetická hustota je pomerne nízka, často je ich využívanie prerušované, závisle od meniaceho sa počasia (slnečná energia, veterná energia), resp. obmedzené na určité miesto (slnko, vietor a biomasa). Ich energetický potenciál je však oveľa väčší než je naša súčasná spotreba.

Situáciu s energiou môžeme rozdeliť na dve oblasti. Teplo a elektrinu.

Súčasní odberatelia uvedených energií nemusia byť závislí od plynu ani od veľkých dodávateľov. Možností je viacero. A existujú tiež rôzne stupne slobody,

ktorá sa dá pri tom získať – úplnej, keď si domy vyrábajú teplo a elektrinu samy, či čiastočnej – ak odoberajú napríklad len elektrinu, prípadne len časť spotrebovanej elektrickej energie.

Obrázok 1 Potenciál využívania zdrojov energie v SR



Zdroj: MH SR

Ako je vidieť z grafu v súčasnosti najviac využívaným obnoviteľným zdrojom na výrobu elektriny je vodná energia, ktorá pokrýva 49% výroby elektriny z OZE.

### 3.1. Prínos potenciálu OZE

- správne umiestnenie obnoviteľných zdrojov energie sa môže stať kľúčovým prvkom v rozvoji jednotlivých regiónov, čo prispeje k lepšej sociálnej a ekonomickej kohézii v krajine,
- využívanie regionálnych zdrojov OZE zvyšuje bezpečnosť a diverzifikáciu dodávok energie a teda znižuje závislosť ekonomiky na nestabilných cenách ropy a zemného plynu,
- prispievajú k znižovaniu emisií skleníkových plynov a škodlivín, znižujú teda zaťažovanie životného prostredia odpadmi, ktoré by inak bolo potrebné ukladať na skládkach (znamená to značné finančné úspory),
- prispievajú k viazaniu finančných zdrojov v domácej ekonomike, ktoré by inak boli použité na nákup primárnych energetických surovín (na

rozdiel od tradičných energetických technológií, ceny technológií využívajúcich OZE stále klesajú),

- spočívajú v rozvoji vidieka a marginálnych regiónov, stimulujú rozvoj malého a stredného podnikania, podporujú rast zamestnanosti a nových pracovných príležitostí,
- prispievajú k posilneniu a diverzifikácii štruktúry priemyslu a poľnohospodárstva otvorením priestoru pre investície do výroby a montáže komponentov,
- výsledky slovenského výskumu a technologického vývoja môžu mať značný konkurenčný a exportný potenciál,
- podporujú inovácie a rozvoj informačných technológií, otvárajú priestor budovania znalostnej ekonomiky,
- zvýšené využívanie OZE môže prispieť k zlepšeniu zdravotného stavu obyvateľstva. (Seňová, 2007)

### 3.2. Štátna podpora OZE

Štatistiky ako aj skúsenosti jednotlivých krajín potvrdzujú, že bez počiatkovej štátnej podpory nie je možné vybudovať základňu pre uplatnenie technológií využívajúcich obnoviteľné zdroje energie.

#### Podpora OZE zahŕňa nasledujúce oblasti:

**Daňové úľavy** – oslobodenie od platenia daní pre podnikateľov v oblasti výroby energie v malých vodných elektrárňach a výrobní tepla z obnoviteľných energetických zdrojov s výkonom do 1 MW na 5 rokov.

**Dotácie** – Štátny zákon o platbách umožňuje, aby boli platby úrokov z úverov kryté štátom do výšky 70% úrokov z úveru, pokiaľ je projekt kvalitný. Štátna účasť nesmie prekročiť 3 milióny Sk a zároveň výška poskytovaného príspevku na projekt nesmie presiahnuť 4 Sk za vyrobenú kWh v jednom roku. Úver môže byť maximálne strednodobý s výnimkou malých vodných elektrární, kde môže byť aj dlhodobý.

**Fondy** – Ministerstvo hospodárstva spravuje Fond životného prostredia, ktorý je tvorený okrem iného aj z odvodov za znečistenie životného prostredia.

**Granty** – granty z ministerstiev pôdohospodárstva a životného prostredia boli poskytované v minulosti predovšetkým pre rôzne projekty na využitie biomasy.

**Výkupné tarify** – najrozšírenejšie, min. cena vykúpenej kWh elektrickej energie, výhoda – rýchla aplikovateľnosť, ľahká kontrolovateľnosť, najmenej nákladný systém podpory. Nevýhoda – diskriminácia na trhu, nevytvára konkurenciu a tlak na znižovanie nákladov.

**Zelené certifikáty** - certifikovaný zdroj, odberatelia majú povinnosť pokryť časť spotreby „zelenou“ elektrinou. Nevýhoda - náklady na sledovanie a vyhodnocovanie.

**Systém výziev alebo vládnych zákazok** - štátne zákazky a tendre na výstavbu zariadení a na výrobu elektriny, naruša trh, vylučuje malých podnikateľov. (Bodonská – Repaská, 2007)

### 3.3. Finančná podpora OZE

Na dosiahnutie vyššie uvedeného sú potrebné nasledujúce finančné opatrenia, ktoré pokryjú podporu pre domácnosti, súkromný a verejný sektor. Pre domácnosti je navrhnutý Program vyššieho využitia biomasy a slnečnej energie v domácnostiach, pre ostatné sektory sú to opatrenia v rámci štrukturálnych fondov. K finančnej podpore OZE možno zaradiť aj Environmentálny fond, ktorý poskytuje ročne komunálnej sfére cca.1 mil. EUR.

Pre dosiahnutie cieľov v oblasti tepla je potrebné od roku 2007 do roku 2015 zabezpečiť investičnú podporu pre využitie slnečnej energie a biomasy na vykurovanie a ohrev vody pre byty a rodinné domy pre fyzické osoby vo forme dotácií na:

- § kotly na biomasu,
- § solárne systémy.

Ide o podporu domácností, ktoré nie sú oprávnené čerpať zo Štrukturálnych fondov EÚ, preto jediným riešením bolo vytvorenie Programu vyššieho využívania biomasy a slnečnej energie v domácnostiach, ktorý je financovaný zo štátneho rozpočtu SR. Predmetné opatrenie v prvej etape do roku 2011 bude zohľadňovať nasledujúce zámery pre podporu využívania biomasy a slnečnej energie, výška prerozdelenia vyčlenených prostriedkov je uvedená len orientačne. Počas tohto obdobia je potrebné zhodnotiť jeho účinnosť a v prípade potreby pristúpiť k jeho modifikácii.

Rozhodnutím vlády je teda možnosť získania finančnej podpory na slnečné kolektory a kotly na biomasu. O túto podporu je možné žiadať od 20.apríla 2009. Príspevok sa zavádza kvôli finančnej kríze, ale aj na podporu alternatívnych foriem kúrenia. Celková výška príspevku je 8 mil EUR (241 mil. Sk).

#### **Podmienky získania štátnej podpory:**

- Ø Inštalácia kotlov a kolektorov od 20. apríla 2009.
- Ø Uprednostnenie trubicových pred plošnými, ktoré sú výkonnejšie.
- Ø Splnenie technických noriem: pre slnečné kolektory ( Solar Keymark), kotly nesmú byť určené na spaľovanie fosílnych palív (uhlie a zemný plyn).
- Ø Vyplnenie tlačiva dostupné na internetových stránkach ([www.economy.gov.sk](http://www.economy.gov.sk), [www.siea.gov.sk](http://www.siea.gov.sk)).

- Ø Tlačivá sú adresované Slovenskej inovačnej a energetickej agentúry so sídlom v Bratislave.
- Ø V prílohe zdokladovať kúpu vykurovacích zariadení.

### **Výška dotácie:**

1. Výška dotácie na využitie slnečnej energie vzťahovaná na absorpčnú plochu slnečných kolektorov je:

a) 200 € za 1 m<sup>2</sup> nainštalovaných slnečných kolektorov v rozsahu najviac 8 m<sup>2</sup> plochy vrátane v rodinnom dome,

b) 50 € za 1 m<sup>2</sup> nainštalovaných slnečných kolektorov v rozsahu nad 8 m<sup>2</sup> plochy v rodinnom dome,

c) 100 € za 1 m<sup>2</sup> nainštalovaných slnečných kolektorov v bytovom dome; najvyššia dotácia je v rozsahu najviac 3 m<sup>2</sup> na každý byt v bytovom dome.

2. Výška dotácie na využívanie biomasy na kúpu a inštaláciu jedného kotla na biomasu v rodinnom dome je 30 % z kúpnej ceny nainštalovaného kotla na biomasu; najvyššia dotácia je 1 000 €.

## **4. Podnikatelia s obnoviteľnou energiou**

Sú to remeselníci, drobní a strední podnikatelia, roľníci vo vidieckych oblastiach, ktorí môžu pomocou obnoviteľnej energie dosiahnuť zisky. Je dokázateľné, že OZE môžu priniesť podstatný prínos k regionálnemu rozvoju čo sa týka prílivu kapitálu, nového "know-how", vytvoreniu pracovných miest a nových hodnôt. Doteraz malo vždy prioritu globálne hospodárstvo. Pohľad na regionálne hospodárstvo bol často zanedbávaný. Na regionálnych úrovniach v obciach a krajoch pôsobia politici, remeselníci, malé a stredné podniky. Oni sú tými aktívnymi účastníkmi, ktorí budú v budúcnosti realizovať projekty obnoviteľných energií.

Aj v kapitálovo slabších regiónoch nie sú investície do projektov OZE žiadnym neprekonateľným problémom. S ekonomicky zaujímavými projektmi sa môže táto tendencia obrátiť. Peniaze môžu tiecť z centier kapitálu späť do regiónu. Nové možnosti pre financovanie projektov zameraných na obnoviteľné zdroje energie je možné nájsť aj v programoch Štrukturálnych fondov EÚ v plánovacom období 2007 až 2013, alebo v iných domácich a zahraničných programoch. (Seňová, 2007)



## 5. Financovanie projektov zameraných na OZE

### 5.1. Predpoklady pre financovanie projektov zameraných na OZE

#### TECHNICKÉ

- overená technológia a dodávatelia,
- napojenie na rozvodné siete,
- schopnosť distribúcie a inkasa hotovosti.

#### PRÁVNE

- vlastnícke vzťahy,
- regulačné rámce a predpisy,
- prevoditeľnosť práv a licencií,
- poistenie.

#### EKONOMICKÉ

- kvalita lokality, zariadení a vybavenia,
- predvídateľnosť cash-flow (napr. poveternostná situácia a pozorovania),
- účastníci projektu a štruktúra,
- cenové podmienky na trhu (stabilná cena, povinnosť odberu),
- rentabilita projektu. (Seňová, 2007)

### 5.2. Financovanie OZE komerčnými bankami

Na Slovensku predstavujú bankové úvery najbežnejšiu formu externého financovania. Poskytujú sa dokonca už aj na financovanie relatívne malých projektov. Súčasťou úverovej zmluvy je úroková sadzba (%) a splátkový kalendár (splatnosť úveru v rokoch), ktorý zahŕňa splátky úroku a istiny úveru.

Väčšina finančných inštitúcií si účtuje poplatky za poskytnutie úveru. Tieto poplatky súrozdielne v závislosti od finančnej inštitúcie, bonity klienta, dostatočnej garancie, typu projektu atď.

Finančné inštitúcie na Slovensku ponúkajú investorom v porovnaní s predchádzajúcim obdobím úvery s nižšími úrokovými sadzbami a dlhšou dobou splatnosti (15-20 rokov), čo prispieva k zvyšovaniu dostupnosti kapitálu aj na financovanie EE a OZE projektov. Štandardne banky požadujú určité garancie. Ako záruku banky obvykle akceptujú nehnuteľnosti, hmotný majetok a práva, depozity a dlhopisy. Počas celého úverového obdobia banka monitoruje bonitu klienta a v prípade zhoršenia môže upraviť podmienky poskytovania úveru. Banka môže zvýšiť úrokovú sadzbu pri prolongácii splátok, či pri nedodržaní časových termínov splácania. V niektorých prípadoch môže požiadať aj o predčasné splatenie úveru. V horšom prípade si uplatní záložné právo. Úverový vzťah medzi

bankou a klientom sa končí splatením celkového úveru. Keď klient splní všetky dohodnuté podmienky, banka uvoľní poskytnuté zabezpečenie úveru.

V súčasnosti už mnohé banky na Slovensku ponúkajú úverové produkty financovania v oblasti energetickej efektívnosti a podnikania s obnoviteľnými zdrojmi energie. Na Slovensku existuje 11 bánk, ktoré poskytujú úverové produkty týkajúce sa obnoviteľných zdrojov energií. Sú to Slovenská sporiteľňa, Slovenská záručná rozvojová banka, OTP banka, Ľudová banka, a.s., Dexia banka Slovensko, Tatra banka, a.s., ČSOB, Commerzbank AG, Istrobanka, Investkredit Bank AG, Všeobecná úverová banka.

Pri osobnej návšteve nám dve banky poskytli aj konkrétne podmienky poskytnutia úveru, ak by sa realizoval projekt na podporu OZE:

#### **Dexia banka Košice**

Výška úroku: 6M EURIBOR + Marža + Riziková prirážka (1,5% + 3,5% + 2%)

Celková výška úroku: 7%

Výška poplatkov: 0,9%

Výhody: zvýhodnené štandardné služby

#### **Tatra banka Košice**

Výška úroku: Refi na 10 r. + Marža ( 4,98% + 1,9%)

Celková výška úroku: 6,88%

Výška poplatkov: 1%

Výhody: zvýhodnené sadzby a poplatky pri službách

Okrem poplatku za poskytnutie úveru banky spoplatňujú aj ostatné služby ako je monitorovanie podniku počas čerpania úveru, či predčasné splatenie úveru. V tomto prípade majú obidve banky vypracovaný sadzobník poplatkov, ale podobne ako výška úveru sa môže výška poplatkov meniť vzhľadom na rizikovosť poskytovania finančných prostriedkov konkrétnemu podniku.

### **5.3. Rizikový kapitál**

V širšom slova zmysle sa chápe rizikový kapitál ako súhrnný názov pre venture capital (rizikový kapitál) a private capital (rozvojový kapitál). Venture kapitál slúži na štart, rozvoj alebo transformáciu podnikov. Private equity sa viac zameriava na existujúce podniky, ktoré potrebujú pomocť pri ďalšom rozvoji.

Princíp fungovania rizikového kapitálu spočíva v tom, že investor poskytne vlastné finančné prostriedky formou priamych investícií do základného imania, a tak sa stáva na určité obdobie spoločníkom. Táto spolupráca trvá zvyčajne 5 – 7 rokov a potom vystúpi z podniku. Podiel investora je väčšinou minoritný a má

limitovanú účasť na riadení. Investormi rizikového kapitálu môžu byť špecializované fondy alebo podnikateľský anjeli (business angels).

Rizikový kapitál podnik využíva na začatie činnosti (seed capital, start – up capital), rozšírenie činnosti (expansion capital, development capital), sanáciu podniku ( restructuring capital), zmeny vlastníctva podniku ( management buy – in, management buy – out), prefinancovanie dlhov (debt replacement capital) a financovanie akvizícií (acquisition capital).

#### **Investor môže vystúpiť z podniku týmito spôsobmi:**

**Management buy – out (MBO)** – najčastejší spôsob exitu, ide o odpredaj podielu pôvodnému manažmentu podniku alebo jeho členom,

**Management buy – in (MBI)** – predaj podielu obchodnému partnerovi, je to akvizícia spoločnosti externým manažmentom spolu s finančnými partnermi,

**Leveraged buy – out (LBO)** – predaj podniku strategickému investorovi, ide o odkup spoločnosti, ktorá je z väčšej časti financovaná dlhom a menšiu časť tvorí vlastný kapitál,

**Initial Public offer (IPO)** - exit prostredníctvom kapitálového trhu, to znamená kotovanie spoločnosti na burze cenných papierov, akcia spoločnosti je ponúknutá verejnosti.

Rizikový kapitál patrí k externým zdrojom, ale počas doby spolupráce investora s podnikom sa správa ako vlastný kapitál. Investori sa snažia o zhodnotenie trhovej hodnoty podniku, preto nepožadujú priebežné splácanie vloženého kapitálu a snažia sa prispieť okrem materiálnej stránky aj nemonetárne, napr. inovácia časti technológie a pod. (Tauš – Taušová, 2009)

## **5.4. Podporné programy EÚ**

V rámci Štrukturálnych fondov pre programové obdobie 2007 - 2013 je pre nás zaujímavý operačný program Konkurencieschopnosť a hospodárky rast, ktorý je zameraný na zvyšovanie energetickej efektívnosti. Jednou z výhod takýchto podporných programov je, že sa poskytujú bezplatne, zvyšujú čistý cash flow projektu čím znižuje jeho riziko a zvyšuje jeho atraktívnosť pre ďalších potenciálnych investorov. Možnosť získať až 50% z oprávnených nákladov projektu v prípade malých a stredných podnikov a až 95% v prípade verejnej správy. Nevýhodou je, že ich využitie je obmedzené na určité časové obdobie. Medzi ďalšie podporné programy patria Podpora úspor energie a využitia obnoviteľných energetických zdrojov a Zlepšenie a rozvoj infraštruktúry na ochranu ovzdušia, ktorá predstavuje regionálnu pomoc.

## **Podmienky a základné informácie poskytovania pomoci**

- Ø Nenávratný finančný príspevok (NFP)
- Ø Poskytovateľom pomoci je Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky ako Riadiaci orgán pre Operačný program Konkurencieschopnosť a hospodársky rast
- Ø Prijímatelia sú fyzické alebo právnické osoby oprávnené na podnikanie podľa § 2 ods.(2)Obchodného zákonníka, registrované na území SR, ktoré plánujú realizovať jednotlivé druhy oprávnených projektov
- Ø Minimálna výška pomoci prijímateľovi je 30 000 EUR. Maximálna výška pomoci naprojekt predložený v rámci tejto schémy nesmie presiahnuť 2 mil. EUR, pričom celkové oprávnené výdavky projektu nesmú prevýšiť 25 mil. EUR. Celkové výdavky na projekt nie sú obmedzené
- Ø Pomoc je poskytovaná na obdobie 36 mesiacov v niekoľkých splátkach v priebehu jedného roka alebo počas viacerých rokov
- Ø Predloženie žiadosti o NFP vrátane povinných príloh pred začatím realizácie projektu.
- Ø Preukázanie zabezpečenia finančnými zdrojmi na spolufinancovanie: a, oprávnených výdavkov projektu vo výške rozdielu celkových oprávnených výdavkov projektu a požadovaného NFP vo forme, ktorá nezahŕňa žiadnu štátnu pomoc a to buď z vlastných zdrojov, alebo prostredníctvom externého financovania, b, neoprávnených výdavkov projektu

## **Záver**

Záverom je možné konštatovať, že pri realizácii environmentálnych projektov je ich počet financovaný z jedného zdroja relatívne malý. Zvyčajne nie je možné pokryť financovanie projektu z jedného zdroja. To znamená, že základom pre financovanie sú hlavne vlastné zdroje. Pri väčších projektoch alebo v prípade nedostatku vlastných zdrojov je vhodné uvažovať o spolufinancovaní jedným alebo dvomi cudzími zdrojmi, s ktorými je možné návrh projektu realizovať. Je na investorovi, aký spôsob financovania si vyberie a do akého rizika pôjde. Znova však musíme podotknúť, že dôležitú úlohu tu zohráva aj platná legislatíva.

## **Kľúčové slová**

energia, financovanie, projekty, zdroje, štrukturálne fondy

## Literatúra

1. BODONSKÁ, Livia - REPASKÁ, Patrícia: Potenciál využívania obnoviteľných zdrojov energie a štátna podpora zo strany Slovenskej republiky. In: Acta Montanistica Slovaca. roč. 12, č. 2 mimoriadne (2007), s. 241-244. Internet: <[www.fberg.tuke.sk](http://www.fberg.tuke.sk)> ISSN 1335-1788
2. SEŇOVÁ, Andrea: Formy finančnej podpory v oblasti obnoviteľných zdrojov energií na Slovensku. In: Acta Montanistica Slovaca. roč. 12, mimoriadne číslo 2 (2007), s. 245-250. Internet: <<http://actamont.tuke.sk/ams2007.html>> ISSN 1335-1788
3. TAUŠ, Peter - TAUŠOVÁ, Marcela: Plánovanie výstavby fotovoltaickej elektrárne na Slovensku - 2. In: Energie21, roč. II, č. 4 (2009), s. 38-41. Internet: <<http://www.agroweb.cz/>> ISSN 1803-0394

## Summary

The renewable energy sources are domestic sources of energy that help to enhance the safety of energy supplies and the diversification of energy sources. The utilization of such sources complies with the environmental acceptability requirement and leads to a reduction in greenhouse gas emissions. The renewable energy is proved to be commercially viable for a growing list of consumers and uses. The renewable energy technologies provide many benefits that go well beyond the energy alone. More and more, the renewable energies contribute to the three pillars of the sustainable development in the economy, environment and the society.

Several renewable energy technologies are established in world markets, building global industries and infrastructures. Other renewables become competitive in growing markets, and some are widely recognised as the lowest cost option for stand-alone and offgrid applications. An increased utilization of renewable energy sources in the heat and electricity generation is one of priority tasks of the Slovak Republic to boost the use of domestic energy potential and thus to decrease the Slovakia's dependence on imported fossil fuels.

## **Adresa autorov**

Ing. Rozália Pétrová, CSc.  
Katedra ekonómie  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 258  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: rozalia.petrova@euke.sk

Ing. Andrea Seňová, PhD.  
Ústav podnikania a manažmentu  
F BERG Technickej univerzity v Košiciach  
Park Komenského 19, 042 00 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 602 2983  
E-mail: andrea.senova@tuke.sk

# Determinanty riadenia podniku v súčasnosti a v blízkej budúcnosti

*Michal PRUŽINSKÝ – Peter VARHOLÁK*

## Úvod

Podnik v jednej zo svojich interpretácií, spočívajúcej v procese tvorby tovarov, služieb, hmotných i nehmotných statkov a hodnôt, ktorá uspokojuje vyslovené i nevyslovené požiadavky zákazníkov, sa obohatením (ochudobnením) o skúsenosti z krízy, ktorej mohol byť, bol a je svedkom dostáva do novej pozície, v ktorej sa mu rysujú zrejme i menej zrejme možnosti. V takejto situácii je mimoriadne významnou otázkou, v koho rukách je kormidlo a prevody od tohto kormidla s cieľom riadiť podnik a vyvieť ho z kalných vôd krízy na pokojné more podnikania alebo do prístavu pre vykonanie údržby, rekonštrukciu alebo doplnenie personálu, paliva a zásob a určenie nových úloh, pozícií, poslání a misie. Keďže podnikateľských lodí je ohromné množstvo a podnikateľské trasy sa rôzne križujú a nástrahy číhajú na každom kroku, tak stratégia, taktika a operácie musia byť nápomocné stanoveným úlohám, poslaniu a misii, ktoré musí podnik pod vedením svojho kapitána a posádky zrealizovať. Deje sa tak v globálnom, turbulentnom, dynamickom, súťaživom, agresívnom prostredí, kde sa hrajú rôzne typy ekonomických (politických, vojenských, spravodajských, diplomatických, egoistických a iných) hier s rôznym súčtom, za pomoci vytvárania (dočasných) priateľstiev, nepriateľstiev, partnerstiev, koalícií, spolkov a pod. Toto všetko determinuje chovanie manažérov, zamestnancov a spolupútnikov podniku, firmy, organizácie. Podnik sa teda chová reaktívne i aktívne, aby, pokiaľ možno, optimalizoval svoju trajektóriu v súlade so svojim poslaním, misiou a úlohám.

## 1. Krízová situácia, krízové faktory a niektoré špecifiká s vplyvom na spoločnosť

Riaditeľ pre tajné služby Dennis Blair považuje za najväčšiu hrozbu pre záujmy USA Čínu a Rusko. Potom Severnú Kóreu a Irán. Rusko a Irán majú najväčšie zásoby zemného plynu na svete. "Čínske záujmy sú v mnohých otázkach rovnaké ako tie americké, ale čínske stále sa zvyšujúcim dôrazom na modernizáciu armády a diplomaciou zameranou na prírodné zdroje patria medzi faktory, ktoré z nej tvoria komplexného globálneho konkurenta." Čínu ďalej považuje za veľmi agresívnu v otázkach kybernetickej vojny. "Rusko je americkým partnerom v dôležitých iniciatívach ako napríklad boj s jadrovým terorizmom, ale zrejme bude i naďalej hľadať metódy, ako opätovne potvrdiť moc a vplyv spôsobmi, ktoré budú komplikovať záujmy USA," konštatuje agentúra AFP.

V súčasnej dobe po stáročiach relatívne ľahkej spotreby fosílnych palív, ktoré predstavovali skoncentrovanú energiu, prichádza svet do štádia ich relatívneho nedostatku s tendenciou neustáleho zvyšovania ich deficitu. Čaká nás svet energie vzácnej, drahej a rozptýlenej. Nástojčivejšie sa vynára pravidlo platné v prírode, konštatujúce, že produkcia je obmedzená najvzácnejším prírodným druhom. Boj o prírodné (energetické) zdroje na súši, v moriach, v polárnych oblastiach a vo vesmíre bude mať stále agresívnejšiu podobu.

Čínske orgány pripravujú zákaz vývozu vzácných kovov, ktoré sa ťažia len v Číne, hrajú kľúčovú úlohu v moderných technológiách, keď predtým svetový trh týchto kovov jeho zaplavením zlikvidovali. Úplný zákaz sa týka vývozu terbia, dysprozia, yttria, túlia, lutécia, vývoz ďalších kovov ako neodýmu, európie, céria, lantánu má byť limitovaný pod úroveň svetového dopytu. Tieto kovy hrajú kľúčovú úlohu pri výrobe hybridných automobilov, automobilových katalyzátorov, supravodivých materiálov a systémov navádzania zbraní. Potrvá roky, kým sa obnovia vo svete bane na ťažbu týchto vzácných strategických surovín.

Čína za júny nakúpi dlhopisy Medzinárodného menového fondu, čo je pokračovaním zrejme dlhodobejšieho trendu smerujúceho k náhradám dolára ako globálnej rezervnej meny. Má ambície internacionalizovať svoju menu s negatívnym vplyvom na dolár. V súčasnosti sú devízové rezervy Číny s veľkým náskokom najväčšie na svete. V svojom počínaní smerujúcom k vytlačeniu dolára zo svojej pozície nie je Čína osamotená. Takúto možnosť pripúšťajú i niektorí Američania pôsobiaci v ekonomike i v politike.

Nouriel Rubini predpokladá v USA bankrot viac než 1000 inštitúcií a nie len bánk, považuje finančný systém za vážne poškodený. Za dobrú správu považuje fakt, že Bernankeho chyby pred krízou umožňujú vyhnúť sa ďalšej veľkej depresii. Igor Paragin, profesor na diplomatickej akadémii pri ruskom ministerstve zahraničných vecí prirovnáva súčasnú situáciu v USA k situácii v Sovietskom zväze za vlády Michaila Gorbačova. „Americký dlh za 11 rokov sedemnásobne vzrástol. Za Gorbačova išlo v prípade Sovietskeho zväzu o päťnásobný nárast.“

Veľké banky sa predbežne nemusia o svoju budúcnosť obávať, práve z dôvodov ich veľkosti, pretože ich pád by mohol spôsobiť podobné problémy ako pád banky Lehman Brothers. Investori si musia spytovať svedomie a primerane ubrať z bývalých skúseností ohľadne ziskov.

Dobрым indikátorom podnikateľského zdravia v globálnom meradle môžu byť aerolínie. Ich tohtoročná strata podľa odhadu Medzinárodnej asociácie leteckej dopravy (IATA) bude predstavovať 11 miliárd dolárov, a vlády údajne ich podnikanie sťažujú. Dôvodom je menej prepravených osôb, nákladu, pohyby cien paliva, slabé výnosy vďaka krutému konkurenčnému boju. Giovanni Bisignani z vedenia IATA sa vyjadril nasledovne: „Súčasná kríza tak mala na aerolínie ešte horší dopad ako 11. september“. Tak isto kritizuje prístup európskych a amerických vlád za nevytváranie zdravého prostredia pre podnikanie v tejto brandži, pretože neinvestujú do infraštruktúry, neriešia globálne problémy životného prostredia a neposkytujú aerolíniám ekonomickú slobodu ako je to bežné v ostatných



odvetviach – povolenie fúzií a slobodný prístup na globálne trhy a ku globálnemu kapitálu. Vyrovnané hospodárenia za rok 2009 dosahuje len Latinská Amerika, ostatný svet je v strate.

Zo štúdie Global Wealth 2009 od spoločnosti The Global Consulting Group vyplýva, že Európa je už bohatšia ako USA.. Američania vlastnia majetok v hodnote 29,3 bilióna dolárov, Európania 32,7 bilióna. Pokles celosvetového bohatstva predstavuje 12%. „Bohatstvo začne pomaly ožívať v roku 2010, ale až do roku 2013 nemôže dosiahnuť svoju predchádzajúcu úroveň,“ tvrdí spoluautor štúdie, Damish. Len v Latinskej Amerike vzrástlo bohatstvo oproti roku 2007 o tri percentá.

Nerastné bohatstvo krajín možno pokladať za strategickú výhodu vzhľadom k zužujúcim sa zásobám najmä vybraných surovín, ale aj potenciálny zdroj strategickkej nestability. Takými surovinami sú okrem iného zemný plyn a ropa. Pri pohľade na tabuľku 1 je zrejmalá východisková situácia najsilnejších krajín sveta: USA, Číny, Ruska, a ďalších aktérov v strategickkej hre o suroviny.

Od konca roku 2007 do polovice roka 2009 zaniklo v OECD 15 miliónov pracovných miest. Je predpoklad, že zanikne ďalších 10 miliónov do konca roku 2010. Zrejme pôjde o zmeny štrukturálnej povahy. OECD predpokladá, že výdaje vlád pozitívne ovplyvnia zamestnanosť v rozsahu 0,8 až 1,4%. Nezamestnanosť je maximálna od roku 1945. Predstavuje 8,3% z 5,6% z konca roka 2007. Najhoršia je v Španielsku, Írsku a USA.

Tabuľka 1 Zásoby plynu vo svete

<b>Overené rezervy zemného plynu vo svete (bil. metrov kubických, ku koncu roka 2008)</b>	
Rusko	43.30
Irán	29.61
Katar	25.46
Saudská Arábia	7.57
USA	6.73
Spojené arabské emiráty	6.43
Nigéria	5.22
Venezuela	4.84
Alžírsko	4.50
Irak	3.17
<b>PRAMEN: Statistical Review of World Energy 2009</b>	

Zdroj: Hugo Chávez oznámil obrovské zásoby plynu. Nové nálezisko posilňuje pozíciu Venezuely v energobiznise. Dostupné na <http://ekonomika.etrend.sk/svet/hugo-chavez-oznaml-obrovske-zasoby-plynu.html>

## 2. Vplyv aktuálnych podmienok na organizácie

Na organizácie v celosvetovom meradle majú vplyv procesy globalizácie, ako aj delokalizácie. Delokalizačné procesy zahŕňajú outsourcing a offshoring, ktorých rozsah sa mení aj v závislosti od vývoja prostredia v ktorom sa tieto organizácie nachádzajú a vplyvom vzájomných interakcií vyvolaných ponukou, dopytom v predmetnej oblasti na zabezpečenie manažérskych funkcií, prípadne ich prvkov, cenou práce, životnými nákladmi, stabilitou prostredia, rozvojovými tendenciami a podobne. Outsourcing možno považovať za významného iniciátora podnikania živnostníkov, malého a stredného podnikania, ale svoje miesto má aj v oblasti riešenia úloh vedy a techniky, najmä v dôsledku straty konkurencieschopnosti, podceňovania úlohy vedy a techniky a príslušného vzdelávania v spoločnosti zo strany kompetentných orgánov pri jeho financovaní a zúšľachtovaní. Podľa Európskeho štatistického úradu Eurostat vynaložili niektoré členské krajiny v roku 2007 nasledujúce finančné problémy na výskum a vývoj: Švédsko vydalo 3,6 % svojho HDP, nasledované Fínskom (3,47 %) a Rakúskom (2,56 %). Najmenej do vedy a výskumu investoval Cyprus (0,45 %), za ktorým nasledujú Slovensko (0,46 %) a Bulharsko (0,48 %). Členské krajiny Európskej únie (EÚ) vynaložili v roku 2007 na výskum a vývoj 229 miliárd eur (6,9 bilióna Sk), čo zodpovedá 1,85 % ich hrubého domáceho produktu (HDP).

Aj vďaka celosvetovým informačným a komunikačným systémom a virtuálnym sieťam sú vytvárané potrebné predpoklady pre stále širšie zapájanie organizácií v stále širšom rozsahu manažérskych funkcií alebo ich prvkov v celosvetovom meradle. Outsourcing a offshoring sa rozširuje nie len západovo-východným smerom, ale stále viac aj východo-západným a rozvíjajú sa aj ostatné smery. Dôsledkom sú zmeny v počtoch a štruktúre zamestnancov, organizačných štruktúrach, systémoch riadenia, stratégii, taktike, operatívnom riadení, atď.

Podľa Rebríčka 500 najväčších spoločností strednej a východnej Európy, zostaveného poradenskou a audítorskou spoločnosťou Deloitte, zahŕňajúceho údaje o firmách z 18 krajín regiónu zoradených podľa konsolidovaných tržieb, približne tri štvrtiny firiem, ktoré poskytli údaje za prvý štvrt'rok 2008 a 2009, alebo ktorých boli údaje k dispozícii z verejných zdrojov, zaznamenali pokles tržieb medzi týmito obdobiami, a až 63% dvojciferný percentuálny úbytok.

Teória o voľnom pohybe pracovných síl sa v súčasnej krízovej situácii napĺňa neočakávaným spôsobom. Takzvaná reverzná migrácia zo západu na východ, spojená s odlivom mozgov, tento krát do Číny a Indie, ale nie len tam, spôsobí nemalé problémy krajinám, z ktorých unikajú manažéri a odborníci. Na druhej strane neprestane migrácia z chudobných do vyspelejších krajín najmä málo vzdelaných, prípadne ťažšie uplatniteľných, či už legálnych alebo nelegálnych migrantov. Čínske ambície (v politike nevyčnievajú, ale sú zjavné, napríklad v Šanghajskej šestke) vo vojenstve, v ekonomike, v svetovom obchode, v svetovom finančníctve (tendencie k náhrade dolára s ďalšími krajinami a aj americkými

odborníkmi), v získavaní prenajímanej pôdy v Afrike (spolu s inými ázijskými krajinami), vo vede a výskume, ako aj kroky Indie koncepciou rozvoja hospodárstva prostredníctvom informačných technológií a finančného servisu len podčiarkujú tendencie k veľkému vplyvu v celosvetovom meradle. Vedecká skupina vedená Vivekom Wadhwom, prednášajúcim na Duke University a na Harvarde sériou odborných štúdií popísala výsledky prieskumu názorov 1 203 čínskych a indických vedcov a technikov, ktorí pracovali v USA a vrátili sa do vlasti. V štúdiách ako America's Loss is the World's Gain a A Reverse Brain Drain sú okrem iného uvedené výsledky týkajúce sa názorov na kvalitu života, motivačný faktor lepších pracovných príležitostí, platy a odmeny vo vzťahu k životným nákladom v USA, Číne a Indii. Výsledky sú porovnané v nasledujúcej tabuľke vytvorenej z pôvodných jednotlivých zdrojových tabuliek (tab. 2).

Kým v USA mzdy vedeckých pracovníkov prakticky stagnujú, v Indii rastú ročne o pätnásť percent, Hongkong vypláca porovnateľné platy i v absolútnych číslach. Mimoriadne vítaní sú vedeckí odborníci s americkými skúsenosťami v medzinárodnom podnikaní a marketingu. Nahradilo ich presvedčenie, že v domovských krajinách, prežívajúcich prudký boom, ich čaká lepšie profesionálne uplatnenie.

Podľa skúmania Trend barometra sú názory hlasujúcich (866) na dobu, kedy sa slovenská ekonomika odrazí od dna v nasledujúcej tabuľke (tab. 3). Podľa skúmania Trend barometra sú názory hlasujúcich (64) na otázku „Mali by podľa vás vlády a centrálné banky ukončiť opatrenia prijaté v dôsledku hospodárskej krízy?“ v slovenskej ekonomike nasledovné (tab. 4).

Tabuľka 2 Porovnanie skúmaných aspektov: kvality života, motivačných faktorov lepších pracovných príležitostí a platov a odmien vo vzťahu k životným nákladom v Číne, Indii oproti USA v percentách

Skúmaný aspekt	Parameter skúmaného aspektu	India %	Čína %
<b>Kvalita života</b>	Doma: oveľa lepšia, o niečo lepšia	45,1	33,5
	Zhruba rovnaká	16,2	23,8
	O niečo lepšia, oveľa lepšia v USA	37	40,4
<b>Motivačný faktor lepších pracovných príležitostí v rodnej krajine, než v USA</b>	Nie veľmi, dosť, veľmi a nesmierne silný	84	92,8
<b>Platy a odmeny vo vzťahu k životným nákladom</b>	Doma: oveľa vyššie, o niečo vyššie	49,4	54,1
	Zhruba rovnaké	19,7	19,8
	USA: o niečo vyššie, oveľa vyššie	28,4	22,0

Zdroj: Upravené podľa: America's Loss is the World's Gain, Duke University, marec 2009

Tabuľka 3 Kedy sa slovenská ekonomika odrazí od dna krízy?

Doba	Už sa stalo	Rok 2009	Rok 2010	Rok 2011
%	6	9	28	57

Zdroj: Upravené podľa Trend barometra

Tabuľka 4 Mali by podľa vás vlády a centrálné banky ukončiť opatrenia prijaté v dôsledku hospodárskej krízy ?

Rozhodne áno a skôr áno	Skôr nie, rozhodne nie	Neviem, nevyjadrujem sa
38%	45%	17%

Zdroj: Upravené podľa Trend barometra

### 3. Riadenie podniku v súčasnom krízovom období

Manažéri podnikov, ktoré sú vystavené krízovým turbulenciám, pracujú často krátko v podmienkach sprevádzanými:

#### vo finančných otázkach:

- nedostatkom finančných prostriedkov, ich sťaženým zabezpečením od bánk, s tým súvisiacim náročnejším posudzovaním projektov, náročnejším presadzovaním investičných zámerov, aj keď
- peniaze v súčasnosti môžu mať inú hodnotu, než v minulosti vďaka zmenám cien vyvolaných krízou,
- reťazou prvotnej a druhotnej platobnej schopnosti,
- turbulenciou mien ako je dolár, národné meny, vplyvom ambiciózných štátov na presadzovanie ich mien, špekuláciami s menami, bojom o peniaze z eurofondov alebo štátov, či verejného obstarávania,

#### v dodávateľských a odberateľských vzťahoch:

- prepadom dopytu, znížením objednávok, stratou odberateľov, dodávateľov, konkurenciou,

#### v akvizíciách, fúziách:

- znížením akvizičných aktivít,

#### v transformačných procesoch:

- reorganizáciou,
- reštrukturalizáciou,
- bankrotom,
- likvidáciou,

#### v podnikateľských aktivitách:

- zabrzdnením aktivít, prípadne ich elimináciou a odložením na vhodnejšiu chvíľu, alebo ich
- vypustením z portfólia zámerov, plánov,

**v invenciách, inováciách:**

- zrod nových nápadov, nových pohľadov na procesy prebiehajúce vo vzdialenejšom okolí
- s možným vplyvom na vlastný podnik a jeho podnikanie, či na strategické možnosti manažmentu a
- podniku, na procesy v blízkom okolí, na situáciu u konkurencie a v neposlednom rade na situáciu
- vlastného podniku,
- zmenám názorov na rozsah podnikateľských portfólií, zmenám názorov na rozsah integrácie
- organizácií, lokalizácie súčastí organizácií, na rozsah veľkostí podnikov, počtu zamestnancov,

**v lokalizačných a delokalizačných aktivitách:**

- premiestnením podniku doma alebo do zahraničia,
- outsourcingom,
- offshoringom,

**v zásahoch štátu:**

- zväčšujúcimi sa rozsahmi zasahovania štátu (štátov) do činnosti podnikov, ako je napríklad snaha
- ovplyvňovanie odmien (bankových) úradníkov, usmerňovanie rámcov kolektívneho vyjednávania
- a direktívne určovanie rámcov, kto do tohto rámca z podnikateľov patrí a kto nepatrí,
- reguláciou bánk, aspoň niektorých, napríklad menších a slabších,
- politickým marketingom nie v prospech podnikateľského prostredia, ale v prospech voličskej
- základne alebo stranického aparátu, či spriaznených firiem,

**v aktivitách odborov:**

- zvyšujúcou sa aktivitou odborov pri kolektívnom vyjednaní, bežnej koexistencii, až po štrajkové
- aktivity, zasahovaním do riadenia organizácií bez zodpovednosti za výsledky,
- snahou o zvýšenie minimálnych miezd, odmien zamestnancom bez ohľadu na výkonnosť,
- konkurencieschopnosť a životaschopnosť,

**v aktivitách zamestnancov:**

- zvyšujúcou sa aktivitou, agresivitou až vydieraním uvoľňovaných zamestnancov, prípadne
- zamestnancov, ktorí sú výpoveďou ohrození, či si to len myslia,

**v konkurencii:**

- potenciálnou konkurenciou sociálnych podnikov, ktorých významná časť nákladov je pokrytá formou dotácií štátu a teda majú konkurenčnú výhodu,

- potenciálnou konkurenciou platových príležitostí a finančných výhod zo strany zamestnancov platených zo štátneho rozpočtu, ktorým sa platy neznižujú, ale práve naopak,
- bolestivým vytváraním predpokladov pre nové portfóliá podnikaní, ktoré narušujú existujúcu hegemóniu vzťahov a názorov, napríklad solárna energetika, veterná energia, prechod na ekologickejšiu výrobu automobilov,
- cenovou konkurenciou,
- nekalou súťažou,
- lobistickými aktivitami,
- korupciou,

#### **v dopyte a ponuke surovín, zdrojov, energií a ich cenovej fluktuácii:**

- významným (prechodným) znížením dopytu po fosílnych palivách, iných surovinách, potenciálnym nebezpečenstvom nedostatku strategických surovín,

#### **v raste nezamestnanosti, hroziacom sociálnymi katastrofami:**

- výrazným rastom nezamestnanosti, tendencií znižovania početných stavov zamestnancov, navracania vlastných občanov z cudziny po zhoršení pracovných podmienok a snahou o ich zapojenia do pracovného procesu,

#### **vo vlastných špekuláciách podniku a špekuláciách iných podnikateľských subjektov:**

- špekulatívnymi únikmi kapitálu,
- špekulatívnym podnikaním,
- pyramidovými hrami a Ponziho schémami.

## **4. Východiská pre manažerov pre riadenie podnikov v najbližšej budúcnosti**

Existujúca situácia bude pretrvávať zrejme viacero rokov. Podniky pod vedením zodpovedných manažmentov sa nesporne z krízy poučia a budú aplikovať bezpečnostné a obranné mechanizmy a obozretne riadiť zverenú podniky. Otázkou zostáva, či tieto postoje budú rešpektovať vládne garnitúry, alebo ich súčasť, lobisti, zamestnanci a odbory a strojcovia súčasnej krízy a kríz nasledujúcich, najmä obrovské banky a tí, ktorí sú za nimi. Chovanie týchto bánk nedáva veľké záruky do budúcnosti. Rady prijali pomoc štátov pri napĺňaní peňazovodov, ktorými prúdili do bánk peniaze daňových poplatníkov, nadelili si z týchto prostriedkov svoje „zaslúžené“ odmeny v miliónoch a usilovali sa čo najskôr zbaviť kurately štátov, aby mohli v nadeľovaní odmien pokračovať bez ohľadu na okolnosť, že spôsobili krízu nebyvalých rozmerov a s progresívnym indexom rastu odmien. Štáty dosiaľ nemali dostatok síl, aby zmenšili veľkosť najväčších bánk a zaviedli vyššiu mieru zásluhovosti za dosahovanie dlhodobějších kladných výsledkov. Náklady na elimináciu následkov krízy nakoniec zaplatia daňový poplatníci.

Manažmenty čaká rehoľa vyžadujúca uplatnenie toho najlepšieho, čo doterajšia teória a prax podnikania ponúka. Mimoriadne miesto musia mať funkcie podnikového marketingu, komunikácie, teórie životného cyklu podniku, prežitia,

krízového manažmentu, dostatku likvidity, s mimoriadnou úlohou ľudského kapitálu a riadenia ľudských zdrojov. Bez jasnozrivých stratégií, precíznych plánov manažérskych zručností a mimoriadnej podnikateľskej pružnosti nie sú šance na úspech veľké.

## Záver

Článok popisuje súčasnú krízovú situáciu z aspektov majúcich podstatný vplyv na ekonomické organizácie a ich orientáciu z hľadiska vzdialenejších a bližších externých i vlastných podmienok. Uvádza vplyvy, ktoré musí brať každý manažér a manažment do úvahy pri riadení takejto organizácie. Uvádza časový horizont niekoľkých rokov, pokiaľ dôsledky krízy budú mať pretrvávajúci vplyv. Vyzdvihuje úlohu marketingu, komunikácie, teórie a praxe manažmentu, dostatku finančných zdrojov, dobré vízie, stratégiu, plány a ľudského činiteľa.

## Kľúčové slová

kríza, organizácia, riadenie podniku, manažment, riadenie ľudských zdrojov, komunikácia, marketing, prežitie, plánovanie

## Literatúra

1. Poláková, M.: EÚ: SR patrí ku krajinám, ktoré investujú najmenej do výskumu a vývoja. Brusel (8. septembra TASR). Dostupné na <http://www.tasr.sk/25.axd?k=20090908TBB00521> Citované 8.9.2009.
2. Pressburg, A. P.: Kríza urýchlila spätnú migráciu. Sťahovanie za prácou prestáva byť jednosmerné. (5. 9. 2009). Dostupné na <http://ekonomika.etrend.sk/svet/kriza-urychlila-spatnu-migraciju-8.html> Citované 8.9.2009.
3. Svět čelí technologické krizi: Čína připravuje zákaz vývozu vzácných kovů. (26.8.2009). Dostupné na <http://www.blisty.cz/2009/8/26/art48607.html> Citované 26.8.2009.
4. Čína kúpi dlhopisy Menového fondu za jüany. (TASR. 4. 9. 2009) Dostupné na <http://hnonline.sk/financie/c1-38226340-cina-kupi-dlhopisy-menoveho-fondu-za-juany> Citované 4.9.2009
5. Kalous, J: Tři ekonomiky, jediná termodynamika a skutečný původ bohatství národů. (22.8.2009). Dostupné na <http://www.blisty.cz/2009/8/21/art48550.html> Citované 22.8.2009
6. RUSKO: Spojené štáty o rok prestanú existovať, tvrdí profesor. MOSKVA (1. 9. 2009. SITA). Dostupné na

<http://www.aktuality.sk/clanok/144329/rusko-spojene-staty-o-rok-prestanu-existovat-tvrdi-profesor> Citované 1.9.2009.

7. Karlubíková, J.: Chyby slovenských manažérov. Slovenský štýl riadenia je príliš formálny a málo orientovaný na zákazníka. (18.4.2009, TREND) Dostupné na <http://www.etrend.sk/podnikanie/riadenie-a-kariera/chyby-slovenskych-manazerov/165098.html> Citované 18.4.2009.
8. Masár, V.: V TOP 500 strednej Európy je 24 firiem zo Slovenska. Rebríček 500 najväčších spoločností strednej a východnej Európy. (10.09.2009). Dostupné na <http://firmy.etrend.sk/firmy-nefinancny-sektor/v-regione-dominuju-poliaci-6.html> Citované 10.9.2009
9. Krejčí, R.: Ameriku čaká smrť tisícero reznutím. (16.9.2009) Dostupné na [http://finweb.hnonline.sk/c3-38333450-kP0000\\_d-ameriku-caka-smrt-tisicero-reznutim](http://finweb.hnonline.sk/c3-38333450-kP0000_d-ameriku-caka-smrt-tisicero-reznutim) Citované 16.9.2009
10. Szabó, I.: Poučenie z Lehman Brothers: (16.9.2009). <http://hnonline.sk/nazory/c1-38321900-poucenie-z-lehman-brothers> citované 16.9.2009
11. Letecká brandža s väčšími stratami. Európskym aerolinkám sa darí najhoršie, vlády vraj situáciu ešte sťažujú. (16.9.2009) Dostupné na <http://firmy.etrend.sk/firmy-nefinancny-sektor/letecka-brandza-s-vacsimi-stratami.html> Citované 16.9.2009
12. Hugo Chávez oznámil obrovské zásoby plynu. Nové nálezisko posilňuje pozíciu Venezuely v energobiznise. (15.09.2009). Dostupné na <http://ekonomika.etrend.sk/svet/hugo-chavez-oznamil-obrovske-zasoby-plynu.html> Citované 16.9.2009
13. Csernák, P.: Európa je už bohatšia ako Amerika. Starý kontinent sa na pozíciu najbohatšieho regiónu dostal aj napriek prepadu majetku. (16.09.2009). Dostupné na <http://ekonomika.etrend.sk/svet/europa-je-uz-bohatsia-ako-amerika.html> Citované 16.9.2009
14. OECD: Kríza vymaže 25 miliónov pracovných miest. (16.9.2009). Dostupné na <http://aktualne.centrum.sk/ekonomika/svet-a-ekonomika/clanek.phtml?id=1190804> Citované 16.9.2009
15. Na špiónov dávajú USA ročne 75 miliárd dolárov. (16.9.2009). Dostupné na <http://aktualne.centrum.sk/zahranicie/amerika/clanek.phtml?id=1190784> Citované 16.9.2009

## Summary

The article deals with today crisis situation from point of view basic influences on company and its orientation from point of view near and far external and internal relations. It deals about influences, whichever manager and management takes into



account for managing this organization. It deals about time horizon few of years, while consequences of the crises will have persisting influence. It highlights the role of marketing, communications, theory and praxes of management, enough money, good vision, strategy, plan and human factor.

### **Adresa autorov**

Prof. Ing. Michal Pružinský, CSc.  
Katedra marketingu a obchodu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 258  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: pruzinskymichal@yahoo.com

Ing. Peter Varhoľák, CSc.  
Katedra manažmentu a marketingu  
Pedagogická fakulta  
Katólicka univerzita v Ružomberku  
Nám. A. Hlinku, 034 01 Ružomberok  
Slovensko  
Tel.: +0421911820444  
E-mail: isis62@azet.sk

# Normy ISO a letecké podniky

Luboš SOCHA – Pavol SEDLÁK

## Úvod

Každý schopný manažér sa už vo svojej praxi stretol s pojmom certifikačný proces či ISO normy. Obzvlášť v tak sofistikovanej oblasti akou je letectvo je bežné, že manažment leteckého podniku strikne dohliada na zmeny v normotvorbe predpisov a legislatíve, ktoré veľmi pohotovo implementuje v praxi. Je zaujímavé pozrieť sa na uplatňovanie tzv. *nepovinných noriem* systémov manažérstva kvality, ktoré sú nielen akýmsi novodobým módnym trendom ale aj návodom k výraznému progresu celej, takéto normy uplatňujúcej, organizácie.

Pri prieskume úrovne implementácie ISO noriem v leteckých podnikoch sme došli k prekvapujúcemu zisteniu, že vrcholový manažment jednotlivých podnikov má značne rozdielny prístup a postoje k otázkam kvality a tým k zavádzaniu systémov manažérstva kvality vo svojich organizáciách. Aké sú dôvody tohto stavu sa pokúsime zodpovedať v tomto príspevku. Získaný certifikát totiž dokladuje zavedenie príslušného systému manažérstva kvality, vytvorenie riadenej dokumentácie a zmapovanie procesov, čo je predpokladom dosahovania kvality požadovanej zákazníkom a jej zlepšovanie.

## 1. Integrované systémy a procesy

Teória moderného manažérskeho myslenia je synergickou schémou viacerých zložiek manažmentu.

Manažér, resp. manažment je neoddeliteľnou súčasťou systému riadenia a zmien v organizácii, pričom je možné nazvať takéto vrcholové vedenie aj manažmentom zmeny.

S vývojom organizácie sa pochopiteľne mení aj jej štruktúra a kompetencie, ktoré vedú k znižovaniu nákladov a zvyšovaniu rentability, konkurencieschopnosti a transparentnosti procesov. Toto všetko je možné dosahovať pomocou informačného krytia v podobe sofistikovaných komplexných informačných riadiacich systémov.

Zaistenie pozitívnych vývojových trendov organizácie rôznymi druhmi manažérskych budovaných systémov sa v dnešnej zložitej ekonomickej situácii stáva čoraz viac samozrejmosťou a to aj vďaka medzinárodne uznávaným štandardom, ku ktorým patrí:

STN EN ISO 9001: 2009: systém manažérstva kvality (Quality Management System) – QMS

STN EN ISO 14001: 2004: systém ochrany životného prostredia (Environmental Management System) – EMS

OHSAS 18001/EN:1999: systém riadenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (Occupation Health and Safety Management System).

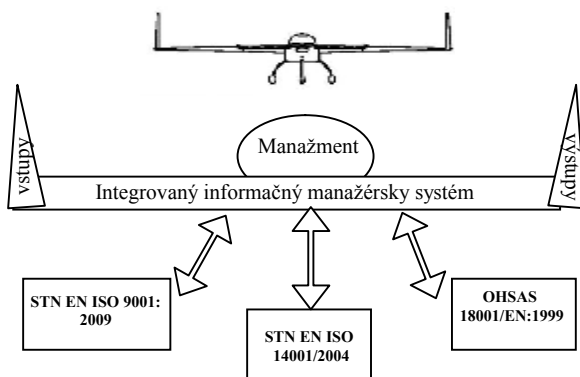
V súčasnej dobe sú trendy v oblasti kvality zamerané na budovanie integrovaných manažérskych systémov, ktoré zahŕňajú jednak systémy manažérstva kvality vo vzťahu k ponúkaným produktom a službám, tak aj prístup k ochrane životného prostredia a bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci. Významnú úlohu v tomto procese majú informačné systémy, ktoré zabezpečujú plnenie tvrdých požiadaviek kladené na nich normami ISO.

Normami ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001 vytvorené systémy je výhodné synergicky spojiť do jediného fungujúceho systému riadenia, ktorý sa tak stane funkčným nástrojom riadenia a zabezpečí predchádzanie všetkým rizikám v činnostiach organizácie.

Systémové nástroje, ako je plánovanie, riadenie dokumentácie, záznamov, interné audity, nápravné a preventívne opatrenia sú spoločné všetkým trom normám. Ak má firma zavedený trojzložkový systém riadenia kvality, potom k integrovanému systému chýba oveľa menší krok než na zavedenie systému riadenia kvality od začiatku.

Ak sú nástroje integrovaného systému už vytvorené, riziká vo vzťahu k zamestnancom v oblasti BOZP musia byť už zo zákona zmapované a podchytené. Potom už zostáva zmapovať riziká v oblasti ochrany životného prostredia a integrovať všetky zložky do jediného funkčného systému riadenia, so vzájomnou interaktivitou v procesoch spoločnosti.

Obrázok 1 Aeroanalógická schéma IIMS Integrovaný informačný manažérsky systém



## **2. Štátna správa, letecký podnik a systémy manažérstva kvality**

Letecký podnik môžeme charakterizovať ako plánovito organizovaný ekonomický subjekt na výrobu produktov a poskytovanie služieb v oblasti leteckej dopravy. V tejto kapitole sledujeme úroveň uplatňovania systémov manažérstva kvality v niektorých leteckých podnikoch a Leteckom úrade – orgáne štátnej správy.

### **2.1 Letecký úrad SR**

Už pri zisťovaní štruktúry tohto úradu by sa nezainteresovanému človeku zdalo, že tak sofistikovaná štátna inštitúcia musí byť koncepcie certifikovaná pre systém kvality s integrovaným informačným manažérskym systémom. Pravda je však taká, že tento vrcholový štátny úrad nemá implementovaný žiaden zo systémov manažérstva kvality. Na Leteckom úrade SR sú zamestnaní dvaja manažéri kvality a okrem nich tu existuje ešte jednočlenný referát vnútornej kontroly. Táto na Slovensku najvyššia autorita v oblasti letectva, ako sme sa dozvedeli, pracuje na príprave implementácie noriem ISO, pričom nevyužíva žiadnu poradenskú organizáciu, ale všetko k certifikačnému procesu si pripravuje vo vlastnej rézii. Po príprave, ktorá nie je zreteľne časovo vymedzená, úrad deklaruje záujem o certifikačné konanie. V súlade s Národným programom kvality SR schválený uznesením vlády č. 62 z 21. januára 2009 na obdobie rokov 2009-2012, je jedným z cieľov u inštitúcií verejnej správy zlepšiť kvalitu poskytovaných služieb pomocou zavedenia a aplikovania systémov manažérstva kvality.

### **2.2 Airport Bratislava**

Vychádzajúc z informácií pracovníčky odboru marketingu a obchodnej stratégie, je záujem letiska o certifikáciu ISO dlhodobou záležitosťou a ich doterajší neúspech je možné pripísať iba majetkovým turbulenciám v roku 2006, kedy bolo letisko M.R. Štefánika spolu so 700 zamestnancami na certifikáciu veľmi dobre pripravené. Súčasnú vedu deklaruje viac ako len teoretický záujem o udelenie certifikácie ISO a pri zbere informácií bol deklarovaný eminentný záujem o začatie certifikačného procesu už v budúcom roku 2010.

Aj napriek zdanlivému handicap-u je na tom, v prípade zavádzania a uplatňovania systémov manažérstva kvality, bratislavské letisko relatívne dobre. V roku 2006 tam košická spoločnosť LYNX s.r.o. zaviedla komplexný letiskový informačný systém KLIS. V tom istom roku bol na letisku nainštalovaný odbavovací systém CUTE a nový transportný systém zapísanej batožiny od firmy EAS.

Slabšia flexibilita vrcholového manažmentu vo vzťahu k zavedeniu a certifikácii SMK má v tomto prípade prekvapivú výhodu. Podľa teórie zavádzania noriem ISO je lepšie mať v organizácii už vybudovaný optimalizovaný systém procesov a až potom ho štandardizovať voči normám ISO. Vyzerá to teda tak, že letisko M.R. Štefánika v Bratislave vývojovo napreduje, síce veľmi pomaly, ale ako to vyzerá, stále správnym smerom.

### 2.3 Airport Košice

V Roku 2004 bol na letisku Košice nainštalovaný komplexný letiskový informačný systém KLIS, ktorý podľa manažera kvality a obchodno - prevádzkového riaditeľa letiska postupne doladovali ešte začiatkom roku 2005. O pár mesiacov neskôr získava Letisko Košice - Airport Košice, a.s., zavedením systému manažerstva kvality, certifikát kvality podľa normy STN EN ISO 9001/EN ISO 9001:2000, ktorý mu bol udelený 16.02.2005. Získaný základný pilier systému manažerstva kvality umožnil následné rozšírenie implementácie noriem ISO. Od 30.3. 2007 je na letisku Košice zavedený Integrovaný manažérsky systém pozostávajúci z certifikácie systému manažerstva kvality podľa normy STN EN ISO 9001/EN ISO 9001:2000, systému environmentálneho manažerstva STN EN ISO 14001/EN ISO 14001:2004 a systému manažerstva BOZP OHSAS 18001/EN:1999 v oblasti poskytovania letiskových služieb v zmysle prijatej politiky integrovaného manažérkeho systému. Dôslednou aplikáciou zásad integrovaného manažérkeho systému všetkými zamestnancami chce výkonný manažment zabezpečiť trvalé zlepšovanie procesov a výkonov spoločnosti s dôrazom na:

- Vyššiu spokojnosť zákazníkov s kvalitou poskytovaných služieb;

- Zvyšovanie počtu letov a počtu cestujúcej verejnosti;

- Zvyšovanie výkonnosti a efektívnosti procesov spoločnosti;

- Znižovanie negatívnych environmentálnych vplyvov rámci uskutočňovaných procesov;

- Zvyšovanie bezpečnosti a ochrany zdravia zamestnancov a kooperujúcich organizácií pri práci.

Vrcholový manažment letiska Košice pochopil dôležitosť a význam systémov manažerstva kvality pre ďalší rozvoj letiska a skĺbilo ich tak do integrovaného manažérkeho systému. Významný podiel na tom má nesporne nový akcionár letiska Košice. Dňa 10.02.2006 došlo k zmene majetkových pomerov na letisku Košice a majoritným akcionárom s 66% podielom sa stala spoločnosť KSC Holding, a.s.

Z pohľadu príprav na certifikáciu podľa noriem ISO je dnes bratislavské Letisko M.R. Štefánika na tom podobne ako košické letisko v roku 2004.

## **2.4 Airport Poprad**

Žiaľ ani po úpornom hľadaní sa informácia o udelení, resp. záujme o implementáciu ISO noriem nikde v písomnej ani elektronickej forme nenachádza. Pri rozhovore s vrcholovým manažmentom letiska sme sa stretli so zamietavým postojom k akýmkoľvek aktivitám spojených so zavádzaním a certifikáciou systémov manažérstva kvality, pričom medzi riadkami bola naznačená obrovská finančná náročnosť certifikácie ISO, ktorá odsúva túto prioritu na perifériu záujmu.

## **2.5 Airport Sliač**

Rovnako ako letisko Poprad nemá ani Letisko Sliač certifikovaný žiaden zo systémov manažérstva kvality. Na rozdiel od letiska Poprad má letisko Sliač na svojom webe zmienku hodnú citátu: „Všetky aktivity letiska budú vykonávané s rešpektovaním environmentálnych požiadaviek prostredia, v ktorom sa letisko nachádza.“. Je zrejmé, že v manažmente letiska sú ľudia, ktorí myslia na aktuálne environmentálne trendy, ktoré sú spravidla završené certifikáciou podľa normy ISO 14001:2004. Ako je ale vidieť, menšie letiská majú iné priority, ako implementáciu procesných noriem, ktorých zavedenie by jednoznačne potvrdilo postoj vrcholového manažmentu k zvyšovaniu kvality a k životnému prostrediu a jeho ochrane.

## **2.6 Airport Piešťany**

Pri kontaktovaní riaditeľa letiska a monitoringu záujmu o certifikáciu ISO sme sa stretli s prekvapivou nevedomosťou o normách v oblasti systému environmentálneho manažérstva STN EN ISO 14001/EN ISO 14001:2004 a systému manažérstva BOZP OHSAS 18001/EN:1999. Žiaľ profesionálna nespôsobilosť v oblasti odbornej erudovanosti sú dávnym problémom štandardizácie a preto zrejme chvíľu ešte potrvá kým sa o certifikácii ISO na letisku v Piešťanoch bude vážne uvažovať.

## **2.7 Airport Žilina**

Letisko v Žiline je často medializovaným a momentálne aj možno účelovo často pertraktovaným regionálnym letiskom. Podľa manažérky letiska je však priveľmi malé na certifikačný proces. Skôr by videla implemntáciu SMK tak, že by radi prebrali bezplatnú agendu od nejakého darcovského letiska. Žiaľ aj tu je nutné

konštatovať závažné nedostatky v znalostiach štandardov ISO, ktoré sú v znení noriem zovšeobecňujúce ale ich zavádzanie je vždy osobité a individuálne. Rovnako ako v Piešťanoch, tak aj na tomto letisku, procesu certifikácie musí predchádzať proces vzdelávania manažmentu v tejto oblasti.

## **2.8 Letecké opravovne Trenčín (LOTN a.s.)**

Už na web stránke tohto podniku stojí, že má vybudovaný systém manažérstva kvality certifikovaný podľa normy ISO 9001:2000. Nový certifikát kvality spoločnosť prevzala v januári 2006, ktorý bol nielen obnovený, ale aj rozšírený, a tak sa vzťahuje nielen na opravárenskú činnosť, údržbu lietadiel a kalibráciu kontrolnej a meracej techniky, ale aj na oblasť projektovania a výroby. Vzhľadom na špecializáciu tohto podniku mu slúži ku cti, že získalo Osvedčenie o akreditácii podľa normy STN EN ISO/IEC 17025. a potvrdenie spôsobilosti Strediska kalibračnej služby a Ústredného metrologického laboratória. Zavedenie a certifikácia ostatných zložiek integrovaného systému manažérstva kvality v súčasnej dobe nie sú však pre manažment tejto spoločnosti prioritné nakoľko pripravujú spoločnosť na certifikáciu podľa noriem AQAP.

## **3. Certifikácia a financie**

Pri prieskume implementácie noriem ISO sme neopomenuli ani finančnú náročnosť tohto procesu. Žiaľ tieto výsledky nie sú z hľadiska overiteľnosti zdrojov publikovateľné a tak sa musíme obmedziť iba na priemerné intervalové hodnoty a všeobecné kritériá. Certifikácia letiska je finančne náročná tak ako je uvedené v tabuľke 1.

Pre úplnosť je potrebné dodať niekoľko faktorov, ktoré môžu mať vplyv na celkovú výšku ceny certifikačného procesu, tzn. možnosť redukcie ceny z hľadiska :

- 1) zľavy danej konkurenčným prostredím
- 2) redukciami zo strany audítora
- 3) spoločných procesov
- 4) spoločných audítorov
- 5) spoločnej alebo čiastočnej dokumentácie
- 6) zmennosti prevádzky a pod.

Tabuľka 1 Finančná náročnosť certifikácie podľa noriem ISO

Finančná náročnosť ISO certifikácie leteckých podnikov	Triedenie podľa počtu zamestnancov		
	do 50	do 200	do 700
Hodnota v Euro	3.300,-	6.600,-	10.000,-
Hodnota v Sk	100.000,-	200.000,-	300.000,-

Zdroj: vlastné spracovanie podľa materiálov spoločnosti

Pre lepšiu orientáciu je možné sa pozrieť na náklady spojené s certifikačným procesom vo vzťahu k imaniu spoločnosti, tak ako je uvedené v tabuľke 2.

Tabuľka 2 Podiel nákladov na certifikáciu k imaniu vybraných leteckých podnikov

	letisko ZA	letisko KE	letisko BA
Zamestnanci (cca) do	50	200	700
Základné imanie v €	2 996 152	50 433 070	282 469 462
Podiel certifikácie k imaniu v %	0,1101%	0,0131 %	0,0035%

Zdroj: vlastné spracovanie podľa materiálov spoločnosti

## Záver

V súčasnom období, kedy je aj naša krajina konfrontovaná s negatívnym dopadom globálnej krízy, je vo svete jedným z významných nástrojov pre udržanie si konkurencieschopnosti a klientely zavádzanie, udržiavanie a zlepšovanie systémov manažérstva kvality s využitím moderných informačných technológií. Úspešné svetové spoločnosti jednoznačne idú touto cestou. V našej krajine sa len ťažko tieto myšlienky dostávajú do povedomia vrcholového manažmentu spoločností, aj keď Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo, Slovenská spoločnosť pre kvalitu a ďalšie organizácie v tejto oblasti vyvíjajú rôzne aktivity. Tak ako je uvedené v článku a v Tab.3, k zmene tejto situácie môže dôjsť len vtedy, keď vrcholový manažment leteckých podnikov pochopí dôležitosť, význam a prospešnosť Integrovaného systému manažérstva kvality, tak ako tomu je na letisku Košice.



Tabuľka 3 SMK u leteckých spoločností

Organizácia	Integrovaný manažerský systém			
	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS	INÉ
Letecký úrad	N	N	N	N
Airport Bratislava	N	N	N	N
Airport Košice	A	A	A	N
Airport Poprad	N	N	N	N
Airport Sliac	N	N	N	N
Airport Piešťany	N	N	N	N
Airport Žilina	N	N	N	N
LOTN a.s.	A	N	N	A

Zdroj: vlastné spracovanie podľa materiálov spoločnosti

### Kľúčové slová

normy ISO, certifikácia, manažment kvality, letecký podnik, letisko

### Literatúra

1. LAKATOŠ, Peter: Newsletter Úrad pre normalizáciu, metroloógiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky / NL01\_09. Dostupné na internete: <[http://www.unms.sk/?nove\\_vydanie\\_normy\\_9001](http://www.unms.sk/?nove_vydanie_normy_9001)>
2. Uznesenie vlády SR č.62 z 21. januára 2009 k návrhu Národného programu kvality SR na roky 2009 -2012. Dostupné na internete: [http://www.unms.sk/swift\\_data/source/dokumenty/kvalita/npk/2009/uznesenie\\_62\\_2009.pdf](http://www.unms.sk/swift_data/source/dokumenty/kvalita/npk/2009/uznesenie_62_2009.pdf)
3. PALMER, S. – Weaver, M.: Úloha informácií v manažerskom rozhodovaní. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 166 s. ISBN 80-7169-940-3
4. Molnár, Z.: Efektivnost informačních systému. Praha: Grada Publishing, 2001
5. KOKLES, M. – JURÍKOVÁ, B.: Manažérska informatika – Praktikum. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2000.
6. KUZMIŠINOVÁ, V.: *Teoretické základy, vývoj a vecné problémy svetovej ekonomiky*. In: KUZMIŠIN, P. a kol.: *Svetová ekonomika*. Košice : TU v Košiciach, Ekonomická fakulta. 2008. s. 31- 57. ISBN 978-80-8073-990-4
7. <http://www.airportkosice.sk>

## **Summary**

The contribution is dealing with the issue of quality management to ISO norms and their application either independently or as an integrated system of quality management on the airports of SR. On the basis of a survey, emphasis is laid on the evaluation of the entire status of the quality management system implementation by ISO standards at selected aviation companies – airports. The conclusion provides an assessment of financial demands related to quality management system certification by an accredited body of certification.

## **Adresa autorov**

Ing. Luboš Socha, PhD.  
Katedra manažmentu leteckej prevádzky  
Letecká fakulta  
Technická univerzita v Košiciach,  
Rampová 7, 041 21 Košice  
Tel.: +0421 918 882 383  
E-mail: lubos.socha@tuke.sk

Ing. Pavol Sedlák  
SOŠ, Ostrovského 1, Košice,  
Tel.: +421 907 321 555  
E-mail.: sedlak@netkosice.sk

# Ekonomická výkonnost výrobních družstev v ČR

*Petr SUCHÁNEK*

## Úvod

Problematika družstev a družstevnictví není v české ekonomické literatuře příliš propracována. Díky specifickým rysům, která družstva mají na rozdíl od jiných právních forem, je však důležité je podrobit analýze (především ekonomické) a najít odlišnosti od ostatních podnikatelských subjektů (především průmyslových podniků).

Uvedená problematika je samozřejmě velmi rozsáhlá, takže cílem článku nemůže být komplexní analýza družstevního podnikání a jeho specifík. Na druhou stranu je však možné se na družstva zaměřit v rámci budoucího základního výzkumu. Tento článek tak má sloužit ke zmapování ekonomické situace výrobních družstev, měl by tedy sloužit jako základ tohoto výzkumu a v tomto směru tak navazuje na průzkum provedený autorem v loňském roce<sup>1</sup>.

Cílem článku je analýza ekonomické výkonnosti výrobních družstev. Analýza je provedena s využitím kvalitativních i kvantitativních dat. Dílčím cílem článku je komparace finanční výkonnosti výrobních družstev s průmyslovými podniky (nedružstvy). Komparace je přitom provedena na základě analýzy finančních ukazatelů, přičemž jsou využity také odvětvové průměry dostupné na Ministerstvu průmyslu a obchodu (MPO).

## 1. Metodika

Ekonomická výkonnost družstev je analyzována s využitím dvou základních metod. První metoda je založena na dotazníkovém šetření a jejím prostřednictvím byla získána data kvalitativního charakteru. Tato data byla dále zpracována s využitím programu Excel. Druhá metoda vychází z přílohy k dotazníku, který obsahuje vybrané finanční ukazatele z rozvahy a výkazu zisků a ztrát v letech 2004 – 2006. Tyto údaje byly zpracovány s využitím finanční analýzy, přičemž byly konstruovány poměrové ukazatele schopné klasifikovat finanční výkonnost podniku.

Dotazník použitý k šetření obsahuje v základní části celkem 43 otázek. Z toho je 13 otázek otevřených (z nich je však 6 otázek zaměřeno na identifikaci a charakteristiku družstva), 4 polootevřené a zbylé otázky (dohromady 26) jsou otázky uzavřené. Charakteristice ekonomické situace se věnuje 21 otázek. Příloha

---

<sup>1</sup> SUCHÁNEK, P. Hodnocení ekonomické výkonnosti družstev v ČR, 2008

dotazníku pak dále obsahuje 5 položek výkazu zisků a ztrát a 5 položek rozvahy, ze kterých je možné konstruovat vybrané finanční ukazatele.

Ukazatele finanční analýzy byly vybrány s ohledem na jednoduchost, ale zároveň komplexnost prováděné analýzy. Jako nástroj finanční analýzy proto byly použity poměrové ukazatele. Ukazatele však byly vybrány tak, aby bylo možno posoudit všechny důležité dílčí oblasti podniku, tzn. rentabilitu, aktivitu, zadluženost a likviditu.

Konstrukce vybraných ukazatelů vychází z průzkumu autora prováděného minulý rok<sup>2</sup> a také z metodiky MPO<sup>3</sup> (aby byla zajištěna srovnatelnost vypočtených hodnot):

**1. ukazatel rentability aktiv (ROA) ze zisku před zdaněním a úroky (EBIT)**

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

kde: EBIT = čistý zisk + nákladové úroky + splatná daň

**2. ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)**

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

**3. ukazatel obratu aktiv**

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}}$$

**4. ukazatel míry celkové zadluženosti**

$$\text{kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}}$$

**5. ukazatel likvidity třetího stupně (current ratio)**

$$\text{dlouhodobá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

---

<sup>2</sup> Blíže viz SUCHÁNEK, P. Hodnocení ekonomické výkonnosti družstev v ČR, 2008

<sup>3</sup> Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví (v příslušných letech), dostupné na [www: www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/](http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/)

Co se týče vzorku družstev, nebyl sestavován nijak cíleně, v podstatě jediným kritériem byla ochota poskytnout požadované informace. Informace se nakonec podařilo získat z 52 výrobních družstev. Z regionálního hlediska byla družstva celkem rovnoměrně rozložena do všech krajů ČR, nicméně nejvíce družstev pochází z Jihomoravského kraje (16 družstev) a z kraje Vysočina (9 družstev)

## 2. Analýza výkonnosti družstev

Analýza výkonnosti výrobních družstev je rozdělena na dvě provázané, nicméně samostatné části. Ekonomická výkonnost výrobních družstev vychází z analýzy dotazníku a obsahuje tak především kvalitativní informace. Oproti tomu část věnovaná finanční výkonnosti výrobních družstev je založena především na analýze poměrových ukazatelů konstruovaných na základě kvantitativních údajů.

### 2.1. Ekonomická výkonnost družstev

Z analýzy plyne, že výrobní družstva příliš dlouhodobý úvěr nevyužívají (využívá ho pouze 26,92% výrobních družstev). Se ziskem pak hospodařilo v roce 2007 73,08% výrobních družstev. Tento zisk pak byl především reinvestován (ze 40%), menší podíl zisku byl použit na přerozdělení členům družstev (z 22%) a nejmenší podíl byl použit na splácení úvěru (z 11%).

Co se týče hospodářské krize, ta se netýká pouze 3,85% výrobních družstev, částečně se krize týká 36,54% družstev, výrazně se dotýká 50% těchto družstev, přičemž existenci ohrožuje 9,62% výrobních družstev. Výrobní družstva také především využívají vlastní budovy a stroje a zařízení (shodně 82,69% družstev), pozemky pak o něco méně (70,19% družstev).

Většina výrobních družstev přitom považuje své produkty za konkurenceschopné (67,31%), pouze menší část družstev (30,77%) považuje konkurenceschopnost svých produktů za omezenou a mizivá část (1,92% družstev) za nulovou. Za největší překážky konkurenceschopnosti přitom družstva uvádějí levnější zahraniční konkurenci (především s Čínou), nižší úroveň technického vybavení, event. technologie a také nižší kapitálovou sílu.

Co se týče srovnání ziskové marže s konkurencí je zřejmé, že většina družstev ji není schopna porovnat (67,31%), 13,41% družstev ji považuje za stejnou a 19,23% družstev ji považuje za nižší než konkurence. Při zjišťování toho, zda jsou výrobní družstva součástí nějaké sítě družstev většina družstev uvedla že není (84,62%). Na druhou stranu menší část družstev je součástí sítě v oblasti odbytu (5,77% družstev) nebo v oblasti nákupu (3,85% družstev).

Nejvíce družstev (40,38%) považuje své tržby za stagnující, o něco menší část (30,77%) za klesající nebo naopak rostoucí (26,92% družstev). V případě zisku je situace obdobná, i když tentokrát většina (44,23% družstev) považuje své zisky za

klesající, 34,62% družstev za stagnující a jen menší část výrobních družstev (19,23%) za rostoucí. V případě hodnocení zadluženosti ji výrobní družstva považují především za nízkou (61,54 družstev) a menší část za střední (30,77% družstev), přičemž pouze 1,92% družstev hodnotí zadluženost jako vysokou. Většina družstev také hodnotí svou platební schopnost jako bezproblémovou (69,23% družstev), pouze menší část za problémovou (17,31% družstev) a pouze malá část družstev (13,46% družstev) o ní nemá jasnou představu.

Přidanou hodnotu na pracovníka ve srovnání s jinými družstvy hodnotí většina výrobních družstev jako střední (76,92% družstev), pouze menší část ji hodnotí jako nízkou (11,54% družstev) nebo naopak vysokou (7,69%, družstev). Přidanou hodnotu na pracovníka ve srovnání s jinými podnikatelskými subjekty hodnotí většina výrobních družstev jako střední (59,62% družstev), menší část ji hodnotí jako nízkou (36,54% družstev) a pouze zlomek (1,92%) družstev ji hodnotí jako vysokou. Vývoj přidané hodnoty na pracovníka považuje většina družstev (40,38%) za rostoucí, o něco menší část (36,54% družstev) za stagnující a menší procento družstev (21,15%) ji považuje za klesající.

## 2.2. Finanční výkonnost družstev

Analýza finanční výkonnosti byla provedena dle základních poměrových ukazatelů, jejichž konstrukce je uvedena v kapitole 1. Výsledky výrobních družstev jsou dále srovnávány s průměrnými hodnotami ukazatelů podniků zpracovatelského průmyslu dostupnými na serveru MPO<sup>4</sup>. Výsledné hodnoty jsou souhrnně uvedeny v tabulkách č. 1, 2 a 3.

Tabulka 1 Absolutní ukazatele finanční výkonnosti výrobních družstev (průměr)

	Výnosy			Zisk (čistý)		
	2004	2005	2006	2004	2005	2006
Výrobní	1092052	492083	605878	318955	11796	32779

Zdroj: Autor

V tabulce 1 jsou uvedeny hodnoty průměrných ukazatelů výnosů a čistého zisku v letech 2004 až 2006 za výrobní družstva. Z ukazatelů plyne, že průměrné výnosy družstev ve sledovaném období kolísaly s negativním trendem, tzn. po prudkém poklesu v roce 2005 opět vzrostly v roce 2006 (pod úroveň roku 2004).

V případě průměrného čistého zisku za družstva je vývoj obdobný jako u průměrných výnosů (kolísání je pouze výraznější). Zisk po poklesu v roce 2005 opět vzrostl v roce 2006 (nad úroveň roku 2004).

<sup>4</sup> [www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/](http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/)

V tabulce 2 jsou uvedeny výsledky vybraných ukazatelů rentability a aktivity za výrobní družstva a zpracovatelský průmysl. Vývoj ukazatelů ROA je v případě výrobních družstev stejný jako vývoj čistého zisku (jen kolísání je méně výrazné). Trend spotřebitelského průmyslu je podobný (po poklesu v roce 2005 následoval růst v roce 2006, který však byl nižší než v roce 2004), nicméně výrobní družstva za hodnotami spotřebitelského průmyslu zaostávají (s výjimkou roku 2006).

V případě ukazatele ROE je vývoj poněkud odlišný. Výrobní družstva se po růstu ukazatele v roce 2005 propadla až do záporné hodnoty v roce 2006. Hodnoty ukazatele zpracovatelského průmyslu naopak mírně poklesly v roce 2005 a mírně vzrostly v roce 2006 (nad hodnotu v roce 2004). Výrobní družstva se hodnotám zpracovatelského průmyslu přiblížila pouze v roce 2005, nicméně trend vývoje zpracovatelského průmyslu a výrobních družstev byl odlišný.

Tabulka 2 Vybrané poměrové ukazatele rentability a aktivity (průměry)

	ROA (v %)			ROE (v %)			Obrat aktiv		
	2004	2005	2006	2004	2005	2006	2004	2005	2006
Výrobní družstva	7,94	6,35	9,82	7,36	10,46	-8,05	1,41	1,47	1,52
Zpracovatelský průmysl	9,54	8,78	9,5	12,06	11,26	12,91	1,5	1,55	1,57

Zdroj: Autor

V případě obratu aktiv hodnota ukazatele ve sledovaných letech u výrobních družstev mírně rostla. Hodnoty ukazatele zpracovatelského průmyslu měly stejný trend, nicméně jeho hodnoty jsou vyšší a výrobní družstva se jim přiblížila pouze v roce 2006.

Tabulka 3 Vybrané poměrové ukazatele zadluženosti a likvidity v %

	Kvóta vlastního kapitálu (v %)			Běžná likvidita		
	2004	2005	2006	2004	2005	2006
Výrobní družstva	61,21	60,41	62,01	4,35	4,90	4,15
Zpracovatelský průmysl	47,79	48,17	48,77	1,58	1,45	1,56

Zdroj: Autor

Z tabulky 3 je zřejmé, že kvóta vlastního kapitálu v případě výrobních družstev mírně poklesla v roce 2005 a mírně vzrostla v roce 2006 (nad úroveň roku 2004). Hodnoty ukazatele zpracovatelského průmyslu kontinuálně mírně rostly, nicméně ani v jednom roce nedosáhly hodnot ukazatele výrobních družstev, které byly o cca 12% - 15% vyšší.

Běžná likvidita družstev byla ve sledovaných letech velmi vysoká (doporučená hodnota je 2). Ukazatel u výrobních družstev nejprve vzrostl a v roce 2006 poklesl

(pod hodnotu roku 2004). Průměrná hodnota běžné likvidity zpracovatelského průmyslu nejprve poklesla a následně vzrostla (těsně pod úroveň roku 2004), nicméně nedosáhla hodnot výrobních družstev, která byla cca trojnásobná. Také trend vývoje ukazatele je v případě výrobních družstev a zpracovatelského průmyslu zcela odlišný.

### 3. Diskuse

Jak je patrné z výpočtů a tabulek uvedených v analytické části, většina výrobních družstev nevyužívá dluhové financování. Lze také vyvodit, že financování dlouhodobým úvěrem pro družstva není rozhodující zdroj financování a lze usuzovat, že zadluženost je především způsobena krátkodobými cizími zdroji. Těmto závěrům odpovídá také chápání zadluženosti jednotlivými družstvy, neboť ji považují za nízkou. Objektivně přitom lze zadluženost hodnotit v roce 2006 jako střední (rozuměj doporučovanou).

V případě srovnání zpracovatelského průmyslu a výrobních družstev nelze přehlédnout, že zadluženost výrobních družstev je výrazně nižší (o cca 12%-14% v jednotlivých letech) k čemuž zřejmě napomohl i malý objem dlouhodobých úvěrů těchto družstev.

Se zadlužeností souvisí také likvidita, jako schopnost dostát splatným závazkům (dluhům). Zde je možno konstatovat, že je ve sledovaných letech vysoce nadprůměrná. V této souvislosti nepřekvapuje, že výrobní družstva považují svou platební schopnost za bezproblémovou.

To platí i při srovnání zpracovatelského průmyslu a výrobních družstev, kde likvidita výrobních družstev vysoce přesahuje likviditu zpracovatelského průmyslu, který nedosahuje ani doporučených hodnot. Nic na tom nemění ani pozitivní trend vývoje ukazatele podniků zpracovatelského průmyslu a pokles ukazatele výrobních družstev v roce 2006. Z pohledu zadluženosti a likvidity tak lze výrobní družstva hodnotit velmi pozitivně.

Zřejmě nejdůležitější oblastí hodnocení je ziskovost. Je možné konstatovat, že většina družstev byla v roce 2007 zisková (dle vlastního subjektivního hodnocení). To však příliš nekoresponduje s faktem, že výrobní družstva se v případě ROE v roce 2006 dostala do červených čísel. Vzniká přitom otázka, zda se v roce 2007 výrazně zlepšilo hospodaření družstev nebo se jedná o neznalost respondentů.

Vývoj rentability do určité míry koresponduje s vývojem zisku, který výrobní družstva hodnotí jako klesající. Podstatná je také výše zisku, která je však u výrobních družstev poměrně slušná. Při srovnání zpracovatelského průmyslu a výrobních družstev je zřejmé, že výrobní družstva se blíží hodnotám zpracovatelského průmyslu pouze v případě ukazatele ROA v roce 2006. V případě ukazatele ROE se po vzrůstu v roce 2005 (a výraznému přiblížení hodnotám zpracovatelského průmyslu) situace v roce 2006 opět velmi výrazně zhoršila.



Rentabilitu výrobních družstev lze tedy hodnotit jako špatnou (zejména v roce 2006).

Jednou z příčin tohoto vývoje mohou být celkové výnosy, které výrobní družstva považují za stagnující a které se objektivně oproti roku 2004 výrazně snížily (přestože v roce 2006 vzrostly). Dalším důvodem může být přidané hodnoty na pracovníka, kterou subjektivně výrobní družstva hodnotí jako střední, přestože ji považují za rostoucí. Pozitivní je, že výrobní družstva hodnotí konkurenceschopnost svých výrobků jako pozitivní, nicméně to nic nevyovídá o úrovni konkurenční schopnosti jejich produktů (zejména ve srovnání s podniky zpracovatelského průmyslu). Naopak obavy vyvolává neznalost ziskové marže ve srovnání s konkurencí i to, že výrobní družstva nejsou z velké většiny součástí žádné sítě. S ohledem na to, že drtivě většiny výrobních družstev se výrazně nebo alespoň částečně týká současná ekonomická krize, lze očekávat, že se problémy výrobních družstev v oblasti rentability budou prohlubovat.

Je zřejmé, že družstva používají svůj zisk především na reinvestice, což lze hodnotit velmi pozitivně. Je zajímavé, že výrobní družstva vyplácejí druhý největší podíl ze zisku svým členům. Naopak nepřekvapuje poměrně nízké použití zisku na splácení úvěru, které koresponduje s nízkou zadlužeností družstev.

O efektivním nakládání s majetkem vypovídá obrat aktiv, který má pozitivní vývoj. Při srovnání zpracovatelského průmyslu a výrobních družstev je zřejmé, že po kontinuálním růstu ukazatele obrat aktiv se v roce 2006 efektivnost hospodaření výrobních družstev přiblížila podnikům zpracovatelského průmyslu. Lze se přitom pouze domnívat, že podíl vlastního a pronajatého majetku je v případě podniků zpracovatelského průmyslu a výrobních podniků podobný.

## **Závěr**

Výrobní družstva využívají ke svému financování dlouhodobý úvěr velmi málo a jejich zadluženost je také nejnižší. V tomto ohledu jsou na tom lépe než podniky zpracovatelského průmyslu, které jsou zadluženy o cca 12%-14% více. Likvidita výrobních družstev je vysoce nadprůměrná a podniky zpracovatelského průmyslu ji ani zdaleka nedosahují (jejich likvidita je méně než poloviční). Na druhou stranu je otázka, zda vysoká likvidita nemá nepříznivý dopad na rentabilitu, neboť ta v případě výrobních družstev nedosahuje hodnot podniků zpracovatelského průmyslu (o určitém přiblížení lze hovořit v případě ROE v roce 2005 a ROA v roce 2006).

Určitým problémem by mohlo být efektivní nakládání s majetkem (viz obrat aktiv), které je v případě výrobních družstev nižší, na druhou stranu však průběžně roste. Větším problémem budou zřejmě výrazně klesající výnosy a zisk výrobních družstev, což je nebezpečná kombinace zejména s ohledem na neznalost úrovně marže většiny výrobních družstev. S ohledem na obavy většiny výrobních družstev

nelze vidět situaci těchto družstev příliš pozitivně, nicméně nízká zadluženost a vysoká likvidita je důležitým předpokladem dalšího fungování.

### **Klíčová slova**

družstva, družstevnictví, výkonnost, finanční analýza, ekonomická analýza

### **Literatura**

1. Počty jednotek v registru ekonomických subjektů podle územního členění a vybraných právních forem, citováno [on-line] dne 20. 6. 2009, dostupné na www:  
[http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/B7004153EE/\\$File/borgs26i.pdf](http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/B7004153EE/$File/borgs26i.pdf)
2. SUCHÁNEK, P. Hodnocení ekonomické výkonnosti družstev v ČR. In *Vývojové tendence podniků IV*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2008. od s. 445-463, 19 s. ISBN 978-80-210-4466-1
3. Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví (v příslušných letech). citováno [on-line] dne 17. 7. 2009, dostupné na www:  
[www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/](http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/)

### **Summary**

The topic of this paper is an economic analysis of economic efficiency cooperative society in the Czech Republic. This analysis is accomplished with help qualitative data (gained from question-form) and quantitative (financial) data (gained from financial statements of cooperative society). To the classification are used global secondary data too which are available on the internet sites of Ministry for industry and trade Czech Republic. The aim of this paper is the analysis of economic efficiency cooperative society.

### **Adresa autora**

doc. Ing. Petr Suchánek, Ph.D.  
Katedra podnikového hospodářství  
Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta  
Lipová 41a  
602 00 Brno  
tel.: +420549495478  
suchy@econ.muni.cz

# Reverse Logistics in the Czech Republic: five-year retrospective

*Radoslav ŠKAPA – Alena KLAPALOVÁ*

## Introduction

The processing of used, broken or out-of-fashion consumer goods, dealing with redundant by-products or packaging, usually referred as “waste” are the examples of hot problems in developed (post-industrial) as well as in developing countries. The major question in this field is what to do with such – sometimes still valuable – material. Is there any chance to retrieve economical value from it? If yes, then how to do it? These questions were neglected by logistic managers and theorist until mid nineties. Since then, the practitioners as well as scholars, they both have been trying to suggest and apply economically justified solutions to those problems. The field was labeled as “reverse logistics“.

If we exclude the companies, for which the reverse logistics is the core of their entrepreneurial activity, we can see diverse approaches applied by companies. Some of them ignore reverse flows (except for inevitable minimum), some companies have become gradually conscious of potentials hidden in these flows. There are even companies, which consider reverse logistics to be strategically significant and to bring competitive advantage (Li 2007). Moreover, some companies see that appropriate management of reverse flows can support sustainable competitiveness of whole supply chains (Mollenkopf, Closs 2005).

The aim of the paper is to present preliminary results of survey collected in the years 2008/09 among Czech companies. To sheds more light on management’s perception of reverse logistics, we compared these findings with results of similar survey conducted in 2004. Even though both (ad hoc) surveys differ a bit, some questions overlap and therefore we were able to learn some facts about the tendencies in the Czech business environment.

## 1. Literature review and hypothesis formulation

Logistics put emphasis on the total optimization of material and information flows in supply chains. Nevertheless, activities connected with reverse flows like recycling and reuse of old products (i.e. reverse flow) both remained out of focus in this total optimization approach. As a result of this reverse logistics was not elaborated by theory until mid nineties of the last century (Škapa, 2004).

In other words, the “forward” material flow, which moves from place of origin to the place of consumption, is managed rather effectively. But nowadays, as the general requirements on logistics increase and change, we have to require high effectiveness on reverse flow management, i.e. on reverse logistics too. It is the

fact that reverse flows became a more important part of business processes in many companies or organizations (Tibben-Lembke, 1998). Obviously, this change was reflected by scholars and therefore we can find hundreds of theoretical and empirical articles dealing with diverse aspects of reverse flows.

Due to the limited extend of the article we resign from detailed literature review and focus on the empirical survey straight away. The readers unfamiliar with the topic are recommended to read the work of De Brito and Dekker (2002). Nevertheless, we have to point out that there is more than just one generally accepted definition of reverse logistics. Basically, we can distinguish among three approaches to reverse logistics (Škapa, 2004):

1. Reverse Logistics is activity done primarily by retail companies and it consists of re-sale and redistribution of unsold products and product warranties. It is pursuing economical (i.e. financial and marketing) goals mainly.
2. Reverse Logistics is almost synonym for material recycling and waste management in effort to minimize cost, retrieve value from reverse flows, to fulfill legislative and environmental requirements.
3. Reverse Logistics is a broader concept for overall supply chain optimization, which aim is to support closed-loop character of supply chains by affecting activities like product design, supply chain design, product recovery.

For our purpose the reverse logistics is collection, sortation, and recovery of used products, by-products, surplus stocks and packaging. Its aim is to ensure that reverse flows will be reused, recovered or recycled in a way that is economically rational and environmentally friendly.

The reverse flows represent the flow of unsold, reclaimed goods, end-of-use products, recycled byproducts, manufacturing returns, commercial returns (returned merchandise for reasons such as damage, seasonal, restock, salvage, recall, or excess inventory), and also packaging and containers etc.

To avoid misunderstanding, we have to give notice about metaphorical character of the term of reverse flows. The reverse flows aren't always moving the opposite way that is typical in business relations, i.e. from customer to producer. If a scrap collector sells secondary raw materials to producers, it is a usual business relation when the material moves from seller to buyer. However from whole supply chain perspective this is a part of reverse flow.

Another term, which needs detailed explanation, is recovery. There are several ways of how to reprocess reverse flows, like land filling or incineration on one hand and recycling and remanufacturing on the other. Each method represents different technological way of how to recapture remaining value and each method requires different logistical complexity. Next, logistical complexity depends also on industry branch affiliation and on product's characteristics. There are fundamental differences in chemical and machinery industries, for example. That means the reverse logistics activities are more industry specific than it is case of

“classical”, forward logistics (de Brito& Dekker 2002, Marien 1998). Based on that we formulate the first hypothesis formally as follows:

*H1: There are remarkable differences in processing of reverse flows across the industry branches.*

Our survey mapping the situation in the year 2004 showed a very limited interest in reverse logistics (Škapa, 2004). In majority of companies the reverse flows stood for supplementary cost and therefore their goal was to minimize the reverse flows. Companies didn't see value, which could be retrieved to improve corporate productivity and effectiveness. Speaking about the future expectations, it was the retail companies that awaited the increase of reverse logistics impact in the near future. Based on this we can assume the retail put more stress on effective reverse logistics nowadays than industry does. Our hypothesis H2 is defined formally as follows:

*H2: The need for effective reverse flow management (including value retrieval) is more present in retail companies.*

In 2004, we got ambiguous picture of companies' attitude to reverse flows. We described it as the defensive approach, because companies monitored and analyzed the information stemming from reverse flow activities, but they didn't put the information into action. One in five companies adjusted business conditions or product design based on such information. All in all, the Czech companies didn't utilize the information for broadening of their know-how. In the hypothesis H3 we test whether this statement is still valid or not.

*H3: In the majority of Czech companies, reverse flows are not seen as a valuable feed back for business operations.*

More than half of the firms didn't monitor reverse logistics cost in 2004, because they believed there wasn't any space for cost reduction. Cost record keeping would consume additional resources, thus by neglecting this activity the companies might save money for administration, at least. As we have no hints of change, we stated the hypothesis H4 as follows:

*H4: The majority of Czech companies doesn't monitor the effectiveness of reverse logistics.*

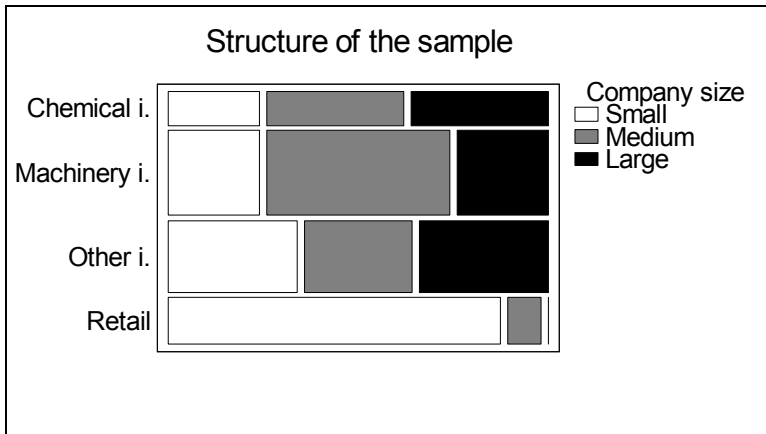
## **2. Research design**

The data were collected through structured personal interviews. Thus, our results are based on subjective statements and opinions of representatives of executive management. The questions were adopted from research done by De Britto&Dekker (2002) and Klupalová (2007). The respondents were asked 23 main questions, which were (in some cases) elaborated into more detailed sub questions. As a result of this, the retrieved data were coded into 204 variables. Approximately one third of the (sub) questions were polar questions (yes or no). Another third

consisted of scale questions and the rest were open-end questions. The data analysis was conducted in SPSS v.17.

The analyzed sample consisted of 57 companies operating on the Czech market. The companies were grouped into four categories in terms of industry affiliation: machinery industry (35%), chemical industry (14%), retail (19%) and other industries (35%). Except for retail, the distribution of companies in terms of size is almost equal throughout the sample (see Picture 1).

Picture 1 Structure of the sample (n=58) in terms of company's size and industry's affiliation



Source: authors

### 3. Results and interpretation

In our previous research (Skapa, 2004) we identified remarkable differences between industry and retail companies. Now, we would like to refine this analysis and to differentiate among retail, machinery and chemical industry. We left out our fourth group in the sample - companies of “other industries”, as it doesn't represent a homogenous group by definition. To test the first hypothesis (H1: *There are remarkable differences in processing of reverse flows across the industry branches.*) we calculated ANOVA. Although the rather small research sample limits the reliability of findings, the subsequent facts support the H1.

Generally, we identified the dissimilarities in “make or buy decision”; that is in adoption of outsourcing. Outsourcing of remanufacturing and repair operations is used in machinery industry and retail more often than in chemical companies (Chi-Square=8,112; p-value=0,017). A similar finding concerns the disposal – machinery industry and retail outsource these operations (Chi-Square=9,226; p-value=0,05). Disassembly and spare part reuse is kept in-house in machinery and chemical industry (Chi-Squared=16,500; p-value=0,00), whereas retail sector outsources such activities, probably because it is not equipped for such operations.

The re-sale of retrieved parts, material or packaging is managed in the same way – the retail companies outsource these activities more often (Chi-Square=17,51; p-value=0,01).

**The hypothesis H1 is supported through our findings.** We can state that reprocessing of reverse flows differs among all three branches. For companies of chemical industry, it is more common to keep reverse logistics operations in-house than in machinery industry or retail. Retail, by its nature, is probably not able to reprocess the reverse flows effectively and therefore it outsources these activities.

To test the hypothesis H2 we divided our sample into a group of retail companies and a group of industrial companies. The data showed that there are no statistically significant differences between producers and retail in terms of corporate planning and we cannot say retail or industry includes reverse logistics in planning process more often. However, the difference is in the way of how the reverse logistics is mentioned. In their strategic planning, retail companies focus on value retrieval and productivity increase almost twice as often as the industrial companies (Mann-Whitney U=86,5; p-value=0,01; Mann-Whitney U=89; p-value=0,02). **This supports hypothesis H2.**

So, the retail seems to be operating more proactively than the industry. Retail concentrates not only on reverse flows minimization, but on value recovery too. This can be seen as an advantage, which stems from two facts. The retail is generally more exposed to reverse flows, so the impact on the bottom line is higher than in producers, speaking generally. Second, the retail was aware of increasing impact of reverse flow, as it showed our survey five years ago (Škapa, 2004). So, the retail had higher determination to elaborate on reverse logistics.

### **3.1. Returns as a feed-back for company's improvements**

We constructed two groups of companies according to management' approaches. The following statements were classified as a *progressive approach*:

- Reverse flows are important benefit for corporation's competitiveness (28 percent of answers)
- Reverse flows build competitive advantage of a company (20 percent)
- Reverse flows are substantial resource of value (5 percent)

The second group of companies – labeled as the defensive – sees the reverse flows as a costly necessity, which doesn't bring any noticeable benefit in return. We identified 45 percent of companies to support such a *defensive approach*.

With caution, we can conclude that the distribution of progressive and defensive approach in the Czech companies is almost equal.

The way, of how companies utilize the reverse flows and retrieve the value from them, was gathered from answers to open-ended question (no. 21). Purely negative effects were expressed by minority of companies (belonging to group of defensive approach indeed):

- No additional value is created by processing of reverse flows. (three companies)
- Reverse flows diminish revenues and profit. (one company)
- The majority of companies admit the reverse flows to have (at least) some positive effects:
- Due to reverse flows reprocessing the company obtains information and knowledge, which are used in quality improvements programs (11 companies)
- Reverse flow reprocessing decrease the operational cost and thus the profit is increased. (9)
- Reverse flow activities improve customers' satisfaction and the value provided to customers. (7)
- Customers' requirements and wishes are learned from reverse flows. (6)
- The corporate image improvement, gaining the general know-how and protecting the environment are the other aspect mentioned.

If we compare the above results with the findings of the 5-year old survey, we observe a lot of similarities. Basically, increase of competitive advantage stemming from better fulfilling customers needs (for instance due to liberal return policy) was the most often effect of reverse logistics named in 2004. This effect is still valid; however we see a shift in a different aspect and that is a feedback function of reverse flows. Nowadays, the most quoted effect is gaining the information about the quality of own products, about the customer wishes. What is substantial is that companies do utilize this piece of information in quality improvements. That was not the case in 2004, because the obtained feedback information remained unexploited very often. Thus, **we have to reject the hypothesis H3**.

The hypothesis H4 (*majority of Czech companies doesn't monitor the effectiveness of reverse logistics.*) based on the past experience, assumed little interest of companies in monitoring of the effectiveness of reverse logistics. A brief look at recent data indicate a change: 80 percent of companies keep tracks of the benefits of reverse logistics and the similar number (83 percent) monitor the cost associated with it. There are several instruments (sometime utilized simultaneously), which companies apply to measure the effectiveness of reverse flow processing:

- Indicators of financial analysis (42 percent of companies)
- Surveys of customers' satisfaction (15 percent)
- Cost calculation only (13 percent)
- No instruments (20 percent)

Speaking about the cost, 17 percent companies claim they don't watch this kind of cost. In their perspective, this cost is unavoidable and cannot be reduced (which really can be true in some cases). The rest of companies keep tracks of cost, however the level of detail differs:



- 37 percent companies were able to describe the main cost items, which come into the calculations, so they have rather elaborated system at disposal.
- 34 percent follow the reverse logistics cost in a limited way – they monitor the cost of transportation only.
- 11 percent companies calculated the cost as an estimated percent multiplied by revenue.

**We reject the H4, because Czech companies put more stress on measurement of performance in the field of reverse logistics, than they did in 2004.** That is surprising a little bit, because companies didn't anticipate such a tendency that time. To the contrary, they expected they would not invest more energy in reverse flow management and its monitoring.

## Conclusion

Our findings are valid for the 58 companies of the research sample only. However, some finding are so strong and fit together that there is high probability they are valid generally.

All things considered, the position of reverse logistics has improved. Even though the view of companies is polar – half of them see reverse flow to be a necessary evil without any benefits, the other half companies apply more progressive measure to capture the benefits of reverse flows – we can say the majority of companies keep track of reverse logistics cost. This is an insignificant change. The knowledge of situation might be first step in developing the modern reverse logistics systems.

## Keywords

reverse logistics, management, field research

## References

1. De BRITO, M. P., DEKKER, R. (2002). *Reverse logistics – a framework*. Retrieved 6.6.2008, from <http://www.ideas.repec.org/p/dgr/eureir/2002290.html>
2. KARISSOVÁ, E. (2008). Environmentální přívětivost jako faktor tvorby hodnoty na trzích B2C a B2B. In *Vývojové tendence podniků IV* (pp. 383-407). Brno : ESF MU Brno.
3. KLAPALOVÁ, A. (2007). The Concept of value and knowledge in B2B relationship in the Czech Republic. In *Exploiting the b2b knowledge networks: new perspectives and core concepts* (pp. 771-781). Manchester, United Kingdom: IMP Group, Manchester: Manchester Business School.

4. LI, F. (2007). *A cost-benefit analysis of reverse logistics for a UK home appliance manufacturer*. Retrieved 12.7.2008, from <http://www.dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/2263>.
5. MARIEN, E.D. (1998). Reverse logistics as competitive strategy. *Supply Chain Management Review*, No. 1.
6. MOLLENKOPF, D. A., CLOSS, D. J. (2008). *The hidden value in reverse logistics*. Retrieved 14.7.2008, from <http://www.scmr.com/article/CA6249660.html>.
7. ROGERS, D. S., TIBBEN-LEMBKE R., (1998). *Going backwards: Reverse Logistics Trends and Practises*, Reno: University of Nevada.
8. ŠKAPA, R. (2004). *Reverzní logistika v koncepci Supply Chain Managementu* (dissertation thesis). Brno: Masaryk university.

## Summary

The aim of the paper is to present preliminary results of survey collected in the years 2008/09 among Czech companies. To sheds more light on management's perception of reverse logistics, we compared these findings with results of similar survey conducted in 2004. The main result is that position of reverse logistics in the Czech companies has improved. Even though their view is polarized – half of them see reverse flow to be a necessary evil without any benefits, the other half companies apply more progressive measure to capture the benefits of reverse flows. What is also new is that the majority of companies keep track of reverse logistics cost. This is a significant change.

## Authors' Addresses

Ing. Radoslav Škapa, Ph.D.  
 Ing. Alena Klapalová, Ph.D.  
 Faculty of Economics and Administration  
 Masaryk University  
 Lipová 41a, 602 00 Brno  
 Czech Republic  
 Tel.: +042 549 49 7870  
 Fax: +420 549 49 1720  
 E-mail: [skapa@econ.muni.cz](mailto:skapa@econ.muni.cz)  
       [alenabra@centrum.cz](mailto:alenabra@centrum.cz)

Both authors are experinedced business researchers, whose recent work focuses on the topics of reverse logistics. R. Škapa is interested in the aspect of return policy; whereas A. Klapalová perceives the reverse logistics form value creation perspective.

# Biomasa – palivo budúcnosti?

*Daniela URBLÍKOVÁ*

## Úvod

Ceny ropy a tým aj zemného plynu na svetovej burze neustále kolíšu a tendencia ich prudkého zvyšovania je neodvratná. Zároveň sa zvyšuje obsah CO<sub>2</sub> v atmosfére, čo má za následok globálne otepľovanie, skleníkový efekt a nepriaznivý dopad na životné prostredie. Tieto nepriaznivé aspekty vedú vyspelé štáty Európskej únie k efektívnejšiemu využívaniu energie a k iniciatíve vyvíjať čo najmodernejšie technológie a projekty na využívanie alternatívnych zdrojov (vietor, slnko, voda, biomasa...).

## 1. Biomasa a obnoviteľné nosiče energie

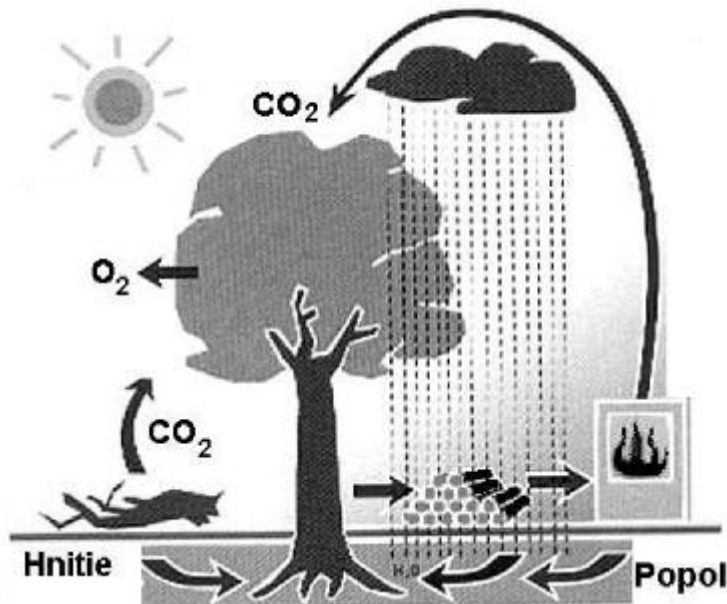
Renewable Energy Working Party v rámci Medzinárodnej energetickej agentúry definuje obnoviteľné nosiče energie ako: „zdroje neustále sa doplňujúcej energie, ktorá má rôzne formy, je priamo, alebo nepriamo čerpaná zo Slnka alebo z tepla generovaného hlboko vo vnútri Zeme.“ Definícia zahŕňa energiu produkovanú zo:

- slnka,
- vetra,
- biomasy,
- geotermálnych zdrojov,
- malých vodných zdrojov a oceánu,
- biopalív a vodíka získaných z obnoviteľných zdrojov.

Biomasa predstavuje najväčší potenciál obnoviteľnej energie sveta i Slovenska. Je definovaná ako substancia biologického pôvodu. (Pastorek, Z.-Kára, J.-Jevič, P.: Biomasa. FCC Public, Praha 2004, s.17). Biomasa v podobe rastlín je chemicky zakonzervovaná slnečná energia. Je to súčasne jeden z najuniverzálnejších a najrozšírenejších zdrojov energie na Zemi. Je ju možné využiť nielen na výrobu tepla ale aj na výrobu elektriny v moderných spaľovacích zariadeniach. Kvapalná a plynné formy biomasy (etanol, metanol, drevoplyn, bioplyn) je tiež možné použiť na pohon motorových vozidiel. Rastliny na svoj rast využívajú oxid uhličitý z atmosféry a vodu zo zeme, ktoré vďaka fotosyntéze pretvárajú na uhľovodíky - stavebné články biomasy. Slnečná energia, ktorá je hybnou silou fotosyntézy je v skutočnosti uskladnená v chemických väzbách tohto organického materiálu. Pri spaľovaní biomasy opätovne získavame energiu

uskladnenú v chemických väzbách. Kyslík zo vzduchu sa spája s uhlíkom v rastline, pričom vzniká oxid uhličitý a voda. Tento proces je cyklicky uzatvorený, pretože vznikajúci oxid uhličitý je vstupnou látkou pre novú biomasu.

Obrázok 1 Kolobeh CO<sub>2</sub> v prírode



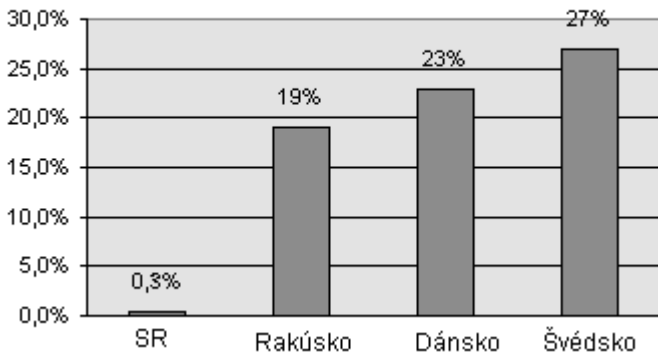
Zdroj: <http://www.inforse.org/europe/fae/OEZ/index.html>

## 1.1 Biomasa ako palivo

Na rozdiel od dreva, ktoré sa od nepamäti využíva na varenie i kúrenie, v posledných niekoľkých storočiach ľudstvo využíva hlavne fosílnu formu biomasy - uhlie. Palivo vzniklo ako výsledok veľmi pomalých chemických procesov, ktoré menili polyméry cukrov na chemickú zložku, ktorá nahradila lignín. Tým sa dodatočné chemické väzby v uhlí stali koncentrovaným zdrojom energie. Všetky fosílné palivá, ktoré dnes spotrebávame (uhlie, ropa, zemný plyn) sú v podstate pradávnu biomasou. Z hľadiska vplyvu na životné prostredie je veľký rozdiel medzi fosílnou a obnoviteľnou biomasou. Pri fosílnych palivách dochádza k ovplyvňovaniu životného prostredia tým, že pri ich spálení sa do atmosféry dostávajú látky, ktoré boli po mnoho milión rokov uložené pod zemským povrchom. Na rozdiel od nich je spaľovanie čerstvej biomasy z hľadiska emisií skleníkových plynov neutrálne.

Z hľadiska svojej perspektívy je biomasa považovaná za kľúčový obnoviteľný zdroj energie a to tak na úrovni malých ako i veľkých technologických celkov. Biomasa je významným zdrojom aj v niektorých rozvinutých krajinách, ako napr. vo Švédsku alebo v Rakúsku sa podieľa asi 15 % na spotrebe energie (u nás je to menej ako 1 %). Väčšina energie biomasy pokrýva spotrebu tepla, avšak významne sa podieľa aj na výrobe elektriny. Navyše biomasa pestovaná na výrobu etanolu by dokázala nahradiť viac ako 50 % dovážanej ropy.

Graf 1 Podiel biomasy na výrobe tepla



Zdroj: <http://www.inforse.org/europe/fae/OEZ/index.html>

Delenie biomasy podľa obsahu vody z celkovej hmotnosti:

- a) suché typy ( 0-30 % vody): pelety, brikety, suchá slama, suchý drevný odpad,
- b) mokré typy (30-60% vody) : drevné štiepky, energetické plodiny, vlhký drevný odpad

Tabuľka 1 Výhrevné hodnoty niektorých biomasových produktov podľa % obsahu vody z celkovej hmotnosti

Biomasové produkty	Obsah vody	Výhrevná hodnota	
Čerstvá drevná štiepka	60 %	1,72 kWh/kg	6,18 MJ/kg
Drevo priamo z lesa	55 %	2,00 kWh/kg	7,2 MJ/kg
Polená skladované 2-3 roky	20 %	4,00 kWh/kg	14,4 MJ/kg
Slama	15 %	4,00 kWh/kg	14,3 MJ/kg
Pelety	10 %	4,70 kWh/kg	16,9 MJ/kg

Zdroj: <http://www.inforse.org/europe/fae/OEZ/index.html>

### *Energetická hodnota biomasy*

Vzhľadom na rôzne formy biomasy je aj energia v nej obsiahnutá rôzna. Energetický obsah suchých rastlín (obsah vlhkosti 15-20%) sa pohybuje okolo 14 MJ/kg. Úplne suchá biomasa preto môže byť z pohľadu energetického obsahu porovnávaná s uhlím, ktoré má výhrevnosť 10 až 20 MJ/kg pre hnedé uhlie a okolo 30 MJ/kg pre čierne uhlie. V čase zberu však biomasa obsahuje značné množstvo vody, ktoré sa pohybuje od 8 do 20 % pre slamu, po 30 až 60 % pre drevo. Na druhej strane obsah vody v uhlí sa pohybuje na úrovni 2 až 12 %. Z tohto dôvodu je energia biomasy v čase zberu zvyčajne nižšia ako v prípade uhlia. Chemické zloženie biomasy však z nej robí podstatne ekologickejšie palivo ako je uhlie. Súvisí to s tým, že biomasa má nižší obsah síry ako uhlie. Obsah popola pri spálení je tiež nižší ako v prípade uhlia.

Tabuľka 1 Energetický obsah niektorých surovín

	<b>Obsah vody v %</b>	<b>MJ/kg</b>	<b>kW/kg</b>
<b>Drevo- dub</b>	20	14,1	3,9
<b>Drevo- smrek</b>	20	13,8	3,8
<b>Slama</b>	15	14,3	4,0
<b>Obilie</b>	15	14,2	3,9
<b>Repkový olej</b>	-	37,1	10,3
<b>Čierne uhlie</b>	4	30 - 35	8,3
<b>Hnedé uhlie</b>	20	10-20	5,5
<b>Vykurovací olej</b>	-	42,7	11,9
<b>Bio metanol</b>	-	19,5	5,4

Zdroj: [www.ekoenergie.sk/files/biomasa.doc](http://www.ekoenergie.sk/files/biomasa.doc)

## **1.2 Biomasa a emisie**

Z pohľadu znižovania emisií skleníkových vplyvov a klimatických zmien majú všetky biotechnológie mimoriadny význam. Nielen rastliny, ktoré počas svojho rastu absorbujú z atmosféry CO<sub>2</sub>, ale aj využívanie bioplynu pozostávajúceho hlavne z metánu (CH<sub>4</sub>), zo skládok odpadu alebo hnojovice, významne prispievajú k znižovaniu emisií. Z hľadiska znižovania emisií síry a obmedzovania kyslého

spádu (kyslé dažde) má využívanie biomasy taktiež veľký význam, nakoľko obsah síry v nej je podstatne nižší ako v prípade uhlia alebo ropy. Navyše biomasu je možné primiešavať do uhlia, a tak ďalej znižovať emisie síry v klasických elektrárnach alebo kotolniciach. Prednosťou biomasy ako paliva v porovnaní s fosílnymi palivami (uhlie, ropa, zemný plyn) je produkcia minimálneho množstva emisií SO<sub>2</sub> v spalinách a neutralita emisií CO<sub>2</sub>. Pretože pri spaľovaní biomasy sa uvoľní iba toľko CO<sub>2</sub> koľko rastlina počas svojho rastu prijala, využívanie biomasy na energetické účely nemá vplyv na tvorbu skleníkového efektu.

Pri spaľovaní biomasy sú z hľadiska tvorby škodlivých emisných látok hlavnými kritériami:

- správna technika spaľovacieho procesu,
- použitá technológia,
- chemické zloženie biomasy (vplyv kontaminovaného dreva obsahujúceho rôzne moridlá, lepidlá, nátery a laky má výrazný vplyv na tvorbu emisií),
- vlhkosť biomasy ako paliva (vlhkosť biomasy podstatne ovplyvňuje kvalitu horenia, účinnosť a životnosť kotla).

### 1.3 Biomasa a situácia s energiou na Slovensku ako súčasť EÚ

Z hľadiska vplyvu na životné prostredie je veľký rozdiel medzi fosílnou a obnoviteľnou (čerstvou) biomasou. Pri fosílnych palivách dochádza k ovplyvňovanej životného prostredia tým, že pri ich spálení sa do atmosféry dostávajú látky, ktoré boli po mnoho milión rokov uložené pod zemským povrchom. Na rozdiel od nich je spaľovanie čerstvej biomasy z hľadiska emisií skleníkových plynov neutrálne. Najrozšírenejším palivom z kategórie čerstvej biomasy je drevo. Drevo ako palivo môže mať rôznu podobu - môže byť využívané ako kusové, ako drevený odpad (napr. vo forme štiepok, alebo peliet).

Pelety patria do skupiny ekologických obnoviteľných zdrojov energie pre vykurovanie. Ide o palivo rastlinného pôvodu - fytopalivo. Majú valcový tvar s priemerom 4 - 20 mm a dĺžku 10 - 50 mm a delíme ich:

**Drevené pelety** - vyrábajú z čistých pilín a hoblín bez pridávania chemických látok. Ako spojivo tu pôsobí lignín obsiahnutý v samotnom dreve, ktorý sa pri vysokých teplotách spôsobených vplyvom trenia dostáva do plastického stavu. V poslednej dobe sa vyrábajú drevené pelety aj z cieľovo pestovaných rýchlorastúcich drevín.

**Alternatívne pelety** - sú vyrobené zo slamy ( pšenice, raže, sóje, jačmeňa, hrachu, repky) poľnohospodárskeho odpadu (organický odpad vznikajúci pri priemyselnom čistení a sušení poľnohospodárskych plodín). Požadovaná pevnosť a trvanlivosť alternatívnych peliet sa získava aj pridaním odpadu z repky alebo slnečnice (2 - 3 % z celkového objemu) k slame a ostatnému poľnohospodárskemu odpadu pri peletizovaní. Tento odpad z olejní znižuje spotrebu elektrickej energie pri výrobe, predlžuje dobu životnosti peletizéra a zvyšuje kvalitu alternatívnych peliet. Tieto dve skupiny peliet sa v prvom rade od seba odlišujú v množstve

popola zostávajúceho po spaľovaní. Popolnatosť je u drevených peliet 1% a u alternatívnych peliet 3-10%. Drevené pelety sú drahšie palivo ako alternatívne pelety, lebo lesy na Zemi z roku na rok ubúdajú, a tým rastú aj náklady ťažby a dopravy surového dreva. Alternatívne pelety sú lacnejšie lebo sa vyrábajú z poľnohospodárskeho odpadu.

Vo vyspelých krajinách, ako sú Dánsko, Nórsko, Švédsko, Nemecko či Rakúsko už využívajú biomasu spracovanú vo forme drevených peliet viac ako desať rokov. Pri spaľovaní dreva sa uvoľní len toľko CO<sub>2</sub>, koľko prijme strom z atmosféry počas svojho rastu. Vykurovanie peletami je preto považované za CO<sub>2</sub> - neutrálne s podstatným prínosom k ochrane ovzdušia. Kto vykuruje drevenými peletami, nielenže neprispieva ku globálnym klimatickým zmenám, ale zároveň napomáha k znižovaniu globálneho otepľovania a bráni ďalším prírodným katastrofám.

Palivo vyrobené z dreva je na Slovensku k dispozícii v dostatočnom množstve. Každoročne dorastie v slovenských lesoch viac dreva, ako je možné využiť. Drevené pelety sa preto právom dajú považovať za trvalý zdroj energie.

## **Kúrenie peletami v domácnosti**

Celoročná zásoba peliet potrebná na vykurovanie priemerného rodinného domu (150m<sup>2</sup> obytnej plochy) má objem asi 8 m<sup>3</sup> a hmotnosť 5 ton. Môže byť uskladnená v osobitnej miestnosti, alebo v zásobníku priamo v dome, prípadne v jeho blízkosti. Zásobník môže byť plnený pneumatically z cestného prepravníka. Skladovacie priestory musia byť suché, bez zvýšenej vzdušnej vlhkosti. Pri používaní peliet sa dá dosiahnuť minimálna náročnosť, až automatizácia obsluhy celého systému vykurovania. Zo zásobníka môžu byť pelety pomocou závitovkového dopravníka automaticky podávané priamo do kotla na základe údajov izbového termostatu. Pri vykurovaní v kotloch na drevené pelety možno dosiahnuť veľmi podobný užívateľský komfort ako pri vykurovaní plynovým kotlom. Drevené pelety majú výhrevnosť 18 -19 MJ/kg, čo ich v rebríčku palív radí na miesto medzi hnedým a čiernym uhlím. Majú však vyššiu účinnosť spaľovania a na rozdiel od uhlia, ktoré má po spálení až 30% pevného odpadu, majú drevené pelety iba 0,5-1,5 % odpadu (popola). Popol z tohto druhu paliva je zároveň výborným záhradným minerálnym hnojivom pre trávnik či záhon. V porovnaní s klasickým drevom, ktoré má pri dvojročnom skladovaní vlhkosť 15-20% a tým aj nižšiu výhrevnosť - cca. 14 MJ / kg -, majú drevené pelety vlhkosť iba 8-10% a zabezpečujú svojimi vlastnosťami o mnoho vyššiu životnosť spaľovacích zariadení.

## **Výhody peliet pri spaľovaní, v porovnaní s neupraveným dreveným odpadom:**

- vyššia energetická účinnosť;
- vysoká výhrevnosť až do 19 GJ/t;



- nízky obsah popola (do 1 %);
- nízky obsah vody (okolo 10%);
- redukcia objemu;
- nízke nároky na skladovacie priestory (650kg/ m<sup>3</sup>)
- bezobslužná plnoautomatická prevádzka a regulácia;
- nízka produkcia emisií pri spaľovaní;
- plnohodnotná náhrada za iné druhy paliva;
- obnoviteľný zdroj energie na vykurovanie.

Peletky sú dodávané v obaloch, čím je zaručená bezprašnosť pri manipulácii s nimi. Všetky technické parametre sú zaručované výrobcom, podložené certifikátom vydaným autorizovaným pracoviskom (skúšobňa).

Pri dnešných cenách plynu sú náklady na vykurovanie peletami cca 60%, čo napriek vyššej cene kotla poskytuje rýchlu návratnosť investícií.

V našich klimatických podmienkach spotrebuje teda priemerný dom za vykurovaciu sezónu asi 12 m<sup>3</sup>dreva., kde na druhej strane spotreba peletov na vykurovaciu sezónu pre priemerný rodinný dom sa pohybuje na úrovni 7-8 m<sup>3</sup>.

## Záver

Celkový obraz však nie je úplne ružový. Viaceré zdroje upozorňujú, že zvýšenie využívania biomasy so sebou prináša viaceré výzvy a prekážky:

1. *Ekonomické* - energia z biomasy je stále vo všeobecnosti drahšia, než fosílna palivá. Je potrebný ďalší technologický výskum a vývoj, aby sa maximalizoval energetický output a efektívnosť technológií spracovania biomasy.

Ako naznačuje správa Komisie EÚ, hlavní dodávatelia energie a pohonných hmôt, rovnako ako výrobcovia automobilov či vykurovacích zariadení, nie sú veľmi ochotní prejsť na využívanie biomasy.

Zvýšená produkcia plodín využívaných ako biomasa môže zvýšiť konkurenčný tlak na poľnohospodársku pôdu a znížiť napríklad produkciu potravín. Podľa niektorých kritikov to môže ešte zhoršiť hlad v rozvojových krajinách.

2. *Environmentálne* - vedecké štúdie naznačujú, že využívanie biomasy je „uhlíkovo neutrálne“, t.j. nemá vplyv na zvyšovanie množstva oxidov uhlíka v atmosfére. S tým však niektorí vedci nesúhlasia a dokazujú, že premena prírodných ekosystémov na energetické plantáže môže viesť k emisiám oxidov uhlíka z pôdy, vyvolaných zrýchlením rozkladu organických látok.

Rozvinutá produkcia bioenergie môže mať negatívny dopad na biodiverzitu, pôdu, a využívanie a zásoby vody.

3. *Akceptácia verejnosťou* - spotrebiteľia nemenia svoje návyky dostatočne rýchlo a nové technológie môžu vnímať skepticky, najmä ak prinášajú zvyšovanie cien.

## **Kľúčové slová**

biomasa, palivo, pelety, energia, spaľovanie

## **Literatúra**

1. PASTOREK, Z.-KÁRA, J.-JEVIČ, P.: *Biomasa*. FCC Public, Praha 2004, s.17
2. URBLÍKOVÁ, D.: *Využívanie OZE na Slovensku*. In: Energeticko- politické smerovanie vo využívaní OZE v krajinách strednej a východnej Európy. ISBN 978-80-225-2496-4
3. <http://www.datatherm.sk/?sk/biomasa/biomasa/spalovanie>
4. <http://www.inforse.org/europe/fae/OEZ/index.html>
5. [www.ozeport.sk/zdroje/](http://www.ozeport.sk/zdroje/)
6. [www.sazp.sk/slovak/periodika/enviromagazin/.../06\\_oze.pdf](http://www.sazp.sk/slovak/periodika/enviromagazin/.../06_oze.pdf)

## **Summary**

Prices of oil and gas on the world stock market constantly fluctuate and tendency of their rapid uplift is inevitable. Also increases the CO<sub>2</sub> content in atmosphere, resulting in global warming, greenhouse effect and adverse impact on the environment. These negative aspects lead the developed countries of EU to more efficient energy use and initiative to develop the latest technologies and projects to exploit alternative sources (wind, water, biomass..).

## **Adresa autora**

Ing. Daniela Urbliková, PhD.  
Katedra marketingu a obchodu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 258  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: [daniela.urblikova@euke.sk](mailto:daniela.urblikova@euke.sk)

# Asymmetric GARCH and the Financial Crisis: A Preliminary Study

Tomáš VÝROST – Eduard BAUMÖHL

## Introduction

In analyzing the financial time series are some interesting topics, which are worth to mention. Firstly, it is a well known property of such time series, i.e. *leptokurtosis* (Mandelbrot, 1963). With comparison to normal distribution, financial data tends to have fat tails. Secondly, it is a phenomenon called *volatility clustering*, which describes that large swings are followed by large changes, and small changes are followed by small changes. Such observations have implicated the widely use of ARCH and GARCH class of models in volatility modeling and forecasting the financial time series. As it is stated in Alberg – Shalit – Yosef (2008), both the ARCH and GARCH models capture volatility clustering and leptokurtosis, but as their distribution is symmetric, they fail to model the *leverage effect*. This is the last topic we would like to emphasize and it stands for different impacts of negative and positive shocks to conditional variance. This asymmetry problem resulted in a wide range of non-linear GARCH type models, which has been proposed during the last two decades.

The aim of this paper is to briefly introduce these models and show their applications on the American stock market index Standard and Poor's 500 (S&P500 henceforth). After estimating selected models (GARCH, EGARCH and TGARCH) we continue our study by comparing results using NIC – News Impact Curves.

This paper is organized as follows. Section 1 presents applied methodology, i.e. various GARCH class models. In Section 2 employed data are described and Section 3 provides empirical application. Section 4 is dedicated to conclude the results.

## 1. Methodology – GARCH Class Models

Since the paper of Engle (1982), autoregressive conditional heteroskedasticity models (ARCH henceforth) have been extensively used in the field of financial economics. Linear representation of conditional variance  $\sigma_t^2$  and lagged values of error term  $e_t$  is defined in ARCH model as:

$$\sigma_t^2 = w + a_1 e_{t-1}^2 \quad (1)$$

This so called ARCH (1) process implies, that error terms are generated as:

$$e_t = v_t \sqrt{w + a_1 e_{t-1}^2}, v_t \sim N(0,1) \quad (2)$$

while regression parameters  $w, a_1$  should satisfy conditions  $w > 0, 0 \leq a_1 \leq 1$ , so the conditional variance is positive and the autoregressive process is stable.

Some generalizations of the ARCH model were provided by Bollerslev (1986):

$$s_t^2 = w + \sum_{i=1}^p a_i e_{t-i}^2 + \sum_{i=1}^q b_i s_{t-i}^2 \quad (3)$$

where  $a_i e_{t-i}^2$  is an ARCH component and  $b_i s_{t-i}^2$  is a GARCH component. Equation (3) is a general form of the GARCH (p,q) model.

We will further proceed to non-linear GARCH type models, which are somehow taking into account the different effects of positive or negative shocks on the conditional variance.

The **Exponential GARCH** (EGARCH henceforth) model proposed by Nelson (1991) is defined as:

$$\log s_t^2 = w + \sum_{i=1}^p a_i \left| \frac{e_{t-i}}{s_{t-i}} \right| + \sum_{j=1}^q g_j \frac{e_{t-j}}{s_{t-j}} + \sum_{k=1}^z b_k \log s_{t-k}^2 \quad (4)$$

The effect of a positive shock is given by the sum of parameters  $a_i + g_i$  and the effect of a negative shock is given by a subtraction respectively. Since logarithms of the conditional variance could be negative, no further restrictions are necessary.

The **Threshold GARCH** (TGARCH henceforth) proposed by Rabemananjara – Zakoian (1993) and Zakoian (1994) divide error terms to a piecewise function  $I(\cdot)$  and can be written as:

$$s_t^d = w + \sum_{i=1}^p a_i e_{t-i}^d + \sum_{j=1}^q g_j e_{t-j}^d I(e_{t-j} < 0) + \sum_{k=1}^z b_k s_{t-k}^d \quad (5)$$

$\underbrace{\hspace{10em}}_{\text{ARCH term}} \quad \underbrace{\hspace{10em}}_{\text{asymmetric component}} \quad \underbrace{\hspace{10em}}_{\text{GARCH term}}$

With the indicator function  $I(\cdot) = 1$  if  $e_{t-j} < 0$  or  $I(\cdot) = 0$  if  $e_{t-j} > 0$  respectively. If  $g_i$  coefficients have positive values, it indicates a presence of the leverage effect. Note that in the TGARCH model an exponent  $d$  equals 1. Model proposed by Glosten et al. (1993), which is well known as the **GJR-GARCH** model, replace  $d = 2$ . The difference lies in a fact that we are dealing with the conditional standard deviations in the TGARCH model or the conditional variance in the GJR-GARCH model.

The **Asymmetric Power ARCH** (APARCH henceforth) model by Ding – Granger – Engle (1993) is probably one of the most interesting ARCH type models<sup>1</sup>. It can be expressed as:

$$s_t^d = w + \sum_{i=1}^p a_i (|e_{t-i}| - g_i e_{t-i})^d + \sum_{j=1}^q b_j s_{t-j}^d \quad (6)$$

If the parameter  $g_i$  equals 0 a positive shock  $e_t > 0$  has the same effect on analyzed volatility as negative one, i.e.  $e_t < 0$ . Thus the  $g_i$  reflects the leverage effect.

## 2. Data

To fulfill our goal we decided to utilize daily closing prices of the S&P500 covering period from 1<sup>st</sup> July 2004 to 31<sup>st</sup> August 2009. This sample has been divided into two periods: the pre-crises and the crises period. Particularly it is interesting to analyze the effects of “bad and good” news in such different periods.

We are aware of the fact, that to determine an exact date of the beginning of the recent crises is not accurate. Thus as a starting point 1<sup>st</sup> February 2007 has been chosen, coinciding with the month when first problems in subprime mortgage market were announced by HSBC. The pre-crisis series was obtained to make it exactly the same in size of the sample (651 observations for each one).

Since the closing prices are non-stationary (ADF-GLS test was applied), daily returns are computed as follows:

$$r_{t+1} = \ln\left(\frac{p_{t+1}}{p_t}\right) = \ln(p_{t+1}) - \ln(p_t) \quad (7)$$

where  $r_{t+1}$  are daily returns in time  $t+1$ ,  $p_{t+1}$  are closing prices in time  $t+1$  and  $p_t$  are closing prices in time  $t$ ,  $t=1,2,\mathbf{K},T-1$ , where  $T$  is the number of all observations. In the following figures are shown closing prices and returns respectively.

---

<sup>1</sup> With some particular modifications the APARCH actually includes seven other ARCH type models. For detailed discussion see original paper by Ding – Granger – Engle (1993) or e.g. Laurent (2004).

Figure 1 Closing prices of the S&P500

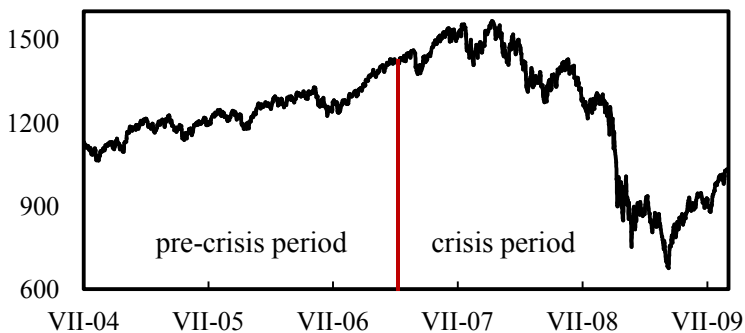
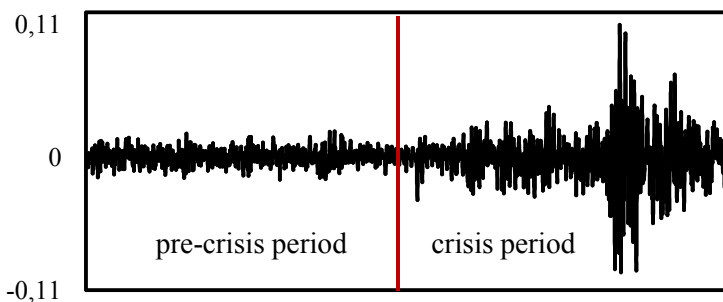


Figure 2 Returns of the S&P500



It can be seen in the Figure 2, that in the crises period wide swings of volatility are observed. In the following section are presented the results from modeling such volatility using asymmetric GARCH class models.

### 3. Results

At the first place, we estimate simple ARMA models. It is important to choose these models with respect to a presence of autocorrelation. Following a recommendation by Kočenda – Černý (2007), we control autocorrelation up to  $T/4$  lags (using Ljung – Box test), where  $T$  denotes the number of observations. In our case it makes 150 lags approximately.

Obtained results are presented in the following table. Note that for the crises period, ARMA of higher orders has to be estimated. In the pre-crisis period, ARMA(2,0) has been chosen in consideration of the information criteria and the autocorrelation presence.

Table 1 ARMA models - residual diagnostics

Type of model	Q-stat ( <i>p</i> -value)									
	lag 1	lag 2	lag 3	lag 4	lag 5	lag 6	lag 7	lag 8	lag 9	lag 10
ARMA(4,5)	0,878	0,703	0,868	0,928	0,953	0,968	0,982	0,864	0,910	0,946
ARMA(2,0)	0,985	0,998	0,998	0,966	0,983	0,968	0,940	0,845	0,677	0,761

Note: autocorrelation was controlled up to 150 lags, these results are illustrative

Further we proceed with estimating selected GARCH type models. Summarized results are in the Table 2. Note that coefficients are labeled in the same way as they are in the models introduced in Section 1.

For the purpose of residual diagnostics is the standard LM test applied. In the Table 3 we can see, that no additional ARCH effects are observable.

Table 2 GARCH models – estimation

Coefficients	PRE-CRISES			CRISES		
	GARCH	EGARCH	TGARCH	GARCH	EGARCH	TGARCH
Omega	0,0000 (0,1938)	-0,3052 (0,0041)	0,0000 (0,0017)	0,0000 (0,0000)	-0,3956 (0,0000)	0,0000 (0,0000)
Alpha_1	0,0438 (0,0296)	-0,0132 (0,4972)	-0,0490 (0,0000)	-0,0436 (0,0006)	0,1251 (0,0003)	-0,0794 (0,0358)
Alpha_2	- -	- -	- -	0,1494 (0,0000)	- -	0,0690 (0,0355)
Beta	0,9105 (0,0000)	0,9692 (0,0000)	0,9913 (0,0000)	0,8739 (0,0000)	0,9635 (0,0000)	0,9185 (0,0000)
Gamma	- -	-0,1092 (0,0000)	0,0854 (0,0000)	- -	-0,1078 (0,0000)	0,0384 (0,3261)
Gamma_2	- -	- -	- -	- -	- -	0,1069 (0,0127)

Note: *p*-values are in the parentheses

Table 3 GARCH models – residual diagnostics

PRE-CRISES		CRISES	
Type of model	LM test ( <i>p</i> -value)	Type of model	LM test ( <i>p</i> -value)
GARCH(1,1)	0,752757	GARCH(2,1)	0,409555
EGARCH(1,1)	0,417449	EGARCH(1,1)	0,428714
TGARCH(1,1)	0,440764	TGARCH(2,1)	0,411825

Note: the presence of additional ARCH effects was controlled up to 150 lags, these results are illustrative using 10 lags in the LM test

To compare estimated models and particularly the asymmetry of the volatility response to news, we decided to apply the News Impact Curves (NIC henceforth), which are the functional relationship between conditional variance at time  $t$  and the error term at time  $t-1$ . The logic of using this curve in asymmetric GARCH models is straightforward – since a positive  $e_t$  (an unexpected increase in price) suggests the “good news”, while a negative  $e_t$  (an unexpected decrease in price) suggest the arrival of “bad news”. Further, a large value of  $|e_t|$  implies that the news is “significant” in the sense that it produce a large unexpected change in price (Engle – Ng, 1993).

We compute the NIC-s using following equations:

- For GARCH model

$$s_t^2 = A^{GARCH} + ae_{t-1}^2, \quad (8)$$

where

$$A^{GARCH} = w + bs^2. \quad (9)$$

- For EGARCH model

$$s_t^2 = A^{EGARCH} \exp\left[\frac{(g+a)}{s} e_{t-1}\right], \text{ for } e_{t-1} > 0, \quad (10)$$

$$s_t^2 = A^{EGARCH} \exp\left[\frac{(g-a)}{s} e_{t-1}\right], \text{ for } e_{t-1} < 0, \quad (11)$$

where

$$A^{EGARCH} = s^{2b} \exp[w - a]. \quad (12)$$

- For TGARCH model

$$s_t^2 = A^{TGARCH} + ae_{t-1}^2, \text{ for } e_{t-1} > 0, \quad (13)$$



$$s_t^2 = A^{TGARCH} + (a + g)e_{t-1}^2, \text{ for } e_{t-1} < 0, \quad (14)$$

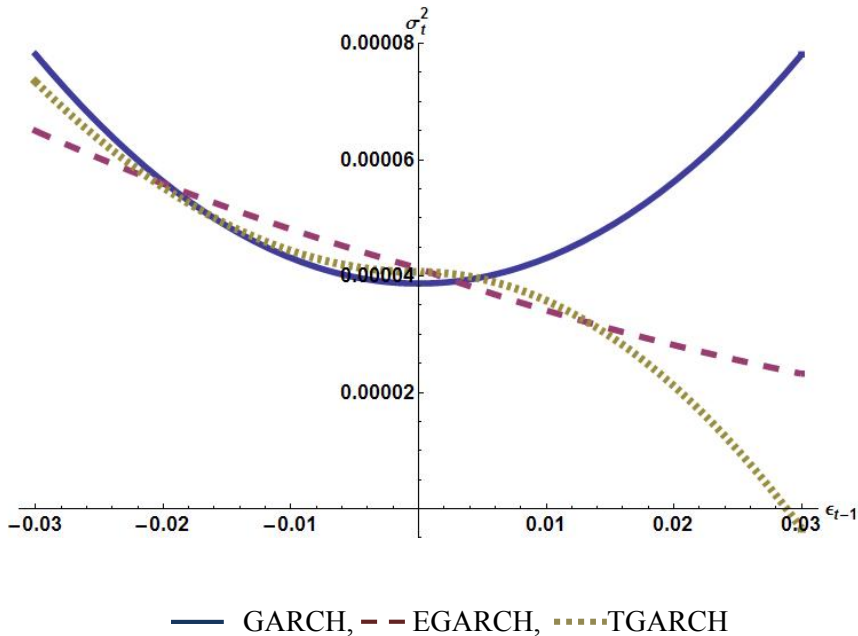
where

$$A^{TGARCH} = w + bs^2. \quad (15)$$

The NIC equations are easy to obtain from the respective GARCH variant equations (3), (4) and (5). Essentially, one replaces the conditional GARCH terms  $s_{t-1}^2$  on the first lag with the unconditional return variance  $s^2$  (Engle – Ng, 1993).

By considering the range of values for  $e_t$ , it is possible to obtain a graphical representation of the NIC, as depicted on the Figure 3.

Figure 3 NIC-s in the pre-crisis period



The NIC of a fitted GARCH (1,1) model shows the symmetry typical for these models. As it does not account for the leverage effect, both good news and bad news are treated in the same way. Therefore, the model predicts higher volatility in case of “big” news, regardless of their nature.

The situation with the asymmetric models is rather different. Both EGARCH and TGARCH allow for asymmetric response to the news, measured by the residuals. Both of these models allow for different functional form of the NIC depending on the sign of  $e_{t-1}$ , in case of TGARCH using a simple dummy variable.

As such, the graphical representations of these models are expected to change for positive and negative news, usually following a U-shaped pattern.

There are several important observations that can be made by examining the Figure 3. First, we conclude that the asymmetric models do model the volatility differently from the widely used GARCH. It is quite clear that good news are according to TGARCH and EGARCH followed by significantly lower variance of returns as is predicted by the general GARCH model. This result questions the adequacy of this commonly used approach, as it seems to overestimate the true volatility in these situations.

Another interesting aspect seen on the Figure 3 is the shape of the asymmetric NICs. Instead of the expected U-curves, both EGARCH and TGARCH suggest volatility *decreasing* with an increasing  $e_{t-1}$  (i.e. „good news“) during the sample period.

Figure 4 NIC for the GARCH (2,1) model – a surface plot

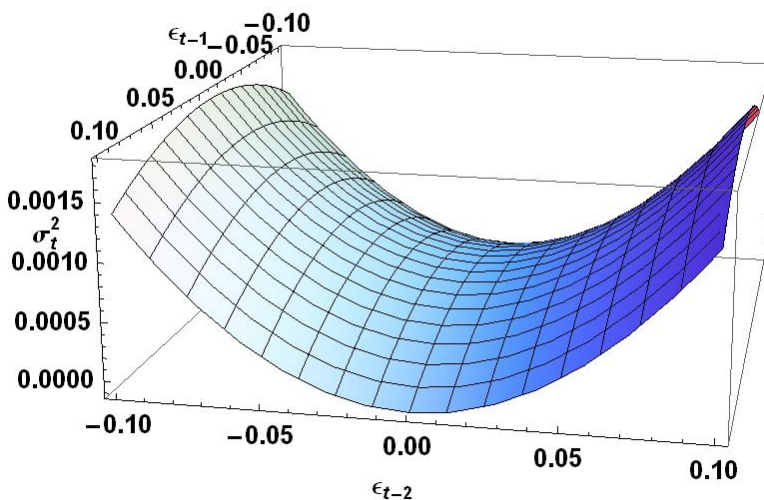
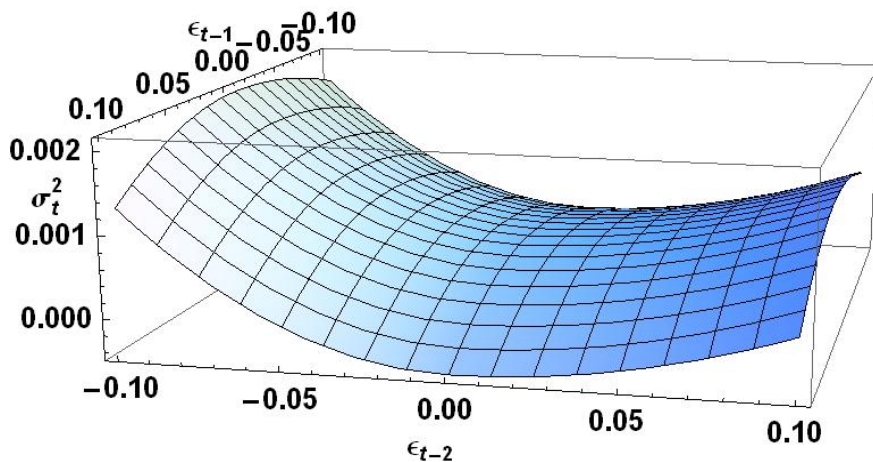


Figure 5 NIC for the TGARCH (2,1) model – a surface plot



The reason for this kind of NIC behavior can be explained by the examination of the estimation results summarized in the Table 2. If we consider the fitted TGARCH (1,1) model, we obtain this representation:

$$s_t = w + a_1 e_{t-1} + g_1 e_{t-1} I(e_{t-1} < 0) + b_1 s_{t-1} \quad (16)$$

or if we substitute the estimated coefficient values

$$s_t = 5,40E-07 - 0,0490e_{t-1} + 0,0854e_{t-1} I(e_{t-1} < 0) + 0,9913s_{t-1} \quad (17)$$

We can see that while in the case of bad news, that is, when  $I(e_{t-1} < 0) = 1$  the impact of news on the modeled standard deviation is positive, as  $a_1 + g_1 > 0$ . However, in the case of positive values of  $e_{t-1}$  only the negative  $a_1$  plays a role in modeling the volatility, which leads to decreasing values of the NIC in the first quadrant.

Similarly for the estimated exponential GARCH model

$$\log s_t^2 = w + a_1 \left| \frac{e_{t-1}}{s_{t-1}} \right| + g_1 \frac{e_{t-1}}{s_{t-1}} + b_1 \log s_{t-1}^2 \quad (18)$$

we can rewrite the equation using the sign function  $\text{sgn}$  as

$$\log s_t^2 = w + [a_1 \text{sgn}(e_{t-1}) + g_1] \frac{e_{t-1}}{s_{t-1}} + b_1 \log s_{t-1}^2 \quad (19)$$

As the estimated coefficients  $a_1$  and  $g_1$  shown in the Table 2 are both negative, with  $g_1 < a_1$ , it follows that in this model the volatility is a decreasing function of  $e_{t-1}$ , leading to the shape of its NIC shown in the Figure 3.

The next step in our analysis was the calculation of NIC for models from the crisis dataset. As in the case of GARCH and TGARCH models we have used ARCH order of 2, the news impact curve changes to news impact surface. This results from the fact, that the volatility is in this case dependent not only on the previous news  $e_{t-1}$ , but also on the one before, i.e.  $e_{t-2}$ . By allowing for different combinations of these lagged residuals we obtain surface plots on the Figures 4 and 5.

It can be seen that here, just like in the previous case, there is a marked difference between the GARCH and TGARCH surface. With GARCH surface being symmetric, in the TGARCH surface there is an asymmetry in reaction to good and bad news.

Figures 6 and 7 show an intersection of the news impact surfaces with the plains  $e_{t-2} = 0$  (solid line) and  $e_{t-1} = 0$  (dashed line). The nature of the concave shape of the solid lines can be followed to the negative estimated coefficient values in the Table 2. In case of the EGARCH we have obtained a NIC curve depicted on the Figure 8, having an expected shape, slowly increasing for positive values of  $e_{t-1}$ .

Figure 6 NIC for the GARCH (2,1) model – an intersection

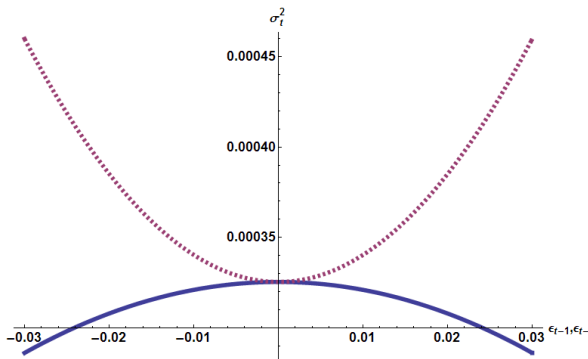


Figure 7 NIC for the TGARCH (2,1) model – an intersection

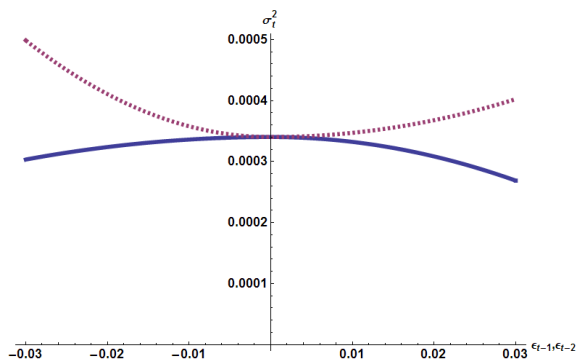
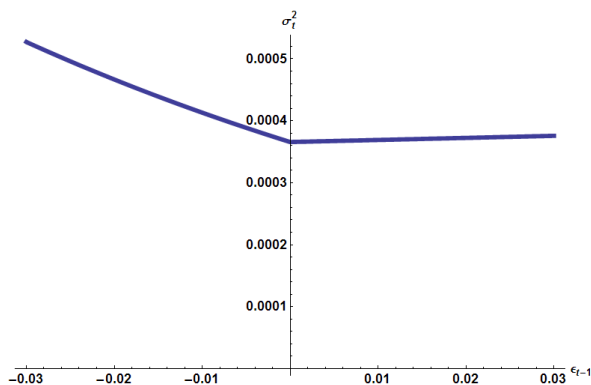


Figure 8 NIC for the EGARCH (1,1) model



## Conclusion

In this paper we have presented the results of an estimation of asymmetric GARCH models on two time series. The first series was made from daily returns of the S&P 500 stock index prior to the crisis, the other during the crisis. The main objective was to look for the presence of the leverage effect, influencing volatility by previous good or bad news.

The results obtained for both series were used to compute the news information curves, showing the inadequacy of using GARCH in the presence of asymmetric volatility effects, which treats all volatility equally.

The analysis of pre-crisis data showed a somewhat surprising result, where we obtained NICs from asymmetric GARCH models which were decreasing with positive lagged residuals (serving as proxy for good/bad news). The reasons for these results have been attributed to the estimated coefficients. Some of the coefficients were negative, thus producing decreasing slopes in the news impact curves.

In case of the crisis series, the interpretation was slightly more complicated, as the most common first order models were not sufficient to account for all heteroskedasticity effects present in the data. A model with the same order in both series could be only identified in the case of EGARCH. There is a marked difference in pre-crisis and crisis results, as the NIC in this case changes monotonicity for positive  $e_{t-1}$  and becomes increasing, in agreement with theory.

As most of the literature only describes the generally used GARCH (1,1) models and its NIC, it was necessary to take another approach for the higher order models. We expressed the news impact in a more general way by means of a surface instead of a curve. Even though most of the features sought – asymmetry and hence the leverage effect – could be identified, the sections of the surface describing individual impact of lagged residuals again show decreasing slopes with negative coefficients for the first ARCH term.

## Keywords

volatility modeling, financial crisis, asymmetric GARCH class models, news impact curve

## References

1. ALBERG, D. – SHALIT, H. – YOSEF, R. : Estimating Stock Market Volatility Using Asymmetric GARCH Models. In: *Applied Financial Economics*, 2008, vol. 18, no. 15, p. 1201 – 1208. ISSN 1466–4305
2. BOLLERSLEV, T.: Generalized Autoregressive Conditional Heteroskedasticity. In: *Journal of Econometrics*, 1986, vol. 31, no. 3, p. 307-327. ISSN 0304-4076
3. DING, Z. – GRANGER, C. – ENGLE, R.: A Long Memory Property of Stock Returns and a New Model. In: *Journal of Empirical Finance*, 1993, vol. 1, no. 1, p. 83 – 106. ISSN 0927-5398
4. ENGLE, R. – NG, V.: Measuring and Testing the Impact of News on Volatility. In: *Journal of Finance*, 1993, vol. 48, no. 5, p. 1749 – 1778. ISSN 0022-1082
5. ENGLE, R. F.: Autoregressive Conditional Heteroskedasticity with Estimates of Variance of United Kingdom Inflation. In: *Econometrica*, 1982, vol. 50, no. 4, p. 987-1008. ISSN 0012-9682

6. GLOSTEN, L. – JAGANNATHAN, R. – RUNKLE, D.: On the Relationship between the Expected Value and the Volatility of the Nominal Excess Return on Stocks. In: *Journal of Finance*, 1993, vol. 48, no. 5, p. 1779 – 1801. ISSN 0022-1082
7. KOČENDA, E. – ČERNÝ, A.: *Elements of Time Series Econometrics: An Applied Approach*. Praha : Karolinum Press, 2007. ISBN 978-80-246-1370-3
8. LAURENT, S.: Analytical Derivates of the APARCH Model. In: *Computational Economics*, 2004, vol. 24, no. 1, p. 51 – 57. ISSN 0927-7099
9. MANDELBROT, B.: The Variation of Certain Speculatives Bubbles. In: *Journal of Business*, 1963, vol. 36, p. 394 – 419. ISSN 0021-9398
10. NELSON, D. B.: Conditional Heteroskedasticity in Asset Returns: A New Approach. In: *Econometrica*, 1991, vol. 59, no. 2, p. 347 – 370. ISSN 0012-9682
11. RABEMANANJARA, R. – ZAKOIAN, J. M.: Threshold Arch Models and Asymmetries in Volatility. In: *Journal of Applied Econometrics*, 1993, vol. 8, no. 1, p. 31 – 49. ISSN 0883-7252
12. ZAKOIAN, J. M.: Threshold Heteroskedastic Models. In: *Journal of Economic Dynamics and Control*, 1994, vol. 18, no. 5, p. 931 – 955. ISSN 0165-1889

## Summary

The paper deals with estimation of both general GARCH as well as asymmetric EGARCH and TGARCH models, used to model the leverage effect of good news and bad news on market volatility. We estimate the models using daily returns of S&P 500 stock index and describe the news impact curves (NICs) for these models. When estimating the crisis series, we show the possibility of using a news impact surface to describe the results from models of higher orders.

## **Author's Affiliation**

Ing. Tomáš Výrost, PhD.  
Department of Accounting and Finance  
Ing. Eduard Baumöhl, PhD.  
Department of Economics  
Faculty of Business Economics in Košice  
University of Economics in Bratislava  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovak Republic  
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: tomas.vyrost@euke.sk  
E-mail: eduard.baumohl@euke.sk



# Ako z doposiaľ najväčšej svetovej hospodárskej krízy? (Úvaha?!)

Rudolf ZACH – Jozef KAŠŠA

## Úvod

Príspevok budeme koncipovať formou otázok, odpovedí a odporúčaní. Pokúsime sa identifikovať miesto a príčiny vzniku svetovej hospodárskej krízy a sformulovať niekoľko odporúčaní ako sa dostať z krízy.

## Otázky a odpovede

**Otázka:** Je súčasná kríza krízou?

**Odpoveď:** Je to skôr začiatok konca fungovania amerického princípu ekonomiky. Možno iba kolaps. Ale ostaneme pri termíne kríza. Nie je to kríza ako v 30. rokoch minulého storočia s ktorou sa dnešná prirovnáva. Na pochopenie toho prečo k takejto kríze došlo vôbec nepotrebujeme ekonomické vzdelanie. Od 60. rokov minulého storočia firmy, ktoré začali niečo vyrábať na území USA postupne prenášali svoje výrobné závody do krajín celého sveta. Cieľom bol maximálny zisk s minimálnymi nákladmi. Prečo nie? Veď zisky plynuli späť domov.

Lenže ekonomika je hlavne o tom, že sa produkty a peniaze otáčajú. Ľudia pracujú, zarábajú. Za svoju prácu dostanú peniaze a za tie peniaze si zasa kúpia iné produkty, ktoré sa vyrábajú v druhej firme. Lenže s odsunom výroby do zahraničia odchádzala aj práca! Stredná vrstva – najpočetnejšia skupina obyvateľstva začala chudnúť. Snahy o zavedenie tzv. ekonomiky služieb v 80. rokoch sa neosvedčili. Podstata bola v tom, že boli umelo vytvorené pracovné miesta vo sfére služieb a tie boli obsadzované nezamestnanými z výroby, ktorých rýchlo pribúdalo. Odchodom niektorých výrobných odvetví tiež klesala konkurencieschopnosť štátu. Naopak štáty do ktorých sa výroba preniesla začali ekonomicky rásť. Najmarkantnejší je príklad Číny.

Prezentovať to môžeme na fiktívnej firme, ktorá je vo finančných problémoch a predá svoj výrobný prostriedok. Za získané peniaze pokryje pohľadávky, ale výrobný prostriedok jej pri produkcii chýba. Preto začína pracovať pomalšie a menej produktívnejšie ako konkurencia, ktorá takýto výrobný prostriedok predat' nemusela. Nasleduje predaj ďalšieho výrobného prostriedku, aby boli zaplatené dlhy. Lenže to je ďalšou brzdou. Samozrejme nie je treba popisovať ako to zákonite musí dopadnúť. Za relatívne krátky čas firma končí. A niečo podobné sa asi stalo v USA. Zahraničný dlh veľmi rýchlo narastal. Keď sa pozrieme na nárast zahraničného dlhu, tri štvrtiny z neho vznikli za posledných 20 rokov. Čo je

trojnásobok štátneho dlhu vzniknutého za 50 rokov po tzv. Veľkej kríze. Takže USA majú veľký problém a miliónové dotácie do bánk to nezachránia. Rieši sa iba následok a nie príčina problému. Je to vlastne ako predaný ďalší výrobný prostriedok.

**Otázka:** Kde svetová hospodárska kríza vznikla?

**Odpoveď:** Finančný systém v USA úplne skolaboval. Kolaboval postupne na celom svete. Jediné, čo sa robí je, že sa krajiny udržiavajú pri živote, a to buď tlačením stále väčších množstiev peňazí alebo znižovaním úrokov. Ani jedno z týchto opatrení nedokáže zmeniť kurz a zastaviť pád hospodárstva. V 90. Rokoch pri vstupe do recesie pomohla nová produktívna kapacita – zavedenie internetovej technológie. Všetko bolo preorientované na internet.

**Otázka:** Čo pomôže dnes?

**Odpoveď:** ??? Vydrž do konca!

**Otázka:** Prečo kríza vznikla?

**Odpoveď:** Jednou z príčin je oddelenie komerčných a investičných bánk a zavedenie totálnej liberalizácie, ktorá bankám znovu umožnila nekontrolované špekulácie. Prečo kolaboval finančný systém? Hyperzadĺženosťou a neúmerným znižovaním úrokov v posledných rokoch. Sme konfrontovaní s hyperinfláciou. Ľudia sú plní nádeje, že vlády – politici nejakým spôsobom prinesú zmenu. Zatiaľ to ale vyzerá na veľmi výrazný sebaklam. Napríklad snahy o vytvorenie nových pracovných miest nie sú podložené dostatkom peňazí – samozrejme. Otázka znie na čo iné sú peniaze využívané? Môže nastať pri súčasnej morálnej spôsobilosti politikov a ich skutočnej snahe zmena? Zatiaľ sú všade u moci tí, ktorí krízu spôsobili – bez zmeny.

**Otázka:** Kde je možné nájsť korene súčasnej úverovej krízy v USA?

**Odpoveď:** Korene súčasnej úverovej krízy v USA siahajú do 80. a 90. rokov minulého storočia, kedy došlo k zvýšeniu hospodárskeho rastu a k uvoľneniu menovej politiky. Spolu s dynamickým rozvojom finančného sektora a s rastom jeho efektívnosti sa rozvíjali tiež podmienky pre vznik finančných bublín a postupnú úverovú krízu. K úverovej kríze pravdepodobne z veľkej časti prispela úverová politika amerického FEDU. Kľúčovým rizikom v súčasnej dobe môže byť prenos problémov od hypotekárnych úverov na ďalšie triedy úverov najmä v USA.

**Otázka:** Je kríza stav neštandardný?

**Odpoveď:** Prvé príznaky krízy si bolo možné všimnúť už v priebehu roku 2007, kedy sa v Spojených štátoch začali objavovať signály ohlasujúce zmenu. Ale to, že príde pokles, sa dalo odhadnúť aj bez týchto signálov. Ide totiž o to, že makroekonomické zákony platia a ťažko ich niekto prepíše. Existuje zákonitý cyklus nastoľujúci rovnováhu medzi ekonomickými silami. Obvyklá dĺžka jedného cyklu býva spravidla tri až štyri roky. S toho vyplýva, že v roku 2004 keď nastal boom, sa dalo predpokladať, že bude nasledovať návrat k normálu. A pretože celkový rast HDP bol v tejto dobe výrazný, korektúra musela byť tiež taká. V podstate ide len o nastolenie rovnováhy, pričom je potrebné si uvedomiť, že pred krízou bol vyspelý svet v obrovskom extrém.

**Otázka:** Ak je teda kríza stav štandardný, prečo svet zaskočila?

**Odpoveď:** Je to asi tým, že sa každý niesol v eufórii boomu a veľa ľudíom tento rast zastrel zrak. V období rastu sa veľa špatných vecí schová – zrejmy sa stanú až v období pádu. Teraz je vidieť, že fundament bol slabý a rast bol do značnej miery fiktívny.

**Otázka:** Čo je to hospodárska kríza?

**Odpoveď:** Hospodárska kríza (finančná kríza) je zlyhanie. Je to zlyhanie ľudí – politikov. Málokedy ak vôbec niekedy urobili niečo správne. Ak niečo urobili správne vždy iba s vlastným prospechom. Na svoje pozície sa dostali iba vďaka svojej nekompetentnosti a politickej lojalite. To je realita vo verejnej správe. Občania žijú v ilúzii, že títo ľudia sú demokraticky zvolení a múdrejší ako všetci ostatní. V skutočnosti je to tak, že keď človek pracuje pre štát, je zväčša najmä politický nominant – nie odborník. Politici sú schopní urobiť všetko, aby sa dostali na vyššie pozície. Myslieť si preto, že títo politici by boli schopní riešiť problém, je sebaklam. Okrem toho politické organizácie sa v skutočnosti pohybujú na hrane zákona, ak sa to dá takto mierne povedať. Kauzy z posledného obdobia v SR – tie ktoré sa dostali na povrch – sú toho jednoznačným dôkazom. Vo svetovom meradle sú to napríklad veľmi nákladné lokálne vojny vedené pod určitou zámienkou. Kto vedie tieto vojny? Z koho peňazí sa tieto vojny vedú? Kto na nich zarobí? Neboli niektoré vojny začaté pod falošnými dôvodmi?

Takzvané záchranné balíčky nepomohli vôbec, alebo iba krátkodobo a lokálne. Ľudia boli napríklad proti záchranným balíkom, a čo urobili politici? Prijali ich aj tak. Šrotovné vo všetkých formách ako je uskutočňované je diskutabilné. V tomto štádiu vývoja „krízy“ určite. Jeho hodnota v porovnaní s cenou nového tovaru pre zákazníkov (väčšinu) nič nerieši a pre tých ostatných (menšinu) je takmer zanedbateľná.

Finančná kríza prešla cez atlantický oceán do Európy a ruína celý svet. Európa a Ázia preberá z USA takmer všetko. Začalo to samozrejme u bánk. Podliehajú tej istej chamtivosti a peňažnej manipulácii ako banky v USA. Pred rokom sa kládla ešte otázka, či sa nakazí aj Európa a Ázia. Odpoveď je jasná a asi aj logická. Nechodťme ďaleko. V krajinách bývalého východného bloku rozprávajú politici o investoroch a o marketingu, ako keby odjakživa žili v kapitalizme. Správajú sa ale skôr ako dravce. Nebola náhodou príčina krízy tu? Nespôsobili sme si túto krízu v podstate sami – respektíve naši demokraticky zvolení zástupcovia?

Prognóza na rok 2009 pre väčšinu krajín bola, že sa hospodárstvo dostane do absolútnej stagnácie. Predpovedal sa úplný kolaps hospodárstva. Mal sa zrútiť celý maloobchodný systém, potom malo nasledovať zrušenie priemyselných realít, atď. Mali sme zažívať doposiaľ najväčšiu hospodársku krízu, oveľa horšiu ako takzvanú "Veľkú hospodársku krízu" 30-tych rokov. Dôvody? Ľudia vlastnia veľa vysoko zadlžených nehnuteľností, osobná zadlženosť je veľmi vysoká, systém kreditných kariet umožňuje ísť takzvané do mínusu. Všetky krajiny majú negatívnu obchodnú bilanciu. Štátne rozpočty nie sú vyvážené, vzniká gigantický deficit a zadlženosť štátu. Stúpa nezamestnanosť. Prehlbujú sa sociálne rozdiely. Niektorí nositelia Nobelových cien za ekonomiku predpovedajú štátny bankrot USA a celkový pád dolárovej ekonomiky po celom svete. Prispieť k tomu môže aj fakt, že Čína a Brazília sa rozhodli, že v najbližšej dobe opustia americký dolár ako svoju rezervnú menu.

**Otázky:** Kam to vedie? K vzbure? K revolúcii? K vojne?

**Odpoveď:** Dúfajme, že nie.

V niektorých krajinách došlo už k signálom kde pod malichernou zámienkou došlo k protestom a nepokojom v uliciach. Skutočnosť - ľudia rebelujú proti absolútne nekompetentnej, totálne skorumpovanej a arogantnej politickej elite, ktorá je však na celom svete rovnaká. Skutočné proporcie korupcie sa prejavujú vo vybavovaní projektov za účelom obohacovania seba samého a svojich kamarátov, „ja pomôžem tebe, ty pomôžeš mne“. Systém je všade viac či menej odhora nadol skorumpovaný.

**Otázky:** Čo z toho vyplýva? Kto nám pomôže?

**Odpoveď:** Ako poznáme ľudstvo kríza bude dlhá a pomôcť si musíme sami.

Európa na tom zatiaľ nie je až tak zle. Ľudia nie sú tak neúmerne zadlžení a budú schopní vytiahnuť sa prevažne sami. A nebude to len rozdielnou mentalitou. Oficiálny pôvodca krízy USA sa však zmenili na krajinu plnú konzumentov, ktorí nevedia sami nič urobiť, vedia len konzumovať, žijú vo veľkých domoch, jazdia na

veľkých autách a čudujú sa Európanom ako môžu jazdiť na tak malých autách. Jednoducho asi povedané nevedia prestať konzumovať. Spotrebúvajú príliš veľa potravín, energie a miesta. Nevedia, ako žiť skromne. Myšlienka na pritiahnutie opaskov je pre nich veľmi nepríjemná a hlavne neprípustná. Sociálne rozdiely? Gigantické!

**Otázky:** Čo veľké spoločenstvá a ich existencia? Čo ich mena? Prežijú?

**Odpoveď:** O možnom rozpade (napr. USA, Európskej únie, apod.) je možné hovoriť za určitých podmienok. Pri tak hlbokých finančných problémoch je možné dnes všetko, aj keď mnohí to absolútne neprípúšťajú. Kritickým spúšťacím impulzom môže byť nacionálny prístup a snaha o východisko z krízy cestou vystúpenia z federácie, únie, spoločenstva a pod. Stačí v krajine alebo jej časti jeden ambiciózny populist. Možné príklady máme pred očami denne. Napríklad masová migrácia je veľmi veľký problém. Berlusconi niečo také už naznačoval, odstúpením od Schengenskej zmluvy, kvôli množstvu prisťahovalcov. Vyspelé krajiny sú zaplavované ľuďmi, ktorí túžia po lepšom živote, alebo ktorí chcú utiecť z núdze. Problémom je, že v súčasnosti málo ktorá ekonomika je natoľko silná aby túto migráciu zvládla. A keď je silná nie je vôľa prijať migrantov väčšinou z iných dôvodov ako sú ekonomické. Oficiálne dôvody? Postarať sa o vlastných obyvateľov. Neoficiálne dôvody? Neznižiť životnú úroveň vlastných obyvateľov.

Z druhého pohľadu je ale možný vznik nových spoločenstiev. Napríklad vznik Severoamerickej únie medzi Mexikom, USA a Kanadou. V tomto období je ale pravdepodobnejšie, že nastane rozdelenie. Jednotlivé regióny zisťujú, že sa dokážu s krízou vysporiadať lepšie bez federálnej vlády, bez centrálného riadenia, bez vysokých nákladov na štátnu mašinériu. Na čo potrebujú vzdialené centrá? Na začiatku našej úvahy sme naznačili akí ľudia sa tam pohybujú. Sú neschopní a skorumpovaní a myslia len na výhody pre seba. To isté platí pre centrálnu banku. Ich funkcia je zastaraná. Nakoniec oni spôsobili krízu a totálne zlyhali. Momentálne medzi nimi prebieha existenčný boj a samozrejme zvíťazia tí najväčší. To ale nebude riešenie. Naopak vzrastie počet tých, ktorí sa dostanú do kategórie chudobných a ako vieme z histórie hranica pomeru počtu bohatých a chudobných je vrtkavá môže toto všetko viesť doslova k mierne povedané k povstaniu. Keď si nedávni bohatí vyskúšajú chudobu a život na ulici postaví sa na čelo povstania. Ak zoberiete ľuďom všetko, a už nemajú čo stratiť, tak sú schopní čohokoľvek.

Že je to príliš pesimistické? Áno. Ale reálne. Pozrime sa na to teda viac optimisticky.

**Otázka:** Je v súčasnosti výhodnejšie pre spoločenstvá (akékoľvek – štáty, ich časti, obce a pod.) odpojiť sa od siete a stať sa samozásobiteľmi?

**Odpoveď:** Veľa ekonomík takto funguje. Ide iba o to, aby ľudia zistili možnosti, ako sa osamostatniť od systému. Produkovat' vlastné potraviny a generovať vlastnú elektrinu. Podmienkou sú nové technológie, nové prístupy. Potom to bude možné. Ak sa to stane, tak sa ľudia vzdialia od centrály a od koncernov.

Už v roku 1997 bola publikovaná kniha s názvom "Trends 2000", ktorá sa zaoberá presne touto problematikou. Prognóza bola, že centrálny systém sa mal zrútiť už pred dlhým časom. Držali ho ale pokope len lacné peniaze. Tie už nefungujú. Načo teda potrebujeme centrálnu vládu, ktorá aj tak len spôsobuje všetky problémy a neponúka riešenia? Čo najďalekosiahlejšia samostatnosť a decentralizácia predstavuje budúcnosť. Samozrejme je to myslené viac z pohľadu veľkých federácií, únií a spoločenstiev. Dá sa to však aplikovať aj v podmienkach malého štátu prenesením právomocí do rúk menších napríklad územných celkov. Je to zložité? Áno. Ale čo nie je?

**Otázka:** Bude mať táto situácia dopad aj na firemné vzdelávanie?

**Odpoveď:** S najväčšou pravdepodobnosťou áno. Podniky sa stavajú ku kríze rôzne. Niektoré vyčkáujú s kozmetickými riadiacimi zásahmi na nových zákazníkov, ktorí však neprichádzajú. Niektoré atakujú nové, veľa krát riskantné, trhy. Púšťajú sa do nových výrobných oblastí, s ktorými však nemajú dostatok skúseností. Väčšina však prechádza na úsporný režim. Nižšie tržby musia byť úmerné nákladom. To je záruka prežitia. Úsporný režim často znamená voľné pracovné dni pre zamestnancov.<sup>1</sup> Nie je práve v súčasnej dobe ten správny časový priestor, spôsobený nižšou pracovnou vyťaženosťou ľudí v ekonomike, tou príležitosťou, ktorú nám kríza ponúka?

**Otázka:** Ako je možné charakterizovať doterajší prínos firemného vzdelávania?

**Odpoveď:** Ak vychádzame z výsledkov vykonaných prieskumov a kontrolných hodnotení výkonnosti doterajšieho firemného vzdelávania v našich podnikoch (musíme však pripustiť zásadné rozdiely medzi firemným vzdelávaním s súkromných firiem a takýmto vzdelávaním v štátnych firiem a organizáciách), musíme konštatovať, že školenia prebiehali v poslednom období dosť živelné. Popri účastníkoch, ktorí naozaj potrebovali školenia k svojej práci, sa na školeniach zúčastňovali aj účastníci, ktorí sa nemali záujem vzdelávať, alebo účastníci, ktorých označovali kolegovia za „tréningových turistov“. Účastníci sa často krát preškolili ale málokoho d'alej zaujímalo, nakoľko títo využívajú štúdiom

---

<sup>1</sup> Ivana Miklovič: Finančná kríza a vzdelávanie. Zdroj je možné nájsť na:  
<http://gtog.eu/clanky/financna-kriza-a-vzdelavanie.html>

získané poznatky v praxi. Inak povedané, z pohľadu firmy sa málokto zaujímal o návratnosť vynaložených prostriedkov na vzdelávanie.

**Otázka:** Ako sa zmení vzdelávanie v časoch recesie?

**Odpoveď:** Je vysoký predpoklad, že vzdelávanie naberie kvalitatívny trend. Ťažké situácie môžeme považovať za veľkú pohromu, či veľkú výzvu. Záleží len na nás, ako sa k celej záležitosti postavíme a nakoľko budeme vedieť premeniť ťažkosti na zdroje.

Ak chce spoločnosť naďalej poskytovať profesionálne produkty a služby je potrebné, aby sa jej zamestnanci rozvíjali. Vieme, že proces vzdelávania nikdy nekončí. Možno v niektorých firmách vzdelávanie ustrnie, no faktom je, že *spoločnosti budú oveľa uvážlivejšie a cielenejšie míňať finančné prostriedky na vzdelávanie*. Je vysoký predpoklad, že vzdelávanie naberie trend podobne ako je to v malých či stredne veľkých súkromných spoločnostiach – na školení sa zúčastnia len ľudia, ktorí to nevyhnutne budú potrebovať k svojej práci a bude sa očakávať preukázateľný dopad vzdelávania na prax. Na druhej strane sa *zvýši zodpovednosť zamestnancov za svoj vlastný rozvoj*. Už nebude možné pristupovať k rozvoju štýlom „ak to od nás chcú, nech nás preškolia“. Bude potrebné, aby sám človek pracoval na svojom osobnom a profesionálnom raste.

**Otázka:** Aké sú teda možné odporúčania?

**Odpovede:** Musia byť revolučné.

1. Zavedenie nových produkčných kapacít. Napríklad technológie alternatívnych energií. Bude to ťažké prekonať vplyv ropnej loby (a nie len jej), ale stojí to za to.

2. Výchova ľudstva k morálnym zásadám. Gény sú gény, ale skúsme to.

3. Nezávislé médiá. Nie propagandistické prostriedky pre vlády.

4. Priaznivá finančná situácia. Netreba míňať ani o jeden cent viac, ako v skutočnosti máme. Budeme sa musieť naučiť novú skromnosť, počas ktorej sa budú kupovať len veci, ktoré skutočne potrebujeme a ktoré aj vydržia dlhšie. Tento celý cyklus konzumu nevyhovuje ani ľuďom ani prírode! Do toho počítame aj predstavu, že si môžeme kúpiť šťastie alebo dosiahnuť ho materializmom. Ide o kvalitu, alebo inak povedané, menej je viac.

5. Vzdelanie. Súčasný trend je, že chcú všetci posielat' svoje deti na vysoké školy a univerzity. To je nesmierne nákladné. Prečo nie? Ale za čo a prečo? Aby vyštudovali ekonómiu, právo, sociálnu prácu a dostali svoj titul? Máme viac ako

dost' bankárov, právnikov, sociálnych pracovníkov ktorých je nadbytok a nie sú nám na nič, a ktorí nevytvárajú žiadne hodnoty. Budúcnosť je v praktickom a užitočnom vyučovaní inžinierov, technikov, remeselníkov, poľnohospodárov a pod.

6. Podpora lokálnej úrovne. Starostlivosť o svoju obec a a svoj región. Viac aktivity. Zachovanie verejnej infraštruktúry vo svojich obciach a regiónoch. Zabrániť privatizácii a predaju všetkých hodnôt. Existujú služby, ktoré sú esenciálne a ktoré sú strategické a mali by byť verejné. Hromadná doprava, energia, zásobovanie vodou a iné. Tu ale bude opäť ťažko prekonateľný problém. Centrálna vláda. Ale asi každý vie, kam to všetko smeruje. Centrálna kontrola a ovládanie!!!

## **Záver**

Použijeme voľnú citáciu časti jedného z článkov, ktorým nezávislí americkí ekonómovia hodnotia situáciu vo svojej krajine a pokúsime sa na nej poučiť.

„Toho dňa sa JOE SMITH zobudil skoro, pretože jeho budík Made in Japan bol nastavený na šiestu hodinu. Zatiaľ čo v kanvici Made in China začala vrieť voda, oholil sa holiacim strojčekom Made in Hongkong. Obliekol si košeľu Made in Srí Lanka, značkové džinsy Made in Singapur a tenisky Made in Korea. Potom si na elektrickej panvici Made in India pripravil raňajky. Sadol si k stolu a svojou kalkulačkou Made in Mexiko si spočítal koľko dnes môže minúť. Keď si napravil čas na svojich hodinkách Made in Tchajwan s časovým signálom z rádia Made in India, nasadol do svojho vozu Made in Germany a pokračoval v hľadaní nejakej dobre platenej pozície v USA. Na konci ďalšieho márneho a neradostného dňa sa JOE rozhodol trochu si oddýchnuť. Obul si sandále Made in Brazil, nalial si pohárik vína Made in France a pustil televízny prijímač Made in Indonézia. A pri tom rozmýšľal, prečo sa nedarí nájsť dobre platenú pozíciu v USA.

Pozn.: V dobe keď v USA „padla“ prvá banka pochádzalo 86% spotrebného tovaru z dovozu a iba zvyšok bol vyrobený doma. Tendencia zvyšovania dovozu trvá dodnes.

A poučenie pre nás? Možno už v budúcich parlamentných voľbách pre voličov a zvolených – bez rozdielu! Využime toho, že naša pracovná sila vie vyprodukovať väčšinu toho čo bežne spotrebujeme. Prečo teda viac nepodporovať domácich producentov? Nepripusťme aby z priestorov našich podnikov v lepšom prípade boli iba sklady zahraničných producentov! Určite zásadne zmiernime dopady krízy.



**Posledná otázka:** Ako je možné v súčasnej dobe spoznať dobrého manažéra?

**Posledná odpoveď:** Bude to pravdepodobne taký, ktorý na otázku „ako bude vyzerať biznis v roku 2010“ odpovie, v tejto dobe jedinou globálne správnou odpoveďou, zrozumiteľnou kdekoľvek aj bez prekladu, Cash is the king.

### **Kľúčové slová**

hospodárska kríza, finančná kríza, odporúčania

### **Literatúra**

1. MIKLOVIČ, I.: *Finančná kríza a vzdelávanie*. Dostupné na internete: <<http://gtog.eu/clanky/financna-kriza-a-vzdelavanie.html>>.

### **Summary**

Article consists of questions, answers and recommendations. We tried to identify point of origin and reasons of economic crisis and we suggested some recommendations how to get out of crisis.

### **Adresa autorov**

Ing. Rudolf Zach, PhD.  
Katedra manažmentu a marketingu  
Pedagogická fakulta  
Katólicka univerzita v Ružomberku  
Nábřežie Jána Pavla II č.15, 058 01 Poprad  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)52 772 25 71  
E mail : ruzach@gmail.com

doc. Ing. Jozef Kašša, PhD.  
Katedra manažmentu a marketingu,  
Pedagogická fakulta  
Katólicka univerzita v Ružomberku  
Nábřežie Jána Pavla II č.15, 058 01 Poprad  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)52 772 25 71  
E mail : kasjo@lmn.sk

# Homogenita zamerania otázok v dotazníku a ich využitie pri hodnotení

Marek ANDREJKOVIČ

## Úvod

Tento príspevok je zameraný na identifikáciu a analýzu otázok skúmajúcich spokojnosť zamestnancov vybraného výrobného podniku s oblasťou zdravia a starostlivosti oň. Údaje z tohto dotazníka boli následne analyzované. Na ďalšie podrobnejšie analýzy je pritom potrebné dokázať, že zvolené otázky vhodne merajú nami zvolenú premennú.

## 1. Riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov považujeme za jednu z najdôležitejších manažérskych činností. Ľudské zdroje predstavujú najdrahší kapitál alebo zdroj a sú najväčšou konkurenčnou výhodou. (Majtán 2007) Riadenie ľudských zdrojov je podnikovo orientovanou filozofiou, ktorá sa týka riadenia ľudí líniovými manažermi s cieľom dosiahnuť konkurenčnú výhodu. Týka sa všetkých vedúcich pracovníkov. (Sedlák 2007) Stretávame sa s dvomi verziami ľudských zdrojov (Donnelly 1997):

1. americká – tvrdá verzia – zdôrazňuje kvantitatívne, praktické a podnikovo strategické aspekty RLZ a tvrdí, že RLZ je rovnako racionálne ako ktorýkoľvek iný ekonomický faktor v organizácii,
2. európska – mäkká verzia – zakladá na komunikácii, motivácii, vhodnom štýle vedenia. Je sociálnejšia, zakladá si na ľudských vzťahoch.

Riadenie ľudských zdrojov predstavuje tretiu vývojovú etapu v oblasti ľudských zdrojov. Začiatkom 20. storočia sa stretávame s tzv. personálnou administratívou. Predstavuje obdobie, kedy personálna práca predstavovala pasívnu úlohu a vykonávala iba podporné činnosti pre ostatné oddelenia v podniku. Druhým vývojovým obdobím bolo obdobie tzv. personálneho riadenia. Personálne riadenie je orientované na samotný podnik, avšak už má aktívnu úlohu. Až posledná fáza predstavuje dnešné chápanie riadenia ľudských zdrojov. Riadenie ľudí sa stáva jadrom celého podnikového riadenia. (Veber 2000)

Riadenie ľudských zdrojov treba nutne oddeliť od pojmu personálne riadenie. Môžeme to vidieť aj na predchádzajúcom historickom vývoji, keď tieto dva pojmy reprezentujú historicky odlišné vývojové etapy. Zhodné prvky medzi personálnym riadením a riadením ľudských zdrojov môžeme nájsť v tom, že obe vychádzajú z podnikovej stratégie. V oboch hlavnú zodpovednosť nesie líniový vedúci. Rešpektovanie vyváženosti potrieb organizácie a jednotlivca je ďalšou spoločnou

črtou. Pre obe je dôležitá participácia a komunikácia v medzizamestnaneckých vzťahoch. Riadenie ľudských zdrojov je však viac orientované na riadiacich pracovníkov, viac sa snaží integrovať ich aktivity a zdôrazňuje význam vyšších úrovni riadenia. (Majtán 2007)

Personálnu politiku môžeme chápať jednak ako systém relatívne stabilných zásad, ktorým sa personálny subjekt riadi pri rozhodnutiach, ktoré sa priamo alebo nepriamo dotýkajú ľudského činiteľa, ale aj súbor opatrení, ktorými personálny subjekt ovplyvňuje ľudské zdroje, usmerňuje ich chovanie a jednanie v žiadúcom smere. Pri tom personálna stratégia sa týka stanovovania cieľov v oblasti potreby zamestnancov, zdrojov krytia tejto potreby a ich hospodárneho využívania. (Armstrong 1999)

Úlohami riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť zhodu medzi počtom a štruktúrou pracovných miest a obsadených pracovníkov, ich optimálne využitie a zavedenie takého štýlu vedenia ľudí, ktorý je v danej organizácii efektívny. V teórii sa stretávame aj s kritikou voči tomuto prístupu. Jednak sú dôvody v nedostatočnom prínose pre daný podnik, ako aj v tom, že je potrebné, aby zamestnanci akceptovali ciele firmy, čo v niektorých prípadoch môže byť problematické.

## 2. Štatistické zisťovanie homogenity

Štatistické zisťovanie homogenity sme realizovali prostredníctvom využitia Cronbachovho alfa koeficientu. Uvedený koeficient sme vypočítali na základe nasledujúceho vzťahu:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^N \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right) \quad (1)$$

kde  $N$  je počet zložiek,  $\sigma_X^2$  je rozptyl všetkých pozorovaní a  $\sigma_{Y_i}^2$  je rozptyl zložiek  $i$ .

Štandardizovaný koeficient je definovaný ako

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{c}}{(\bar{v} + (N-1) \cdot \bar{c})} \quad (2)$$

kde  $N$  je počet zložiek,  $\bar{v}$  je rovné priemernému rozptylu a  $\bar{c}$  predstavuje priemernú hodnotu kovariancií všetkých komponentov.

### **3. Výskum spokojnosti s oblasťou zdravia**

#### **3.1. Charakteristika výskumu**

Uvedený výskum je založený na uskutočnenom prieskume spokojnosti do ktorého plánovaný počet zapojených respondentov bol 10 % z celého počtu zamestnancov spoločnosti. Z plánovaného počtu 1540 respondentov sa skutočne dostavilo a odovzdalo dotazník 1499 zamestnancov.

Viac ako tri štvrtiny respondentov tvorili muži. Takýto vysoký podiel mužov vo vzorke je spôsobený náročnosťou výrobného procesu spoločnosti, v ktorom je väčšina zamestnancov mužov a kde je problematické zamestnávanie žien (vo výrobnej časti).

Na sledovanie veku zamestnancov boli vytvorené štyri vekové skupiny. Do prvej skupiny patrí 14 % respondentov, ktorých vek je do 30 rokov. Najpočetnejšou skupinou boli respondenti (39 %), ktorých vek bol od 31 do 40 rokov. Takmer tretina respondentov mala vek od 41 do 50 rokov a 17 % respondentov patrilo do poslednej vekovej skupiny, a to s vekom 51 a viac rokov.

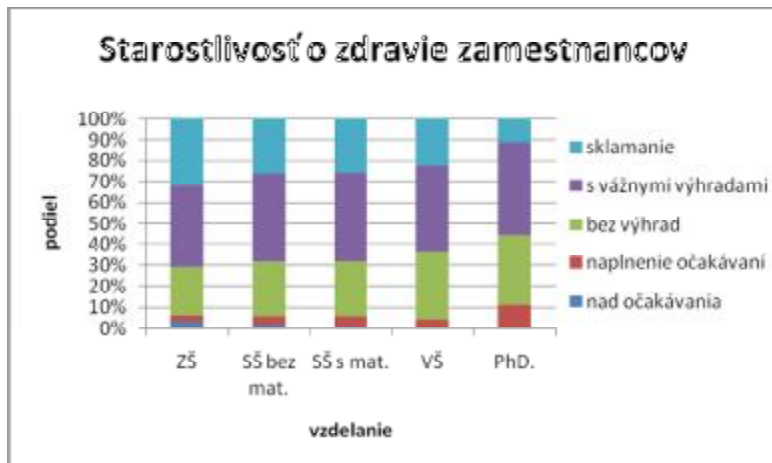
Najpočetnejšou skupinou respondentov podľa vzdelania boli stredoškolsky vzdelaní zamestnanci s maturitou. Druhá skupina stredoškolsky vzdelaných zamestnancov avšak bez maturity bola druhá najpočetnejšia, ich podiel bol 22 %. Vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov bolo na prieskume 16 %. Ostatné dve skupiny, zamestnanci so základným vzdelaním a postgraduálnym vzdelaním boli na výskume iba v zanedbateľnom počte (2, resp. 1 %).

Môžeme teda povedať, že priemerný respondent v tomto prieskume je muž, ktorý je ženatý, nepracuje na smeny, býva v meste, má od 31 do 40 rokov, pracuje v spoločnosti od 10 do 20 rokov a má stredoškolské vzdelanie s maturitou.

#### **3.2. Výsledky výskumu**

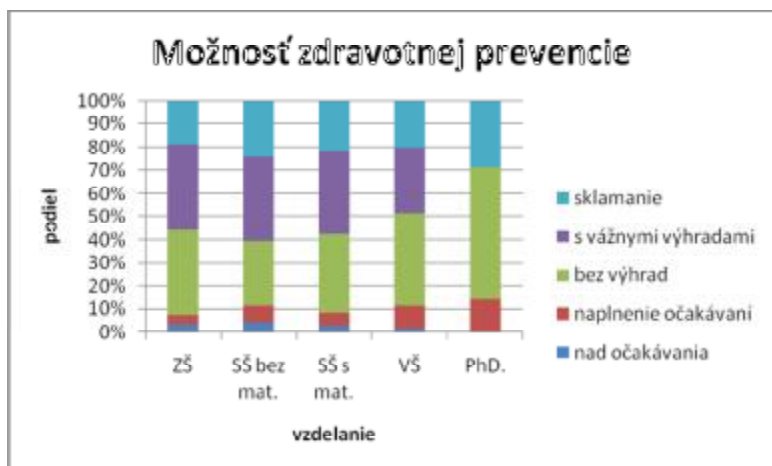
Do oblasti zdravia zaradujeme celkovo osem otázok. Prvou otázkou, ktorá patrí do tejto oblasti je „Starostlivosť o zdravie zamestnancov“. Na hodnotenie bola použitá päťstupňová škála. Môžeme vidieť, že sa štruktúra odpovedí systematicky líši vzhľadom na získané zamestnanie respondentov. Zamestnanci s vyšším vzdelaním v menšej miere uvádzali, že sú sklamaný zo starostlivosti o zdravie zamestnancov. Môže to súvisieť s realistickejším pohľadom na možnosti zamestnávateľa aj vzhľadom na ekonomický aspekt takejto aktivity. Podiel zamestnancov majúcich vážne výhrady je pritom vo všetkých skupinách približne rovnaká.

Graf 1 Výsledky otázky „Starostlivosť o zdravie zamestnancov“



Do oblasti zdravia patrí aj otázka týkajúca sa zdravotnej prevencie poskytovanej zo strany zamestnávateľa. V tomto prípade v prípade zamestnancov s vyšším vzdelaním narastá podiel zamestnancov bez výhrad ako aj majúcich aspoň naplnené očakávania. Zamestnanci so stredoškolským vzdelaním sú prevažne sklamaní, prípadne majú vážne výhrady (negatívne na túto otázku odpovedalo takmer 60 % týchto respondentov).

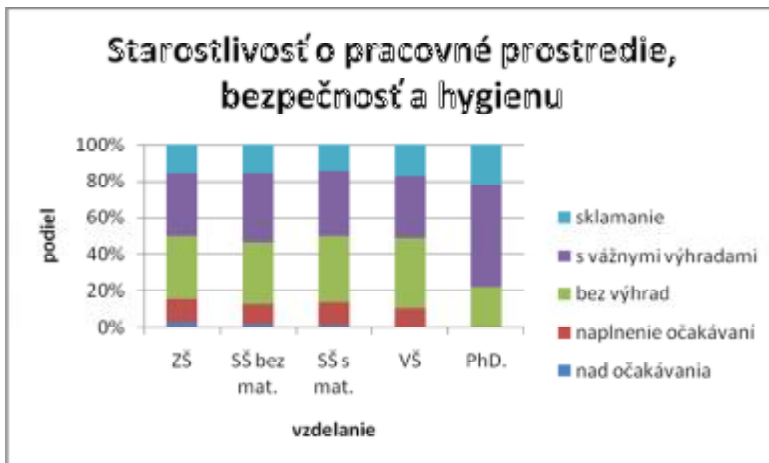
Graf 2 Výsledky otázky „Možnosť zdravotnej prevencie“



Pracovné prostredie vytvára predpoklady na možný vznik chorôb z povolania a iných zdravotných ťažkostí. Z toho dôvodu je veľmi dôležité sledovať tieto

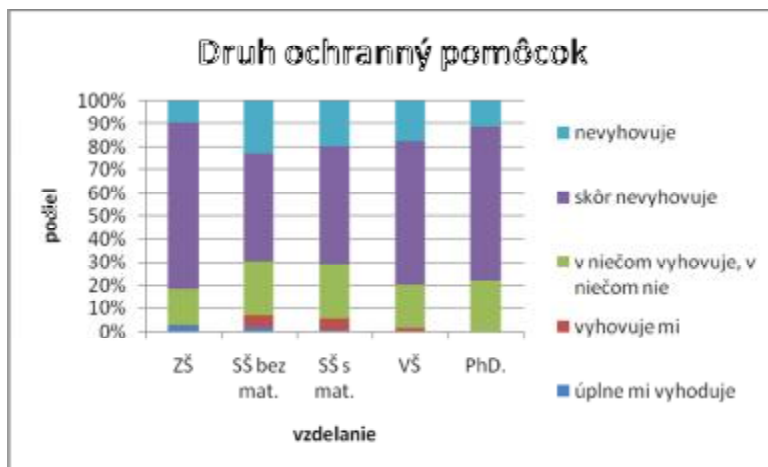
skutočnosti. V tejto otázke sa zamestnanci vyjadrovali nakoľko sú spokojní so starostlivosťou zamestnávateľa o ich pracovné prostredie, bezpečnosť a hygienu. Vo všetkých vzdelanostných skupinách okrem skupiny postgraduálneho vzdelania sme zaznamenali približne 50 % nespokojných respondentov, teda zamestnancov, ktorí sa vyjadrili negatívne na túto otázku. Pri poslednej skupine tento podiel bol pritom ešte vyšší. Inak môžeme charakterizovať odpovede respondentov na približne rovnaké bez ohľadu na ich vzdelanie.

Graf 3 Výsledky otázky "Starostlivosť o pracovné prostredie, bezpečnosť a hygienu"



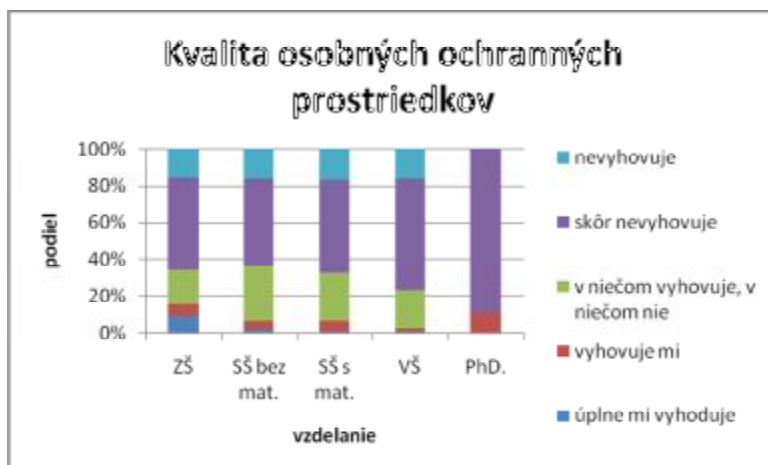
Vzhľadom na výrobné technológie, ohrozenie života zamestnancov sa v niektorých častiach výroby považuje za vysoké. Z toho dôvodu je veľká pozornosť venovaná ochranným pomôckam. V tejto otázke zamestnanci hodnotili spokojnosť s druhom ochranných pomôcok, ktoré majú k dispozícii zo strany spoločnosti. Vo všetkých vzdelanostných skupinách existuje vysoký stupeň nespokojnosti. Najvyššiu mieru spokojnosti pritom predstavujú stredoškolsky vzdelaní zamestnanci, pričom však aj v tomto prípade je miera nespokojnosti takmer 70 %, pričom iba spokojných respondentov bolo v tejto skupine približne 5 %.

Graf 4 Výsledky otázky "Druh ochranných pomôcok"



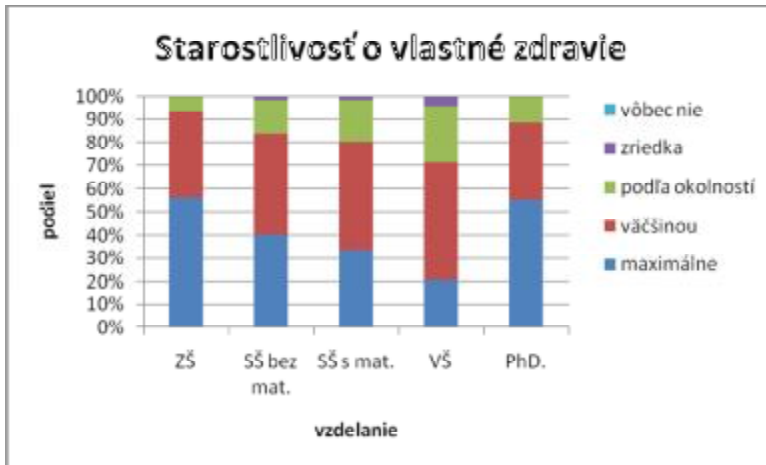
Ochranu zamestnancov nezabezpečuje iba druh ochranných pomôcok, ale aj ich kvalita. Respondenti taktiež ako v predchádzajúcom prípade negatívne zhodnotili jej kvalitu. Vo všetkých vzdelanostných skupinách sledujeme nespokojnosť s kvalitou ochranných prostriedkov. Najviac približne 10 % respondentov bolo spokojných s kvalitou ochranných prostriedkov v skupine so základným vzdelaním.

Graf 5 Výsledky otázky "Kvalita osobných ochranných prostriedkov"



Veľmi dôležitou časťou oblasti zdravia je tiež prístup samotného zamestnanca k svojmu zdraviu. Môžeme sledovať, že pri náraste stupňa vzdelania sledujeme postupný pokles starostlivosti o svoje vlastné zdravie a teda nadradzovanie práce nad svoje zdravie. Prípád skupiny s postgraduálnym vzdelaním je odlišná aj vzhľadom na ich malú početnosť.

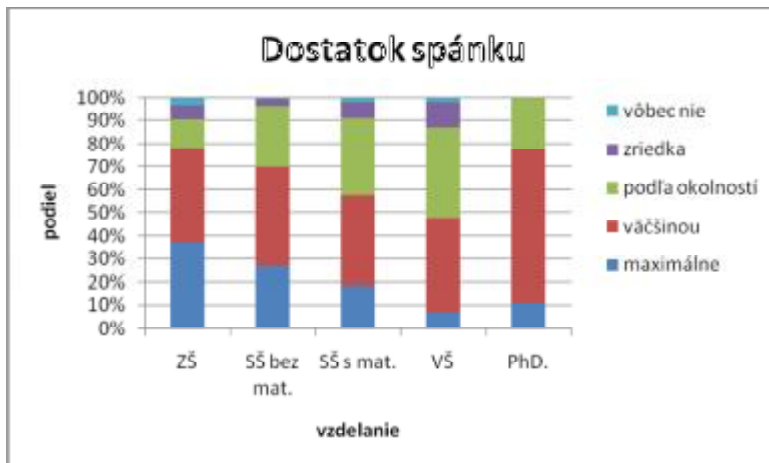
Graf 6 Výsledky otázky "Starostlivosť o vlastné zdravie"



Veľmi podobný výsledok ako v prípade starostlivosti o svoje zdravie je aj v prípade dostatku spánku. Môžeme tiež tvrdiť, že zamestnanci s vyšším vzdelaním si viac cenia svoj čas a preto považujú čas, ktorí využijú spánkom za menejcenný ako pracovný čas. Pri vysokoškolsky vzdelaných zamestnancoch môžeme vidieť, že iba takmer polovica respondentov uviedla, že sa maximálne, alebo väčšinou stará o dostatok spánku.



Graf 7 Výsledky otázky "Dostatok spánku"



Väčšina respondentov hodnotila svoj zdravotný stav ako dobrý. Iba zanedbateľný podiel zamestnancov označuje svoj zdravotný stav ako zlý a nik neoznačil svoj zdravotný stav ako veľmi zlý. Vidíme, že uvedené rozdelenie je približne normálne.

Graf 8 Výsledky otázky "Aký je Váš zdravotný stav?"



### 3.3. Závěry výskumu

Na základe uvedených údajov boli vypočítané korelačné koeficienty. Tieto korelačné koeficienty boli použité pri výpočte Cronbachovho alfa koeficientu.

Tabuľka 1 Korelačná matica pre oblasť zdravia

Otázka číslo	4K	4L	4N	5O	5P	14A	14H
4L	0,486						
4N	0,482	0,371					
5O	0,29	0,238	0,319				
5P	0,274	0,223	0,289	0,622			
14A	-0,079	-0,084	-0,076	-0,086	-0,051		
14H	-0,151	-0,143	-0,173	-0,142	-0,126	0,345	
14.3	-0,118	-0,114	-0,072	-0,044	-0,088	0,244	0,103

Po výpočte priemernej hodnoty korelačného koeficientu sme dosadením do vzorca vypočítali hodnotu Cronbachovej alfa koeficientu. Táto hodnota je 0,675. Uvedená hodnota je síce nižšia ako hraničná hodnota 0,7, avšak je stále blízko uvedenej hranice. Z toho dôvodu je potrebné ďalej skúmať relevantnosť uvedených otázok na meranie oblasti zdravia.

### Záver

Zvolený článok pojednával o meraní spokojnosti zamestnancov s oblasťou zdravia a to konkrétne, nakoľko oni sami ako aj ich zamestnávateľ sa zaoberá starostlivosťou o zdravie. Na záver našej analýzy, ktorú sme realizovali, bolo zistené, že zvolené otázky, ktoré sme vybrali na zobrazenie oblasti zdravia sú nie celkom vhodné. Zvolená testovacia hodnota síce nie o veľa, ale predsa nespadá do oblasti, v ktorej by sme zvolené otázky vyhodnotili ako dostačujúce.

### Kľúčové slová

spokojnosť zamestnancov, zdravie, Cronbach Alpha

### Literatúra

1. ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

2. DONNELLY, J.H. a kol.: *Management*. Praha : Grada 1997. ISBN 80-7169-422-3.
3. MAJTÁN, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava : Sprint 2007. ISBN 978-80-89085-72-9.
4. SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava : IURA Edition 2007. ISBN 978-80-8078-133-0.
5. VEBER, J. a kol.: *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press 2000. ISBN 80-7261-029-5.

## Summary

This contribution is aimed at identifying and analyzing issues examining employee satisfaction with the chosen production company for health and care for it. Data were collected from the questionnaire in the Slovak industry company and then they were analyzed. For a more detailed analysis it is necessary to prove that the selected questions measure suitably the chosen variable.

## Adresa autora

Ing. Marek Andrejkovič  
Katedra manažmentu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 258  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: marek.andrejkovic@euke.sk

# Minimalizovanie negatívneho dopadu pri prepúšťaní zamestnancov

Alena BERTOŤÁ

## Úvod

V dôsledku globalizačných zmien, hospodárskej recesie a ekonomických tlakov sú jednotlivé podniky nútené pristupovať k organizačným zmenám. Prepúšťanie zamestnancov patrí k najťažším rozhodnutiam v podniku.

Prevládajúce negatívne pocity, stres, obavy zo zníženia životnej úrovne, sociálne problémy, ohrozenie životného štandardu – to sú skutočnosti, ktoré sprevádzajú človeka v prípade prepustenia zo zamestnania. Je preto nutné minimalizovať negatívny dopad prepúšťania zamestnancov.<sup>1</sup>

Zamestnávateľ, ktorý musí siahnuť k tak nepopulárnemu opatreniu, akým je prepúšťanie zamestnancov má možnosť ponúknuť účinný nástroj, sociálny program - *outplacement*. Ponúka svojim prepúšťaným zamestnancom túto službu a buduje si povest' zodpovedného a sociálne zameraného zamestnávateľa. Pre podnikovú klímu je rozhodujúce, aký postup zvolí pri znižovaní stavu zamestnancov.

Outplacement môže poskytnúť výhodu odchádzajúcim zamestnancom, ktorí sa nevedia zorientovať a uplatniť na trhu práce. Ide o sociálnu službu, ktorej cieľom však nie je nájsť prepustenému pracovníkovi zamestnanie, ale ho pripraviť na úspešné zvládnutie výberových procesov, do ktorých sa pri jeho hľadaní zapojí.

## 1 Minimalizovanie negatívneho dopadu pri prepúšťaní zamestnancov - outplacement

Outplacement definujeme ako spôsob, ktorým sa podniky snažia znížiť negatívny dopad znižovania stavu a prepúšťania zamestnancov. So snahou minimalizovať negatívne dopady znižovania stavu zamestnancov sa možno stretnúť vo veľkých podnikoch. Pripravujú programy, ktoré sa snažia zamestnancom uľahčiť odchod a pomôcť im nájsť nové uplatnenie na trhu práce.<sup>2</sup>

Outplacement je cielená, systematická a profesionálna pomoc a podpora zamestnancom prepusteným z podniku, pri hľadaní ich novej profesijnej orientácie. Je to proces uskutočňovaný vlastným pracovníkom podniku alebo externým poradcom, ktorých náklady hradí doterajší zamestnávateľ. Outplacement môže byť definovaný ako veľmi osobný servis, služba ako hľadať nové zamestnanie.<sup>3</sup> Outplacement znamená kompletnú starostlivosť o prepúšťaných zamestnancov od momentu oznámenia o prepustení, nie od momentu prepustenia, až po zaradenie do nového zamestnania.<sup>4</sup> Ponúkaný servis možno chápať ako profesionálnu podporu

a nástroj, ktorým sa dajú zmierniť ťažké chvíle pri prepúšťaní a pri vyrovnávaní sa so stratou zamestnania. Program outplacementu vedie k zmene myslenia ľudí. Mnohí z nich prechádzajú do iných profesií, v ktorých majú príležitosť lepšie uplatniť svoje schopnosti. Ponúkanou pomocou prepúšťaným zamestnancom si organizácia buduje prestíž a pozitívny imidž. Touto službou pôsobí na nových potenciálnych zamestnancov ako dôveryhodný zamestnávateľ, ktorý je zárukou sociálnych istôt.<sup>5</sup> Outplacement sa týka zamestnancov, ktorí sa stali súčasťou rôznych organizačných zmien v podniku. K zmenám v podniku, pri ktorých sú ohrozené pracovné miesta patrí: reštrukturalizácia, fúzia, ukončenie prevádzky, outsourcing, zmena stratégie podniku, presídlenie podniku a podobne. Proces outplacementu býva dlhodobý a pri úspešnom ukončení celého procesu vedie až k podpísaniu novej pracovnej zmluvy.<sup>6</sup>

## 2 Formy outplacementu

Outplacement môže mať najrôznejšiu formu, od poradenstva ako písať a zostaviť dobrý profesijný životopis, ako zvládať prijímací pohovor až po kurzy, ktoré zvyšujú hodnotu zamestnancov na trhu práce. Obvyklá je spolupráca s personálnou agentúrou alebo určeným poradcom v podniku, ktorý aktívne pomáha pri hľadaní nového uplatnenia odchádzajúcim zamestnancom.

Jednotlivé formy outplacementu obsahujú:

- informačný seminár
- individuálny motivačný pohovor
- príprava na tvorbu motivačného listu
- profesijné poradenstvo
- práca so štruktúrovaným profesijným životopisom
- tréningová časť – nácvikový a prijímací pohovor, modelové situácie
- základy úspechu pri hľadaní práce
- ako sa správne prezentovať
- odporúčanie krokov pri hľadaní zamestnania a informácie o formálnom postupe.<sup>7</sup>

Pri jednotlivých formách je dôležitý výstup a zaevidovanie údajov do personálnej databázy a snaha o zaradenie do vhodných výberov pri hľadaní vhodného uplatnenia. Tréningová časť je zameraná na orientáciu na trhu práce, ďalej na spôsoby vyhľadávania nového zamestnania a prezentáciu seba samého.<sup>8</sup>

V priebehu uskutočňovania outplacementu je potrebné motivovať dotknutých zamestnancov aktívne si hľadať novú prácu, analyzovať svoje silné stránky (skúsenosti, zručnosti, schopnosti, predpoklady) i obmedzenia a súčasne zmapovať vonkajšie podmienky, v ktorých človek žije, stanoviť si realistické ciele, nedať sa odradiť niekoľkými odmietnutiami, neprispôbiť sa statusu trvalo nezamestnaného. Ak je potrebné rozšíriť svoju kvalifikáciu, zapojiť sa do rekvalifikačných kurzov. Okrem úradu práce, klubu práce navštíviť aj špecializované personálne agentúry, ktoré sprostredkujú zamestnanie.<sup>9</sup>

### 3 Forma štandardného outplacementu

1. fáza. Prvý pohovor. Cieľom je odbúrať vzniknutý strach a stres zo situácie, prípadne agresiu, taktiež vysvetliť priebeh celého procesu outplacementu, poukázať na pozitívna situácie.

2. fáza. Analýza situácie. V tejto fáze je nutné zadefinovanie súčasnej situácie, reálneho potenciálu, silných a slabých stránok, analýza súčasnej situácie na trhu a možnosti prepúšťaného pracovníka, nastavenie oblasti ďalšieho kariérneho rozvoja.

3. fáza. Návrik a simulácie hľadania práce. Tu nastupuje pomoc pri zostavovaní a aktualizácii životopisu, motivačného listu a potrebných dokumentov, príprava na prijímací pohovor a samotná prezentácia znalostí a schopností zamestnanca, možnosti hľadania práce, vytvorenie budúcej stratégie.

4. fáza. Podpora pri hľadaní práce. Pozitívne nastavovanie pracovníka, poradenstvo pri vyjednávaní pracovných podmienok, posúdenie vhodných príležitostí pri uplatnení sa na trhu práce.

### 4 Druhy outplacementu

Poznáme dva základné druhy outplacementu:

- Executive outplacement - Je určený pre seniorské, špecializované a manažérske pozície na strednej úrovni riadenia s cieľom pomáhať jednotlivcom plánovať budúcu kariéru v súlade s doterajšou profesijnou skúsenosťou a úrovňou rozvinutia manažérskych zručností.
- Mass Outplacement - Využíva sa pri prepúšťaní väčšieho počtu zamestnancov, typickým príkladom je privatizácia, fúzia, presun niektorých aktivít do nákladovo výhodnejšieho regiónu, alebo zmeny v dôsledku implementácie nových technológií, pri hromadnom prepúšťaní a reštrukturalizácií. Účastníkom outplacementového programu sa prostredníctvom sociálneho poradenstva poskytuje profesionálna administratívna podpora, individuálne posúdenie a manažment aktuálnych reálnych pracovných príležitostí na trhu práce.<sup>10</sup>

Jednotlivé druhy outplacementu sa uplatňujú:

- individuálnym spôsobom
- skupinový spôsobom.

### 5 Outplacementový program

Prosperujúce a prestížne firmy sa dnes na prepúšťanie dôkladne pripravujú a jeho postup plánujú dopredu. Seriózna firma taktiež o týchto problémoch so

zamestnancami komunikuje, na možné a plánované prepúšťanie ľudí pripravuje a na programy outplacementu vynakladá nemalé finančné prostriedky.

Hoci sa aj u nás programy outplacementu vyskytujú stále častejšie, nie je možné akúkoľvek podporu tohto typu pri prepustení vyžadovať. Záleží na spoločnosti samotnej, či ju ponúkne. Služby programu outplacementu nie sú zakotvené v zákone, vždy sa jedná iba o dobrú vôľu zamestnávateľa v danom podniku. Jednotlivé druhy a formy programu outplacementu nie sú právne nárokovateľné.

S realizáciou outplacementu súvisí vypracovanie outplacementového programu, s konkrétnymi postupmi a krokmi. Za vypracovanie outplacementového programu je obvykle zodpovedný personálny útvar v podniku. Pri tvorbe outplacementového programu je dôležité navrhnuť v ňom logicky naväzujúce etapy, ktoré prevedú zamestnancov až k potenciálnemu získaniu nového pracovného miesta.<sup>11</sup>

## 6 Etapy outplacementového programu

Obsahom jednotlivých etáp outplacementového programu je:

- oboznámenie ohrozených zamestnancov administratívnou časťou, podávanie informácii ohľadne registrácie na úrade práce,
- poskytnutie komplexného odborného poradenstva,
- ponuka rekvalifikačného kurzu s teoretickou i praktickou časťou,
- etapa samotného vyhľadávania vhodného zamestnania, počas ktorej sú ohrozeným zamestnancom poskytované dohodnuté finančné náhrady.<sup>12</sup>

Samotná aplikácia outplacementových nástrojov nedosiahne maximálnej efektívnosti pokiaľ nebudú súčasne uskutočňované i aktivity, chápané ako ich predpoklady. Za aktivity, ako predpoklad realizácie programu outplacement je možné zaradiť:

1. Komunikácia s cieľom posilňovania dôvery vo firme. Vedenie citlivých a otvorených rozhovorov o pripravovaných zmenách a ďalšom postupe firmy.
2. Včasná a pokiaľ možno detailne podávanie informácii, preukazovanie ochoty pomôcť.

Tak ako pri každom kvalitne riadenom vzťahu i v prípade celého procesu outplacementu je kvalitná komunikácia základom úspechu. Komunikácia je zdrojom potrebných informácií a prehľbuje vzájomný vzťah, ktorého výsledkom je efektívnosť získavania informácií.<sup>13</sup>

V programe outplacementu sú zahrnuté rekvalifikácie, jazykové kurzy, návod pri vybavovaní formalít, ktoré je potrebné po strate zamestnania vybaviť. Teda ako sa zaregistrovať na úrade práce, na aké sociálne dávky má prepúšťaný zamestnanec nárok, poradenstvo, ako čo najlepšie komunikovať s úradníkmi, aké zákony v tejto oblasti existujú.<sup>14</sup>

Outplacementový program pomôže zostať človeku aktívnym a nepodľahnúť depresiám zo straty zamestnania. Zahŕňa možnosť konzultovať novovzniknutú situáciu so psychológmi, personalistami, manažérmi z oblasti vzdelávania,

právníkmi. Dobrý psychológ vie pomôcť vyrovnať sa so situáciou, ktorá je výrazným zásahom do života prepúšťaného zamestnanca. Manažér a personalista má prehľad o trhu práce vzhľadom na dané profesijné zameranie. Okrem všeobecných informácií môže dať aj konkrétne rady ohľadom ďalších pracovných možností. Manažér z oblasti vzdelávania pomôže posúdiť, aké ďalšie vzdelávanie (doplňajúce, certifikované, krátkodobé, dlhodobé...) by pomohlo zvýšiť hodnotu prepúšťaného zamestnanca na trhu práce a môže odporučiť konkrétne vzdelávacie kurzy a firmy. Právnik pomôže zorientovať sa v situácii z pohľadu zákonov a z pohľadu práv a povinností zamestnanca, ďalej možnosť získať informácie ohľadom aktuálnej situácie na trhu práce, ako v regióne, tak v špecializácii, v ktorej prepúšťaný zamestnanec pracoval.<sup>15</sup>

Program vedie k zmene myslenia ľudí, pomáha pri úspešnom zaradení sa na trhu práce. Pomáha vyrovnať sa so situáciou, ktorá je výrazným zásahom do ich života.

Zamestnanci podnikov, ktorí program outplacementu prijímajú, niekedy očakávajú, že im bude priamo ponúknuté ďalšie miesto. To však nie je cieľom outplacementu, jeho intenciou je skôr naučiť zamestnancov, ktorí za sebou v mnohých prípadoch majú dlhoročný pracovný pomer vo firme, pohybovať sa znovu aktívne na trhu práce.

## Ciele outplacementu

Hlavným cieľom outplacementu je:

- a) dosiahnuť situáciu, ktorá má znamenať pre vedenie podniku, manažment ľudských zdrojov a pre dotknutých zamestnancov istú výhodu,
- b) znížiť náklady spojené s prepúšťaním zamestnancov na minimum,
- c) posilniť pozitívny obraz o stratégii podniku so zreteľom na sociálnu zodpovednosť,
- d) zvýšiť prepúšťaným zamestnancom šance na ďalšie uplatnenie na trhu práce,
- e) dodržať akékoľvek náležitosti dané platnými zákonmi a vyhnúť sa tak prípadným pracovno-právnym sporom,
- f) pomáhať pri rozhodovaní a zavádzaní prepúšťacieho postupu a napomáhať jeho koordinovanému realizovaniu,
- g) umožniť zostávajúcim zamestnancom a manažérom, zvládnuť novú situáciu s redukovaným počtom pracovníkov,
- h) zabrániť, aby z firmy pri zoštiehľovaní neodchádzali ako prví kľúčoví a najschopnejší zamestnanci, aby odchody ľudí boli riadené,
- i) dosiahnuť u pracovníkov dobrý vzťah k firme.

Cieľom však nie je nájsť prepustenému pracovníkovi zamestnanie, ale ho pripraviť na úspešné zvládnutie výberových procesov, do ktorých sa pri jeho hľadaní zapojí.<sup>16</sup>

Ostatným cieľom outplacementu je vytvoriť kultúru odchodu zamestnancov zo spoločnosti pri minimálnom dopade na externé a interné prostredie. Kultúrny



spôsob prepúšťania dlhodobo ovplyvní výkon a motiváciu všetkých zamestnancov, ktorí zostali v spoločnosti, kde harmonický odchod zamestnanca bude signálom výborných pracovných vzťahov. Zamestnanci budú môcť počítať s jeho dlhodobou pomocou pri odchode zo zamestnania. Takto sa udrží dôvera, súdržnosť a dá sa zabrániť odchodu kľúčových zamestnancov.

Ludský spôsob prepúšťania dlhodobo ovplyvní výkon a motiváciu tých zamestnancov, ktorí zostali v podniku. Tento sociálny prístup nosí v sebe odkaz, že ak budú pracovať dobre a podnik v budúcnosti opäť pristúpi k prepúšťaniu, budú môcť zamestnanci počítať s jeho pomocou. Takto sa môže udržať dôvera, súdržnosť a dá sa zabrániť odchodu kľúčových zamestnancov.

Outplacement sa stáva súčasťou podnikovej kultúry, kde najväčší dôraz sa kladie na štruktúru vzťahov v spoločnosti. Kultúra prepúšťania zamestnancov by mala byť v spoločnosti správnym spôsobom predstavená všetkým zamestnancom. Má obsahovať všetky kroky, ktoré zamestnanec a zamestnávateľ v procese prepúšťania spoločne podstupia tak, aby vplyv na externé a interné prostredie bol minimálny.

Jednoznačným prínosom outplacementu je pomôcť odchádzajúcim zamestnancom pri zvyšovaní svojej „hodnoty“ na trhu práce vďaka rozvoju špecifických zručností potrebných pri hľadaní nového zamestnania.

## **Záver**

Dôvodom rozhodnutia sa organizácie k outplacementu býva najčastejšie zmiernenie a minimalizovanie negatívnych dopadov hromadného prepúšťania, stabilizácia súčasných zamestnancov a podpora firemnej kultúry.

Spoločnosť, ktorá musí siahnuť k tak nepopulárnemu opatreniu, akým je prepúšťanie zamestnancov neutrpí vďaka programu outplacementu škody na dobrej povesti zaujímavého a zodpovedného zamestnávateľa. Vzniká menšie riziko sporov v oblasti pracovného práva a neistota zamestnancov, ktorí na svojich miestach zostávajú.

Spoločnosť, ktorá svojím odchádzajúcim zamestnancom program outplacementu ponúkne, posilní svoju dobrú povesť a vedomie sociálnej zodpovednosti. Outplacement tak môže poskytnúť výhodu odchádzajúcim zamestnancom, ktorí sa nevedia zorientovať na trhu práce.

## **Kľúčové slová**

negatívny dopad, prepúšťaní zamestnanci, outplacement

## Literatúra

1. FABIAN, A.: Svet utrpenia zobúdzá svet solidarity. In: *Stratégia vo vzťahu k marginalizovaným skupinám*. Zborník príspevkov z vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou konanej dňa 16. 5. 2008 v Košiciach. Košice: KSK a UPJŠ Filozofická fakulta, s. 12. ISBN 978-80-969932-1-5
2. RICHTEROVÁ, S.: *Outplacement*. In: <http://www.kariera.jobpilot.sk//>
3. STÝBLO, J.: *Outsourcing a outplacement*. Praha : ASPI, 2005, s. 7 - 9. ISBN 80-7357-094-7
4. ŠIMÚTH, J.: Outplacement - posledný benefit. In: *Finančný manažment a controlling* č. 3/2009, Iura Edition, 2009, s. 28. ISSN 1337-9437
5. POLIAK, B.: *Outplacement*. In: <http://www.appel.sk//>
6. ŠIMÚTH, J.: Outplacement - posledný benefit. In: *Finančný manažment a controlling* č. 3/2009, Iura Edition, 2009, s. 29. ISSN 1337-9437
7. HOFÍREK, C.: *Outplacement*. In: <http://www.hofirek.cz//>
8. POLIAK, B.: *Outplacement*. In: <http://www.appel.sk//>
9. ZAČKOVÁ, K.: Pravidlá odporúčané expertmi. In: *Trend*, 29. mája 2002
10. SLOBODOVÁ, E.: *Čo urobí múdry zamestnávateľ*. In: <http://hn.online.sk//>
11. ILAVSKÁ, M.: Viete, že v dôsledku finančnej krízy... In: *Finančný manažment a controlling* č.8/2008, Iura Edition, 2008, s. 512. ISSN 1337-7574
12. STÝBLO, J.: *Outsourcing a outplacement*. 2005, s. 53 - 72, 93. ISBN 80-7357-094-7
13. STAUB, L.: *Unternehmensführung und Recht: Management von Recht als Führungsaufgabe*. Zurich : Versus, 1995, s. 161 - 162. ISBN 39-0814-331-4
14. ILAVSKÁ, M.: Viete, že v dôsledku finančnej krízy... In: *Finančný manažment a controlling* č.8/2008, Iura Edition, s. 512. ISSN 1337-7574.
15. ŠIMÚTH, J.: Outplacement - posledný benefit. In: *Finančný manažment a controlling* č. 8/2008, Iura Edition, s. 28. ISSN 1337-7574
16. SLOBODOVÁ, E.: *Čo urobí múdry zamestnávateľ*. In: <http://www.hn.online.sk//>

## Summary

The contribution deals with the problems of minimizing a negative impact when dismissing people from employment, which is called an outplacement process. It is a service the aim of which is not to find a job for dismissed workers, but to prepare them for successful coping with the interviewing processes. Elaboration of an outplacement program with concrete procedures and steps is related to the outplacement realization. We refer to forms and types of phases at minimizing the negative impact when dismissing people from employment.

## **Adresa autora**

PaedDr. Ing. Alena Bertová  
Katedra sociálnej práce  
Filozofická fakulta  
UPJŠ v Košiciach  
Popradská 66, 041 32 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421 905 461 497  
E-mail: [alena.bertova@zoznam.sk](mailto:alena.bertova@zoznam.sk)

# Motivácia zamestnancov v súkromnej spoločnosti

Lucia BOSÁKOVÁ

## Úvod

Na to, aby bol podnik úspešný a aby prosperoval je nevyhnutné, aby mal vo svojich radoch zaangažovaných a oddaných pracovníkov. Avšak zabezpečenie ich angažovanosti a lojality je podmienené ich spokojnosťou, pretože len spokojní zamestnanci sú pre podnik kľúčom k tomu, aby mohol prosperovať a bol schopný rásť. Takí pracovníci potom predstavujú nielen stabilnú pracovnú silu, čím výrazne klesá fluktuácia, ale s rastom skúseností vykonávajú svoju prácu kvalitnejšie a odbornejšie. Ich spokojnosť možno dosiahnuť prostredníctvom účinnej podnikovej motivácie.

Dôležitosť a aktuálnosť motivácie zamestnancov dokazuje okrem iného aj neustále sa meniaci podniková prax. A tak otvorenie hraníc, možnosť vstupu na cudzie trhy i prílev zahraničných spoločností umožnili rozvoj riadenia ľudských zdrojov i v našich podmienkach. Čoraz viac dochádza v tejto oblasti k preberaniu nových inovatívnych metód a slovenské spoločnosti sú viac ako kedykoľvek predtým otvorené novým možnostiam. Preto je téma podnikovej motivácie, ako neodmysliteľnej súčasti riadenia ľudských zdrojov, vysoko aktuálna.

V našom príspevku sme sa zamerali na problematiku zamestnaneckých motivačných faktorov. Cieľom nášho prieskumu bolo navrhnúť propozície na zefektívnenie motivačného systému v spoločnosti Nemocnica Košice-Šaca a.s. 1. súkromná nemocnica na základe prieskumu motivačných preferencií a spokojnosti zamestnancov. Pre splnenie tejto méty bolo potrebné sa zamerať na tieto čiastkové ciele: zistiť, ktoré motivačné faktory sú dôležité pre zamestnancov tejto spoločnosti a ako, a teda na akej úrovni sú v rámci danej organizácie zabezpečované.

## 1. Vymedzenie základných pojmov z oblasti motivácie

### 1.1. Riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov je strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu najcennejšieho statku organizácie, t. j. v nej pracujúcich ľudí, ktorí ako jednotlivci i ako kolektív prispievajú k dosahovaniu jej cieľov.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M. : *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002, s. 27.

## 1.2. Vymedzenie pojmov motív, motivácia, pracovná motivácia

*Motív* je to, čo niekoho podnecuje k činnosti, alebo to čo potvrdzuje a dáva smer činnosti, ktorá aktivizovala človeka.<sup>2</sup> Motívy možno členiť z rôznych hľadísk, avšak najvšeobecnejším je členenie na motívy finančné a nefinančné. Príklad niektorých motívov je uvedený v tabuľke č. 1.

*Motiváciu* možno vnímať ako vnútorný stav človeka, ktorý aktivuje alebo uvádza do pohybu všetky vnútorné sily človeka, napr. pranie, túžby a pod. Zahŕňa teda i úsilie, vytrvalosť a ciele.

*Pracovná motivácia* je zložitá, komplexná a cieľavedomá snaha manažéra vytvárať také pracovné prostredie a atmosféru, ktoré napomôžu uspokojovať vnútorné aspirácie, potreby, záujmy zamestnancov a ktoré budú stimulovať ich konanie žiaducim spôsobom a odvádzať efektívnu prácu.<sup>3</sup> Úlohou pracovnej motivácie je utvárať zmysľanie a správanie vedených ľudí tak, aby bolo v súlade s poslaním firmy.

Tabuľka 1 Rozdelenie motívov

Finančné	Nefinančné
Základná mzda	Pochvala
Bonus	Informovanosť
Výkonová prémie	Vzdelávanie
Účasť na zisku	Prenos zodpovednosti
Účasť na kapitáli	Povýšenie
Sociálne a ďalšie výhody	Pružnosť pracovnej doby
Úhrada cestovných nákladov	Dovolenka
Príspevky pri rôznych príležitostiach	Prestíž
Systém stravovania a občerstvenia	Systém stravovania a občerstvenia

Zdroj: vlastné spracovanie

## 2. Analýza motivácie zamestnancov v konkrétnej súkromnej spoločnosti

### 2.1. Charakteristika spoločnosti

Analýza motivácie zamestnancov bola uskutočňovaná v spoločnosti Nemocnica Košice-Šaca a.s. 1. súkromná nemocnica. Jedná sa o zdravotnícke zariadenie poskytujúce komplexnú zdravotnú starostlivosť. Od roku 2003 je jediným akcionárom nemocnice spoločnosť FINHOSP, s.r.o. so 100 % podielom na základnom imaní spoločnosti, ktorej majoritným vlastníkom je UNIPHARMA

<sup>2</sup> BOROŠ, J. : *Motivácia a emocionalita človeka*. Bratislava : Odkaz, 1995, s. 16.

<sup>3</sup> PRIGLOVÁ, H. : Analýza motivačnej štruktúry a motivačných preferencií zamestnancov v podniku. In: *Manažment v teórii a praxi*, roč. 3, 2007, č. 1-2, s. 12.

PRIEVIDZA - 1. slovenská lekárnická akciová spoločnosť. V tom istom roku sa taktiež zariadenie premenovalo z VSŽ Nemocnica, a.s. na Nemocnica Košice-Šaca a.s. 1. súkromná nemocnica. V súlade so svojím predmetom činnosti poskytuje spomínané zariadenie zdravotnú starostlivosť pre spádovú oblasť 100 000 obyvateľov a ostatnú klientelu v rámci svojich podnikateľských aktivít.

Nemocnica je zložená z nasledujúcich častí: lôžková časť, poliklinická časť, pracoviská spoločných vyšetrovacích a liečebných zložiek, diagnostické centrum.<sup>4</sup>

## 2.2. Štruktúra zamestnancov spoločnosti

Zamestnanci sú členení, v súlade s platnou legislatívou, do jednotlivých kategórií: Lekár = 178, Farmaceut = 2, Sestry = 315, Pôrodný asistent = 17, Laborant = 19, Asistent (asistent výživy, rádiologický asistent, masér, sanitár) = 75, Technik = 7, Iný zdravotnícky pracovník (psychológ, chemický laborant, mikrobiológ, chemik, fyzioterapeut) = 41, Technicko-hospodársky pracovník = 68, Pomocný pracovník v zdravotníctve = 46, Prevádzkový zamestnanec = 182.

Spoločnosť zamestnáva 950 zamestnancov. Z toho je 775 žien a 175 mužov. Z celkového počtu zamestnancov je 338 zamestnancov vo veku do 35 rokov, čo predstavuje 36 % z celkového počtu, od 36 do 50 rokov je ich počet 423, čo je 44 % a nad 50 rokov spoločnosť eviduje 189 zamestnancov, čo tvorí 20 %.

Čo sa týka úrovne vzdelania, v nemocnici pracuje 219 zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním (z toho 123 žien), 486 zamestnancov s úplným stredoškolským vzdelaním (z toho 444 žien), 162 zamestnancov so stredným odborným vzdelaním (z toho 130 žien) a 83 zamestnancov so základným vzdelaním (z toho 78 žien).

## 2.3. Súčasný motivačný systém spoločnosti

V súčasnosti má spoločnosť Nemocnica Košice-Šaca 1. súkromná nemocnica vypracovaný systém zamestnaneckých výhod, ktorý zahŕňa tak finančné ako i nefinančné pôžitky. Ide konkrétne o: *Finančné a sociálne benefity*: -mimoriadna mzda vo forme 13. platu v mesiaci jún v zmysle platnej kolektívnej zmluvy, -mimoriadna mzda vo forme 14. platu v mesiaci november v zmysle platnej kolektívnej zmluvy, -mimoriadne odmeny (mimoriadne výkony, projekty, úlohy, ap.), -odmeny pri životných a pracovných jubileách, -poskytnutie pracovného voľna s náhradou mzdy nad rámec Zákonníka práce v prípade vlastnej svadby, pri narodení dieťaťa, pri úmrtí rodinného príslušníka, -poskytnutie pracovného voľna náhradou mzdy v rozsahu 3 pracovných dní v priebehu kalendárneho roka osamelým zamestnancom, ktorí sa starajú o dieťa mladšie ako 15 rokov,

---

<sup>4</sup> Nemocnica Košice-Šaca a.s. 1 súkromná nemocnica – odbor ľudských zdrojov: interné materiály

-poskytnutie 14 dní pracovného voľna bez náhrady mzdy v kalendárnom roku na prehlbenie starostlivosti o deti v čase školských prázdnin matkám a osamelým zamestnancom, ktorí sa starajú o dieťa mladšie ako 15 rokov, -poskytovanie sociálnej výpomoci vo forme finančného príspevku na preklenutie ťažkých životných situácií, -príspevok na stravovanie zamestnanca zo sociálneho fondu;

*Nefinančné benefity:* - spoločenské podujatia (Kapustnica, Deň Sestier, Vianočný koncert), - športové podujatia (Nemocnica v pohybe, účasť na zimnej a letnej olympiáde U.S.Steelu), - prenájom telocvične pre zamestnancov (basketbal, hádzaná), -ocenenie najlepších zamestnancov (Sestra roka, Osobnosť roka), - akciové zľavy pre zamestnancov (pri vstupe do kryokomory, na kozmetické masáže, a pod.), - cvičenie jogy, vodného aerobiku, kalanetiky a Pilatesove cvičenie priamo v priestoroch FRO spoločnosti, - poskytnutie nadštandardných izieb zamestnancom a ich rodinným príslušníkom, - možnosť využitia stráženého parkoviska priamo v areáli spoločnosti, - príprava zamestnancov pre optimálny výkon súčasnej funkcie (zaškolenie, preškolenie, zvyšovanie a prehlbovanie kvalifikácie zamestnancov, napr. semináre pre lekárov a sestry ap.), - zaškoloňovania zamestnancov v oblasti manažmentu (špeciálne kurzy pre sestry - Hartman academy, týkajúce sa komunikácie, časového manažmentu i samotného prístupu ku pacientom a pod.).

#### **2.4. Dotazníkový prieskum motivačných preferencií a spokojnosti**

Prieskum motivačných preferencií a spokojnosti zamestnancov bol uskutočnený formou dotazníka s uzavretými otázkami. Pozostával z troch častí: 1. časť: Identifikačné údaje (pohlavie, počet odpracovaných rokov v spoločnosti, pracovné miesto, dosiahnuté vzdelanie), 2. časť: Nakoľko motivačne pôsobia tieto faktory vo všeobecnosti na Váš výkon?, 3. časť: Ako ste spokojní s úrovňou zabezpečovania jednotlivých motivačných faktorov vo vašom podniku?

Pre dosiahnutie transparentnejších výsledkov ako aj ich prehľadnejšiu interpretáciu boli spomenuté dotazníky rozdelené medzi zamestnancov podľa ich profesie, a to medzi tieto skupiny: *lekársky personál*, *zdravotnícky personál* (sestry, pôrodné asistentky, laboranti, asistenti, technici, iný zdravotnícky personál), *prevádzkový personál* (sanitári, maséri – bez vzdelania, pomocnice, upratovačky, robotnícke profesie – telefonistky, údržbári ap.), *administratívny personál*.

V prípade každej skupiny bola vykonaná i analýza identifikačných údajov, t. j. výsledky boli analyzované podľa pohlavia a počtu odpracovaných rokov, pretože sa domnievame, že práve tieto by mohli mať vplyv na rozhodovaní. Údaj „úroveň vzdelania“ je len doplnkový, jeho úlohou je priniesť čitateľovi tento príspevku celkový obraz o respondentoch, nehovoriac o tom, že vplyv vzdelania je zapracovaný v súhrnnej analýze jednotlivých skupín (pracovníci jednotlivých skupín majú zväčša rovnakú, resp. podobnú úroveň vzdelania).

Na spracovanie dotazníkov boli použité nasledujúce metódy: *Bodovacia stupnica* - vyplnené dotazníky boli spracované podľa nasledujúcej bodovacej škály: za každú odpoveď „najviac motivujúci“ boli priradené dva body, za „skôr motivujúci“ jeden bod, za „skôr nemotivujúci“ bola priradená hodnota mínus jeden bod a za odpoveď „najmenej motivujúci“ bola priradená hodnota mínus dva body. Pri odpovedi „neutrálny postoj“ nebol udelený žiaden bod. Takéto obodovanie umožnilo jednoduchšie spracovanie údajov prostredníctvom kontingenčnej tabuľky v programe MS Excel; *Štatistické metódy* - MS Excel: Program poslúžil na spracovanie dotazníkov a následnú interpretáciu výsledkov prostredníctvom grafov a tabuliek.

Vo februári 2008 bolo v spoločnosti Nemocnica Košice-Šaca a.s. 1. súkromná nemocnica rozdaných 475 dotazníkov zameraných na motiváciu a spokojnosť zamestnancov, čo reprezentuje 50 % z celkového počtu pracovníkov organizácie, t. j.: lekárskeho personálu – 90 respondentov (z celkového počtu 180), zdravotníckeho personálu – 237 respondentov (z celkového počtu 474), administratívneho personálu – 34 respondentov (z celkového počtu 68), prevádzkového personálu – 114 respondentov (z celkového počtu 228).

Konečnú výberovú vzorku napokon utvorilo 313 respondentov, z čoho vyplýva, že návratnosť dotazníkov je 65,9 %. Čo sa týka jednotlivých skupín, je nasledovná: lekárskeho personálu – 40 %, zdravotníckeho personálu – 75,5 %, administratívneho personálu – 58,8 %, prevádzkového personálu – 68,4 %. Vzorka obsahovala 89,8 % žien a 10,2 % mužov.

### **3. Návrhy v oblasti motivácie zamestnancov**

#### **3.1. Návrhy a odporúčania pre lekárskeho personál**

Najväčším kameňom sváru sú v rámci lekárskeho personálu dobré vzťahy na pracovisku a pracovná nezávislosť. Oba činitele sú podľa prieskumu pre lekárov značne motivujúce, napriek tomu nie sú s ich zabezpečením v rámci podniku spokojní. Je samozrejmé, že dobré vzťahy medzi pracovníkmi nie sú ničím, čo sa dá nadiktovať alebo prikázať, avšak je v kompetencii a moci riadiacich pracovníkov vytvárať takú pracovnú klímu, ktorá vzťahy medzi zamestnancami posilní. To isté platí i pre pracovnú nezávislosť. Je nesmierne dôležité, aby si vedenie nemocnice vytvorilo so svojimi zamestnancami taký pracovný vzťah, ktorý bude založený na maximálnej dôvere, a teda nebude ani z jednej zo strán obmedzujúci. Niektorí by mohli oponovať, že vytvorenie takéhoto vzťahu nie je krátkodobou záležitosťou, avšak je nevyhnutné podotknúť, že prieskum okrem iného preukázal, že väčšina respondentov, t. j. až 69,5 % pracuje v spoločnosti dlhodobo, z toho až 36,2 % viac ako 10 rokov a 33,3 % menej ako 10, ale viac ako 3 roky. Ide o dostatočne dlhý čas na ohodnotenie schopností a zručností daných zamestnancov a taktiež i na vytvorenie potrebnej atmosféry, založenej na dôvere.



Avšak kritický postoj respondentov k tejto otázke dokazuje, že doposiaľ im nebol poskytnutý dostatočný potrebný priestor na sebarealizáciu. Lebo len prostredníctvom tej sa môže zabezpečiť potrebná pracovná nezávislosť. A aj keď je v tejto skupine relatívne vysoký počet stabilných zamestnancov, prinavrátanie spokojnosti v daných sférach neprinesie so sebou len zvýšenie pracovnej motivácie, ale i množstva stálych a lojálnych pracovníkov a následné priamoúmerné zníženie fluktuácie. Ako už bolo spomenuté, za povšimnutie stojí i nespokojnosť s faktorom „možnosť vyjadrenia vlastného názoru“, ktorý taktiež respondenti označili za silne motivujúci. Myslíme si, že je to problém, ktorý sa dá odstrániť. Ide len o zvolenie vhodného štýlu riadenia, ktorý umožní daným zamestnancom zapájať sa do dialógu a tak vyjadriť svoje názory a postoje. Je potrebné si uvedomiť, že empatický prístup a možnosť diskusie je často efektnejším spôsobom riešenia nezhôd ako strohé direktívne riadenie, nehovoriac o možnosti prínosu nových nápadov, ideí.

Je potrebné spomenúť i nespokojnosť s výškou mzdy, napriek tomu, že opýtaní v súhrnnom prieskume označili tento faktor za menej významný, avšak z analýzy podľa identifikačných údajov vyplynulo, že pre pracovníkov, ktorí sú v spoločnosti menej ako 1 rok má podstatnú motivačnú silu. Je na zvážení vedenia, či je výkon daných zamestnancov ohodnotený adekvátne, i keď sa domnievame, že 100 percentnú spokojnosť s týmto faktorom dosiahnuť nemožno. Vyplýva to zo samotnej ľudskej povahy, čím samozrejme nechceme podceňovať výsledky prieskumu, resp. prejav nespokojnosti. Myslíme si však, že je preto dôležité, aby si pracovníci uvedomili, že síce ich pláca nie je vo výške, aká by ich maximálne uspokojovala, ale systém ostatných výhod v ich zamestnaní a celkové pracovné prostredie sú dostatočne motivujúce na to, aby sa vo svojej práci cítili dobre. Tu by však mal hrať prím podnik, resp. vedenie podniku, ktoré by malo robiť všetko preto, aby sa daní zamestnanci k takémuto uvedomeniu dopracovali.

Na základe uvedeného odporúčame pre lekárske personál tieto konkrétne opatrenia: - *Uprednostňovanie demokratického, resp. participatívneho štýlu vedenia* – to znamená, že navrhujeme taký štýl, ktorý charakterizuje obojstranná komunikácia medzi nadriadeným a podriadenými. Vedúci je v takomto prípade osoba s ústretovým prístupom k podriadeným. Radí sa s nimi o navrhovaných úlohách, postupoch a rozhodnutiach a zvažuje ich názory. Ide o taký štýl vedenia, ktorý poskytne daným zamestnancom potrebnú pracovnú nezávislosť, ktorý im umožní sa zapájať do dialógu, vyjadriť svoje názory, postoje a na základe ktorého nebudú len kritizovaní za prípadné nedostatky, ale i chválení za dobre a svedomito vykonanú prácu, - *Kurzy moderných manažérskych metód riadenia pre vedúcich pracovníkov* – odporúčame zabezpečiť také školenia a kurzy pre riadiacich pracovníkov, v rámci tohto personálu, na základe ktorých sa naučia ako správne a efektívne viesť a motivovať ľudí. Malo by ísť o kurzy organizované externým školiteľom (napríklad personálnou agentúrou), - *Zavedenie tzv. „pre shift“ stretnutí* - ide o 5 – 10 minútové stretnutie vedúceho pracovníka so zamestnancami (napr. primár s ostatnými lekármi) pred každou zmenou. Počas tohto stretnutia môžu

pracovníci vyjadriť svoje názory a postoje k aktuálnym problémom v rámci svojho oddelenia, či pracovnej skupiny, zároveň je to priestor pre riadiaceho pracovníka na zadelenie pracovných úloh a povinností. „Pre shift“ stretnutia sú systémom na zabezpečenie každodennej komunikácie. Ich cieľom je informovať a motivovať zamestnancov a diskutovať s nimi o udalostiach dňa, - *Vytvorenie tzv. schránok dôvery* – jedná sa o prostriedok anonymného vyjadrenia názorov a postojov zamestnancov. Navrhovali by sme zaviesť tento nástroj v prípade, že by sa neujali „pre shift“ stretnutia, resp. skombinovať tieto dve metódy, a to buď trvale alebo do času, kým si zamestnanci nezvyknú na to, že nemusia mať obavy vyjadriť svoj názor v rámci spomínaných stretnutí, - *Uskutočňovanie pravidelného prieskumu motivačných preferencií a spokojnosti* – odporúčame uskutočňovať takéto prieskumy v pravidelných, napr. ročných alebo dvojročných intervaloch. Pretože len pravidelný prieskum dokáže odhaliť zmeny v preferencii zamestnancov a zabezpečiť, aby na ne dokázalo vedenie pružne zareagovať. Nehovoriac o tom, že motivačný program môže byť účinným iba vtedy, ak vychádza z predstáv pracovníkov.

### 3.2. Návrhy a odporúčania pre zdravotnícky personál

Respondenti vyjadrili svoju spokojnosť so všetkými faktormi, ktoré zároveň označili za silne motivujúce okrem činiteľa „výška mzdy v porovnaní s konkurenciou“. Nespokojnosť s týmto faktorom bola aj vzhľadom na počet získaných bodov značná. Na jednej strane je badateľné, že zamestnancom sú zo strany spoločnosti poskytované dostatočné mimomzdové benefity, s čím preukázali svoju spokojnosť, avšak na strane druhej je mzda v mnohých prípadoch (ako to dokazuje prieskum) pre pracovníkov omnoho dôležitejšia. Tá je samozrejme poskytovaná v súlade so zákonníkom práce<sup>5</sup>, avšak je na zvážení vedenia, či je ohodnotenie daného personálu, vzhľadom na jeho kvalifikáciu a náročnosť výkonu povolania, adekvátne a či je spoločnosť schopná vyplácať vyššiu mzdu, alebo ostane len pri poskytovaní súčasnej pláče a mimomzdových benefitov. Každopádne by mal byť tento prieskum pre podnik signálom, že táto nespokojnosť by mohla teoreticky viesť k zvýšeniu fluktuácie a ďalším nepriaznivým javom. I v tomto prípade (tak ako i u lekárskeho personálu) platí, že ak podnik nie je z akýchkoľvek príčin schopný poskytnúť svojim pracovníkom takú mzdu, ktorá by ich uspokojovala, mal by sa snažiť, aby mal vypracovaný systém takých výhod a vytváral také pracovné prostredie, ktoré budú dostatočne motivujúce na to, aby boli pracovníci spokojní, a aby sa cítili vo svojej práci dobre.

Navrhované opatrenia pre zdravotnícky personál sú nasledovné: - *Vytvorenie tzv. „motivačného fondu“* – odporúčame ako nástroj finančnej motivácie. Ide o taký fond, v ktorom by sa naakumulovali peňažné prostriedky, slúžiace na náhradu, resp. „odškodnenie“ nespokojným klientom. V prípade, že by sa v danom

---

<sup>5</sup> Zákon č. 479/2007 Z. z. (úplné znenie v znení neskorších predpisov)

roku nevyskytla žiadna reklamácia, či nespokojnosť s poskytovanými službami, tieto prostriedky by sa prerozdělili medzi zamestnancov. To znamená, že ak budú zamestnanci vykonávať počas celého roka svoju prácu tak, aby maximálne uspokojili klientov spoločnosti (teda pacientov), na konci roka budú za to odmenení. Čím precíznejšie budú pracovať, tým spokojnejší budú klienti, a tým viac finančných prostriedkov ostane v rámci daného fondu na prerozdelenie medzi zamestnancov. Takýto fond síce úplne nevyrieši mzdový problém, avšak ide o dodatočný peňažný príspevok, ktorý má navyše motivačný charakter, pretože zvýšenie mzdy so sebou nemusí vždy priniesť požadovaný efekt, - *Zavedenie tzv. „Cafeteria systému“* – tento nástroj navrhujeme pre zvýšenie efektivity poskytovaných zamestnaneckých výhod. Ide o poskytovanie zamestnaneckých benefitov systémom voliteľného menu v rámci stanovených pravidiel firemnej ponuky. To znamená, že si zamestnanci môžu samostatne navoliť ľubovoľnú kombináciu zamestnaneckých výhod, podľa svojich preferencií, z ponuky benefitov poskytovaných organizáciou, - *Uskutočňovanie pravidelného prieskumu motivačných preferencií a spokojnosti* – i v prípade zdravotníckeho personálu navrhujeme uskutočňovať pravidelný prieskum, aby dokázalo vedenie organizácie včas odhaliť a zareagovať na preferenčné zmeny svojich zamestnancov.

### 3.3. Návrhy a odporúčania pre administratívny personál

Administratívny personál prejavil vo všeobecnosti najväčšiu spokojnosť, resp. najnižšiu nespokojnosť. Okrem jediného faktora, ktorým je „úhrada cestovných nákladov“ sa tu nevyskytujú žiadne výrazné nedostatky. Je nevyhnutné podotknúť, že spoločnosť uhrádza cestovné náklady v súlade s príslušným zákonom<sup>6</sup>. Ide teda o úhradu zo sociálneho fondu. Za povšimnutie stojí i najcitlivejší motivačný faktor, ktorým je „výška mzdy“. I keď s ním pracovníci spoločnosti neprejavili prílišnú spokojnosť, ich ohodnotenie motivačnej preferencie (faktor bol označený za menej motivujúci) v prvej všeobecnej časti dokazuje, že sú pre týchto zamestnancov dôležitejšie mimomzdové faktory a benefity. Z tohto výsledku je taktiež badateľné, že síce s výškou svojej pláce nie sú mimoriadne spokojní, ale ich lojalnosť k podniku udržiava spokojnosť s ostatnými faktormi.

Odporúčania pre administratívny personál sú nasledovné: - *Zabezpečenie doplnkovej úhrady cestovných nákladov* – odporúčame, aby vedenie spoločnosti zvažilo doplnkovú úhradu cestovných nákladov a to buď vyčlenením dodatočných finančných prostriedkov alebo prerozdelením sociálneho fondu (na úkor iných položiek, ktoré nie sú zamestnancami spoločnosti preferované). Keďže ide

---

<sup>6</sup> Zákon č. 77/2008 Z. z. (úplné znenie zákona NR SR č. 152/1994 Z. z. o sociálnom fonde a o zmene a doplnení zákona č. 286/1992 Zb. o daniach z príjmov v znení neskorších predpisov ako vyplýva zo zmien o doplnení vykonávaných zákonmi NR SR č. 280/1995 Z. z., zákonom č. 375/1996 Z. z., zákonom č. 313/2005 Z. z. a zákonom č. 591/2007 Z. z.

o významnú nákladovú položku, organizácia by mala poskytnúť tento príplatok vybraným zamestnancom na základe týchto stanovených kritérií: vzdialenosť do zamestnania (zohľadnenie trvalého bydliska), výška mzdy, počet odpracovaných rokov v spoločnosti (zvýhodnenie lojálnych pracovníkov, ktorí sú v spoločnosti dlhšie obdobie), - *Zavedenie „Cafeteria systému“* – i v prípade administratívneho personálu navrhujeme zaviesť systém voliteľných zamestnaneckých výhod v rámci ponuky organizácie, - *Uskutočňovanie pravidelného prieskumu motivačných preferencií a spokojnosti* – rovnako ako v ostatných skupinách, i v tejto odporúčame uskutočňovať takýto prieskum v pravidelných, napr. ročných alebo dvojročných intervaloch. Pretože, ako už bolo spomenuté, len pravidelný prieskum dokáže odhaliť zmeny v preferencii zamestnancov a zabezpečiť, aby na ne dokázalo vedenie pružne zareagovať.

### **3.4. Návrhy a odporúčania pre prevádzkový personál**

Najproblematickejším faktorom sa v tejto skupine zamestnancov javí „výška mzdy“. Nie je v našej kompetencii posudzovať optimálnosť výšky mzdy tejto skupiny zamestnancov, ale ani odporúčať jej zvýšenie, či dokonca navrhovať konkrétne peňažné sumy. Len vedenie spoločnosti je oprávnené zhodnotiť, či jej hospodárenie vykazuje takú tendenciu, na základe ktorej by sa mohlo uvažovať o zvyšovaní plátov. Na druhej strane je však potrebné si uvedomiť, že sa jedná o skupinu, kde je početné zastúpenie pracovníkov s najnižším dosiahnutým vzdelaním i s nižším stupňom pracovného zaťaženia (v porovnaní s inými pozíciami v rámci tohto podniku). Veríme, že spoločnosť zastáva princíp adekvátneho ohodnotenia, a že v prípade zvýšenia príjmov spoločnosti by sa táto skutočnosť odrazila i na zvýšení odmeňovania pracovníkov.

Okrem citlivého mzdového faktora, prejavili respondenti v tejto skupine svoju nespokojnosť i s úhradou cestovných nákladov. Pracovníci ale prejavili svoju nespokojnosť i s nefinančnými faktormi. Ide o činitele ako „možnosť vyjadrenia vlastného názoru a pochvala za vykonanú prácu“. Čo sa týka pochvaly za vykonanú prácu, je to v tomto prípade učebnicový príklad toho, keď dali pracovníci prostredníctvom prieskumu najavo, ako málo niekedy stačí k tomu, aby sa zvýšila ich spokojnosť. Samozrejme si uvedomujeme, že pochvala nie je ničím, čo zabezpečí 100 percentnú spokojnosť aj bez prítomnosti ostatných faktorov. Avšak zastúpenie ich vyváženej kombinácie v podniku je schopné eliminovať fluktuáciu a účinne motivovať pracovníkov. Opäť nám nedá nespomenúť štýl riadenia, s ktorým i tento motivačný činiteľ úzko súvisí. Pretože by malo ísť zo strany nadriadených o také vedenie zamestnancov, na základe ktorého nebudú len kritizovaní za prípadné nedostatky, ale i chválení za dobre a svedomito vykonanú prácu. Pričom zdôrazňujeme, že by nemalo ísť len o strohé a odmerané používanie fráz, ale o celkovú zmenu postoja k zamestnancom, teda celkovú zmenu štýlu riadenia, aby prípadná pochvala bola výrazom presvedčenia riadiaceho pracovníka.

Navrhované opatrenia pre prevádzkový personál sú nasledovné: - *Vytvorenie tzv. „motivačného fondu“* – podobne ako v prípade zdravotníckeho personálu i u prevádzkových zamestnancov odporúčame tento nástroj finančnej motivácie. To znamená vytvoriť fond, v ktorom sa budú zhromažďovať peňažné prostriedky, slúžiace na náhradu nespokojným klientom. V prípade, že sa v danom roku nevyskytne žiadna reklamácia, či nespokojnosť s poskytovanými službami, tieto prostriedky sa prerozdedia medzi zamestnancov, - *Zabezpečenie doplnkovej úhrady cestovných nákladov* – doplnkovú úhradu odporúčame i v prípade prevádzkového personálu, - *Zavedenie „Cafeteria systému“*, - *Uprednostňovanie demokratického, resp. participatívneho štýlu vedenia* – tento štýl vedenia navrhujeme i v prípade prevádzkového personálu, to znamená, že navrhujeme taký štýl, ktorý poskytne daným zamestnancom potrebnú pracovnú nezávislosť, ktorý im umožní sa zapájať do dialógu, vyjadriť svoje názory, postoje a na základe ktorého nebudú len kritizovaní za prípadné nedostatky, ale i chválení za dobre a svedomito vykonanú prácu. Ide o taký štýl vedenia, ktorý charakterizuje obojstranná komunikácia medzi nadriadeným a podriadenými. Vedúci je v takomto prípade osoba s ústretovým prístupom k podriadeným. Radí sa s nimi o navrhovaných úlohách, postupoch a rozhodnutiach a zvažuje ich názory, - *Zavedenie tzv. „pre shift“ stretnutí* – „pre shift“ stretnutia odporúčame i v rámci prevádzkového personálu. I v tomto prípade navrhujeme 5 až 10 minútové stretnutia pred začatím zmeny, počas ktorého môžu pracovníci vyjadriť svoje názory a postoje k aktuálnym problémom v rámci svojho oddelenia, či pracovnej skupiny, zároveň je to priestor pre riadiaceho pracovníka na zadelenie pracovných úloh a povinností, - *Vytvorenie tzv. schránok dôvery* – spomínaný prostriedok anonymného vyjadrenia názorov a postojov zamestnancov navrhujeme zaviesť i v rámci prevádzkového personálu a to v kombinácii s „pre shift“ stretnutiami, - *Uskutočňovanie pravidelného prieskumu motivačných preferencií a spokojnosti* – v rámci prevádzkového personálu taktiež odporúčame, ako i v ostatných skupinách, uskutočňovať tento prieskum, a to pravidelne raz za jeden alebo dva roky. Pretože len pravidelný prieskum dokáže odhaliť zmeny v preferenciách zamestnancov a zabezpečiť, aby na ne dokázalo vedenie pružne zareagovať. A motivačný program môže byť účinným iba vtedy, ak vychádza z predstáv pracovníkov.

### **3.5. Návrhy a odporúčania pre manažment podniku**

Výsledky uskutočneného prieskumu poukázali na isté nedostatky v rámci každej zo sledovaných skupín. Avšak uvedené návrhy a odporúčania sami o sebe nezabezpečia zlepšenie daného systému. Ak je spoločnosť skutočne odhodlaná zefektívniť súčasný motivačný systém a tak zvýšiť spokojnosť svojich zamestnancov, musí i jej vedenie podstúpiť určité kroky k zabezpečeniu tohto

cieľa. Podľa Morrisona, Burkeho a Greena<sup>7</sup> je nevyhnutné, aby manažment podniku podstúpil zmenu vo svojej organizácii, ktorej uskutočnenie je podmienené absolvovaním týchto krokov: - *Začať od seba samého* – aj vedúci pracovníci by si mali uvedomiť, prečo si vybrali danú prácu, aký má pre nich význam a predovšetkým by mali najskôr pochopiť svoju vlastnú motiváciu; - *Vytvoriť také prostredie, v ktorom môžu nájsť zamestnanci zmysel svojej práce* – práve v tomto kroku ide o využívanie prostriedkov motivácie na zabezpečenie spokojnosti pracovníkov. Pri vytváraní daného prostredia ide, podľa uvedených autorov, taktiež o to, aby vedúci pracovník dokázal vysvetliť a následne propagovať víziu a poslanie podniku (v angličtine existuje pre túto situáciu výraz „walk the talk“ – ktorý vo voľnom preklade znamená vykonávať veci, ktoré boli povedané), pretože len tak zabezpečí jeho spojenie s pracovníkmi.; - *Rozoznávať všetky (i keď nepatrné) náznaky prispievania zamestnancov k podnikovej vízii* – to znamená, že je nevyhnutné spozorovať a podporiť všetko, čo zamestnanci vykonávajú nad rámec náplne svojej práce (v pozitívnom zmysle slova).

Až po pochopení a absolvovaní uvedených krokov je predpoklad, že uskutočnenie ostatných spomínaných návrhov a opatrení bude mať skutočne význam.

## Záver

Ak sa oprieme o konkrétny podnik, v ktorom sme uskutočňovali prieskum, tak možno hovoriť o motivovaní zamestnancov zdravotníckeho zariadenia. Motivácia v takejto organizácii má svoje špecifiká, vzhľadom na to, že sa nejedná o výrobný podnik, ale o podnik služieb, resp. podnik, v ktorom je poskytovaná zdravotnícka starostlivosť. Práve v takejto organizácii je nevyhnutné, aby sa jej riadiaci pracovníci zaujímali o spôsoby ako získať a udržať angažovanosť a oddanosť svojich zamestnancov. Pretože ich nedostatok môže negatívne ovplyvniť zabezpečovanie starostlivosti pre klientov a tým môže následne spôsobiť i úpadok kvalitatívnej úrovne poskytovaných služieb. Jedným z cieľov takéhoto zariadenia by teda malo byť vytvorenie takého motivačného systému, ktorý zabezpečí (trvale alebo dlhodobo) spokojnosť pracovníkov spoločnosti, keďže len spokojní zamestnanci predstavujú pre podnik stabilnú pracovnú silu. Naopak, ako sme už spomenuli, nespokojnosť sa môže negatívne prejaviť na úrovni poskytovanej starostlivosti pre pacientov, pretože sa domnievame, že medzi spokojnosťou zamestnancov a pacientov (klientov) existuje korelácia.

Z uvedeného vyplýva, že na to, aby bol podnik úspešný a aby prosperoval je nevyhnutné, aby mal vo svojich radoch zaangažovaných a oddaných pracovníkov.

---

<sup>7</sup> MORRISON, E. E. – BURKE III, G. C. – GREENE, L. : Meaning in motivation: Does your organization need an inner life? In: *Journal of Health and Human Services Administration*. Harrisburg : 2007, vol. 30, s. 109.

Avšak zabezpečenie ich angažovanosti a lojality je podmienené ich spokojnosťou. A tú možno dosiahnuť prostredníctvom účinnej podnikovej motivácie.

Čo sa týka samotného prieskumu, bol uskutočnený prostredníctvom dotazníka, ktorého cieľom bolo zistiť, ktoré motivačné faktory sú pre zamestnancov vo všeobecnosti dôležité a na akej úrovni sú zabezpečované v spoločnosti, resp. ako sú zamestnanci spokojní s úrovňou ich zabezpečovania v danej organizácii. Tento dotazník bol distribuovaný medzi lekárske, zdravotnícke, administratívne a prevádzkové personály. Pričom výberovú vzorku tvorilo, v každej z uvedených skupín, 50 % z celkového počtu daných pracovníkov v organizácii.

Uvedený prieskum poukázal na isté nedostatky. Tie sa týkali tak finančnej ako i nefinančnej motivácie. Čo sa týka všeobecnej motivačnej preferencie, z výsledkov vyplýva, že mimomzdové faktory pôsobia najmä na lekárske a administratívne personály, zatiaľ čo na zdravotnícke a prevádzkové menej, vzhľadom na to, že tu v tomto prípade dominuje najmä faktor „výška mzdy v porovnaní s konkurenciou“. Na základe prieskumu spokojnosti možno konštatovať, že najväčší nesúlad bol u lekárskeho personálu s dobrými vzťahmi na pracovisku, pracovnou nezávislosťou a možnosťou vyjadrenia svojho názoru, v prípade zdravotníckeho a prevádzkového personálu je to nespokojnosť s výškou mzdy. Súhradou cestovných lístkov bol nespokojný administratívny a prevádzkový personál, v prípade druhej spomenutej skupiny bola prejavená i nespokojnosť s pochvalou za vykonanú prácu.

Prihliadnuc na výsledky uskutočneného prieskumu boli navrhnuté nasledovné riešenia: 1. uprednostňovanie demokratického, resp. participatívneho štýlu vedenia, najmä v rámci lekárskeho a prevádzkového personálu, 2. absolvovanie kurzov moderných manažérskych metód riadenia pre vedúcich pracovníkov, najmä v rámci lekárskeho personálu, 3. vytvorenie tzv. „pre shift stretnutí“, najmä pre lekárske a prevádzkové personály, 4. vytvorenie schránok dôvery, hlavne v rámci lekárskeho a prevádzkového personálu, 5. vytvorenie tzv. „motivačného fondu“, najmä pre zdravotnícke a prevádzkové personály, 6. zavedenie tzv. „Cafeteria systému“, hlavne pre zdravotnícke, administratívne a prevádzkové personály, 7. zabezpečenie doplnkovej úhrady cestovných nákladov (pre zamestnancov zvolených podľa kľúča „vzdialenosť- mzda - odpracované roky), najmä pre administratívne a prevádzkové personály, 8. uskutočňovanie pravidelného prieskumu motivačných preferencií a spokojnosti pre všetky skupiny zamestnancov.

Uvedomujeme si, že navrhované opatrenia je nevyhnutné vecne i časovo prispôbiť aktuálnym podmienkam a možnostiam danej organizácie, zároveň však veríme, že budú prinajmenšom inšpiráciou pre dosiahnutie zvýšenia spokojnosti jej zamestnancov.

## Kľúčové slová

motivácia, pracovná motivácia, motivačný systém, zamestnanecké výhody, prieskum spokojnosti

## Literatúra

1. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing a. s., 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
2. BOROŠ, J.: *Motivácia a emocionalita človeka*. Bratislava : Odkaz, 1995, 183 s. ISBN 80-85193-42-6
3. BULLON, S.: *Longman Dictionary of Contemporary English*. New York and London : Pearson ESL, 2006, 1968 s. ISBN-10: 1405811269, ISBN-13: 978-1405811262
4. DESSLER, G.: *Human Resources Management 10/E*. New York : Prentice Hall, 2005, 752 s. ISBN-10: 0131440977, ISBN-13: 9780131440975
5. DONNELLY, J. H. - GIBSON, J. L. - IVANCEVICH, J. M.: *Management*. Praha : Grada Publishing, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3
6. FERJENČÍK, J. - BOSÁKOVÁ, M.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Ekonóm, 2001, 131 s. ISBN 80-225-1413-6
7. FUCHSOVÁ, K. - KRAVČÁKOVÁ, G.: *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava : Iris, 2004, 170 s. ISBN 80-89018-66-1
8. KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Ekonóm, 1999, 197 s. ISBN 80-225-1206-0
9. KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Sprint, 2001, 218 s. ISBN 80-88848-72-5
10. KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov – ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava : SPRINT, 2003, 220 s. ISBN 80-89085-22-9
11. KATUŠČÁK, D.: *Ako písať záverečné a kvalifikačné práce*. Nitra : Enigma, 2004, 162 s. ISBN 80-89132-10-3
12. KOTLER, P.: *Marketing Management*. Praha : Grada Publishing s.r.o., 2001, 720 s. ISBN 80-247-0016-6
13. KOTLER, P. – Northwestern University: *Marketing Management*, 11/E. New York and London : Prentice Hall, 2003, 768 s. ISBN-10: 0130336297, ISBN-13: 9780130336293
14. KOTLER, P. – KELLER, K. L.: *Marketing Management*. Praha : Grada, 2007, 792 s. ISBN 80-247-1359-5
15. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 1997, 350 s. ISBN 80-85943-51-4
16. LAUER, CH. S.: Positive reinforcement. In: *Modern Healthcare*. Chicago : 2004, vol. 34, 24 s. ISSN 01607480



17. LUCK, M. - POCOOCK, R. - TRICKNER, M.: *Market Research in Health and Social Care*. London and New York : Routledge, 2000, 304 s. ISBN 0-415-20754-1, ISBN 0-415-20755-X
18. MAJTÁN, M.: *Manažment*. Bratislava : SPRINT, 2003, 429 s. ISBN 80-89085-17-2
19. MORRISON, E. E. – BURKE III, G. C. – GREENE, L.: Meaning in motivation: Does your organization need an inner life? In: *Journal of Health and Human Services Administration*. Harrisburg : 2007, vol. 30, 115 s. ISSN 10793739
20. NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha : Management Press, 1992, 260 s. ISBN 80-85603-01-2
21. *Nemocnica Košice-Šaca 1. súkromná nemocnica Košice – história*. [online]. [citované 20. 02. 2008]. Dostupné na: <<http://www.nemocnicasaca.sk/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=221>>
22. *Nemocnica Košice-Šaca 1. súkromná nemocnica Košice – o nemocnici*. [online]. [citované 20.02.2008]. Dostupné na: <<http://www.nemocnicasaca.sk/modules.php?name=News&file=article&sid=241>>
23. *Nemocnica Košice-Šaca 1. súkromná nemocnica Košice – orgány*. [online]. [citované 20. 02. 2008]. Dostupné na: <<http://www.nemocnicasaca.sk/modules.php?name=News&file=article&sid=341>>
24. O'MALLEY, M.: *Creating commitment*. New York : Wiley, 2000, 272 s. ISBN-10: 0471358975, ISBN-13: 978-0471358978
25. PERETTI, J-M.: *Ressources humaines*, 9e édition. Paris : Vuibert, 2005, 581 s. ISBN: 2-7117-7565-8
26. PLAMÍNEK, J.: *Synergický management*. Praha : Argo, 2000, 328 s. ISBN 80-7203-258-5
27. PRIGLOVÁ, H.: Analýza motivačnej štruktúry a motivačných preferencií zamestnancov v podniku. In: *Manažment v teórii a praxi*. [online]. 2007, roč. III, č. 1-2. [citované 06. 02. 2008]. Dostupné na: <<http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/1-2-2007/2.priglova.pdf>>. ISSN 1336-7137

## Summary

The aim of the contribution was to suggest proposals for more effective motivational system in company of Nemocnica Košice-Šaca 1. súkromná nemocnica by means of the research of motivational preferences and satisfaction of the employees. The research in the above mentioned company was realised by a questionnaire. The contribution itself consist of 3 main parts. The first part is

focused on determination of basic terms. The second part consist of characteristics and analysis of current state of the company as well as with analysis of its current motivational system. The last part refers to proposed solutions themselves.

### **Adresa autora**

Ing. Lucia Bosáková  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)905 600 842  
Fax.: + 0421(0)55 / 677 00 81  
E-mail: lucia.bosak@gmail.com

# Efektívne riadenie znalostí – rozhodujúci faktor úspešného fungovania ekonomických subjektov

Jaroslav DUGAS – Štefan HICÁK

## Úvod

História technologického pokroku mnohokrát potvrdila, že rôzne technológie prebehli samotnú filozofiu ich používania. Všade sa stretávame s presvedčením o potrebe a nevyhnutnosti prispôbiť sa neustálym turbulentným civilizačným zmenám, avšak na druhej strane existuje akási nechúť, ba možno až neschopnosť, z akéhokoľvek dôvodu prispôbiť sa týmto zmenám, čo do praxe prináša aj určité napätie. Už v 50-tych rokoch nedávneho storočia ruský geochemik a ešte väčší geofyzik Vernadskij vyslovil očakávanie, že nad zemskou biosférou existuje a bude stále narastať sféra, ktorú nazval noosféra, teda sféra rozumu (z gréckeho prekladu nous = rozum), kde sa budú „zbierať a ukladať“ ľudské znalosti. V dnešnej dobe môžeme konštatovať, že čo sa deje v súčasnosti nie je vzdialené tejto Vernadského vízií a predstave. Zakladateľ, mozog a najväčší mysliteľ Microsoftu B. Gates hovorí, že všetko nasvedčuje tomu, že sa chystá všeobecná - a to maxiglobálna - informačná sústava, samozrejme bezdrôtová sústava, a všetko bude obrazne, ale aj doslova „visieť“ vo vzduchu. Dnešnou výzvou je zamýšľať sa nad zavedením regulárnych princípov, samozrejme vrátane bezpečnostných, do tohto „informačného smetiska“ [8]. Aj nestor manažmentu Peter Drucker predvídal zrodenie sa ekonomiky znalostí v 50-tych rokoch 20. storočia [6]. Vo svojej publikácii Věk diskontinuity uviedol, že základným ekonomickým zdrojom a významným výrobným prostriedkom už nebudú prírodné zdroje, pôda, ba ani rôzny kapitál, nebude to ani práca v zmysle výroby, ale budú to jednoznačne znalosti. Minimálne jedno, možno už aj dve desaťročia žijeme v novej ekonomickej ére, ktorej hybnou silou je globalizácia trhu a narastajúca konkurencia a nič nenasvedčuje tomu, že by sa táto nová éra mala v krátkej budúcnosti zmeniť. Potrvá iste ešte niekoľko desaťročí a bude stále naberať na intenzite, veď zatiaľ len asi 1 miliarda ľudí je v súčasnosti integrovaná v globálnom ekonomickom systéme, čo znamená, že ešte približne 5 miliárd ľudí je stále bokom [9].

## 1. Stratégia firmy v znalostnej ekonomike

Významné zmeny sa samozrejme vplyvom globálnej znalostnej ekonomiky začali prejavovať ku koncu minulého storočia, čo si vyžiadalo aj nový prístup k tvorbe firemnej stratégie v podmienkach znalostnej ekonomiky. Výsledok výskumu o strategickom plánovaní, publikovanom začiatkom roka 2006 v prestížnom časopise Harvard Business Review [10], priniesol veľmi zaujímavý,

nečakaný výsledok, a to že strategické plánovanie je prekážkou strategických rozhodnutí, pretože nie je dostatočne pružné a rýchle. Obvykle sa strategický plán prijíma na 1, 2 a až na 3 roky, čo je v dnešnej prirýchlejšej dobe pri vysokej dynamike zmien okolia už veľmi často neefektívne. Mnohé renovované firmy prestali vytvárať strategické plány a nahradili ich strategickými rozhodnutiami, ktoré promptne reagujú na prípadné hrozby a príležitosti, ktoré sa zisťujú neustálym skúmaním a následným vyhodnocovaním externého prostredia. Výstupom nie je strategický plán, ale množina konkrétnych strategických rozhodnutí, ktoré sa následne okamžite pretransformujú do podnikateľských plánov. A práve tu nastáva historická príležitosť rôznych informačných špecialistov vystúpiť z tieňa, „zviditeľniť“ sa a veľmi aktívne vstupovať do tohto procesu svojimi sofistikovanými informačnými službami, ktoré sa vyznačujú neustálym zvyšovaním pridanej hodnoty, napr. poskytovaním informácií v kontexte, vypracovávaním ucelených monotematických správ, poskytovaním relevantných informácií konkrétnemu prijímateľovi načas a prípadne aj s návrhmi alternatívnych riešení s uvedením ich prínosu, tvorbou tzv. viacrozmerých analýz dát a podobne.

Aby akákoľvek firma mohla prijímať tie najsprávnejšie efektívne strategické rozhodnutia je potrebné, aby veľmi dobre poznala svoje interné a externé prostredie, t. j. aby poznala možné obmedzenia svojich strategických rozhodnutí. Z takto formulovaných obmedzení pre efektívne prijímanie možných strategických rozhodnutí je jasná prvoradá úloha neustáleho skúmania a vyhodnocovania interného a externého prostredia a riadeného využívania informácií a znalostí vo firme s cieľom ich maximálne účelného využitia v prospech konkurencieschopnosti firmy. A to je možné len pri naimplementovanom, vybudovanom a praxou overenom efektívnom spravodajskom informačnom systéme firmy.

## **2. Manažment znalostí a informačné prostredie v podnikateľskej sfére**

Z histórie vývoja manažmentu znalostí je veľmi zaujímavé, že najskôr prax rozvíjala využívanie znalostí pre zvyšovanie výkonu firiem, konkrétne v USA, a až potom zareagovala akademická obec. Aj preto prof. Zelený [13] z Forheim University, New York, zdefinoval manažment znalostí takto: „Manažment znalostí môžeme definovať ako systematický a integrujúci proces riadenia a koordinácie širokého portfólia činností spoločnosti, ako získavanie, vytváranie, ukladanie, zdieľanie, spájanie, vyvíjanie, rozvíjanie a využívanie vedomostí jednotlivcov i skupín za účelom dosiahnutia vyššej podnikovej výkonnosti.“ Musíme si uvedomiť, že základom každej firmy sú znalosti, a teda flexibilita firmy je závislá na znalostiach, nie na informáciách. Znalosti, ktorými napríklad zákaznícky orientovaná firma disponuje, musia predstihnúť znalosti konkurentov aj zákazníkov, teda firma musí nielen reagovať na zákaznícke objednávky, ale nutne musí aktívne vytvárať dopyt tým, že ponúka produkty, o existencii ktorých zákazníci vôbec nevedia, pretože sú produktmi vytvorenými na základe nových

znalostí. Tým si firma aktívne vytvára svoju budúcnosť, predstih a náskok pred ostatnými firmami. Efektívne pracovať s informáciami vo firme, teda mať znalosti ako ich použiť, neznamená automaticky, že ich musí byť obrovské množstvo. Dôležité je vedieť, ako získať z informácií a zo znalostí, ktoré sú roztrúsené po firme, konkurenčnú výhodu, čo však vôbec nie je jednoduché. Jednotlivec svoje znalosti môže využívať vždy, lebo ich má stále k dispozícii. Avšak pre firmu, či so stovkami ba až tisíckami zamestnancov, to už problém je [11]. Ľuďom nemožno nariadovať zdieľať znalosti, ale môžeme riadiť prostredie, v ktorom môžu znalosti vzniknúť, môžu sa vytvárať, zachytávať, zdieľať, premieňať, overovať, triediť, odovzdávať, prijímať, upravovať, ale hlavne aplikovať. A to je úlohou správne nasadenej firemnej kultúry, ktorá bariéry zdieľania - či už technologické bariéry, podnikové procesy a či ľudské prístupy - maximálne eliminuje, aby znalosti voľne prúdili [1, 12] a aby informácie boli zmysluplne využívané pri naplňaní celofiremnej stratégie.

### **3. Rozvinuté firemné informačné a znalostné centrum**

Tak, ako sa manažment vyvíjal, jeho vývojové trendy, dávali tušiť, že firmy, aby boli dlhodobo úspešné, budú zveľaďovať popri existujúcich zdrojoch, ako sú ľudia, kapitál suroviny a energie, aj informačné zdroje. Tento fakt je už v súčasnosti nespochybniteľným faktorom. Informácie, pretransformované do znalosti akejkoľvek spoločnosti, sa už stávajú konkurenčnou výhodou - avšak samozrejme až pri ich správnom použití. Kým prvé štyri spomenuté zdroje sú predovšetkým finančnou záležitosťou, firmu riadenú znalosťami, ktoré tvoria zamestnanci, je možné budovať len postupne spolu s jej firemnou kultúrou. Je to predovšetkým prvoradá úloha vrcholového manažmentu a jeho vhodne zvolených metód riadenia. Aj napriek tomu, že implementácia znalostného manažmentu do riadenia firmy si nevyžaduje zvlášť vysoké finančné nároky, nie je to však jednoduché a už vôbec nie v terajších podmienkach, keď väčšina našich spoločností prechádza procesom transformácie, veľkých krízových zmien, kde je ťažké definovať dlhodobé stratégie a navyše sú tieto spoločnosti zároveň aj súčasťou spomenutého veľmi turbulentného prostredia. Znalosti sú v hlavách konkrétnych ľudí a nie sú jednoduchým spôsobom prenositeľné na iných, čo na druhej strane u správnych informácií je ľahko dosiahnuteľné vhodne zvolenou technológiou. Akým spôsobom sa dosiahne vo firme ochota zdieľania týchto znalostí úzko súvisí jednak s lojalitou zamestnancov k firme, s firemnou kultúrou a vôbec s kultúrou toho-ktorého národa. Tradičný kontrolno-prikazový systém nie je účinný [2]. Spoločným menovateľom, bez ohľadu na národnosť, sú aj staré zvyky zakorenené mnoho - mnoho generácií, ktoré nie je jednoduché len tak zmeniť. Predstavitelia firiem si uvedomujú, že je tu výzva práve teraz využiť ponúkanú šancu pre maximálne zhodnotenie vlastného rozvinutého informačného a znalostného bohatstva pre rozvoj tejto firmy. Vyrovnanie sa firmy s rastúcim

konkurenčným tlakom je v súčasnosti jedným z hlavných rozhodujúcich prvkov prežitia. Zostrujúci sa konkurenčný boj je prejavom narastajúcej globalizácie, zmeny v podnikateľskom prostredí sú neustále čoraz dynamickejšie, a práve preto sa do popredia dostávajú stále viac a viac informácie a znalosti. Čoraz dynamickejšie sú zmeny správania sa zákazníkov a hlavne konkurentov v každom priemyselnom a nepriemyselnom odvetví. V takýchto podmienkach majú správne informácie o zákazníkoch a konkurentoch kľúčové postavenie, stávajú sa otázkou firemného prežitia na trhu. Sledovať konkurenciu je veľmi dôležité, sledovať svojich zákazníkov je ešte dôležitejšie. O výsledku boja rozhodnú aktívni zákazníci, nie konkurenti. Cieľom firmy je vybudovať trvalo udržateľnú konkurenčnú výhodu, ktorú firma dosiahne jasne stanovenou konkurenčnou stratégiou a jej dôsledným plnením. No a samotná aktivita definovanej konkurenčnej stratégie je priamo úmerná od kvality informácií a znalostí, ktorými podnik samozrejme disponuje. Teda to znamená, že ako kvalitné budú naše informácie a samozrejme celkové znalosti, tak kvalitná bude zvolená a správne nastavená konkurenčná stratégia, ktorej realizácia nám zabezpečí víťaznú konkurenčnú výhodu. Aby bola výhoda trvalo udržateľná, je potrebné neustále vyhodnocovať konkurenčné a interné prostredie na základe relevantných informácií a znalostí. Takýto optimálny stav sa dá dosiahnuť len vybudovaním informačnoznalostnej základne, teda znalostným spravodajským informačným systémom, ktorým sa informácie stopercentne transformujú na potrebné znalosti. Celofiremné informačné stredisko na svojej strastiplnej ceste hľadania a poznania od klasickej papierovej knižnice a archívu cez informatickú divíziu až po súčasnú komplexnú podobu prešlo mnohými vývojovými fázami, avšak vždy to bol vrcholový manažment podniku ako nositeľ pokroku a iniciátor zmien vo firme z pohľadu či už technického, technologického, ale aj z pohľadu vytýčenej stratégie, dielčieho firemného manažmentu, marketingu a využitia informačných technológií. Aj portfólio každého výpočtového strediska, informačného strediska, útvaru či odboru informatiky a podobne, prešlo od klasických hardvérových a softvérových služieb, ich vylepšovania a rozvíjania, od implementácie nových informačných produktov zložitou cestou postupného pridávania hodnoty k informačným výstupom, výchovou firemných užívateľov a zohralo, alebo ešte zohráva, aktívnu úlohu pri rozvoji komplexného celofiremného informačného systému v kontexte vytvorenia jednotnej platformy pre zdieľanie informácií znalostných pracovníkov firmy aktívnych v kľúčových procesoch [3]. Množina informácií má svoje nezastupiteľné miesto pri budovaní integrovaného informačného systému v akejkoľvek firme, aktívne prispieva k jeho tvorbe, ovplyvňuje jeho filozofiu, metodicky sa podieľa na koordinácii aj niektorých jeho oddelení, uzlov, a napríklad aj v rámci intranetu vystavuje svoje služby a informačné produkty [4]. Zatiaľ doposiaľ častým posledným vývojovým štádiom odboru správy informácií je postupná transformácia na strategický marketing, keď odbor zabezpečuje tieto činnosti často aj pre celú korporáciu, vrátane činností public relations [14]. No

a medzi významné počiny posledného obdobia patrí spracovanie akejsi metodiky pre vypracovanie zásad celofiremného strategického riadenia.

#### 4. Informačná ekonomika

Bohužiaľ, čarovné vidiny vedúcich manažérov a zázračných finančných poradcov sú často ešte aj dnes založené na mylnej predstave, že informácie možno kedykoľvek získať takmer zadarmo. Následne samozrejme dochádza k množstvu následných nedorozumení, pretože nepísané pravidlá informačnej ekonomiky nám dokazujú, že v dnešnej dobe nemôže byť nič za nič, keď niečo chceme, musíme za to aj zaplatiť, a keď za niečo zaplatíme, môžeme byť aj prekvapení, že to nemusí stať za to. Je všeobecne známe, že keď človek musí za službu zaplatiť, tak si ju následne aj viac váži. V rozvinutej informačnej spoločnosti sú informácie nehmotným tovarom, a to tovarom vysoko oceňovaným, aj keď si musíme taktiež uvedomiť, že informácie niekedy nezapadajú do presnej definície označovaného pojmu tovar. Predaná informácia často totiž naďalej zostáva výhradným vlastníctvom predávajúceho, takže tento obchodný prípad nemožno nazvať predajom, ale skôr zdieľaním. Pri kúpe akéhokoľvek tovaru je nevyhnutné poznať jeho hodnotu, akú má však informácia? Je vôbec možné stanoviť cenu tejto informácie? Ako uvádza Diačiková [2], hodnota informácií závisí od viacerých faktorov: od toho, kto ju poskytuje, od dôležitosti pre prijímateľa, od toho, kto ju prijíma, od dôveryhodnosti a použiteľnosti danej informácie, od času a samozrejme od kvality informácie. Hodnotou, ktorú môže ziskaná informácia príjemcovi priniesť, predstavuje lepšiu východiskovú situáciu, zistenie nových príležitostí ale aj možných hrozieb. Vyčíslieť a vyhodnotiť cenu informácie môže byť však veľmi problematické. Jedna a tá istá informácia môže mať taktiež rôznu hodnotu. Pre niekoho môže byť nulová, možno až stratová, pre iného môže mať nevyčísliteľnú hodnotu. Informácia získava svoju pravú reálnu hodnotu až v prípade jej správneho použitia. Problémom je aj to, že manažéri v rôznych organizáciách často tie pravé relevantné informácie nedokážu použiť alebo ich nevedia využiť v chúlостivých súvislostiach. Na druhej strane sa musíme zamyslieť aj nad hodnotou informačného zdroja, teda aké je možné riziko, že nezískame informácie z daného zdroja, že tieto informácie z tohto zdroja sú dostatočné z hľadiska úplnosti a objektívnosti, či sú informácie relevantné vzhľadom k presnosti a zmerateľnosti informácií, aká je nadčasovosť a exkluzivita ponúkanej informácie, aké negatívne vlastnosti môže informácia mať a teda či nejde o nejaké skreslenie, bezcennosť, jej zastaranie, či to nie je len dezinformácia, možno až nepravdivosť a podobne, no a samozrejme či je zdroj vôbec vierohodný a v čom jeho vierohodnosť vlastne spočíva. Informácie teda majú viaceré podobné vlastnosti ostatných rôznych druhov tovarov, môžeme ich získať, uchovávať, skladovať, spracovávať, distribuovať, ďalej predávať a samozrejme vyhodnocovať. Navyše, na rozdiel od iných druhov tovarov, možno v priebehu týchto

spomenutých procesov informáciám dodávať aj pridanú hodnotu, a to napríklad pridávaním pomocných alebo ďalších doplnkových informácií, zhodnotiť celok správnym osadením informácie do kontextu súvislostí, využiť znalosti, intuíciu a prognostické skúsenosti hodnotiteľa a podobne [3]. Teda produktivita informácií spočíva už v jej prvotnom profesionálnom spracovaní a ich následnom využití. O tom, či a ako je informácia vôbec cenná, rozhoduje jej spracovávateľ a následne užívateľ a to znamená, že informácia nemá v každom momente a pre všetkých používateľov rovnakú cenu. Až správne spracované informácie predstavujú využiteľný majetok, ktorý môže mať obrovskú hodnotu. Informačný majetok firmy nie je a ani nemôže byť určený na predaj, pretože predstavuje potenciál pre tvorbu všetkých ďalších možných stratégií, nových produktov, znalosti o tom, kde, kto a ako môže poskytovať služby a podobne. Všetky investície do informačného majetku nesmerujú k znižovaniu nákladov, ale práve naopak, k zvyšovaniu ziskov, rozširovaniu portfólia produktov a poskytovaných služieb, teda automaticky sú to investície do zvyšovania firemnej konkurenčnej výhody. Všeobecne sa uvádza, že celkové náklady na informačné služby predstavujú okolo 6 až 8 % z celkových firemných nákladov, pri organizáciách zameraných na vývoj, napr. pri farmaceutických firmách, je to až okolo 10 % [14]. Informační pracovníci zvyčajne majú prístup k veľkému množstvu firemných informácií, z ktorých iba určitá časť je však relevantná. Na to, aby si firma udržala svoju konkurencieschopnosť a aby sa informácie stali tým rozhodujúcim faktorom jej úspechu, však treba napredovať aj v tejto oblasti. Informatici sa v prvom rade najprv musia dôkladne oboznámiť s informačnými potrebami ľudí vo vlastnej organizácii a následne musia vybrať a poskytovať relevantné informácie, pretože iba tak sa môžu stať cennými akýmisi sprostredkovateľmi medzi prvotnými informáciami, ktoré sú všade okolo nás, a svojou materskou organizáciou. Základnou podmienkou úspešného uplatnenia informačného oddelenia v akejkoľvek organizácii je odborná individuálna kvalifikácia jeho pracovníkov a kvalifikovanosť oddelenia ako celku. Preto aj odborný profil takéhoto informačného pracovníka je posudzovaný podľa jeho vzdelania, odbornosti, jeho organizačných schopností, schopnosti pracovať v tíme, podľa počítačovej a informačnej gramotnosti, často aj podľa metodologickej gramotnosti, komunikačnej gramotnosti, jeho schopnosti analyticko-syntetického ale aj kritického myslenia, schopnosti vyvodzovať závery, a podľa ďalších individuálnych znalostí, zručností a schopností, ako sú zvedavosť, predvídavosť, adaptabilita, rozhodnosť, vytrvalosť, precíznosť, flexibilita a ďalšie. Pritom vzdelanie takéhoto pracovníka môže byť len dostačujúce, stredoškolské alebo aj vysokoškolské. Z vysokoškolského vzdelania je ale u informačných pracovníkov výrazne preferované vzdelanie v technickom, niekedy ekonomickom smere doplnené o informačnú nadstavbu. Čiže pre prácu s informáciami v tomto smere svoje znalosti využije skôr vysokoškolsky vzdelaný absolvent určitej odbornosti ako je strojár, chemik, elektrotechnik, stavbár, lekár, právnik, než kvalifikovaný absolvent univerzity, ktorý si svoje dosiahnuté informačno-knihovnícke vzdelanie doplní o zodpovedajúce vzdelanie technickej alebo inej odbornosti. V podstate by



sa dalo povedať, že by to mal byť plnohodnotne oddaný fanúšik svojho odboru a svojej organizácie. Svoju odbornosť by si mal však neustále zvyšovať štúdiom, aktívnou účasťou na rôznych odborných seminároch a konferenciách, rôznymi aktívnymi stážami na renomovaných pracoviskách a podobne, no a samozrejme zamestnávateľ mu musí toto všetko umožniť, v týchto činnostiach ho musí podporovať, motivovať, umožniť mu bezhraničný rozlet a na druhej strane nezaťažovať ho vypracovávaním rôznych nejasných nezmyselných, nepotrebných a nič nevytvádzajúcich tabuliek.

## **Záver**

Ak chce teda akákoľvek spoločnosť úspešne obstať v čoraz viac globalizovanom konkurenčnom prostredí znalostnej spoločnosti, musí mať vypracovanú stratégiu v oblasti získavania, spracovania a následnej distribúcie znalostí. Informačná stratégia organizácie určuje základné smery budovania toku informácií a znalostí vo firme tak, aby spracovávané informácie slúžili riadiacim pracovníkom k efektívnemu a úspešnému rozhodovaniu s elimináciou všetkých rizík. Preto by mala informačná stratégia obsahovať dôvody vybudovania znalostného systému a identifikáciu cieľov v súlade so stratégiou, špecifikáciu kľúčových informácií pre hodnotenie stavu trhu, napríklad trendy vývoja trhu, veľkosť trhu, atraktivitu, produkty respektíve služby na trhu, analýzu zákazníckeho portfólia, databázu existujúcich a potenciálnych zákazníkov, vrátane už stratených, internú analýzu disponibilných zdrojov, analýzu produktového portfólia, informácie o postavení spoločnosti na trhu a o postavení na ňom voči konkurencii, konkurenčné spravodajstvo, benchmarking, analýzu portfólia možných dodávateľov, faktory ovplyvňujúce vonkajšie prostredie firmy, prehľad a definíciu štandardov, ktoré spoločnosť plánuje uplatňovať pri dobudovaní informačného systému, objem finančných prostriedkov a ďalších zdrojov, ktoré spoločnosť vyčlení na realizáciu informačnej stratégie, program rozvoja informačného systému v strednodobom a dlhodobom horizonte. Manažérsky informačný systém musí jednoznačne podporovať stratégiu spoločnosti, zásady pre vyhodnocovanie účinnosti informačnej a znalostnej stratégie a informačného systému ako takého pre vytváranie kvalitných podnikových databáz, poskytujúcich len a len špičkové, vypovedacie, plnohodnotné, relevantné informácie.

## **Kľúčové slová**

technologický pokrok, znalostná ekonomika, informačné prostredie, informačná ekonomika

## Literatúra

1. COLLISON, CH. - PARCEL, G.: Knowledge Management. Brno : Computer Press, 2005, 236 s. ISBN 80-251-0760-4
2. DIAČIKOVÁ, A.: Firma riadená znalosťami - utópia, teória alebo reálna výzva. In: 23. medzinárodné kolokvium: Znalostný manažment - kľúč k úspechu. Bratislava : 2001, s. 123
3. DIAČIKOVÁ, A. - DUDAŠKOVÁ, A.: Firemné informačné stredisko v kontexte manažmentu znalostí. In: 14. Medzinárodná konferencia CS Online. Stará Lesná : 2001, s. 231
4. DIAČIKOVÁ, A.: *Spoveď informačného idealistu/realistu na základe desaťročných skúseností*. Itlib, 2002, č. 2, s. 16
5. DIAČIKOVÁ, A.: *Stratégia a riadenie firmy v podmienkach znalostnej ekonomiky*. Habilitačná práca. Ostrava : VŠB-TUO, Ekonomická fakulta, 2006, 110 s.
6. DRUCKER, P.: *Věk diskontinuity. Obraz měnící se společnosti*. Praha : Management Press, 1994, 853 s. ISBN 80-85603-44-6
7. JIRÁSEK, A. J.: *Souboj mozků*. Praha : Alfa Publishing, 2004, 169 s. ISBN 80-86851-01-X
8. JIRÁSEK, A. J.: *Agenda příštích let - Quo vadis management?* Praha : Professional Publishing, 2006, 188 s. ISBN 80-86946-04-5
9. KOTTER, J.: Kultury a koalice. In: GIBSON, R.: *Nový obraz budoucnosti*. Praha : Management Press, 2000, s. 164. ISBN 80-7261036-8
10. MANKINS, M. C. - STEELE, R.: Stop Making Plans Starts Making Decisions. *Harvard Business Review*, 2006, č. 1, s. 76
11. MAREK, M.: Znalosti znamenajú moc a zisk. *Trend*, 13. júl 2006, s. 37
12. MESÁROŠ, P. - MESÁROŠ, F. - ČARNICKÝ, Š. *Manažment znalostí a perspektívy jeho uplatnenia v slovenských podnikoch*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. 203 s. ISBN 978-80-225-2490-2
13. VYMĚTAL, J.: Překážky zavádění řízení znalostí v praxi. In: 14. Medzinárodná konferencia CS Online. Stará Lesná : 2001, s. 235
14. ZELENÝ, M.: 23. Medzinárodné kolokvium: Znalostný manažment - kľúč k úspechu. Bratislava : 2001
15. DIAČIKOVÁ, A.: Strategické rozhodovanie a riadenie znalostí v reálnej firemnej praxi. In: *INFORUM 2007. 13. konference o profesionálných informačných zdrojích*. Praha : 2007
16. GOLD, D.: *Informačný pracovník: prínos pre konkurencieschopné informácie*. Dostupné na: <[www.cvtisr.sk/itlib/bc2000\\_3/informac.htm-10k](http://www.cvtisr.sk/itlib/bc2000_3/informac.htm-10k)>

## Summary

Each prospering company if it wants to assure a long term competitive ability, it is not enough only to reduce costs and to optimize manufacturing processes but it must have an installed complex information system with help of which it can immediately react on internal and external influences that prevent the increase of business, financial efficiency and of manufacturing processes.

## Adresa autorov

Ing. Jaroslav Dugas  
Katedra manažmentu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
tel.: + 421 55 622 38 14, fax.: + 421 55 623 06 20  
e-mail: jaroslav.dugas@gmail.com

Ing. Štefan Hičák  
Katedra financií a účtovníctva  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
tel.: + 421 55 622 38 14, fax.: + 421 55 623 06 20  
e-mail: stefan.hicak@yahoo.com

# Analýza vybraných finančných kríz 90-tych rokov 20. stor.

Katarína FABIANOVÁ

## Úvod

Vo svete ovplyvnenom rastúcou mobilitou kapitálu, liberalizáciou finančných trhov a globalizáciou je zrejmé, že nebezpečenstvo finančných kríz sa stalo jedným z centrálnych aspektov výskumu z hľadiska makroekonomickej politiky. Po krízach v 90-tych rokoch 20. stor. začala byť venovaná samostatná pozornosť teórii menových kríz a špekulačných útokov, keďže tieto krízy povzbudili veľký záujem o vytvorenie modelov na predikciu kríz a vysvetlenie príčin ich vzniku a taktiež ich dopadu, resp. následkov. Dovtedy bola totižto táto problematika vnímaná skôr ako súčasť globálnej pojmovej kategórie hospodárska kríza.

Stredobodom výskumu problematiky menových kríz a špekulačných útokov sú aj ukazovatele, resp. indikátory, pomocou ktorých je možné identifikovať potenciálnu krízu alebo hrozbu špekulačného útoku. Tieto indikátory sa odlišujú v závislosti od teoretických modelov.<sup>1</sup>

## 1. Finančná kríza

Dá sa konštatovať, že finančné trhy sa v nepravidelných intervaloch otriasajú rôznymi krízami. Krízy postihujú najmä rozvojové krajiny, avšak to neznamená, že ide o pravidlo. Skôr možno povedať, že intenzita, ktorou tieto krajiny podliehajú krízam, je väčšia ako v prípade vyspelých krajín. Krízy môžu byť rôzneho charakteru, najčastejšie spomínané sú však finančné krízy, keďže práve tie najlepšie vystihujú škálu kríz de fakto z finančného hľadiska.

Finančné krízy sú častým predmetom ekonomickej literatúry, či už teoretickej, alebo empirickej. Literatúra sa spravidla obmedzuje na popísanie krízy z hľadiska jej pozadia, resp. jej determinujúcich faktorov. Tie sa však môžu od krajiny ku krajine podstatne líšiť, čo je dôvod, prečo je generalizovanie tohto pojmu náročné.

Pomerne výstižne a stručne vymedzuje pojem finančnej krízy Kindleberger, ktorý hovorí, že ide o prudké, krátkodobé, extrémne cyklické zhoršenie celej alebo väčšej časti skupiny finančných ukazovateľov, pričom za typické príznaky považuje prudký pád akciových kurzov a cien nehnuteľností, konkurzy podnikov a finančných inštitúcií a pod. [4]

Mishkin, ktorý vníma problém asymetrického rozdelenia informácií ako kľúčový problém kríz, definuje finančnú krízu ako nelineárne narušenie finančného trhu, v ktorom sa adverzná selekcia a problematika morálneho hazardu stávajú

---

<sup>1</sup> Tento článok je vypracovaný v rámci projektu VEGA 1/0253/08.

oveľa škodlivejšie, následkom čoho sú finančné trhy neschopné efektívne prerozdeľovať finančné prostriedky k tým účastníkom, ktorí majú najproduktívnejšie investičné príležitosti. [5]

MMF zasa dáva do popredia problém platobnej neschopnosti finančného sektora a za finančnú krízu považuje situáciu, v ktorej súčasne alebo potenciálne tlaky na banku (tzv. *bank runs*) a panika donútia banku obmedziť, resp. zastaviť vnútornú konvertibilitu svojich záväzkov.“ Toto môže prerásť do značného extrému, ktorého následkom je systematická finančná kríza. Tento nadväzný efekt však nie je podmienený (čo dokazuje napr. Mishkin). [6]

Sachs rozčlenil finančné krízy z hľadiska oblasti pôsobenia na fiškálne, devízové a bankové krízy. [7]

- Fiškálna kríza predstavuje situáciu, keď vláda reštrukturalizuje alebo nespláca vládny dlh, keďže nemôže odložiť jeho splatnosť alebo získať nový úver.
- Devízová kríza znamená vyčerpanie zahraničných rezerv centrálnej banky, keďže trhoví účastníci vymieňajú aktíva v domácej mene za aktíva v cudzej mene.
- Banková kríza zasiahne obchodné banky, keď čelia nedostatku likvidity alebo platobnej neschopnosti a to z dôvodu nemožnosti predĺženia splatnosti úverov alebo nemožnosti obnovy úverov (úverových podmienok) a z dôvodu náhleho masového výberu vkladov.

Vo všeobecnosti teda možno tvrdiť, že finančná kríza je narušenie finančného trhu, následkom ktorého dochádza k poruchám v prerozdeľovaní finančných prostriedkov, pričom sprievodným javom je prudké, krátkodobé a extrémne cyklické zhoršenie skupiny finančných ukazovateľov.

Rastúca globalizácia svetovej ekonomiky je klasickou príčinou finančných kríz. Finančná kríza je spravidla sprevádzaná liberalizáciou pohybu kapitálu. Jej výsledkom je prudko zvýšený prítok kapitálu prilákaný do krajiny kombináciou úrokového diferenciálu a relatívne stáleho menového kurzu. Ďalším sprievodným javom finančnej krízy je panika, keď investori opúšťajú krajinu. Tomu nezabráni ani zvýšenie domácich úrokových sadzieb, ktoré má zabrániť odlivu kapitálu a prilákať ho späť do krajiny. Ak vypukne v určitej krajine finančná kríza, šíri sa rýchlo ďalej. Stále však zostáva niekoľko nevysvetlených otázok a každá nová séria kríz prichádza s novými problémami.

## 2. Modely finančných kríz

Teórie na vysvetlenie finančných kríz sú rozmanité, keďže v závislosti od krajiny a regiónu je nutné brať do úvahy rôznorodé fakty a aspekty vzniku a pozadia kríz. *Modely 1. generácie* vychádzajú z myšlienky nezrovnalostí medzi expanzívnu fiškálnou politikou a zachovaním fixného výmenného kurzu, ktoré by mali nutne viesť k úbytku menových rezerv a k znehodnoteniu domácej meny

očakávaných investormi. Základný model 1. generácie má niekoľko zaujímavých bodov, ktoré sú na povšimnutie:

- Veľa kríz v skutku odzrkadľuje rozpor medzi domácou a zahraničnou kurzovou politikou – táto určitá veľmi zjednodušená forma nezhody v modeli môže byť vnímaná ako metafora oveľa komplexnej nesúdržnosti politik režimov výmenných kurzov.
- Model jasne prezentuje, že prudké menové tlaky na banky nemusia priamo odzrkadľovať iracionalitu investorov alebo schémy trhovej manipulácie. Jednoducho môže ísť o následok logiky situácie, v ktorej sa držba meny, keď jej kurz nie je stabilný, stáva neatraktívna a samotný koniec kurzovej stabilizácie je následkom špekulačného pohybu kapitálu.
- Dôležitú úlohu pri determinovaní špekulačných útokov v tomto modeli zohrávajú budúce stanoviská jednotlivých častí hospodárskej politiky štátu, ktoré investori predvídajú, a nie tie sledované v minulosti.

*Modely 2 generácie* predpokladajú, že udržanie fixného menového kurzu štát podmieni kompromisom medzi tzv. nákladmi na udržanie (napr. nezamestnanosť) a nákladmi znehodnotenia (napr. strata dôveryhodnosti). Ak prevážia náklady na udržanie, štát sa vzdá fixného menového kurzu. Rozbehne sa proces, ktorý bol investormi (špekulantmi) očakávaný, čo ho v konečnom dôsledku ešte aj urýchli. V modeloch existujú viaceré rovnovážne body (s alebo bez znehodnotenia), pričom dosiahnutie konečnej rovnováhy závisí od toho, či investori znehodnotenie očakávajú alebo neočakávajú.

Empirická analýza sa však nakoniec oddialila od základných východísk týchto dvoch prístupov. Taktiež po ázijskej kríze v r. 1997, u krajín ňou postihnutých, je možné si všimnúť, že vývoj menových rezerv neindikoval krízu, ani fiškálna či menová politika nebola príliš expanzívna a ani iné indikátory, ako napr. miera nezamestnanosti, neboli výrazne alarmujúce. Do popredia sa dostávajú tzv. *modely 3. generácie*, ktorých východiskovým bodom je, že vďaka existujúcej zvyšujúcej sa integrácii finančných trhov a s tým súvisiace rastúce zadlženie v cudzích menách sa bankový sektor stáva náchylný na odliv kapitálu do zahraničia. Rôzne prístupy tejto skupiny modelov uvádzajú rozličné vysvetlenia pre tento odliv, pričom na fundamentálne okolnosti je kladený menší dôraz ako v prípade modelov prvých dvoch generácií. Za relevantnejší fakt pri rozhodovaní jednotlivého investora sa považuje správanie sa ostatných účastníkov trhu, resp. očakávania ohľadom ich správania sa. Finančné krízy podľa týchto modelov vznikajú ako dôsledok viacerých problémov v krajine a často sú prepojené s ostatnými typmi kríz. Východisková myšlienka je, že menové krízy a bankové krízy sa často objavujú súbežne. Niektoré z modelov predpokladajú výskyt menovej krízy ako následok bankovej krízy, zatiaľ čo iné poukazujú na presne opačnú kauzalitu. Ďalším aspektom je, že menové krízy sú následkom snahy zabrániť bankovej kríze a naopak.

### 3. Závažnosť dopadu finančných kríz

Samostatnú kategóriu empirickej literatúry tvoria štúdie o závažnosti dopadu kríz. Táto kategória štúdií nie je priamo zameraná na identifikáciu časového momentu krízy, ale na predikciu, ktorá krajina bude najviac postihnutá dopadom krízy.

Realizovať empirickú analýzu o závažnosti dopadu kríz je najvhodnejšie vtedy, ak je načasovanie krízy ťažko odhadnuteľné, napr. z dôvodu precitlivenosti trhu na rôzne vplyvy, a je predpoklad, že správanie sa finančných trhov počas medzinárodnej krízy bude odlišné ako za normálnych okolností. Hlavnou myšlienkou je pre zvolenú vzorku krajín definovať krízový index (napr. na základe depreciaácie a úbytku medzinárodných rezerv) pre celé obdobie, počas ktorého boli medzinárodné trhy v kríze. Rozdiely medzi krajinami z hľadiska dopadu krízy sú následne vysvetlené prostredníctvom premenných reprezentujúcich ekonomickú situáciu v momente zásahu krízy. Použije sa pri tom regresná analýza. Spravidla sa analyzuje jedno krízové obdobie samostatne, ale môžu byť použité aj viaceré krízové obdobia naraz.

Dôležitými vstupnými veličinami takejto analýzy sú ukazovatele, resp. skupiny ukazovateľov. Je nevyhnutné určiť ich tak, aby boli z hľadiska vypovedacej schopnosti analýzy signifikantné. Pri definovaní skupín týchto ukazovateľov sa opierame o štúdie zahraničných autorov (napr. Kaminsky, G., Lizondo, S. a Reinhart, C. [3]; Berg, A. a Pattillo, C. [1]; Frankel, J. a Rose, A. [2]), ktorí sa touto problematikou aktívne zaoberajú. Závety analýzy sme zhrnuli v tabuľke č. 1, v ktorej sme jednotlivým skupinám ukazovateľov pridelili stupne dôležitosti podľa výsledkov štúdií jednotlivých autorov.

Tabuľka 1 Skupiny ukazovateľov používané pri empirických analýzach finančných kríz

Autori	Frankel, J. Rose, A.	Berg, A. Pattilo, C.	Kaminsky, G. Lizondo, S. Reinhart, C.
<i>bežný účet</i>	2	<b>1</b>	2
<i>kapitálový účet</i>	2	2	2
<i>štruktúra dlhu</i>	<b>1</b>	2	2
<i>fiškálne ukazovatele</i>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<i>medzinárodné porovnanie</i>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<i>finančná liberalizácia</i>	2	3	3
<i>inštitucionálne a štrukturálne faktory</i>	2	3	<b>1</b>
<i>reálny sektor</i>	<b>1</b>	3	<b>1</b>
<i>politické premenné</i>	2	2	3
<i>ostatné finančné premenné</i>	3	3	3

Zdroj: vlastné spracovanie

Vysvetlivky: 1 – autori považujú skupinu ukazovateľov za signifikantnú, 2 – ukazovatele tejto skupiny považujú autori za menej dôležité; 3 – autori nepovažujú túto skupinu za významnú, prípadne sa analyzou týchto ukazovateľov ani nezaoberajú.

## 4. Vybrané menové krízy 90-tych rokov 20. storočia

Krízy na konci 20. storočia boli východiskovým bodom mnohých štúdií, keďže sú zaujímavé práve z hľadiska ich dôležitosti ako východisko teórie finančných kríz a špekulačných menových útokov. Dovtedy boli totižto krízy tohto typu vnímané ako súčasť hospodárskych kríz a nebola im významne venovaná samostatná pozornosť.

V tejto časti príspevku sa budeme zaoberať 4 krízami – kríza ERM<sup>2</sup>, ázijská kríza, ruská kríza a latinskoamerická kríza. Všetky tieto krízy prispeli v podstatnej miere k formulovaniu samotnej teórie finančných kríz a jednotlivých generácií modelov kríz.

### 4.1. Kríza ERM

Po rozpade Bretton-woodskeho systému fixných výmenných kurzov vzrástla vo svete tendencia smerovania kurzových režimov ku voľne plávajúcim kurzom. Pre krajiny Európy to však neplatilo, keďže tie sa snažili už od neskorších 70-tych rokov 20. stor. o zamedzenie kurzovej fluktuácie medzi európskymi krajinami.

Od r. 1979 až do začiatku 90-tych rokov 20. stor. členské štáty Európskej únie vytvorili spoločný systém koordinácie menovej a kurzovej politiky, tzv. Európsky menový systém. Základným cieľom tohto systému bolo vytvorenie spoločnej fiktívnej meny ECU a fixného režimu výmenných kurzov ERM.<sup>3</sup>

Dá sa skonštatovať, že Nemecko zohrávalo v rámci ERM podobnú úlohu ako USA v rámci Bretton-woodu. Nemecká marka sa stala neoficiálnou rezervnou menou, čiže ak vláda určitej krajiny intervenovala na devízovom trhu, predávala svoju menu a kupovala marky. Taktiež nemecká centrálna banka Bundesbank zohrávala dôležitú úlohu v rámci zabudovaného úverového mechanizmu, ktorý sa v rámci ERM využíval ako prevencia voči krízam. (Bundesbank poskytovala úvery v DEM ostatným krajinám s cieľom podporovať ich v prípade špekulačných útokov a pod.) Túto pozíciu zastávala Bundesbank z dôvodu kredibility, keďže centrálnym bankám ostatných krajín sa nedarilo udržiavať infláciu pod kontrolou.

Od začiatku 90-tych rokov 20. stor. vysoké úrokové miery v Nemecku stanovené nemeckou Bundesbank ako protiopatrenie pred inflačným efektom nadmerných výdavkov v súvislosti s opätovným spojením Nemecka boli príčinou významného napätia v rámci celého ERM. Veľká Británia a Taliansko mali okrem iného aj dodatočné problémy s dvojitými deficitmi. Otázka národnej prestíže a väzba na doktrínu, že fixovanie výmenného kurzu v rámci ERM je cestou

---

<sup>2</sup> z angl. *Exchange Rate Mechanism* – Európsky mechanizmus výmenných kurzov

<sup>3</sup> ERM vychádzal z podstaty režimu riadeného plávajúceho kurzu, v rámci ktorého bolo jednotlivým menám dovolené pohybovať sa v hraniciach určeného fluktuačného pásma. Boli definované centrálné parity jednotlivých mien voči ECU a rozmedzie povoleného fluktuačného pásma bolo pre väčšinu mien +/- 2,25 %.



k jednotnej európskej mene, brzdili adaptáciu výmenných kurzov. Následkom týchto skutočností a po odmietnutí Maastrichtskej zmluvy v Dánsku na jar r. 1992 tie meny v rámci ERM, ktoré boli obchodované blízko ich dolnej hranice fluktuálneho pásma, sa stali na jeseň r. 1992 predmetom špekulačných útokov na devízových trhoch. Koncom roka bolo päť európskych krajín (Fínsko, Nórsko, Švédsko, Veľká Británia a Taliansko) nútených prejsť z režimu fixných na režim plávajúcich výmenných kurzov. Napriek snahám krajín zotrvať v ERM pád tohto systému bol neodvratný.

Základným východiskovým problémom v septembri r. 1992 bola skutočnosť, že sa USD prudko znehodnocovalo voči DEM. Libra, ako jedna z mien ERM, sa preto voči americkému doláru taktiež znehodnocovala a to až do výšky, ktorá nebola žiaduca najmä z hľadiska exportu oceneného v USD. Špekulanti v očakávaní krízy začali vo veľkom kupovať libry a vzápätí ich predávali za nemecké marky, aby boli schopní potom splatiť dlhy v zhodnotenej mene a tak minimalizovať rozdiely. Následne špekulanti začali predávať libry za iné meny, čím spôsobili devalvačné tlaky na libru a donútili centrálnu banku intervenovať prostredníctvom rezerv.

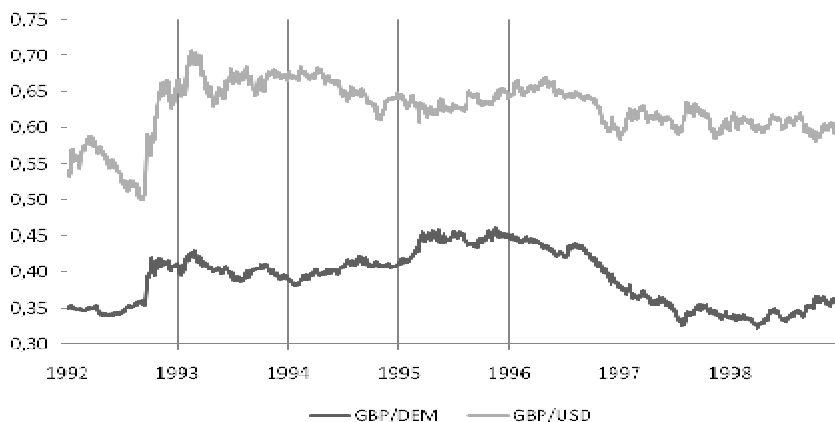
16. septembra 1992 (tzv. Čierna Streda) zasiahol libru prudký špekulačný útok, na ktorý vláda reagovala zvýšením základnej úrokovej miery z už aj tak dosť vysokej úrovne 10 % na 12 %. Cieľom bolo zlákať špekulantov na kúpu libry. Napriek tejto skutočnosti a taktiež prísľubu vlády, že v ten istý deň dôjde k opätovnému zvýšeniu úrokovej miery až na úroveň 15 %, špekulanti ďalej predávali libry, lebo boli presvedčení, že vláda nedodrží prísľub. Následkom celého tohto špekulačného tlaku vtedajší minister financií večer vyhlásil, že Veľká Británia vystúpi z ERM a úroková miera ostane na úrovni 12 %.

Rovnaký osud utrpeli aj meny iných členov ERM, konkrétne Talianska, Španielska a Portugalska. Špekuláciám sa nevyhli dokonca ani meny európskych krajín, ktoré neboli členmi ERM (najmä Fínsko a Švédsko).

V mesiacoch nasledujúcich po Čiernej Strede, ba dokonca pár rokov potom, bola libra obchodovaná pod dolnou hranicou svojho pôvodného fluktuálneho pásma v ERM. Odvtedy sa však britská mena začala zotavovať.

V súčasnosti môžeme povedať, že aj napriek škodám, ktoré vznikli britskej ekonomike, z dlhodobého aspektu boli udalosti Čiernej stredy prínosné pre ekonomiku, keďže umožnili úrokovej miere nájsť svoju prirodzenú úroveň a vládu povzbudili k zavedeniu inštitucionálnych zmien, ktoré podporili ďalšie posilňovanie ekonomiky.

Graf 1 Vývoj kurzov GBP/DEM a GBP/USD od 01.01.1992 do 31.12.1998



Zdroj: <http://www.oanda.com/>

## 4.2. Ázijská kríza

Koncom 80-tych rokov a začiatkom 90-tych rokov 20. stor. ekonomiky Thajska, Malajzie, Indonézie, Filipín, Singapuru a Južnej Kórei zažívali vysoké tempo rastu (8 – 12 % HDP). Tento úspech bol značne podporovaný finančnými inštitúciami ako MMF a Svetová banka a bol známy ako súčasť tzv. ázijského ekonomického zázraku.

Čína po zavedení proexportne orientovaných reforiem v 90-tych rokoch začala efektívne konkurovať ostatným ázijským exportérom – najmä Thajsku a Indonézii, ktorých meny boli fixované na dolár, ktorý sa v tomto období zhodnocoval. Zahraniční importéri hľadajúci lacných producentov ich aj našli v Číne, ktorej mena sa relatívne k doláru znehodnocovala.

Do r. 1997 Ázia prilákala skoro polovicu celkového prílivu kapitálu smerovaného do rozvojových krajín. Ekonomiky juhovýchodnej Ázie obzvlášť udržiavali vysoké úrokové miery atraktívne pre zahraničných investorov, ktorí hľadali vysoké miery návratnosti svojich investícií. Následkom toho krajiny v tomto regióne získali veľký príliv kapitálu a zaznamenali prudký nárast cien aktív.

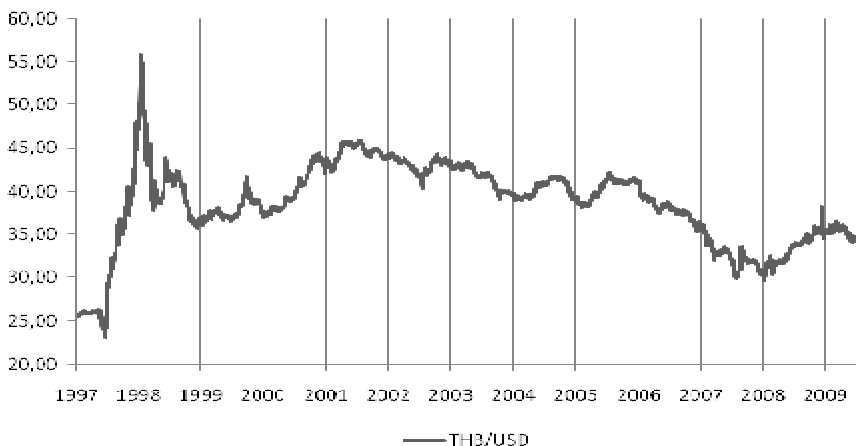
Ázijská finančná kríza, ktorá prepukla v lete r. 1997, strhla so sebou väčšinu Ázie a vyvolala vlnu strachu z prípadného šírenia sa tejto finančnej „nákazy“ do ostatných častí sveta. V literatúre je taktiež označovaná ako „Východoázijská menová kríza“ alebo aj „Kríza MMF“.

Ázijská kríza začala v Thajsku pádom thajskej meny baht (THB), ktorá bola v dňoch 14. a 15. mája 1997 vystavená prudkým špekulačným útokom. 30. júna 1997 vtedajší predseda vlády rázne odmietol devalváciu meny, čo bol prvý krok smerom k vypuknutiu ázijskej krízy, keďže následkom tohto rozhodnutia thajská

vláda zlyhala v obrane svojej meny, ktorá bola fixovaná k USD, pred medzinárodnými špekulantmi. Už v tomto období však malo Thajsko vysoký zahraničný dlh, čo spôsobilo krach ekonomiky dokonca skôr než pád jej meny. V konečnom dôsledku vláda 2. júla 1997 upustila od fixného výmenného kurzu a prešla na voľne plávajúci kurz. V auguste r. 1997 MMF poskytlo Thajsku tzv. záchranný balík (viac ako 20 mld. USD) podmienený dodržaním určitých požiadaviek, ako napr. úprava právnych noriem v oblasti bankrotov, konkurzov (reorganizácia a reštrukturalizácia) a vytvorenie silného regulačného rámca pre banky a iné finančné inštitúcie.

V r. 2001 sa Thajsko prebralo zo šoku, ktoré zažilo koncom 90-tych rokov a začalo sa ekonomicky zviechať. Príjmy z daní umožnili krajine v r. 2004 vyrovnáť svoj rozpočet, čo bolo o 4 roky skôr, ako bolo plánované. Koncom r. 2006 sa thajský baht pohyboval na úrovni okolo 35,808 THB/USD (47,275 THB/EUR), čím dosiahol svoje predkrízové hodnoty a následne sa dokonca posilňoval. Za august 2009 bola priemerná hodnota thajského bahtu 34,277 THB/USD (48,870 THB/EUR).

Graf 2 Vývoj kurzu THB/USD od 01.01.1997 do 31.08.2009



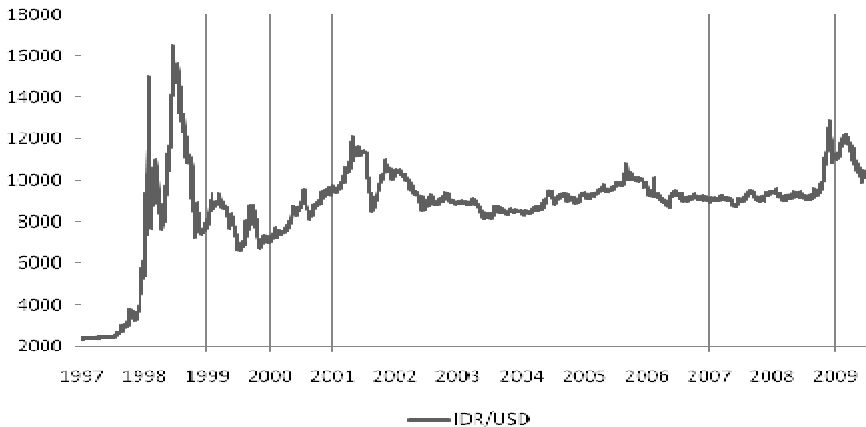
Zdroj: <http://www.oanda.com/>

V júli 1997, keď Thajsko prešlo na režim voľne plávajúceho kurzu, centrálna banka Indonézie rozšírila fluktuálne pásmo svojej meny (indonézska rupia, IDR) z 8 % na 12 %. V auguste sa rupia stala predmetom náhlych špekulačných útokov, čo donútilo vládu 14. augusta 1997 prejsť z režimu riadeného plávajúceho kurzu na režim voľne plávajúceho kurzu. Znehodnocovanie indonézskej meny pokračovalo, načo MMF poskytol Indonézii záchranný balík vo výške 23 mld. USD.

Avšak rôzne trhové faktory najmä strach zo zadlženosti, masívne predaje indonézskej meny a silný dopyt po dolári zapríčinili, že aj napriek finančnej

pomoci sa rupia naďalej znehodnocovala. Pred krízou bol výmenný kurz medzi rupiou a dolárom okolo 2 400 IDR/USD. Počas krízy kurz vystúpil až na hodnoty okolo 16 800 IDR/USD. V roku krízy stratila Indonézia až 13,5 % svojho HDP. Za august 2009 bola priemerná hodnota indonézskej rupie 9 961,061 IDR/USD (14 201,987 IDR/EUR).

Graf 3 Vývoj kurzu IDR/USD od 01.01.1997 do 31.08.2009



Zdroj: <http://www.oanda.com/>

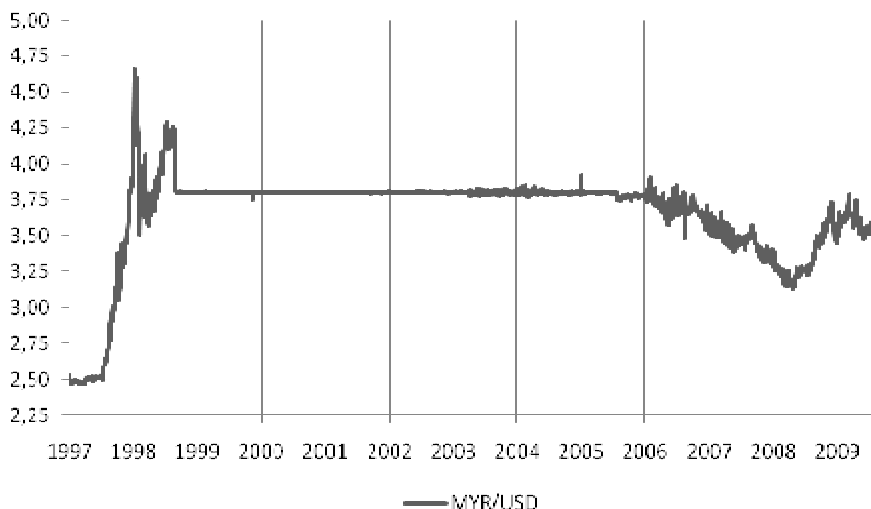
Pád thajskej meny baht v júli 1997 sa odohral len 24 hodín po vrátení Hongkongu Čínskej ľudovej republike. V októbri 1997 sa hongkonský dolár (HKD), ktorý je od r. 1983 fixovaný na americkú menu USD pri kurze 7,750 – 7,850, dostal pod špekulačné tlaky, hlavne kvôli miere inflácie v Hongkongu, ktorá bola už niekoľko rokov výrazne vyššia ako inflácia v USA. Keďže však hongkonská centrálna banka mala rezervy v hodnote 80 mld. USD, čo sa rovnalo 700 % menového agregátu M1 a 45 % agregátu M3, podarilo sa jej relatívne bezproblémovo udržať kurz na stanovenej úrovni. Vláda skúpila akcie v rôznych spoločnostiach v hodnote približne 120 mld. HKD a ku koncu augusta sa tak stala majoritným akcionárom niektorých významných spoločností. V r. 2001 začala vláda predávať svoje podiely a prostredníctvom týchto transakcií zarobila vyše 30 mld. HKD.

Pred krízou mala Malajzia vysoký deficit platobnej bilancie (5 % HDP). Bola však populárnou investičnou oblasťou, čo sa veľmi kladne odrážalo na aktivite malajzijskej burzy KLSE (Kuala Lumpur Stock Exchange). Začiatkom r. 1997 sa malajzijská mena ringgit (MYR) obchodovala na úrovni 2,500 MYR/USD a overnight úroková miera bola pod 7 %. V júli 1997 pár dní po znehodnotení thajskej meny podľahol malajzijský ringgit špekulačným útokom. Overnight úroková miera vyskočila až na úroveň cez 40 %, čoho následkom bolo zhoršenie ratingu krajiny a hromadné predaje na burze a na devízovom trhu. Na konci r. 1997

stratil ringgit polovicu svojej hodnoty, t. j. z 2,493 MYR/USD sa znehodnotil na 3,790 MYR/USD.

V r. 1998 reálny produkt krajiny klesol, čo vrhlo malajzijskú ekonomiku po mnohých rokoch do prvej recesie. V septembri 1998 naviazala vláda menu na americký dolár v pomere 3,800 MYR/USD. Malajzia uvoľnila svoju menu až v r. 2005, kedy bol zrušený režim fixného výmenného kurzu a zaviedol sa režim plávajúceho kurzu (skôr riadeného). Tento krok pomohol na obranu cien importu pred rastom, avšak nezabránilo to inflačným tlakom, ktoré sa v priebehu r. 2007 stupňovali. Napriek tomu má Malajzia v súčasnosti zdravý devízový trh, ktorý by mal zabrániť prežitiu obdobnej krízy, ako bola ázijská. Priemerná hodnota ringgitu za august 2009 bola 3,528 MYR/USD (5,030 MYR/EUR).

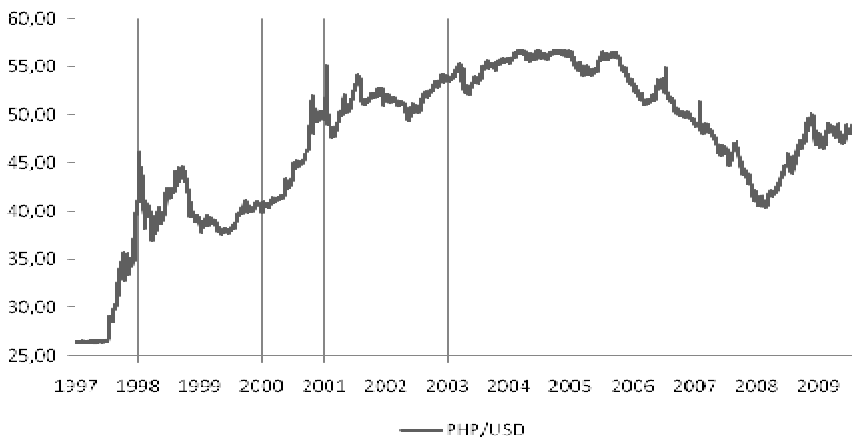
Graf 4 Vývoj kurzu MYR/USD od 01.01.1997 do 31.08.2009



Zdroj: <http://www.oanda.com/>

Ázijská kríza zasiahla taktiež Filipíny, kde filipínska centrálna banka bola nútená brániť svoju menu peso (PHP) prostredníctvom zvýšenia overnight úrokovej miery z 15 % na 24 %. Filipínske peso sa výrazne znehodnocovalo z 26,400 PHP/USD začiatkom júla 1997 na vyše 50,000 PHP/USD ku koncu krízy. Za posledných pár rokov od skončenia krízy sa nepodarilo filipínskemu pesu dosiahnuť pôvodné hodnoty z časov pred krízou, aj keď rok 2007 bol pre Filipíny pozitívny, pretože krajina dosiahla najvyšší ekonomický rast za posledné dve dekády. V súčasnosti sa drží filipínske peso na úrovni okolo 45 PHP/USD, resp. za august 2009 bola priemerná hodnota filipínskeho pesa 48,342 PHP/USD (68,925 EUR/USD).

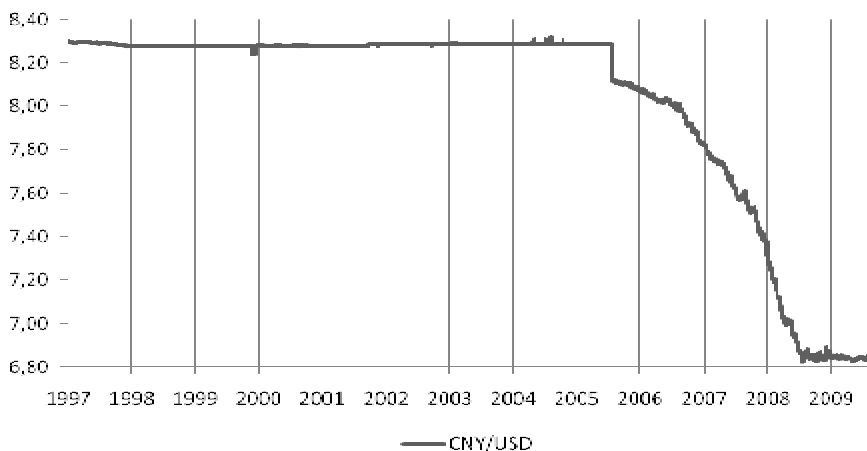
Graf 5 Vývoj kurzu PHP/USD od 01.01.1997 do 31.08.2009



Zdroj: <http://www.oanda.com/>

Čínska mena juan (CNY) bola od r. 1994 fixovaná na dolár v pomere 8,300 CNY/USD. V r. 1997 a 1998 boli rôzne špekulácie o tom, že Čína bude skôr či neskôr nútená dovoliť znehodnotenie svojej meny, aby mohla brániť konkurencieschopnosť svojho exportu voči krajinám ASEAN, ktorých export sa stával v porovnaní s Čínou lacnejší. Fixná úroveň kurzu však bránila jeho hodnotu pred menovými špekulantmi a vláda sa rozhodla udržať fixný kurz, čím upevnila pozíciu Číny v Ázii. Ázijská kríza v porovnaní s Južnou Kóreou a ostatnými krajinami juhovýchodnej Ázie mala relatívne malý dopad na Čínu aj napriek tomu, že sa v r. 1998 a 1999 spomalil rast HDP, čo poukázalo na štrukturálne problémy v rámci ekonomiky. Následkom ázijskej krízy však čínska vláda pochopila nevyhnutnosť vyriešenia problematiky slabosti finančného sektora a taktiež problematiky nadmernej závislosti na obchode s USA. V júli 2005 pod tlakom zo strany USA vláda čiastočne upustila od fixného kurzu a nadviazala kurz na menový kôš, čím sa čínska mena zhodnotila o približne 2 % voči USD. Za august 2009 bola priemerná hodnota čínskeho juanu 6,842 CNY/USD (9,755 CNY/EUR).

Graf 6 Vývoj kurzu CNY/USD od 01.01.1997 do 31.08.2009



Zdroj: <http://www.oanda.com/>

Ázijská kríza taktiež vyvolala tlaky na ekonomiku Spojených štátov a Japonska, a hoci v týchto krajinách k pádom trhov nedošlo, postihnuté boli. 27. októbra 1997 došlo k „mini-kríze“ (známej ako mini-crash), keď DJIA spadol o 7,2 % indikujúc nepokoj burzy v súvislosti s ázijskými ekonomikami a newyorská burza NYSE nakrátko pozastavila obchodovanie.

Japonsko bolo čiastočne ovplyvnené ázijskou krízou tiež, keďže je dôležitým obchodným partnerom ázijských krajín (približne 40 % exportu Japonska smeruje do Ázie). Japonský jen spadol až na 147,630 JPY/USD, ale keďže Japonsko v tomto období malo najväčšie menové rezervy vo svete, bolo jednoduché menu obrániť. V r. 1997 sa reálny rast HDP prudko spomalil (z 5 % na 1,6 %) a Japonsko sa kvôli intenzívnej konkurencii zo strany lacnejších rivalov dokonca dostalo v r. 1998 do recesie. Následkom ázijskej krízy bol v Japonsku taktiež väčší počet bankrotov a z dlhodobého hľadiska sa zmenil vzťah medzi USA a Japonskom, ktoré prestalo podporovať vytvorené obchodné prostredie riadené ekonomickými vzťahmi, ktoré vzniklo medzi týmito dvoma krajinami po 2. svetovej vojne.

Začiatkom r. 1998 začala ázijská kríza ovplyvňovať aj Európu. Pre európske krajiny to nebolo práve najšťastnejšie obdobie, keďže zdrojom ekonomického rastu napr. Francúzska a Nemecka, dvoch najväčších ekonomík Európy, bol hlavne export, ktorý sa pod vplyvom krízy výrazne znížil, čo v konečnom dôsledku spomalilo ekonomický rast krajín. Ázijská kríza ovplyvnila Európu z dvoch aspektov. V prvom rade prostredníctvom zníženého objemu exportu do ázijských krajín, pretože devalvácia ich mien prudko znížila ich kúpyschopnosť. Druhý aspekt je prostredníctvom cenového tlaku. Keďže sa meny ázijských krajín prudko znehodnotili, ich produkcia sa na svetových trhoch stala oveľa konkurencieschopnejšie. To sťažilo európskym spoločnostiam zvyšovanie cien či

už na domácom alebo a zahraničnom trhu, čo viedlo k tlmeniu investícií a spotreby.

Ázijská kríza mala signifikantné efekty na makro-úrovni, vrátane prudkých pádov mien, búrz a akciových cien niekoľkých ázijských krajín. V rokoch 1997 a 1998 veľa spoločností zbankrotovalo, následkom čoho milióny ľudí padlo pod prach chudoby. Najviac postihnuté krajiny boli Thajsko, Indonézia a Južná Kórea. Dlhodobejšie následky zahŕňajú zmenu v relatívnych ziskoch nadobudnutých z boomu v rokoch predchádzajúcich kríze. Napr. podľa CIA publikácie World Factbook národný dôchodok na obyvateľa meraný podľa PKS klesol v rozmedzí od 1997 do 2005 v Thajsku z 8 800 USD na 8 300 USD, v Indonézii z 4 600 USD na 3 700 USD a v Malajzii z 11 000 USD na 10 400 USD. V rámci východnej Ázie sa prevažná väčšina investícií a významný rozsah ekonomickej dôležitosti presunuli z Japonska a krajín ASEAN na Čínu a Indiu.

Po ázijskej kríze sa medzinárodný investori stali neochotní investovať do rozvojových krajín, čo malo za následok spomalenie ekonomického rastu krajín v rôznych častiach sveta, nielen v Ázii. Tento prudký negatívny šok taktiež otriasol ceny ropy, ktoré koncom r. 1998 dosiahli 8 USD za barel, čo spôsobilo obavy medzi krajinami OPEC a rôznymi exportérmi. Táto situácia prispela svojim podielom k ruskej kríze v r. 1998 a taktiež následne ku latinskoamerickej kríze.

Veľa krajín sa z ázijskej krízy poučilo a zameralo sa na vytváranie si menových rezerv ako poistku pred špekulačnými útokmi (napr. Japonsko, Čína a Južná Kórea). Niektoré z krajín (napr. Brazília, Rusko, Indonézia) postupovali podľa japonského vzoru, ktorého cieľom bolo vytvárať prebytok bežného účtu platobnej financie, z ktorého by sa následne budovali značné menové rezervy. Okrem iného to malo aj podstatný vplyv na neustále zvyšovanie investícií do amerických štátnych pokladničných poukážok a obligácií, čo bolo hlavným dôvodom vzniku bublín na akciovom trhu (v r. 1996 – 2000) a realitnom trhu (v r. 2001 – 2005) v USA.

### **4.3. Ruská kríza**

Ruská finančná kríza vypukla v Rusku v auguste 1998. Vyvolala ju celosvetová recesia, ktorá začala ázijskou krízou v júli 1997. Vzhľadom na klesajúce ceny na komoditných burzách patrili krajiny, ktorých export z veľkej časti závisí od surovín ako napr. ropa, medzi najviac postihnuté. Prudký pokles v cenách ropy malo pre Rusko vážne dôsledky. Ďalšími príčinami ruskej krízy bolo neplatenie daní zo strany energetického a priemyselného odvetvia, klesajúca produktivita, umelo vysoký fixný výmenný kurz medzi rubľom a zahraničnými menami a chronický fiškálny deficit.

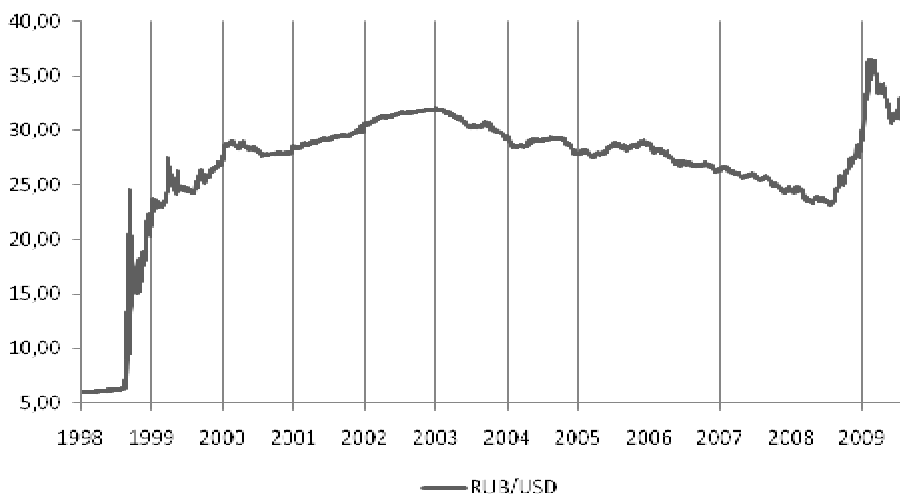
V prvej polovici r. 1997 ruská ekonomika javila známky zlepšovania, čo však netrvalo dlho, keďže krátko nato sa začali problémy v krajine zosilňovať. Finančnej kríze predchádzala politická kríza v marci 1998, keď ruský prezident 23.



marca odvolal vládu premiéra Viktora Černomyrdina. Následne 27. marca prezident do funkcie premiéra oficiálne menoval vtedajšieho ministra energetiky Sergeja Kirijenka, pričom pohrozil rozpustením Štátnej dумы (dolnej snemovne parlamentu), ak poslanci odmietnu potvrdiť premiéra vo funkcii. V júli r. 1998 MMF a Svetová banka schválili Rusku poskytnutie finančného balíka na podporu stabilizácie ruského trhu vo výške 22,6 mld. USD. Ruská vláda sa rozhodla udržiavať výmenný kurz v úzkom fluktuálnom pásme, aj keď mnoho ekonómov zdôrazňovalo nevyhnutnosť upustenia od tohto režimu a prechodu na plávajúci kurz. Štátna дума ďalej schválila približne polovicu z dvadsať stabilizačných opatrení, ktoré navrhol prezident s premiérom. Viaceré daňové zákony parlament zamietol, načo B. Jel'cin vetoval zákon o znížení daní a nariadil štvornásobné zvýšenie pozemkovej dane.

Aj napriek finančnému balíku a pokusom vlády o stabilizáciu ruského trhu si investori uvedomovali neudržateľnú situáciu a sťahovali sa z Ruska. Znehodnotenie rubľa naďalej pokračovalo a finančná kríza sa prehľbovala. Začiatkom augusta akcie na burze prudko klesali, zatiaľ čo výnosy pokladničných poukázok výrazne rástli vzhľadom na odchod investorov z ruských trhov. Z dôvodu nedostatku likvidity a straty dôvery investorov centrálna banka avizovala faktickú paralyzáciu medzibankového trhu. 13. augusta 1998 došlo ku krachu na ruskej burze a devízovom trhu. Akcie klesli na najnižšie úrovne za viac ako posledné dva roky a výnosy zo štátnych cenných papierov rástli. Následne sa 2. septembra 1998 ruská centrálna banka rozhodla ukončiť režim fixného kurzu a prejsť na režim plávajúceho výmenného kurzu.

Graf 7 Vývoj kurzu RUB/USD od 01.01.1998 do 31.08.2009



Zdroj: <http://www.oanda.com/>

Ruská kríza so sebou priniesla veľa negatív. Inflácia v r. 1998 dosiahla 84 %. Ceny takmer všetkých ruských potravín sa zvýšili o skoro 100 %, zatiaľ čo ceny dovážaných tovarov vzrástli až štvornásobne. Kríza obmedzila dopyt po potravinách a znížila ich spotrebu, keďže výrazná deprecia ruskej meny mala signifikantný vplyv na ich cenu. Ďalším dôsledkom krízy bolo zväčšenie sociálneho napätia. Stredná vrstva, ktorá sa v tomto čase začala formovať a mala nádej na stabilizáciu, prestala existovať, keďže milióny ľudí prišli o svoje úspory.

Vládny rozpočet taktiež utrpel krízou. Celkové vládne výdavky sa znížili z 18,2 % HDP v r. 1997 na 14,8 % HDP. Relatívne dosť redukované boli sociálne výdavky vlády (o 1,6 % HDP), pričom pokračovali vo svojom poklese aj v ďalšom roku. Celkové výdavky aj v nasledujúce roky klesali, konkrétne v r. 1999 na 13,8 % a v r. 2000 na 10,8 %. Avšak Rusko sa pomaly začalo zotavovať z krízy a zlepšilo si svoje medzinárodné finančné postavenie. Od r. 2001 bol štátny rozpočet prebytkový (r. 2007 bol dosiahnutý prebytok štátneho rozpočtu vo výške 2,9 % HDP).

Okrem Ruska mala kríza dopady aj na iné krajiny sveta, ale najviac ju pocítili Bielorusko, baltické krajiny, Ukrajina, Kazachstan a Moldavsko.

Bieloruská ekonomika v období po ruskej kríze zaznamenala spomalenie ekonomického rastu z 8,5 % v r. 1998 na 3,4 % v r. 1999. Došlo k obmedzeniu exportu aj importu, následkom čoho bolo zníženie deficitu bežného účtu platobnej bilancie z 6,1 % HDP na 2,2 % HDP v r. 1999. V druhej polovici r. 1998 poklesol export do Ruska, ktorý tvorí viac než 60 % celkového exportu, o 10 %. Prvé náznaky zotavenia ekonomiky sa začali prejavovať až koncom r. 1999. Za r. 2008 dosiahlo Bielorusko ekonomický rast 6,9 % a oficiálne vykazuje nízku mieru nezamestnanosti okolo 1,6 % a infláciu 8,4 %.

Vplyv ruskej krízy na baltické krajiny bol silnejší, ako sa očakávalo. Estónsko, Lotyšsko a Litva sa dostali do recesie. Následkom krízy výrazne poklesol export týchto krajín do Ruska a celkový ekonomický rast.

Pre Ukrajinu a Kazachstan mala kríza drastické následky hlavne v oblasti ekonomického rastu. Okrem iného v Ukrajine devalvovala mena o 60 %, centrálna banka krajiny prišla o 40 % svojich rezerv a domáce ceny sa zvýšili o približne 20 %. Kazachstan stratil svoju exportnú konkurencieschopnosť. Na druhej strane začali kazachstanský trh obsadzovať importované produkty, čo utláčalo domáce podniky a spôsobilo tým veľa krachov.

Napriek všetkému sa však Rusko relatívne rýchlo spamätalo z augustovej finančnej krízy v r. 1998. Najdôležitejším dôvodom tohto rýchleho spamätania sa bol výrazný nárast cien ropy počas r. 1999 a 2000. Ďalším dôvodom bol prudký nárast cien importovanej produkcie, čo pomohlo rozvoju domácim odvetviam, najmä potravinárskemu priemyslu. Keďže ruská ekonomika z dosť veľkej časti fungovala na spôsob barteru, finančná kríza mala na ruskú ekonomiku oveľa jemnejší dopad, ako by mala na inú ekonomiku s rozvinutým bankovým systémom.

Ruskej vláde sa taktiež podarilo dostať pod kontrolu sociálne a politické tlaky, čo bolo kľúčovým krokom k úspešnému uzdravovaniu sa ruskej ekonomiky. Od

začiatku vlády prezidenta Putina bolo zavedených niekoľko významných reforiem v oblasti daňovej, bankovej a pracovno-mzdovej. Následkom najmä týchto opatrení sa zvýšila dôvera v perspektívu ruskej ekonomiky, čo sa preukázalo aj na raste priamych zahraničných investícií z 14,6 mld. USD v r. 2005 na 45 mld. USD v r. 2007. Následkom súčasnej hospodárskej kríže však Rusko počas r. 2008 zaznamenalo pokles nárastu priamych zahraničných investícií v priemere o 14,2 % v porovnaní z predchádzajúcim rokom.

#### **4.4. Latinskoamerická kríza**

Ázijská finančná kríza z r. 1997 sa nasledujúci rok preniesla do Brazílie a v krátkom čase do celej Latinskej Ameriky. Brazília mala ekonomické a hospodárske opatrenia podobné ako krajiny juhovýchodnej Ázie, t. j. udržiavať vysoké úrokové miery s cieľom prilákať kapitál a brániť fixný výmenný kurz naviazaný na dolár. To bol dôvod masívnych kapitálových prílivov, ktoré krajinu síce oživilo, ale ponechali ju zraniteľnou voči externým finančným problémom. Počas leta r. 1998 ruská kríza zvýšila strach o zdravie brazílskej ekonomiky, následkom čoho stratila Brazília až 20 mld. USD. Napriek rokovaniu o poskytnutí podporných úverov s ministerstvom financií USA a MMF, odliv kapitálu pokračoval a Brazília bola nútená devalvovať svoju menu. Vláda sa vzdala fixného kurzu naviazaného na dolár a nechala výmenný kurz voľne sa pohybovať.

Brazílska kríza sa rýchlo rozšírila aj na ostatné krajiny Latinskej Ameriky, pričom v priebehu pár týždňov miliardy dolárov opustilo región, čo bolo prekážkou obchodu s USA. V dôsledku toho krajiny Latinskej Ameriky utrpeli jednu zo svojich najhorších recesií. Dopad krízy bol výrazne silnejší v menších krajinách regiónu, ako napr. Bolívia, Ekvádor a Uruguaj, avšak aj väčšie ekonomiky ako Argentína, Kolumbia a Chile prudko utrpeli.

Sociálny dopad krízy bol obzvlášť drsný najmä z pohľadu zamestnanosti a rastu chudoby. V r. 1998 a 1999 väčšina krajín Latinskej Ameriky utrpela drsnú ekonomickú recesiu, ktorá strhla spoločnosti do insolventie ba až bankrotu. Recesia taktiež prispela ku zhoršeniu finančnej situácie bankového systému a k masovému prepúšťaniu, čo len zvýšilo existujúcu nezamestnanosť a silno oslabilo kúpyschopnosť obyvateľstva. Veľa analytikov sa zhodlo, že hlavným dôvodom vzniku tejto krízy bolo v podstate obrovské zaťaženie súvisiace s akceptovaním krátkodobého kapitálu v rámci finančnej štruktúry ekonomík typu emerging market ako súčasť procesu globalizácie. Prevalha tejto formy kapitálu bola výsledkom opatrení MMF, ktoré podporovali príliv kapitálu prostredníctvom otvorenia kapitálového účtu platobnej bilancie jednotlivých krajín.

V období od r. 1990 do 1995 sa strojnásobil príliv kapitálu do latinskoamerických krajín. Zatiaľ čo bol tento príliv kladný, ekonomiky zažívali rast, keďže sa z tohto kapitálu financoval import, úvery pre súkromný sektor, spotrebné úvery pre obyvateľstvo a taktiež platby za zahraničný dlh. Avšak

krátkodobý kapitál má špekulatívny, prechodný a nestály charakter. Táto skutočnosť je evidentná aj z prudkého poklesu prílivov tohto kapitálu, ktorý začal v r. 1996, pokračoval v r. 1997 počas ázijskej krízy, r. 1998 počas rukej krízy a v neposlednom rade v r. 1999 počas krízy v Brazílii. Za toto obdobie došlo k poklesu týchto prílivov kapitálu z 31,2 mld. USD na 4,9 mld. USD. Len medzi r. 1997 a 1998 opustilo región Latinskej Ameriky takmer 9 mld. USD.

Prudký odliv krátkodobého kapitálu vyvolal hlbokú recesiu. Zatiaľ čo ekonomický rast Latinskej Ameriky bol v r. 1997 5,3 %, v r. 1998 klesol na 2,3 % a v r. 1999 bol regionálny prírastok HDP len 0,3 %. Aby sa zabezpečila aspoň minimálna ekonomická stabilita, krajiny boli nútené v r. 1999 prijať záchranné balíky v hodnote viac ako 10 mld. USD od rôznych multilaterálnych bánk. Dôsledkom toho vzrástlo celkové zahraničné zadlženie ekonomík. V súčasnosti dosahuje zahraničný dlh Latinskej Ameriky hodnotu vyše 830 mld. USD. Navyše tieto záchranné balíčky boli určené predovšetkým na „záchranu“ kapitálu zahraničných investorov – kapitálu, ktorý mal krátkodobý charakter, čo zvyšovalo morálny hazard. To znamená, že investori pokračovali vo svojich špekuláciách aj napriek hrozbe veľkého rizika, keďže boli presvedčení, že sú v prípade vypuknutia krízy chránení a to zo strany multilaterálnych organizácií, ktoré ich v kríze prídu zachrániť.

Kríza mala takisto dopad aj na vládne rozpočty krajín. Recesia spôsobila zníženie rozpočtových príjmov a väčšina vlád si ako reakciu zvolila obmedzenie sociálnych dotácií a podporných programov. Životná úroveň meraná ako HDP na obyvateľa klesla z 3,3 % v r. 1997 na 0,4 % v r. 1998. V roku 2007 je na úrovni 3,5 %.

Latinská Amerika sa z krízy zotavila a v súčasnosti dosiahla ekonomický rast 5,6 % za rok 2007, avšak v r. 2008 došlo k spomaleniu na 4,6 % a to z rôznych dôvodov, najmä však kvôli prebiehajúcej kríze v USA. Na r. 2009 sa predpokladá spomalenie tempa rastu na 1,9 %.

Čistá zahraničná zadlženosť tohto regiónu pokračuje aj naďalej vo svojom klesajúcom trende. V r. 2007 bol zaznamenaný príliv kapitálu do krajín Latinskej Ameriky, čo zvyšovalo tlaky na výmenný kurz a taktiež prispelo k signifikantnej akumulácii medzinárodných rezerv, ktoré prevýšili 3,5 % HDP. Pozitívnou skutočnosťou je fakt, že Latinská Amerika vykazuje najnižšiu mieru nezamestnanosti od začiatku 90-tych rokov 20. stor. Tento pokles je výsledkom zlepšovania kvality pracovnej sily a v prepojení s ekonomickým rastom má veľmi pozitívny ekonomický dopad (napr. na ukazovatele chudoby). Avšak očakáva sa že v r. 2009 sa zvýši miera nezamestnanosti zo 7,4 % z r. 2008 na 7,9 – 8,3 %.

## **Záver**

O teórii finančných kríz ako o samotej pojmovej kategórii sa aktívne začalo diskutovať po krízach koncom 20. storočia. V súčasnosti rozlišujeme 3 generácie

modelov teórie finančných kríz a špekulačných menových útokov. Keďže je dôležité si uvedomiť aj realitu za hŕstkou teórie a vidieť skutočný obraz priebehu a následkov udalostí, je nevyhnutné zaoberať sa analýzou kríz najmä minulých, ale aj prebiehajúcich, prípadne predikciou možností vzniku potenciálnych kríz. Podstatou však zostáva, že každá nová kríza so sebou prináša nové prekvapenia vo forme faktov, situácií a vzťahov, ktoré treba pochopiť, analyzovať a následne riešiť a z ktorých si v neposlednom rade treba zobrať príklad a v budúcnosti sa snažiť obdobným nežiadaným situáciám predísť alebo ich aspoň predvídať.

### **Kľúčové slová**

finančná kríza, teoretické modely finančných kríz, kríza EMS, ázijská kríza, ruská kríza, latinskoamerická kríza

### **Literatúra**

1. BERG, Andrew – PATTILLO, Catherine: *Are Currency Crises Predictable? A Test*. In: IMF Working Paper, vol. 46, No. 2 (1999), s. 107 – 138.
2. FRANKEL, Jeffrey A. – ROSE, Andrew K.: *Currency Crashes in Emerging Markets: An Empirical Treatment*. In: Journal of International Economics, vol. 41 (1996), s. 351 – 366.
3. KAMINSKY, Graciela L. – LIZONDO, Saul – REINHART, Carmen M.: *The Leading Indicators of Currency Crises*. In: IMF Staff Papers, No. 45 (1998), s. 1 – 48.
4. KINDLEBERGER, Ch. P.: *Financial Crisis*. In: Newman, Peter, Murray Milgate and John Eatwell : *The New Palgrave Dictionary of Money and Finance*. Londýn : Palgrave Macmillan, 1992, vol. 2, s. 46-47.
5. MISHKIN, Frederic S.: *Understanding Financial Crisis: A developing Country Perspective*. In: NBER Working Paper, No. 5600 (1996), s. 17.
6. MMF: *Letter of Intent of the Government of Thailand to Michel Camdessus*. [online]. Aktualizované 24. 02. 1998. Dostupné na internete: <http://www.imf.org/external/np/loi/022498.HTM/>
7. SACHS, Jeffrey D.: *Alternative Approaches to Financial Crises in Emerging Markets*. In: Harvard University's Development Discussion Paper, No. 568 (1997), 16 s.

### **Summary**

This paper deals with financial crises at the end of the 20th century (ERM crisis, Asian financial crisis, Russian financial crisis and Latin-American financial crisis), because these crises are the fundament of the theory of financial crises as well as

the theory of speculative currency attacks and the main point of many articles and studies. Till then, financial crises were part of more general theory of economic crises and no special attention was paid to this topic. If a financial crisis breaks out in some country, it spreads fast further. However some unanswered questions still remain and each new series of crises comes with new problems. The aim of this paper is to present the original causes of the forth presented crises, the impacts and consequences, which the affected countries had to fight with.

### **Adresa autora**

Ing. Katarína Fabianová  
Katedra financií  
Ekonomická fakulta  
Technická univerzita v Košiciach  
Boženy Němcovej 32, 040 01 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 602 21 46  
Fax.: + 0421(0)55 / 633 09 83  
E-mail: katarina.fabianova@tuke.sk

# Učiaci sa organizácia

Natália GENČANSKÁ

## Úvod

Súčasný trendy v spoločnosti vytvárajú potrebu neustále sa vzdelávať, zdokonaľovať sa v činnostiach a rozširovať paletu svojich schopností. Každý človek by si mal uvedomovať, že v súčasnosti sa považuje všeobecný prehľad, znalosť svetového jazyka a neustále získavanie vždy nových informácií za nevyhnutnosť a je zároveň aj akýmsi trendom tohto obdobia, bez ktorého ľudia len ťažko nájdu uplatnenie. Mladí, vzdelaní, profesionálne zdatní ľudia sú hybnou silou každého podniku, ktorý vďaka nim ožíva. Preto sa v súčasnosti každý podnik snaží o rozvoj, pričom sa zameriava na ľudský faktor, ktorého hodnota sa neustále zvyšuje. Podniky zavádzajú tzv. TQM – total quality management, ktorý je orientovaný na spokojnosť zákazníkov, ale aj vlastníkov a zamestnancov. TQM je sociálny – technický systém a teda sa skladá zo sociálneho subsystému a technického subsystému. A práve sociálny subsystém je zameraný na zamestnancov, na ich vzťah k práci, tímovú prácu, vzťahy medzi zamestnancami navzájom, ale aj medzi zamestnancami a nadriadenými..

Iba podniky, ktoré neustále vzdelávajú svojich zamestnancov a v ktorých sa zamestnanci vzdelávajú a zdokonaľujú sú schopné rozvoja a napĺňania poslania organizácie. Podstatou však nie je to, čo sa jednotliví zamestnanci naučia, ale ako vedú svoje vedomosti a osvojené poznatky uplatniť pri spĺňaní pracovných úloh. Vo väčšine podnikov sa stále objavujú bariéry medzi funkčnými útvarmi. A preto prichádza nevyhnutnosť zmeniť tradičné formy a metódy tak, aby sa dával dôraz najmä na ľudské zdroje a práve to je hlavným poslaním učiacej sa organizácie.

## 1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

### 1.1 Učiaci sa organizácia ako pojem

Pojem učiaci sa organizácia vymedzuje Senge (1995) ako:

- organizáciu, ktorej schopnosť vytvárať svoju budúcnosť sa neustále zvyšuje...
- miesto, kde ľudia postupne zvyšujú svoje schopnosti a dosahujú výsledky po akých túžia, kde nachádzajú podporu nové dynamické modely

myslenia, kde kolektívne aspirácie majú zelenú...kde sa ľudia neustále učia ako sa učiť.

Takejto organizácii nestačí, keď iba prežije. Pre učiacu sa organizáciu adaptabilné učenie sa musí byť späté s tvorivým učením sa, ktoré zvyšuje tvorivé schopnosti.

Huba – Orbánová (2001) tvrdia, že učiacu sa organizáciu predstavuje filozofiu činov. Zamestnanec bude optimálnym spôsobom využívať existujúce zdroje, ak môže pracovať v rámci kultúry známej ako učiacu sa organizácia. Filozofia aj množina hodnôt takého typu podnecujú vzdelávanie.

Podľa Prokopenka a kol. (1996) môžeme učiacu sa organizáciu charakterizovať ako organizáciu, ktorá pohotovo reaguje na trh, prenáša zodpovednosť za rozhodnutia na svojich zamestnancov a ktorá je pripravená na zmenu. Dôraz sa kladie na dva aspekty: učenie sa jednotlivcov a učenie sa organizácie.

Armstrong (1999) dospel k názoru, že učiacu sa organizácia je spôsobilá vytvárať, získavať a prenášať poznatky a v reakcii na nové poznatky a pohľady, modifikovať svoje chovanie.

V podnikateľskom prostredí dochádza k permanentným zmenám a preto je potrebné vytvoriť v podniku takú vnútornú atmosféru, kde sa zmeny budú pokladať za bežnú súčasť života organizácie a zamestnanci v nich nebudú vidieť ohrozenie svojej existencie. Podniky sa zrejme budú môcť vyrovnáť s týmito nárokmi iba vtedy, ak sa budú formovať ako učiace sa organizácie.

Učiacu sa organizácia je organizácia, ktorá má zvýšenú kapacitu učiť sa, adaptovať a meniť... Vízia takého podniku, jeho stratégia, vedenie ľudí, hodnotová orientácia, štruktúra, systémy a procesy fungujú tak, aby podporovali učenie sa jednotlivých členov organizácie, ich rozvoj a zrýchľovali učenie sa celého systému. (Kolektív autorov- Slovenských komitét pre vedecké riadenie, 1998)

## 1.2 Vývoj k učiacej sa organizácii

Organizácie sa tradične považujú za jednoduché a strnulé pyramídové štruktúry s presne definovanými hranicami medzi vnútorným a vonkajším svetom. Takýto názor nemá v súčasnosti miesto. V súčasnom svete sa musí organizácia naučiť promptne reagovať na novú dynamiku, ktorá ju núti k zmene. Dnes existuje jednoznačná potreba rozvíjať také schopnosti a procesy organizácie, ktoré budú efektívne reagovať na zmeny vo vonkajšom prostredí. Vytvorenie učiacej sa organizácie je v súčasnosti vizionárskym cieľom mnohých riaditeľov a manažérov, ktorí chápu, že vytvorenie „študijného „ ovzdušia by mohlo zabezpečiť bohatšie a transparentnejšie toky skutočných údajov z vnútorného aj vonkajšieho prostredia organizácie.

V deväťdesiatych rokoch sa zmenili demografické podmienky a ľudské zdroje sa stávajú pre organizácie stále vzácnejšou hodnotou. Kvalifikovaní a schopní ľudia si vyberajú firmy, ktoré ponúkajú podnikovú kultúru charakterizovanú



zapojením zamestnancov do procesu, tímovou prácou, osobnou tvorivosťou a zodpovednosťou.

### 1.3 Meniaca sa organizácia

Ak chce organizácia prežiť a prekvitať vo svete prudkej zmeny, musí byť vždy pripravená prispôbiť sa. Nové pojmy a technológie prinášajú so sebou nové obmedzenia a úspech bude závisieť od ich identifikácie a reakcie na ne.

Výzvou v súčasnosti je identifikovať kľúčové čiastkové činnosti potrebné na dosiahnutie cieľa organizácie a zároveň úspechu. Na to je nevyhnutná efektívna a účinná organizácia. To čo sa mení je rastúca potreba novej štruktúry a procesov organizácie vyhovieť týmto požiadavkám. Tieto zmeny však budú vyžadovať významné zmeny v riešení problémov, v myslení a správaní manažérov. (Heller, 2005)

### 1.4 Budovanie učiacej sa organizácie

Višňovský-Nagyová-Šajbidorová (2005) vymedzujú päť disciplín, z ktorých každá má mimoriadny význam pre budovanie učiacej sa organizácie.

1. Osobné majstrovstvo – je disciplínou neustáleho vyjasňovania vlastnej osobnej vízie, sústredovania energie, pestovania trpezlivosti a objektívneho vnímania reality, prostredníctvom čoho sa stáva viac sám sebou. Je postavené na zanietení, pocite poslania individua a pracovného vzrušenia. Ak chce vedenie organizácie zabezpečiť rozvoj, musí vytvoriť prostredie organizácie, v ktorom môžu ľudia slobodne vytvárať svoje vízie, hľadať pravdu a dôverovať takejto organizácii.
2. Myšlienkové schémy – sú hlboko zakorené predstavy, zovšeobecnenia, alebo predstavy ktoré ovplyvňujú naše chápanie sveta a našu činnosť. V tradičnej autoritársky založenej organizácii je dogmou riadiť, organizovať a kontrolovať. V učiacich sa organizáciách novou dogmou je vízia, hodnoty a myšlienkové schémy.
3. Vytváranie spoločnej vízie – je odkrývaním predstavy o budúcnosti, ktorá nebude iba pasívne prijímaná, ale dokáže ľudí zanietiť. Tam kde je ozajstná vízia, ľudia vynikajú v práci a učia sa nie preto, lebo to majú prikázané, ale preto, lebo to chcú. Vízia ktorá nie je v súlade s hodnotami, s ktorými ľudia denne žijú, nevyvoláva žiadne nadšenie.
4. Tímové učenie sa – začína sa dialógom medzi členmi organizácie, aby sa vytvoril fungujúci proces ozajstného spoločného zmýšľania. Vyžaduje si tiež schopnosť rozoznať také vzájomné interakcie v tíme, ktoré učenie sa znemožňujú a snažiť sa zabrániť ich vzniku.

V moderných organizáciách sú základnou učiacou sa jednotkou tímy, nie jednotlivci, preto je tímové učenie sa pre organizácie životne dôležité. V organizácii má tímové učenie tri kritické dimenzie: potreba hlbokého uvažovania o komplexných problémoch, potreba inovatívnej a koordinovanej činnosti, postavenie členov tímu voči iným tímom.

5. Systémové myslenie – ide o vnímanie organizácie ako celku, nie samostatne jeho jednotlivých častí. Táto disciplína učiacej sa organizácie integruje štyri predchádzajúce disciplíny a premieňa ich do jedného celku teórie a praxe.

## **Záver**

Organizácie si v súčasnosti uvedomujú, že je dôležité až nevyhnutné získať a udržiavať kvalifikovaných zamestnancov, ak chcú prežiť. Preto je v súčasnosti trendom vytváranie učiacich sa organizácií. Podniky môžu mať modernú technológiu a progresívne vybavenie, ale ak nebudú mať vhodných zamestnancov na správnych miestach, ich produktivita nebude taká, akú by si zákazníci želali. Práve z tohto dôvodu musia organizácie poskytovať patričné vzdelanie a podporu svojim zamestnancom a preto by si mali vyberať takých ľudí, ktorí by boli ochotní sa sami učiť a zároveň by k tomu viedli aj svojich podriadených. Úlohou manažérov by malo byť vytvoriť také podmienky pre ľudí, aby svojou prácou mohli dosiahnuť dobrý výkon a zabezpečili si čo najlepšiu životnú úroveň. Ľudia sú rôzni a náš trh práce nie vždy poskytuje ideálnu kombináciu želaných ľudských aspektov v jednom človeku, a súčasne aj zmeny na trhu sú častejšie a rýchlejšie a vyžadujú pripravených a flexibilných zamestnancov. Preto sa vzdelávanie stáva celoživotným procesom.

Podniky by mali čoraz viac rozvíjať svoje vlastné systémy vzdelávania. Aby bolo vzdelávanie efektívne, musí byť systematické a správne riadené. Celý proces vytvárania učiacich sa organizácií by mal postupovať po krokoch. Ako prvé je potrebné vytvoriť vhodné prostredie, druhým krokom je sprostredkovanie istého správania sa voči svojim kolegom, nadriadeným, podriadeným, ale hlavne voči zákazníkovi a tretím krokom by mala byť podpora zameraná na zlepšenie komunikačných zručností, ľudského prístupu a podobne. posledným krokom je využitie získaných poznatkov v praxi. Cieľom každej organizácie je spoločná vízia, tímová práca, tímové učenie sa, osobné zdokonaľovanie jednotlivcov.

Či organizácia tieto ciele dosiahne a stane sa úspešnou na trhu, to bude závisieť od toho, či má zamestnancov, ktorí sú ochotní a schopní sa neustále vzdelávať a učiť sa novému, či je schopná reagovať a myslieť flexibilne a či dokáže prekonať neúspech a prekážky.

## **Kľúčové slová**

učenie sa, zamestnanci, manažéri, učiaca sa organizácia, vzdelávanie zamestnancov

## Literatúra

1. ARMSTRONG, M.: Personální management, Praha: Grada publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
2. DONELLY, J. H. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M.: Management. Praha: Grada publishing, 2002. ISBN 80-7169-422-3
3. HELLER, R. Príručka manažéra. Bratislava: Ikar, 2005. ISBN 80-551-0882-X
4. HUBA, M. – ORBÁNOVÁ, I.: Pružné vzdelávanie. Bratislavy: STU 2001. ISBN 80-227-1335-X
5. JONES G. R. – GEORGE J. M. – HILL CH. W. L. : Contemporary Management. III. Title. Library of Congress Cataloging – in – Publication Data. ISBN 0-256-21351-8
6. KOLEKTÍV AUTOROV – SLOVENSKÝ KOMITÉT PRE VEDECKÉ RIADENIE: Dynamická forma zvyšovania profesionálneho života. Bratislava: XXII. Medzinárodné kolokvium organizácie práce
7. KOTLER, P.- KELLER, K. L.: Marketing management. Dvanáste vydanie. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
8. PROKOPENKO, J. – KUBR. M A KOLEKTÍV: Vzdelávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada publishing, 1996. ISBN80-7169- 250-6
9. SENGE, P. M. rok : Piata disciplína manažmentu. Prel. Ing. Mikuláš Hučko. Bratislava: Open Windows, 1995. ISBN 80-85741-10-5
10. Malcolm Baldrige National Quality Award 1992 Winner. 1992. Dostupné na internete [www.quality.nist.gov](http://www.quality.nist.gov)
11. Prezentácia TQM –w. 2006. Dostupné na internete [www.ef.umb.sk](http://www.ef.umb.sk)

## Summary

The education and development of employees has become one of the most important activities in the process of management of human resources. The education has become a whole life process since people are different and our labor market not always offers an ideal combination of wishful human aspects in one person and at the same time market changes take place quicker and more often and requires employees that are flexible and ready. In order for education to be effective, it has to be systematic and rightfully directed.

A learning organization during these fast paced times is becoming a necessity so the bigger organization can survive. Organizations are currently aware that it is necessary to obtain and to keep qualified employees in order to survive. They can possess modern technologies and progressive equipment but if they don't have

suitable employees in right places, their productivity will not be the same as managers would hope for. Exactly because of that reason, organization must provide appropriate education and support to their employees and therefore they should select people that will be willing to self learn and at the same time they will take along their subordinates, as well. This is the way an organization can become a learning organization and therefore become competitive. Each learning organization must perfectly and fully take advantage of its potential in a way so it will utilize ability of its employees in the right spot and the right moment when it is needed, so through that it will gain and gradually strengthen its market place.

Philosophy of a learning organization influences the total operations of that organization. Only few managers understand that this is a radical change in thinking connected with individual demands for learning. Active force behind these changes is people that have own wishes and thought process. Managers' task is to create such a conditions for people so they can achieve good results and secure the best possible living conditions for themselves through their work.

Organization while transferring itself to a learning organization should progress gradually through steps. As a first step it is necessary to create suitable conditions, second is to mediate certain behavior against own colleagues, supervisors, subordinates, but mainly against customers. The third step should be the support aimed at the improvement of communications skills, human approach. Etc. Among specific marks of a learning organization we can include combine vision, teamwork, team learning, personal improvements of individuals, etc. We can consider these marks of learning organization as a targets of every organization that is trying to react flexibly to market's demands.

It will depends whether the organization achieves these goals and becomes more successful in the market on whether it has employees that are willing and are able to continually educate and learn new things, whether it is able to react and think flexibly and whether it can overcome a setback and obstacles and always sturdily with enthusiasm fight for the right thing.

### **Adresa autora**

Ing. Natália Genčanská  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel. : +0421(0)55/622 19 55 – 258  
Fax.: +0421(0)55/623 06 20  
E-mail: slniecko.g@azet.sk

# Spoločenská zodpovednosť firiem

Mária GIRGOŠKOVÁ

## Úvod

Spoločenská zodpovednosť firiem (Corporate Social Responsibility – CSR) je konceptom podnikania, kde sa organizácia dobrovoľne rozhodne implementovať do svojej činnosti také rozhodnutia, ktorých výsledkom je prispievanie k zlepšovaniu stavu životného prostredia, ako aj zlepšovanie celkového podnikateľského prostredia, a to všetko pri rešpektovaní záujmov zainteresovaných osôb. Rozumieme ňou širší záväzok vytvárať a dodržiavať etické štandardy, pozitívne pôsobiť na životné prostredie, zlepšovať kvalitu života zamestnancov a podporovať rozvoj komunity, v ktorej pôsobia. Je to istý morálny záväzok úspešných podieľať sa na rozvoji spoločnosti.

Existuje mnoho definícií, ktorými by sme mohli vyjadriť pojem spoločenskej zodpovednosti. Všetky však vychádzajú zo spoločnej myšlienky, ktorou je podnikať tak, aby z tejto činnosti mal prospech čo najširší okruh ľudí.

Prvými lídrami tejto myšlienky boli v prevažnej miere filantropické osobnosti. Ich snahou bolo zveľaďovať územia, na ktorých pôsobili. Súčasný rozmer spoločensky zodpovedného podnikania presahuje firemnú filantropiu. Firemná filantropia, aj keď je jeho súčasťou, nesmie sa na ňu redukovať.

Spoločenská zodpovednosť stojí na troch pilieroch – ekonomický, sociálny a environmentálny. Tieto piliere sa môžu navzájom prelínať alebo sa navzájom dopĺňať. Ekonomický pilier tvorí najmä transparentné podnikanie, uplatňovanie princípov fair – play v podnikateľskej činnosti, bezpečnosť výrobkov a čestná konkurencia. Sociálny pilier zastrešuje hlavne starostlivosť o zamestnancov a firemnú filantropiu. V environmentálnom pilieri ide hlavne o skvalitňovanie životného prostredia.

Spoločenská zodpovednosť prináša firmám mnohé benefity, ktoré znižujú náklady a zvyšujú zisky organizácie, budujú imidž a značku dôveryhodného partnera, zlepšujú vzťahy v organizácii, zvyšujú produktivitu práce, zlepšujú spoluprácu s dodávateľmi, skvalitňujú celkové podnikateľské prostredie.

Táto téma je v súčasnosti veľmi dôležitá. Čím ďalej, tým viac sa o nej rozpráva a tým viac podnikov na Slovensku zisťuje, že aktivity CSR tu vždy v určitej miere boli, len sa takto nenazývali a neskúmali sa mimoriadne benefity, ktoré firmám prinášali a prinášajú. Pojem spoločenskej zodpovednosti sa vo väčšej miere začal skloňovať medzi manažérmi už pred siedmimi rokmi. Prvé CSR stratégie a pracovníci zodpovední výlučne za CSR prichádzali na Slovensko najprv s dcérskymi pobočkami veľkých firiem zo zahraničia, ktoré ich mali prebraté od svojich materských firiem. V súčasnosti je veľmi moderné zavádzať formálne stratégie CSR do firiem, zakladať CSR oddelenia a mať pracovníkov výlučne

zodpovedných za CSR vo firme a jej koordináciu. Niektoré firmy však zabúdajú, že tento postup musí byť pre firmu prirodzenou súčasťou jej podnikovej kultúry a štýlu podnikania. Násilné zavádzanie CSR aktivít do firmy sa len minie účinku.

Aj napriek početným aktivitám v oblasti CSR, ktoré vo svojej podstate patria do spoločenskej zodpovednosti, stále prevláda medzi firmami informačný deficit, a to najmä čo sa týka hodnotenia prínosu CSR pre firmu. Firmy nepoznajú v dostatočnej miere metódy a postupy, ktorými by mohli sledovať a hodnotiť prínos týchto aktivít a následne sa tým prezentovať verejnosti.

Aj keď existujú významné snahy o šírenie osvetu tejto témy, stále fungujú organizácie, ktorým táto téma nič nehovorí alebo aspoň nechcú, aby tomu bolo inak. Jedným z problémov je, že niektoré firmy vedome odmietajú zavádzanie princípov CSR, pretože keď raz firma vyjadrí podporu CSR, už nemôže cúvnuť. Preto je pre niektoré firmy výhodnejšie, sa príliš nehlásiť k tejto téme.

Na Slovensku je snahou viacerých organizácií zlepšiť situáciu v oblasti CSR. Jedným z lídrov je Nadácia Pontis, ktorá v roku 2004 iniciovala vznik neformálneho združenia Business Leaders Forum. Ich cieľom je vytvoriť priestor pre komunikáciu a šírenie informácií o CSR na území Slovenskej republiky. V rámci svojho pôsobenia zrealizovala niekoľko prieskumov zameraných najmä na zistenie povedomia a postoja spotrebiteľov k spoločenskej zodpovednosti firiem. Je veľmi dôležité vybudovať u spotrebiteľov zodpovedný postoj k CSR a tým podporiť rozšírenie týchto aktivít vo firemnej oblasti.<sup>1</sup>

## 1. Spoločenská zodpovednosť firiem

Pojem „spoločenská zodpovednosť firiem“ (z angl. slova corporate social responsibility<sup>2</sup>) nie je ľahké definovať. Existuje mnoho spôsobov interpretácií a definícií tohto pojmu.

Spoločenskú zodpovednosť firiem (CSR) na jednej strane môžeme charakterizovať ako istý morálny záväzok úspešných podieľať sa na rozvoji spoločnosti. Na strane druhej ju možno vnímať ako „stratégiu, v ktorej rámci jednotlivé organizácie dobrovoľne realizujú rôzne sociálne, ekonomické, environmentálne alebo iné programy nad rámec bežných zvyklostí. To znamená, že na tieto aktivity nepotrebuje právne požiadavky alebo iné záväzky. Nekonajú na základe povinnosti a príkazu, ale z presvedčenia a chuti robiť prospešné veci.“<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> GIRGOŠKOVÁ, M.: *Spoločenská zodpovednosť firiem v kontexte spoločenskej koncepcie marketingu*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta; Katedra marketingu a obchodu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Jana Nimrichterová – Košice: PHF EU, 2009, s. 10, 11, 12.

<sup>2</sup> *Anglicko-slovenský a slovensko-anglický slovník*. Bratislava : KNIHA-SPOLOČNÍK, 2000. s. 98, s. 378, s. 319.

<sup>3</sup> *Spoločenská zodpovednosť firiem*. [online] [citované 24.11.2008] Dostupné na: <<http://www.24hod.sk/clanok-29268-Spolocenska-zodpovednost-firiem.html>>

Luknič definuje spoločenskú zodpovednosť firiem ako výraz „spoločenskej zmluvy“ medzi podnikateľským sektorom a spoločnosťou, v ktorej pôsobia rozličné podnikateľské subjekty.<sup>4</sup>

Cieľom spoločenskej zodpovednosti je „dosiahnutie obchodného úspechu spôsobom, ktorý si váži etické hodnoty a rešpektuje ľudské zdroje, komunity a životné prostredie. Pod spoločenskú zodpovednosť patria protikorupčné opatrenia, corporate governance, ochrana duševného vlastníctva, transparentnosť, ekológia, manažment kvality a rôzne politiky v oblasti riadenia ľudských zdrojov, taktiež sponzoring, charita a komunitné investovanie, poradenstvo a dobrovoľníctvo, firemná filantropia a firemné darčovstvo.“<sup>5</sup>

Samotný pojem zodpovednosť pochádza z právnej vedy a súvisí s povinnosťou niesť následky za nejaký čin.<sup>6</sup>

Zodpovednosť v spoločenskej zodpovednosti firiem znamená, že každá takáto firma preberá zodpovednosť za každé svoje konanie. Tým potom vplýva na ľudí, spoločnosť i životné prostredie. Mnoho firiem už zistilo, že pokiaľ si chcú zabezpečiť na dlhšie obdobie udržateľný zisk pre svojich akcionárov, spoločníkov, či spolumatiteľov, nemôžu to dosiahnuť iba maximalizáciou krátkodobých ziskov. Potrebné je nielen trhovo orientované, ale hlavne nesmie chýbať zodpovedné konanie. Mnoho firiem už prišlo na to, že medzi zodpovedným trhovým prístupom a značným zvýšením profítu firmy jestvuje preukázateľná súvislosť.<sup>7</sup>

Existujú názory, že vhodnejšie je skôr používať termín spoločensky zodpovedné podnikanie (SZP), pretože spoločenská zodpovednosť ako taká sa môže vzťahovať nielen na firmy a na firemný, čiže tretí sektor, ale aj na súkromný sektor, ale aj na mimovládny, respektíve aj vlády sektor, respektíve verejnoprávny sektor. Takto spoločensky zodpovedné podnikanie je termín, ktorý sa objavil niekedy v polovici minulého storočia a prichádza predovšetkým z anglofónneho prostredia pod názvom corporate resousial responsibility. Jeho prekladanie ako spoločenská zodpovednosť je spoločenskou zodpovednosťou, ktorá smeruje k akýmsi etickým princípom, ktoré by mali dodržiavať firmy v podnikaní. Spoločensky zodpovedné podnikanie je také, kde sa v podstate dosahuje ekonomický alebo komerčný úspech danej firmy za dodržiavania etických princípov, rešpektovania ľudských zdrojov a ohľaduplnosti k životnému prostrediu. Všetky tieto aktivity sa dajú rozdeliť do troch oblastí: sociálna oblasť, ekonomická oblasť, environmentálna oblasť. Pričom všetky tieto tri aktivity sa môžu navzájom prelínať a inkluzívne do seba zapadať.

---

<sup>4</sup> LUKNIČ, A.: *Štvrtý rozmer podnikania - etika*. Bratislava : SAP, 1994. s. 109.

<sup>5</sup> NIMRICHTEROVÁ, J.: Význam spoločenskej zodpovednosti podnikov. In: *Nové trendy v marketingu*. Trnava : FMK UCM, 2008, s. 329-334.

<sup>6</sup> KLOPFER, M.: *Etika podnikania*. Bratislava : SPN, 1995. s. 16.

<sup>7</sup> *Spoločenská zodpovednosť*. [online] [citované 24.11.2008] Dostupné na: [http://www.donorsforum.sk/nove\\_SK/firemna%20filantropia/napisali%20o%20ff/spoloc\\_zodpov.doc](http://www.donorsforum.sk/nove_SK/firemna%20filantropia/napisali%20o%20ff/spoloc_zodpov.doc) ->

Do sociálnej oblasti patrí firemná filantropia alebo darcovstvo a podporovanie rôznych projektov. Obsahom ekonomických aktivít je predovšetkým a to je veľmi dôležité zdôrazniť, že to patrí do spoločensky zodpovedného podnikania, boj proti praniu špinavých peňazí, boj proti korupcii. Patrí sem aj transparentné podnikanie, snaha o fair play v konkurenčnom boji a podobne. V environmentálnej oblasti ide v podstate o projekty, programy, ktoré sa sústreďujú na skvalitňovanie životného prostredia ako takého.<sup>8</sup>

Je veľmi dôležité, aby firma nezabúdala na to, že vhodnou úpravou cieľov v ekonomickej a environmentálnej oblasti môže dosiahnuť ideálne postavenie, keď sa splnenie jednotlivých cieľov navzájom podporuje.<sup>9</sup>

## 2. Spoločenská zodpovednosť firiem v dnešnej ekonomike

V súčasnosti je veľmi dôležité, aby firmy nezabúdali na to, že za ich úspechom nestoja len ich zákazníci, ale ide o oveľa širšiu skupinu osôb, tvorenú najmä zamestnancami, akcionármi, dodávateľmi. Zmenu môžeme postrehnúť aj v hierarchii cieľov spoločností. Tradičné usporiadanie cieľov, ktorým dominoval cieľ prežitia firmy a dosahovania zisku, sa postupne mení a stále väčšiu váhu dostávajú problémy životného prostredia, sociálne otázky ako aj bezpečnosť potravín a ochrana spotrebiteľa. Uplatňovanie princípov spoločensky zodpovedného podnikania prináša firmám rôzne benefity, akými sú budovanie dôvery a značky, zlepšenie manažmentu ľudských zdrojov, zvyšovanie atraktivity pre investorov a podobne, no zároveň prináša aj určité prekážky, ktoré nie je vždy ľahké zdolať. Aj keď sa už viacero firiem hlási k spoločenskej zodpovednosti, stále má veľa firiem informačný deficit v tejto oblasti. Na Slovensku sa touto problematikou zaoberá najmä Nadácia Pontis a združenie Business Leaders Forum. Svojimi aktivitami zvyšujú povedomie a rozvíjajú spoločensky zodpovedné aktivity firiem.

V rámci svojich aktivít sa venujú aj realizácii rôznych prieskumov súvisiacich s témou spoločenskej zodpovednosti firiem. Ich posledným prieskumom v roku 2006 bolo zistené, že o spoločenskej zodpovednosti firiem počulo 40 % respondentov, ďalej že táto téma je skôr známa u ľudí s vyšším vzdelaním, s odbornou profesiou a u domácností s vyšším mesačným príjmom (829,88 eur a viac). V oblasti najdôležitejších spoločensky zodpovedných aktivít bola preferovaná zamestnanecká oblasť. Nadpolovičná časť opýtaných uviedla, že si myslí, že na Slovensku existujú spoločensky zodpovedné firmy, a že je pre nich dôležité vedieť, aké spoločensky zodpovedné projekty podporujú firmy na Slovensku. Taktiež

---

<sup>8</sup> *Spoločenská zodpovednosť firiem*. [online] [citované 24.11.2008] Dostupné na: [http://www.donorsforum.sk/nove\\_SK/firemna%20filantropia/napisali%20o%20ff/csr17\\_06.doc](http://www.donorsforum.sk/nove_SK/firemna%20filantropia/napisali%20o%20ff/csr17_06.doc) ->

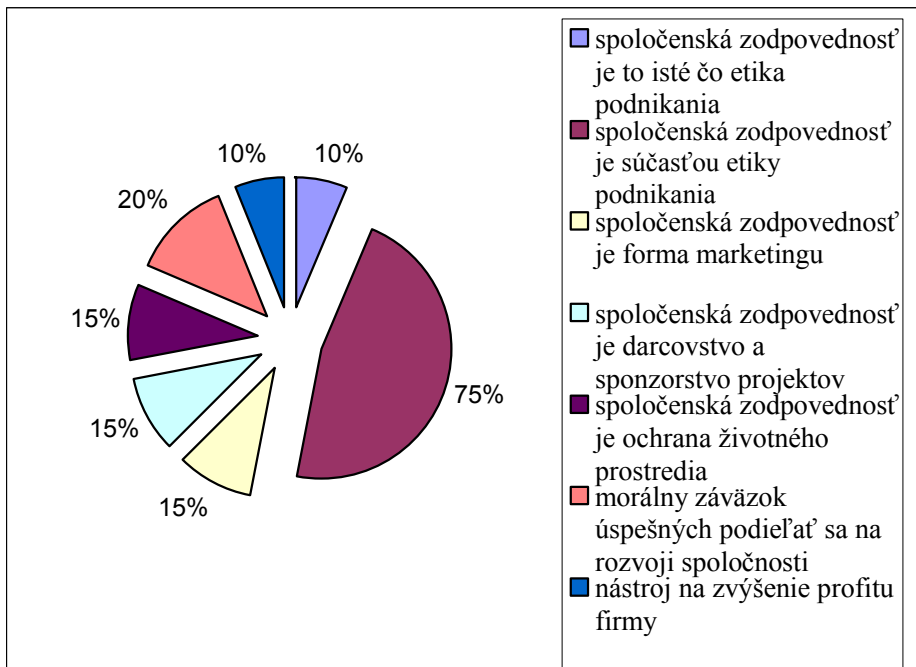
<sup>9</sup> STRHAN, R. a kol.: *Environmentálna produktová politika*. Bratislava : Ekonóm, 2000. s. 49.



uviedli, že spoločenská zodpovednosť je pre nich dôležitá pri výbere zamestnávateľa a pri kúpe tovarov a služieb.<sup>10</sup>

Na základe prieskumu spoločenskej zodpovednosti firiem, ktorý sme realizovali od 26.02.2009 – 15.03.2009 v Hornozemplínskom regióne, môžeme povedať, že povedomie firiem o tejto téme je dosť vysoké, no stále existuje značná skupina tých firiem, ktoré tento pojem nepoznajú. Firmy, ktoré tento pojem poznajú vyjadrili prevažne pozitívny postoj k CSR. Nepriaznivý postoj nezaujala žiadna z firiem. Spoločenská zodpovednosť je pre väčšinu firiem súčasťou etiky podnikania. Druhou najčastejšie označenou charakteristikou bola spoločenská zodpovednosť firiem ako morálny záväzok úspešných podieľať sa na rozvoji spoločnosti (viď obrázok č. 1).

Obrázok 1 Charakteristiky CSR



Zdroj: vlastný prieskum

Viac ako polovica firiem už uplatňuje princípy spoločenskej zodpovednosti. Ostatné firmy sa vyjadrili, že zvažujú túto možnosť do budúcnosti. Najviac sa

<sup>10</sup> [online] [citované 25.01.2009] Dostupné na: [http://www.nadaciapontis.sk/tmp/asset\\_cache/link/0000014254/CSR\\_sprava\\_2006\\_fin.pdf](http://www.nadaciapontis.sk/tmp/asset_cache/link/0000014254/CSR_sprava_2006_fin.pdf)

firmy zameriavajú na verejnosť, zamestnancov a bezpečnosť výrobkov. Najväčší potenciálny prínos pre svoju firmu vidia vo verejnosti, v zamestnancoch a v etickom podnikateľskom správaní. V takmer všetkých firmách abscentuje existencia formálnej stratégie CSR a osoba zodpovedná za CSR vo firme je v nadpolovičnej väčšine súčasťou vrcholového manažmentu firmy. Prevažná väčšina firiem skúma mieru prínosu CSR aktivít vo firme alebo sa tak chystá urobiť v blízkej budúcnosti. Najviac používanou metódou v oblasti merania prínosu CSR aktivít vo firme je externý audit a interné hodnotenie aktivít. Takmer všetky firmy hodnotia prínos CSR aktivít vo firme ako priaznivý. Stále však existujú aj také, ktoré si myslia, že CSR aktivity nemajú vplyv na ich firmu, dokonca že sa vo firme prejavujú skôr nepriaznivo. V rámci uplatňovania spoločenskej zodpovednosti je pre firmy najdôležitejšie získať si vernosť zákazníkov, zlepšovať vzťahy so zákazníkmi a budovať imidž a dobré meno firmy. Len mierne viac ako polovica firiem zverejňuje alebo sa chystá v najbližšej dobe zverejňovať správu o dosahovaných výsledkoch v rámci CSR. Firmám chýbajú vedomosti ako túto správu správne zostaviť a niektoré z nich vôbec nejavia záujem o túto aktivitu. Väčšina firiem sa zhoduje v tom, že aktivity firmy v rámci CSR by mali smerovať hlavne do zdravotníctva, školstva a sociálnych služieb. Pokiaľ ide o reálnu podporu týchto oblastí života spoločnosti, najviac aktivít firmy smerujú práve do zdravotníctva, školstva ako aj na charitu.

V rámci toho, kam by mali smerovať CSR aktivity firiem, majú spotrebiteľia rovnaký názor ako firmy a tiež najviac preferujú zdravotníctvo, školstvo a sociálne služby.<sup>11</sup>

## Záver

Spoločenská zodpovednosť firiem sa stáva čím ďalej, tým viac populárnejším trendom vo firemnej sfére. Firmy si stále viac uvedomujú, že snaha maximalizovať krátkodobé zisky je vysokoneefektívna. Dôležitejšia je trvalo udržateľná organizácia a dosiahnutie dlhodobej ziskovej pozície. Spoločensky zodpovedné podnikanie pomáha organizácii budovať dobré meno a imidž dôveryhodného partnera, a tým z dlhodobého hľadiska prispieva k zvýšeniu hodnoty značky, trhového podielu organizácie a k zvýšeniu lojality zamestnancov a zákazníkov. Zvyšuje sa jej atraktivita pre investorov, pretože znamená garanciu bezpečnosti a dlhodobej udržateľnosti firmy.

---

<sup>11</sup> GIRGOŠKOVÁ, M.: *Spoločenská zodpovednosť firiem v kontexte spoločenskej koncepcie marketingu*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta; Katedra marketingu a obchodu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Jana Nimrichterová – Košice: PHF EU, 2009, s. 10, 11, 12.

Spoločenská zodpovednosť sa tak stáva novou stratégiou podnikateľského úspechu. Už dnes je mnohým firmám jasné, že v budúcnosti bude jedným z najdôležitejších kľúčových konkurenčných faktorov.<sup>12</sup>

### **Kľúčové slová**

spoločenská zodpovednosť firiem, spoločensky zodpovedné podnikanie, podnikateľská etika, zainteresované subjekty, trvaloudržateľný rozvoj, firemná filantropia

### **Literatúra**

1. *Anglicko-slovenský a slovensko-anglický slovník*. Bratislava : KNIHA-SPOLOČNÍK, 2000. 863 s. ISBN 80-88814-18-9.
2. GIRGOŠKOVÁ, Mária: *Spoločenská zodpovednosť firiem v kontexte spoločenskej koncepcie marketingu*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta; Katedra marketingu a obchodu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Jana Nimrichterová – Košice: PHF EU, 2009, 144 s.
3. KLOPFER, M.: *Etika podnikania*. Bratislava : SPN, 1995. 72 s. ISBN 80-08-01023-1.
4. LUKNIČ, A.: *Štvrtý rozmer podnikania - etika*. Bratislava : SAP, 1994. 344 s. ISBN 80-85665-30-1.
5. NIMRICHTEROVÁ, J.: Význam spoločenskej zodpovednosti podnikov. In: *Nové trendy v marketingu*. Trnava : FMK UCM, 2008. s. 329-334. ISBN 978-80-8105-006-0.
6. *Spoločenská zodpovednosť firiem*. [online] [citované 24.11.2008] Dostupné na: <<http://www.24hod.sk/clanok-29268-Spolocenska-zodpovednost-firiem.html>>
7. *Spoločenská zodpovednosť firiem*. [online] [citované 24.11.2008] Dostupné na: <[http://www.donorsforum.sk/nove\\_SK/firemna%20filantropia/napisali%20o%20ff/csr17\\_06.doc](http://www.donorsforum.sk/nove_SK/firemna%20filantropia/napisali%20o%20ff/csr17_06.doc)>
8. *Spoločenská zodpovednosť*. [online] [citované 24.11.2008] Dostupné na: <[http://www.donorsforum.sk/nove\\_SK/firemna%20filantropia/napisali%20o%20ff/spoloc\\_zodpov.doc](http://www.donorsforum.sk/nove_SK/firemna%20filantropia/napisali%20o%20ff/spoloc_zodpov.doc)>

---

<sup>12</sup> GIRGOŠKOVÁ, M.: *Spoločenská zodpovednosť firiem v kontexte spoločenskej koncepcie marketingu*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta; Katedra marketingu a obchodu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Jana Nimrichterová – Košice: PHF EU, 2009, s. 100.

9. STRHAN, R. a kol.: *Environmentálna produktová politika*. Bratislava : Ekonóm, 2000. 220 s. ISBN 80-225-1172-2.
10. [online] [citované 25.01.2009] Dostupné na:  
<[http://www.nadaciapontis.sk/tmp/asset\\_cache/link/0000014254/CSR\\_sprava\\_2\\_006\\_fin.pdf](http://www.nadaciapontis.sk/tmp/asset_cache/link/0000014254/CSR_sprava_2_006_fin.pdf)>

## Summary

This paper contains basic information and facts about corporate social responsibility. It is organised in two parts. Part 1 summarises main knowledges and characteristics of corporate social responsibility. In next part, there are interesting results of research realised by Pontis Foundation and by author.

## Adresa autora

Ing. Mária Girgošková  
Katedra marketingu a obchodu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: 00421915310534  
E-mail: maria.girgoskova@gmail.com

# Význam kvality ľudského kapitálu pre organizáciu a jeho špecifiká

Vladimír GÁBOR – Patrycja PUDLO

## Úvod

Zamestnanci predstavujú prioritný zdroj efektívnej činnosti a prosperity podniku. Ak sa hovorí o ľudskom zdroji v podniku, rozumie sa tým celý ľudský potenciál. Tvorí ho nielen počet a štruktúra zamestnancov, ale aj také aspekty ako sú vzdelanosť a kultúra, medziľudské vzťahy, schopnosť spolupráce, vnímanie sociálnych a ekologických faktorov prostredia a pod. Cieľavedomé vytváranie a využívanie ľudského potenciálu je predpokladom budovania a rozvíjania silných stránok a konkurenčných výhod podniku.

## 1. Definícia ľudského kapitálu a jeho kvalita

Úroveň ľudského potenciálu podniku je závislá od úrovne potenciálu každého jedinca a kvality manažmentu v podniku. Potenciál jedinca, jeho rozvoj a stupeň jeho využitia sú ovplyvňované stupňom rozvoja spoločnosti, ale zároveň sú výsledkom životných skúseností individua a vzťahov ľudí. Za rozvoj potenciálu jedinca je zodpovedný tak pracovník sám, ako aj podnik (resp. spoločnosť).<sup>1</sup>

Individuálny ľudský potenciál je skôr hypotetickou veličinou, pre meranie celkového potenciálu jedinca neexistuje žiadny objektívny ukazovateľ. Každý jedinec je svojim spôsobom unikátnym človekom. Lepšie schopnosti individuálneho jedinca v určitej oblasti môžu súčasne znamenať deficit schopností pre jeho využitie v inej oblasti ľudskej činnosti. Preto hodnotiť potenciál človeka má význam iba vo vzťahu k nároku určitej práce, profesie. V takomto prípade vysoký potenciál jedinca predstavuje potenciálnu schopnosť podávať vysoký výkon v danej pracovnej funkcii.

Napriek tomu možno štrukturalizovať individuálny potenciál človeka do nasledovných vrstiev:

- *potenciál zdravia* – skladá sa zo zdatnosti a odolnosti človeka, jeho telesných a psychických dispozícií, reprezentuje schopnosť odolávať zvýšeným tlakom okolia;
- *kvalifikačný potenciál* – je prezentovaný vedomosťami, skúsenosťou a zručnosťou jedinca;
- *participačný potenciál* – predstavuje schopnosť jedinca vstupovať do širších sociálnych väzieb a zúčastňovať sa svojimi podnetmi a návrhmi na rozvoji podniku;

---

<sup>1</sup> VIŠŇOVSKÝ, J., NAGYOVÁ, E., ŠAJBIDOROVÁ, M.: *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra : SPU, 2000, s. 21

- *hodnotovo-orientačný potenciál* – predstavuje sklony človeka venovať sa iba takým aktivitám, ktoré sú v súlade s ním prijatou sústavou hodnôt;
- *motivačný potenciál* – predstavuje ochotu reagovať na podnety, stimuly vedenia podniku;
- *tvorivý potenciál* – reprezentuje schopnosť človeka k autonómnej tvorbe nových skutočností (myšlienok, nápadov, námetov atď.);
- *integratívno - regulačný potenciál* – predstavuje schopnosť človeka ovplyvňovať beh vlastného života tak, aby sa človek rozvíjal a následne seberealizoval.

Človek s vysokým potenciálom je typický svojím správaním v tom, že vie robiť správne rozhodnutia a vie sústrediť energiu na úlohu, ktorú práve vykonáva. Znalosti a vedomosti ľudí predstavujú najväčšie bohatstvo podniku a ekonomický úspech či neúspech je predovšetkým podmienený výkonom ľudí. Takže ľudské zdroje a ich úspešné riadenie veľmi ovplyvňujú to, ako podnik uspeje v konkurenčnom prostredí.

Pojem ľudský kapitál charakterizuje zásobu poznatkov a schopností stelesnených v ľuďoch žijúcich na určitom území.

Ľudský kapitál možno definovať ako praktické vedomosti, získané zručnosti a naučené schopnosti jedinca, ktoré zvyšujú jeho potenciálnu produktivitu a umožňujú mu tak získať príjem výmenou za prácu.

Štúdia OECD<sup>2</sup> definuje ľudský kapitál ako vedomosti, zručnosti, schopnosti a ďalšie charakteristiky jedinca, ktoré sú relevantné pre ekonomickú aktivitu.

Vyučovanie v škole, počítačový kurz, výdavky na zdravotnú starostlivosť a prednášky o potrebe presnosti a čestnosti sú takisto kapitálom v tom zmysle, že zlepšujú zdravie, zvyšujú zárobky, či pomáhajú človeku vychutnať literatúru počas väčšiny jeho života. Následne je úplne v súlade s tradičnou definíciou kapitálu, keď vravíme, že výdavky na vzdelávanie, tréning, zdravotnú starostlivosť sú investíciami do kapitálu. Avšak produkujú ľudský, nie fyzický či finančný kapitál, pretože nemožno oddeliť osobu od jej vedomostí, zručností, zdravia či hodnôt.<sup>3</sup>

Pod pojmom ľudský kapitál môžeme rozumieť súhrn vrodených a nadobudnutých schopností a vedomostí, ktorými ľudia disponujú.<sup>4</sup>

Definície ľudského kapitálu<sup>5</sup> sa u väčšiny autorov dajú rozdeliť do dvoch častí – zdrojov ľudského kapitálu a jeho využitia. V užšom poňatí sa za zdroj

<sup>2</sup> Human capital investment: An international comparison. Centre for educational research and innovation, OECD, 1998

<sup>3</sup> BECKER, G. S.: *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago : The University of Chicago Press, 1993, s. 15

<sup>4</sup> ČAPLÁNOVÁ, A.: *Ekonomia vzdelávania a tvorba ľudských zdrojov*. Bratislava : Iura Edition, 1999, s. 42

<sup>5</sup> DOBEŠ, M.: *Ľudský kapitál a výkonnosť ekonomiky*. Dizertačná práca. EU v Bratislave, Národohospodárska fakulta, 2001, s. 14

ľudského kapitálu považuje iba formálne vzdelanie a za využitie ekonomické príjmy. V širšom poňatí na ľudský kapitál vplýva celková výchova človeka, vplyv všetkých typov vzdelania a celej kultúry. Výstupmi ľudského kapitálu sú nielen ekonomické ale i psychické, zdravotné a sociálne zisky.

V personalistickom poňatí je ľudský kapitál ako celok hodnôt spätých s ľudskou bytosťou, ktoré majú prinášať ďalšie nadhodnoty, zložito determinovaný rôznymi faktormi. Obsahom ľudského kapitálu sú fyzické a psychické vlastnosti vrodené (napríklad fyzická zdatnosť, schopnosť organizačnej, koncepcnej práce či pozorovacie schopnosti), osobné vlastnosti získané (osvojované výchovou a vzdelávaním a súvisiace s hodnotovou orientáciou človeka) a kvalifikovanosť (ktorú tvorí školská profesiová pripravenosť, profesiová prax a individuálne vlastnosti). Obsah ľudského kapitálu je možné vyjadriť aj prostredníctvom vlastností ako kreativita, intelektualita, všestrannosť, humanita.

V komplexnom poňatí možno ľudský kapitál definovať ako získavaný v procese učenia (ktorý zahŕňa vzdelávanie na všetkých stupňoch škôl, skúsenosti získané ďalším školením a praxou pri práci i v ostatnom živote), vytváraný na základoch prirodzeného talentu a nadania a dopĺňaný ďalšími vlastnosťami, ako sú cieľavedomosť, vytrvalosť, ctížiadostivosť, schopnosť komunikácie, ale i spôsobom obliekania, správania a vzhľadom nositeľa.

Ľudský kapitál možno rozlíšiť na všeobecný a špecifický, pričom všeobecným kapitálom rozumieme univerzálne schopnosti, zručnosti a danosti, upotrebitelné viac menej v každej ľudskej činnosti. Špecifický ľudský kapitál zahŕňa špeciálne vedomosti a zručnosti, upotrebitelné v konkrétnom odbore či type činnosti.

Ľudský kapitál je výsledkom tradície, vzdelania a znalostí získaných praxou, pričom dôležitou zložkou ľudského kapitálu podľa ekonomizujúceho chápania je vzdelanie ako nemateriálny kapitál, ktorý analogicky finančnému kapitálu prináša svojmu vlastníkovi zisk v podobe príslušného spoločenského postavenia a z neho plynúcich ekonomických a sociálnych výhod. V tomto zmysle je vzdelanie interpretované ako investícia do ľudských schopností. Z hľadiska formovania ľudského kapitálu tak do popredia vystupujú problémy spojené s investovaním času a peňazí do zlepšovania kvality pracovníkov ich odbornou prípravou, výcvikom a vzdelávaním.

Otázkou rozvoja ľudského kapitálu sa otvára mnoho súvislostí, keďže ide o termín v jeho širšom poňatí, determinovaný mnohými faktormi. Pre potreby tejto práce sa budeme sústreďovať na vybrané zložky ľudského kapitálu, na kvalifikovanosť (profesiovú pripravenosť) a zručnosti získané výchovou a vzdelávaním.

Kvalitu ľudských zdrojov môžeme charakterizovať ako súbor výstupov, ktoré podáva zamestnanec a ktoré pôsobia na zvyšovanie efektívnosti podniku a prejavujú sa napríklad vo vyššej predajnosti výrobkov, vyšším počtom inovácií, ktoré zvyšujú kvalitu, poklesom nepodarkov a zároveň väčšej presnosti práce. Tieto

výstupy sú spôsobené tým, že zamestnanec využíva svoj potenciál a podnik vie motivovať zamestnanca tak, že jeho potenciál odhadne a primerane využije.

Podnik by si mal stanoviť kritéria, na základe ktorých vie zistiť, či má kvalitné ľudské zdroje, napríklad, či vie merať presnosť práce pracovníkov, nápady, nové myšlienky, rýchlosť spracovania informácie a jej dôležitosť pre firmu. Preto si potrebuje stanoviť adekvátne meradlá a ukazovatele.

Podnik by mal mať na každom pracovnom mieste spracovaný vzorec, ktorý by pomohol zamestnancom dosiahnuť excelentnosť prostredníctvom využitia svojho potenciálu, pokiaľ zamestnanec chce byť excelentným zamestnancom (v tom by mal pomôcť marketing firmy, ktorý bude motivovať interného zákazníka). Vo vzorci by mali byť okrem povinností, ktoré má každý zamestnanec, aj činnosti, ktoré vedú k jeho vývoju, napríklad spracovanie nových myšlienok, či tvorba nových riešení, ktoré zdokonalia jeho prácu na základe poznatkov zo školení. Excelentný zamestnanec by mal mať rôzne výhody v rámci motivačného systému podniku. Zavedením vzorcov správania sa na každom pracovnom mieste by sa potom mohla začať cesta podniku k učiacej sa organizácii. Počet excelentných zamestnancov by hovoril o kvalite ľudských zdrojov v podniku. Zároveň by sa časom mali vzorce správania sa pre excelentného zamestnanca prispôbovať podmienkam podniku, čo by znamenalo zdokonaľovanie prostredníctvom malých krokov.

Možno teda konštatovať, že podnik má kvalitné ľudské zdroje, keď je súčasne schopný čo najlepšie využiť potenciál svojich zamestnancov a zároveň vie merať to, či zamestnanec svoj potenciál využíva.

## 2. Špecifika ľudského kapitálu

Ľudský kapitál je faktorom ekonomického rastu tak ako fyzický kapitál. Považujeme však za potrebné upozorniť na to, že i keď používame označenie ľudský kapitál jestvuje niekoľko významných charakteristík, ktoré odlišujú koncepciu fyzického a ľudského kapitálu. Tieto charakteristiky sú takisto dôležité pre pochopenie správania sa ľudského kapitálu a jeho vzťahu k ekonomickému rastu.<sup>6</sup>

*Ľudský kapitál je do istej miery komplementárny s technológiou.* Jedinec či ekonomika môžu svoj ľudský kapitál najlepšie využiť vtedy, ak jestvujú zariadenia, ktoré dávajú ich používateľom možnosť využiť svoj potenciál.

*Ľudský kapitál nie je prenositeľný.* Je viazaný ku svojmu nositeľovi, konkrétnemu jedincovi.

*Ľudský kapitál je ťažko skladovateľný.* Životnosť ľudského kapitálu je ohraničená fyzickou životnosťou jedinca.

---

<sup>6</sup> DOBEŠ, M.: *Ľudský kapitál a výkonnosť ekonomiky*. Dizertačná práca. EU v Bratislave, Národohospodárska fakulta, 2001, s. 22



*Ľudský kapitál nie je univerzálne zameniteľný.* Znamená to, že ľudský kapitál nemožno zameniť za iné statky, ani za iný ľudský kapitál.

*Návratnosť investícií do ľudského kapitálu je spravidla dlhodobá.* Táto charakteristika ľudského kapitálu vyplýva z jeho naviazanosti na konkrétneho človeka. Proces získavania ľudského kapitálu u jednotlivca je zdĺhavý.

*Ľudský kapitál je ťažko merateľný.* Toto špecifikum vyplýva čiastočne z dlhého cyklu tvorby a aplikácie ľudského kapitálu. Hlavnou príčinou je však opäť naviazanosť ľudského kapitálu na konkrétneho človeka.

Pri charakteristikách ľudského kapitálu sa treba zamyslieť nad mechanizmom, ktorý môžeme nazvať sebakapilňujúci efekt. Pod sebakapilňujúcim efektom ľudského kapitálu rozumieme súbor mechanizmov, ktoré spôsobujú, že so stúpajúcou zásobou ľudského kapitálu stúpa i jeho tvorba a miera návratnosti z neho.

Pôsobenie tohto efektu podporuje viacero empirických zistení:<sup>7</sup>

- Ľudia so vzdelaním sú náchylnejší k ďalšiemu vzdelávaniu. Čím vyššie absolvované vzdelanie, tým viac absolvovaného poškolského vzdelania.

- Investície do vzdelanejších ľudí majú vyššiu mieru návratnosti ako tie do menej vzdelaných.

- Ľudia i v staršom veku investujú do svojho ľudského kapitálu, i keď by s kratšou dobou jeho využitia mala klesať motivácia investovať doň.

Mechanizmy stojace za týmito procesmi sú nasledovné:

*Záväznosť investície.* Človek, ktorý už niečo investoval do svojho ľudského kapitálu (či vo forme priamych investícií, alebo vo výške stratených príležitostí), je náchylný viac si túto investíciu ceniť. Je viac motivovaný k jej využívaniu, čo zvyšuje zisky, ktoré mu z nej plynú.

*Investícia je lacnejšia (dôchodkový efekt).* Ďalším motívom vyšších investícií u jedincov s vyššou zásobou ľudského kapitálu je i to, že pri vyšších príjmoch (ktoré sú do veľkej miery zabezpečované jestvujúcim ľudským kapitálom) sa investícia do ďalšieho ľudského kapitálu stáva lacnejšou.

*Investícia je výhodnejšia.* Ak si uvedomíme i to, že miera výnosu u osôb s vyššou zásobou ľudského kapitálu je vyššia, zvýhodňuje to u takýchto ľudí investíciu do ľudského kapitálu pred investíciami do iných statkov.

*Positívne očakávania.* Ak jednotlivec očakáva pri zvyšovaní ľudského kapitálu zvyšovanie príjmov, bude do svojho ľudského kapitálu viac investovať.

---

<sup>7</sup> HECKMAN, J.: What should be our human capital investment policy? In: *Fiscal Studies*, roč. 19, 1998, č. 2, s. 103-119

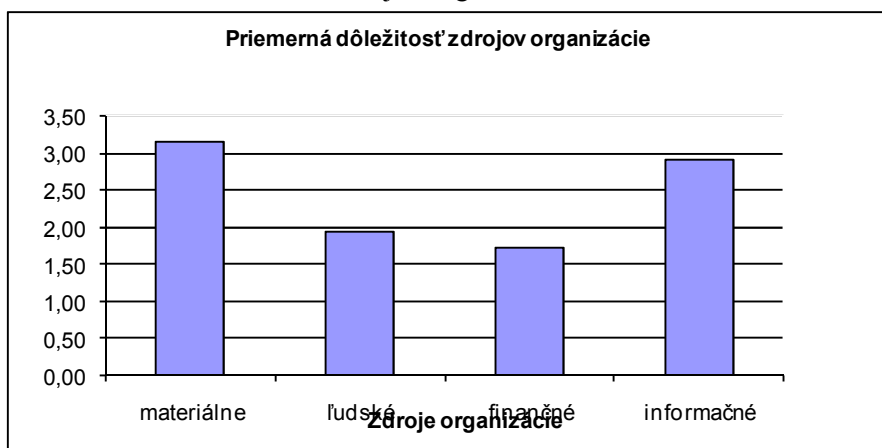
## Výskumný súbor

Výskumu sa zúčastnilo 157 podnikov. 63 % podnikov malo sídlo v košickom kraji, 26,1 % v prešovskom kraji, 6,4 % v bratislavskom kraji, 2,5 % v banskobystrickom kraji a 2 % v žilinskom kraji. V súkromnom sektore pôsobilo 79,5 % skúmaných podnikov, vo verejnom sektore 20,5 % podnikov. 19 % podnikov zamestnávalo do 10 pracovníkov, 28 % podnikov zamestnávalo 10 - 49 pracovníkov, 29 % podnikov zamestnávalo 50 - 149 pracovníkov a 24 % podnikov malo 250 a viac zamestnancov. 61 % skúmaných podnikov vykázalo ročný obrat do 7 mil. EUR, 26 % podnikov vykázalo ročný obrat v rozmedzí 7 – 40 mil. EUR a 13 % podnikov malo ročný obrat viac ako 40 mil. EUR. Najvyššie percentuálne zastúpenie mali sektor priemyslu - 24,5 % podnikov a sektor obchodu - 22,6 % podnikov. Vo výskumnej vzorke boli zastúpené aj spoločnosti podnikajúce v sektore stavebníctva, výroby elektriny, plynu a vody, hotelov a reštaurácií, peňažníctva a poisťovníctva, štátnych služieb, prenájmu nehnuteľností, zdravotníctva a sociálnej starostlivosti, pôdohospodárstva, lesníctva, rybolovu a poľnohospodárstva, ťažby nerastných surovín, dopravy, pôšt a telekomunikácií, školstva, kultúry, výskumu a vývoja. 23,6 % podnikov pôsobilo v neziskovom sektore.

Výskum bol zameraný na otázky týkajúce sa dôležitosti zdrojov organizácie, významu personálnych činností v podniku, existencie vypracovanej stratégie rozvoja ľudských zdrojov, ďalej na subjekty zodpovedné za vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, vypracované pravidlá pre hodnotenie výkonu zamestnancov a predmet hodnotenia zamestnancov.

## Výsledky a diskusia

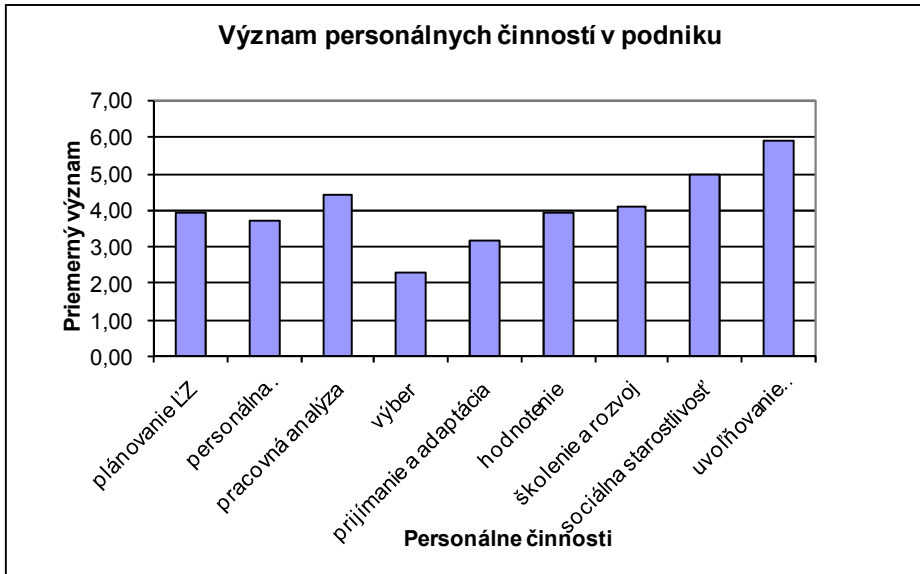
Graf 1 Priemerná dôležitosť zdrojov organizácie



Zdroj: vlastný výskum

Graf popisuje priemernú dôležitosť zdrojov podniku (1 – najdôležitejší zdroj, 4 – najmenej dôležitý zdroj). Na prvom mieste sa umiestnili finančné zdroje podniku s priemernou dôležitosťou 1,71, pričom skúmané ľudské zdroje dosiahli až druhé miesto s dôležitosťou 1,93. Tretie miesto v dôležitosti tvoria informačné zdroje a až na poslednom mieste sú zdroje materiálne.

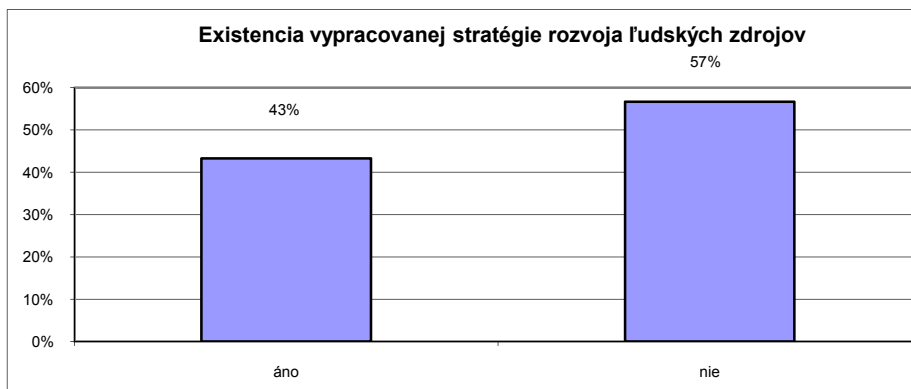
Graf 2 Význam personálnych činností v podniku



Zdroj: vlastný výskum

Graf znázorňuje dôležitosť personálnych činností prikladanú podnikmi (1 – najdôležitejšia, 9 – najmenej dôležitá). Podľa zvoleného predmetu skúmania môžeme konštatovať, že výskumná vzorka podnikov prikladá najväčší význam práve výberu, prijímaniu a adaptácii zamestnancov (výber - 2,31, prijímanie a adaptácia - 3,19). Na opačnom konci škály sa umiestnilo uvoľňovanie zamestnancov s priemernou dôležitosťou 5,93.

Graf 3 Existencia vypracovanej stratégie rozvoja ľudských zdrojov



Zdroj: vlastný výskum

Z realizovaného prieskumu vybranej vzorky podnikov vyplýva, že len 43% podnikov má vypracovanú stratégiu rozvoja ľudských zdrojov. V 57% skúmanej vzorky podnikov táto stratégia absentuje.

Uvedomeli zamestnávateľia považujú vypracovanie stratégie rozvoja ľudských zdrojov za kľúčový faktor pri zamestnávaní a udržiavaní najkvalitnejších a najtalentovanejších ľudí na trhu práce. Aj vďaka tomu totiž možno dosiahnuť vysokú kvalitu pracovného života vrátane pozitívneho postoja k plneniu pracovných úloh a vysokej lojality. Rozvoj zamestnancov býva pri profesionálnom prístupe súčasťou celkovej personálnej stratégie, akéhosi súboru predstáv o cestách a metódach, ktorými možno dosiahnuť ciele v oblasti potreby pracovných síl, zdrojov pokrytia tejto potreby, využitia pracovných síl a hospodárenia s pracovnou silou.

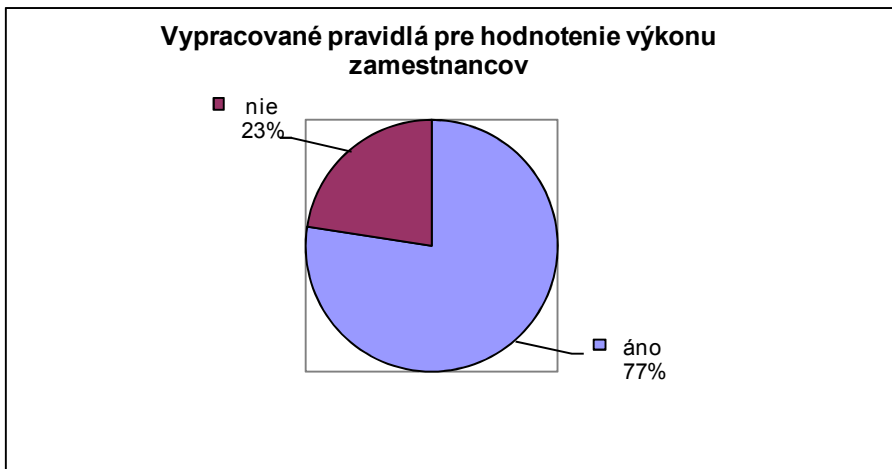
Podľa modelu najlepšej zhody, stratégia rozvoja ľudských zdrojov by mala byť prepojená s hospodárskou stratégiou organizačnej jednotky. Inými slovami úlohou rozvoja ľudských zdrojov je rozvíjať také schopnosti, ktoré následne pomôžu dosiahnuť ciele stanovené hospodárskou stratégiou. Pokiaľ sa jedná o organizačnú jednotku, ktorá je inovatívna, potom by sa stratégia rozvoja ľudských zdrojov mala zamerať na rozvoj schopností, ktoré sú prepojené so schopnosťou inovovať.

Až 68% skúmanej vzorky podnikov považuje zamestnanca spoločne so zamestnávateľom za subjekt zodpovedný za vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. Komplexné prevzatie rozhodovania zamestnávateľa o budúcnosti zamestnanca možno označiť aj pojmom riadenie kariéry. Úplne iným pohľadom je, ak sa firma chápe ako pracovný trh s ponukou a dopytom, pričom každý zamestnanec sám zodpovedá za získavanie informácií o možnostiach jej vývoja. Takýto prístup však nezaručuje uspokojenie potrieb firmy a neumožňuje "vít'azstvo najlepších".

Utváranie znalostnej ekonomiky a spoločnosti tým, že stavia do centra pozornosti reprodukciu a znalostnú kultiváciu ľudského kapitálu zároveň posúva do kvalitatívne novej podoby otázku nákladov na vzdelanie nielen z hľadiska ich

celkovej výšky a štruktúry podľa jednotlivých stupňov, ale aj z hľadiska ich zhodnocujúcej sa návratnosti. Rastúce náklady na vzdelanie nadobúdajú charakter investície do vytvárania a akumulácie ľudského kapitálu, čím sa do nového svetla dostáva relácia medzi vynakladaním nákladov na vzdelanie a realizáciu efektov jeho využívania z hľadiska aktérov týchto procesov. Inými slovami akou mierou sa na nákladoch podieľa jednotlivec vlastnými financiami, talentom a úsilím, štát financiami a ďalšími podmienkami a podnikateľský subjekt finančnou, či materiálnou podporou štúdia, rekvalifikácie a pod. a akou mierou participuje vzdelaný, kvalifikovaný jednotlivec, podnik a štát na efektoch reálneho uplatnenia kvalifikovanej pracovnej sily. S rastúcimi nákladmi a efektmi sa umocňuje význam vyváženej participácie jednotlivca, podniku a štátu na nákladovej a efektovej stránke investícií do vzdelania. Ich dlhodobá návratnosť ešte zvyšuje zložitosť problému, ktorý sa však v podmienkach globalizácie a integrácie, keď sa uvoľňuje medzinárodný pohyb kapitálu a pracovných síl, dostáva do kvalitatívne nových súradníc. Otvára sa široký priestor, v ktorom môže z hľadiska každého z troch aktérov dochádzať ku krajne asymetrickej participácii na nákladoch a efektoch investícií do vzdelania, kvalifikácie, či rekvalifikácie.

Graf 5 Vypracované pravidlá pre hodnotenie výkonu zamestnancov



Zdroj: vlastný výskum

Podľa grafu má 77% skúmaných podnikov vypracované pravidlá pre hodnotenie svojich zamestnancov. 23% podnikov doposiaľ tieto pravidlá v praxi nezaviedlo.

Pracovné výsledky sú predmetom hodnotenia v 96% podnikov, nasleduje hodnotenie zručností a schopností - 75% podnikov, pracovné správanie - 66% podnikov, hodnotenie vedomostí zamestnancov - 56% podnikov a hodnotenie sociálneho správania a vlastností zamestnancov - zhodne 26% podnikov.

Na účely hodnotenia výkonov by mal byť v každom podniku prijatý efektívny, spoľahlivý a všeobecne akceptovateľný systém hodnotenia. Základné kritériá hodnotenia by mali skutočne vyjadrovať to, čo prispieva k úspešnému pracovnému výkonu. Zároveň musí byť hodnotenie praktické a zrozumiteľné pre hodnotených i hodnotiteľov. Za užitočné sa považuje uplatňovať normalizovaný systém hodnotenia v jednom podniku s diferencovaným stanovením kritérií pre jednotlivé skupiny zamestnancov.

Pracovný výkon je determinovaný úsilím zamestnanca, ale aj jeho schopnosťami a mierou identifikácie s úlohami, ktoré vykonáva. To znamená, že na dobrý výkon nepostačuje len úsilie zamestnanca, ale na konkrétnu pracovnú činnosť musí mať aj požadované vedomosti, zručnosti, skúsenosti a vlastnosti, musí chápať zmysel vykonávaných úloh a ich význam pre podnik. Miera, v akej sa zamestnanec vyrovnáva s pracovnými požiadavkami, bude teda závisieť od všetkých uvedených determinantov vo vhodnom zastúpení podľa konkrétnych podmienok.

Výkon zamestnanca možno posúdiť len na základe výberu adekvátnych kritérií, ktoré sa vzťahujú na požiadavky práce a na ciele pracovnej činnosti, konkrétne pracovné úlohy, pracovné podmienky a pozície zamestnanca v organizačnom usporiadaní pracoviska. Mali by preto vychádzať z analýzy práce, opisu práce a špecifikácie požiadaviek na zamestnanca. Kritériá predstavujú rozhodujúcu podmienku a zmysel hodnotenia, ale len za predpokladu ich objektívnosti a spoľahlivosti.

Hodnotenie pracovného výkonu predpokladá okrem stanovenia kritérií hodnotenia aj stanovenie cieľov a noriem výkonu. Tie slúžia na porovnanie s aktuálnym výkonom zamestnanca, z ktorého by malo vyplynúť, či bol uvažovaný výsledok dosiahnutý a ako sa zamestnanec o tento výsledok zaslúžil. Kritériá hodnotenia pracovného výkonu budú účinné len vtedy, ak budú odvodené od hlavných úloh, ktoré sú zamerané na konečné výsledky.

## **Záver**

Kvalita ľudského kapitálu najvýraznejšou mierou ovplyvňuje celkový úspech organizácií a v súčasnej globálnej ekonomike je jednou z najväčších konkurenčných výhod. Zhodnotenie kapacity organizácie z hľadiska pripravenosti jednotlivých zamestnancov a manažérov vysporiadať sa s kľúčovými strategickými úlohami a schopnosť pracovať s ich rozvojovým potenciálom je nielen jedným z predpokladov úspechu, ale aj veľkou výzvou pre samu organizáciu.

Miera zamestnateľnosti<sup>8</sup> v značnej miere závisí od disponovania súhrnom vlastností (vedomostí, zručností, návykov a postojov) pracovnej sily, ktoré umožňujú úspešné dlhodobé uplatnenie sa na trhu práce. Postupne sa zvyšuje nestabilita zamestnania, napríklad v dôsledku nevyhnutnej reštrukturalizácie ekonomiky (osobitne znižovania, aj keď pomalého, predimenzovanej zamestnanosti v priemysle, respektíve vo veľkých podnikoch). Na pracovné sily sa tým vytvára tlak (ktorý sa bude pravdepodobne znásobovať) na zvyšovanie ich schopnosti prispôbovať sa požiadavkám trhu práce. Zamestnávateľia očakávajú od zamestnancov stále viac a pred úzkou špecializáciou uprednostňujú skôr pružnosť a ochotu sa učiť. Silnie tlak, aby sa nositeľ pracovnej sily presunul z pozície pasívneho prijímateľa pridelovanej práce k aktívnemu, stresujúcemu (v negatívnom, ale aj v pozitívnom zmysle) hľadaniu pracovného sebauplatnenia.

Značná časť pracovnej sily nie je schopná alebo ochotná aktívne sa prispôbiť meniacim sa podmienkam a nie je ochotná niesť osobnú zodpovednosť. Časť pracovnej sily nechápe svoju zamestnateľnosť ako funkciu svojho celoživotného prispôbovania sa podmienkam a inováciám, ale skôr ako svoju nedotknuteľnú výsadu.

S ohľadom na trend vzrastajúceho významu vzdelania v informačnej spoločnosti možno zdôrazniť osobitné aspekty formovania ľudského kapitálu:

- vplyv vzdelania,
- vplyv nových technológií,
- vplyv zmien v práci na ľudský kapitál.

Vzájomné prepojenie národných ekonomík a rozvoj mobility ľudských zdrojov vytvára podmienky, v ktorých sa vzdelanie stáva jedným z faktorov, ktorý môže ovplyvniť prácu a jej výsledky v budúcnosti.

Tak ako nové technológie vyžadujú nové zručnosti a znalosti, rovnako prispievajú k rozvoju ľudského kapitálu. Na druhej strane, vyžadujú resocializáciu na nové role, takže môžu zároveň vytvárať nové problémy a prekážky v rozvoji ľudského kapitálu. Vzrastajúca úroveň vzdelania je veľmi dôležitý faktor pre formovanie ľudského kapitálu. Vzdelanie pôsobí ako faktor prevencie pred nezamestnanosťou a tiež ako faktor úspechu ľudského kapitálu na trhu práce.

Zmeny v práci sú spojené s rozvojom nových technológií, nových typov organizácie pracovnej aktivity a s problémom pružnosti na trhu práce. Súčasne je nevyhnutné špecifikovať niektoré praktické problémy súčasných vzdelávacích procesov v zmysle inštitucionálnych procesov tvorby ľudského kapitálu.

---

<sup>8</sup>[http://www3.ekf.tuke.sk/re/Dopady%20vstupu%20do%20EU/V%EDzia%20v%FDvoja%20SR%20do%20roku%202020\\_IVO/12\\_trh\\_prace.pdf](http://www3.ekf.tuke.sk/re/Dopady%20vstupu%20do%20EU/V%EDzia%20v%FDvoja%20SR%20do%20roku%202020_IVO/12_trh_prace.pdf)

## Kľúčové slová

Ľudský kapitál, zamestnanosť, vzdelávanie, špecifiká pracovnej sily, investície do ľudského kapitálu

## Literatúra

1. BECKER, G. S.: Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago : The University of Chicago Press, 1993. 412 s. ISBN 978-0-226-04120-9
2. ČAPLÁNOVÁ, A.: Ekonomia vzdelávania a tvorba ľudských zdrojov. Bratislava : Iura Edition, 1999. ISBN 80-88715-22-9
3. DOBEŠ, M.: Ľudský kapitál a výkonnosť ekonomiky. Dizertačná práca. EU v Bratislave, Národohospodárska fakulta, 2001.
4. DONNELLY, J. – GIBSON, J. – IVANCEVICH, J. M.: Management. Praha : Grada Publishing, s.r.o., 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
5. FOOT, M. – HOOK, C.: Personalistika. Brno : CP Books, 2006. 462 s. ISBN 80-7226-515-6
6. KACHAŇÁKOVÁ, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava : Sprint, 2001. 215 s. ISBN 80-88848-72-5
7. KOONTZ, H. – WEIHRICH, H.: Management. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7
8. KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha : Management press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4
9. KACHAŇÁKOVÁ, A.: Personálny manažment. Bratislava : ES VŠE, 1992. 153 s. ISBN 80-225-0357-6
10. KACHAŇÁKOVÁ, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava : Sprint, 2001. 215 s. ISBN 80-88848-72-5
11. MIHALČOVÁ, B. – FALTUS, M.: Riadenie kariéry – podpora konkurencieschopnosti. In: HR forum. Časopis České spoločnosti pro rozvoj lidských zdrojů. Praha, 3/2004, s. 26 - 27. ISSN 1212-690X
12. NACHTMANOVÁ, O. – KACHAŇÁKOVÁ, A. – BLŠTÁKOVÁ, J.: Vzdelávanie zamestnancov – nutná podmienka úspechu podniku. In: Manažment priemyselných podnikov. Zvolen : UVTS, 2006, č. 2, s. 26 – 30. ISSN 1336-5592
13. OLEXOVÁ, C.: Faktory motivácie a ich vzťah k vybraným ukazovateľom efektívnosti podniku. In: *Acta Oeconomica Cassoviensia* N°8. Košice : Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, 2004, s. 175-186. ISBN 80-225-1844-1
14. URBANČÍKOVÁ, N.: Ľudské zdroje v regionálnom rozvoji. Košice : Technická univerzita v Košiciach, 2006, 206 s. ISBN 80-8073-600-6
15. VYŠŇOVSKÝ, J, NAGYOVÁ, E., ŠAJBIDOROVÁ, M.: Manažment ľudských zdrojov. Nitra : SPU, 2000. 357 s. ISBN 80-7137-798-8



16. ZAJAC, Š.: Prognóza rozvoja a využívania vedy a techniky do roku 2015.

Bratislava : Prognostický ústav SAV, 2004. 36 s.

17. [http://www3.ekf.tuke.sk/re/Dopady%20vstupu%20do%20EU/V%EDzia%20v%FDvoja%20SR%20do%20roku%202020\\_IVO/12\\_trh\\_prace.pdf](http://www3.ekf.tuke.sk/re/Dopady%20vstupu%20do%20EU/V%EDzia%20v%FDvoja%20SR%20do%20roku%202020_IVO/12_trh_prace.pdf)

## Summary

Employees are the main source of effective activity and prosperity of a company. Human capital can be defined as whole human potential. It means not only quantity and structure of employees, but also such aspects as erudition, culture, relationships or ability so cooperate. Formation of human capital is necessary in building and developing of strong points and competitive advantage of a company.

## Adresa autorov

Ing. Vladimír Gábor

Mgr. Patrycja Pudło, PhD.

Katedra manažmentu

Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

Ekonomická univerzita v Bratislave

Tajovského 13, 041 30 Košice

Slovensko

Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55

Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20

E-mail: gabor@netkosice.sk, patrynia5@buziaczek.pl

# Spoločensky zodpovedné podnikanie a jeho previazanosť s EFQM modelom výnimočnosti

Lýdia HALAGOVÁ

## Úvod

Spoločensky zodpovedné podnikanie je relatívne nový pojem, ktorý zatiaľ nemá ustálenú alebo jednotne používanú definíciu a objavil sa ako fenomén v polovici minulého storočia. Na Slovensku je táto téma Spoločensky zodpovedného podnikania málo publikovaná a využívaná, je však veľmi aktuálna a to je jedným z hlavných dôvodov, prečo je problematike venovaná pozornosť. Príspevok poukazuje na Sociálnu oblasť Spoločensky zodpovedného podnikania, ako jednu z oblastí "trojitej zodpovednosti" SZP, kde môžeme aktivity, ktoré Spoločensky zodpovedné podnikanie zastrešuje rozdeliť na tri oblasti: ekonomickú (Profit), environmentálnu (Planet) a sociálnu (People). Príkladom rozpracovania témy Spoločensky zodpovedného podnikania je jeho prepojenie s EFQM modelom výnimočnosti, nakoľko obidva sledujú základný cieľ, úspech podniku. Štruktúra deviatich kritérií identifikuje hlavné aspekty, ktoré si vyžadujú pozornosť pri akejkolvek analýze podniku. I napriek absencii preukazného výskumu v tejto oblasti, dovoľujem si vysloviť aspoň hypotézu, že je zreteľné zvyšovanie záujmu firiem o Spoločensky zodpovedné podnikanie i na Slovensku.

## 1. Spoločensky zodpovedné podnikanie

Nespochybniteľným faktom v súčasnosti je, že koncepcia Spoločensky zodpovedného podnikania je súčasťou praktického života mnohých európskych aj amerických spoločností. V odbornej literatúre sa Spoločensky zodpovedné podnikanie spomína už v päťdesiatych rokoch minulého storočia, tak ako ho poznáme v súčasnosti, sa sformovala v USA až v sedemdesiatych rokoch 20. storočia. Definícií o Spoločensky zodpovednom podnikaní je veľa, najvýstižnejšia je však definícia, že: „*Spoločensky zodpovedné podnikanie* je kontinuálny záväzok podnikov správať sa eticky, prispievať k trvaloudržateľnému ekonomickému rozvoju a zároveň prispievať k zlepšovaniu kvality života zamestnancov, ich rodín, rovnako ako lokálnej komunity a spoločnosti ako celku.“ (HOLME, 2000)

Na Slovensku sa tento pojem – Spoločensky zodpovedné podnikanie (SZP) začal medzi manažermi a podnikmi viac rozširovať iba pred niekoľkými rokmi. Čím viac sa o tejto téme Spoločensky zodpovedného podnikania (angl. Corporate Social Responsibility – CSR) rozpráva, tým viac podnikov na Slovensku zisťuje, že SZP už ako-tak v podniku uplatňuje, len to doteraz tak nenazývali. V súčasnosti sa prisudzujú Spoločensky zodpovednému podnikaniu rôzne výhody. Okrem

zvyšovania ziskov sú známe aj ďalšie výhody Spoločensky zodpovedného podnikania: znižovanie nákladov, manažovanie rizík, podpora inovácií, prítlačivosť pre investorov, lepší manažment ľudských zdrojov a iné.

Aj napriek tomu, že každý pojem ma vlastný význam, je koncepcia Spoločensky zodpovedného podnikania zamieňaná s termínmi ako: spoločenská zodpovednosť firiem, filantropia, sponzoring, podnikateľská etika. Kým Spoločenská zodpovednosť firiem zahŕňa len podniky, nie neziskové organizácie, k Spoločensky zodpovednému podnikaniu radíme podniky verejného sektora (vládne, resp. mimovládne), a podniky neverejného, súkromného sektora (podniky, plus podniky tretieho sektora, teda neziskové organizácie). Sponzoring je hlavne marketingová aktivita (generovanie zisku firmy jej majiteľom) na rozdiel od filantropie, ktorá prináša blaho pre širšiu verejnosť, komunitu.

Existuje mnoho príručiek o implementácii Spoločensky zodpovedného podnikania do podnikových stratégií, materiálov a prác týkajúcich sa Spoločensky zodpovedného podnikania v praxi, aj prípadových štúdií podnikov, v ktorých sa presadzujú princípy Spoločensky zodpovedného podnikania. Tejto problematike SZP sa tiež venujú, pravdepodobne zvlášť po záujme Európskej únie, aj rôzne poradenské organizácie a spoločnosti. Jednou z najvýstižnejších definícií SZP je definícia Európskej komisie: „SZP je dobrovoľné integrovanie sociálnych a ekologických záujmov do každodenných firemných činností a interakcií s firemnými stakeholdermi.“ (BUSSARD a kol., 2005)

## 1.1. Zainteresované subjekty Spoločensky zodpovedného podnikania

Jednou z významných funkcií, ktoré podnik plní v Spoločensky zodpovednom podnikaní, je jeho zodpovednosť a vzťahy so zainteresovanými skupinami, pričom ide o zodpovednosť voči zákazníkom, zamestnancom, konkurencii, verejnosti, vláde, ale aj vzťah k životnému prostrediu. K. Kašparová v odbornom texte *Stakeholderská teória a její propojení s koncepcí Společenské odpovědnosti podniku* člení stakeholderov na primárnych a sekundárnych. „Do primárnych stakeholderov väčšina autorov radí vlastníkov, investorov, zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov a tzv. verejných stakeholderov (čo je súhrnné označenie pre miestne úrady a komunity). Niektorí autori do tejto skupiny zaraďujú aj obchodné asociácie a environmentálne skupiny. Medzi sekundárnymi stakeholderov, ktorých záujem o podnik je menej zrejмый ako u primárnych, sa radí vláda, loby, konkurenti, rôzne nátlakové skupiny, občianske a obchodné združenia.“ (KAŠPAROVÁ, 2009)

## 1.2. Elementy Spoločensky zodpovedného podnikania

Elementy, z ktorých pozostáva Spoločensky zodpovedné podnikanie, sa dajú ilustratívne znázorniť na nasledujúcej schéme:

Obrázok 1 Elementy Spoločensky zodpovedného podnikania



Zdroj: BAKER, M.: *Corporate Social Responsibility – What does it mean?* [online] Publikované Október 2008. [citované 25.08.2009]. Dostupné z:

<<http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/definition.html>> In: BAŠISTOVÁ, A. - HALAGOVÁ, L.: Využitie kreatívnych vzdelávacích metód v pedagogickom procese – spoločenská zodpovednosť podnikania. In: Zborník vedeckých prác: Uplatnenie inovatívnych metód vo výučbe manažérskych a ekonomických disciplín. Košice: 2008. ISBN 978-80-89338-03-0

Podľa koncepcie "trojitej zodpovednosti" môžeme aktivity, ktoré SZP zastrešuje rozdeliť na tri oblasti – ekonomickú (Profit), environmentálnu (Planet) a sociálnu (People). (ZELENÝ, 2008)

### Ekonomická oblasť

- kódex podnikateľského správania sa firmy,
- etický kódex a transparentnosť,
- princípy dobrej správy firmy (corporate governance),
- boj proti korupcii a podplácaniu, vzťahy s akcionármi,
- správanie sa voči zákazníkom, dodávateľom a investorom, ochrana duševného vlastníctva,
- inovatívnosť a udržateľnosť rastu a pod.

### **Environmentálna oblasť**

- environmentálna politika firmy,
- minimalizácia environmentálnych vplyvov,
- znižovanie materiálovej a energetickej náročnosti procesov,
- odpadové hospodárstvo,
- environmentálne manažérske systémy riadenia procesov,
- ochrana zdrojov,
- pracovné prostredie a pod.

### **Sociálna oblasť**

- zdravie a bezpečnosť zamestnancov,
- komunikácia,
- firemná filantropia,
- riadenie a rozvoj ľudských zdrojov,
- ochrana špeciálnych skupín zamestnancov,
- vyváženosť pracovného a osobného života zamestnancov (work-life balance),
- rovnosť príležitostí a zákaz diskriminácie,
- ľudské práva,
- pomoc prepusteným zamestnancom a pod. (ZELENÝ, 2007)

## **2. Ľudský faktor v Spoločensky zodpovednom podnikaní**

Manažment ľudských zdrojov spoločnosti je jednou z najdôležitejších oblastí, kde sa uplatňuje Spoločensky zodpovedné podnikanie. Zameranie sa na zamestnancov ovplyvňuje napríklad prístup k ich odmeňovaniu, zosúladenie pracovného a súkromného času, kariérny postup, tréningy a vzdelávanie, politiku boja proti diskriminácii a pod. Aj vďaka zodpovednému podnikaniu zamestnanci dostávajú šancu získať dobré pracovné skúsenosti a spolupodieľať sa na riadení podniku.

Spoločensky zodpovedné podnikanie má tak priamy vplyv okrem iného na lojalitu zamestnancov, pozitívnu prezentáciu spoločnosti na verejnosti, znižovanie miery fluktuácie a zvyšovanie produktivity.

## **3. EFQM model výnimočnosti a Spoločenská zodpovednosť podnikania**

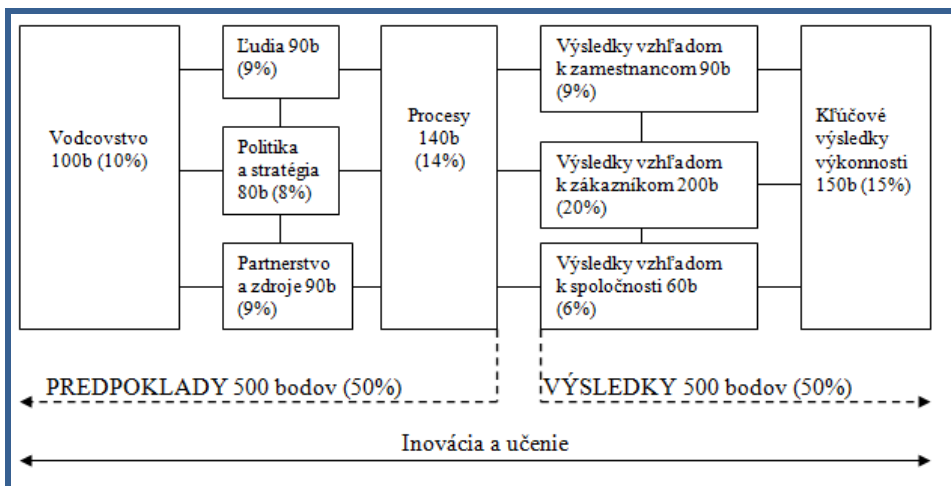
V súčasnosti sa problematike Spoločensky zodpovedného podnikania venujú všetky oblasti. Príkladom rozpracovania témy SZP je jej prepojenie s EFQM modelom výnimočnosti.

EFQM (European Foundation for Quality Management) rámec pre SZP je založený na modeli excelencie, poskytuje návod, ako určiť, zlepšiť a začleniť

ekonomické, sociálne a environmentálne dopady podnikania do politiky, stratégie a každodenného riadenia organizácie. Vznikol v spolupráci so zakladateľmi Európskej nadácie pre kvalitu (European Foundation for Quality Management - EFQM) v roku 1988. Hlavným motívom vzniku bola snaha obnoviť a posilniť konkurencieschopnosť európskych podnikov. Rámec berie do úvahy záujmy všetkých kľúčových stakeholderov.

Predpokladom pre pracovanie s modelmi je poznanie prvkov Spoločensky zodpovedného podnikania, ako aj EFQM modelu výnimočnosti, preto si predstavme aj model EFQM.

Obrázok 2 EFQM Model výnimočnosti



Zdroj: Spracované podľa: ČIERNA, H.: *Spoločensky zodpovedné podnikanie a model výnimočnosti*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-8083-585-9

Základom je dlhodobé dosahovanie vynikajúcich výsledkov formou zapojenia všetkých zamestnancov podniku do vykonávania a zlepšovania jednotlivých procesov. EFQM model výnimočnosti tak už nie je len modelom, ktorý sa ukázal ako veľmi vhodným pri implementácii komplexného manažérstva kvality do podnikových procesov, ale slúži aj na inšpiráciu pre tie organizácie, ktoré hľadajú cestu k zdokonaľovaniu svojich manažérskych systémov, na účely samohodnotenia podniku, dosahovanie spokojnosti všetkých záujmových skupín, teda môžeme hovoriť o implementácii koncepcie Spoločensky zodpovedného podnikania v podniku. Pre efektívne samohodnotenie organizácie je základom sada deviatich kritérií, z ktorých 5 je zameraných na predpoklady fungovania organizácie a 4 na výsledky, ku ktorým sa snaží dopracovať.

Použitím modelu výnimočnosti, získa podnik prehľad o tom, kde sú jej silné, resp. slabé miesta, z výsledkov silných a slabých stránok si podnik bude vedieť

určiť zameranie a ďalšie napredovanie a zlepšovanie, sústredí svoje iniciatívy do perspektívneho cieľa a v neposlednom rade podporí zdieľanie vnútorných a vonkajších dobrých praktík podniku. (ČIERNA, 2008)

Pre úspešné a systematické zavedenie SZP politiky a stratégie do fungovania firmy metodika doporučuje nasledujúce kroky: identifikácia stakeholderov, ich potrieb a očakávaní; sebahodnotenie; SZP reportovanie; zlepšovanie činností firmy. (AVLONAS, 2004)

### 3.1. Súčasný stav problematiky Spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku

V októbri 2008 sa agentúrou Focus v spolupráci s nadáciou Pontis uskutočnil prieskum Spoločensky zodpovedného podnikania na vzorke 1 007 respondentov. (PREKOPOVÁ, 2008)

Cieľom tohto prieskumu bolo zistiť, do akej miery slovenská verejnosť pozná pojem Spoločensky zodpovedného podnikania, či si uvedomuje, že sa ich táto problematika dotýka, či poznajú nejaké firmy, ktoré sa SZP venujú, a či sa tieto aktivity firiem premietajú do ich rozhodovania o výbere zamestnávateľa, alebo pri nákupnom rozhodovaní. (Výsledky prieskumu sú spracované v časopise *Stratégie*, december, 2008)

V porovnaní s rovnakým prieskumom uskutočneným v roku 2006:

- SZP sa prejavuje na Slovensku *na všetkých úrovniach*, ktoré sa od seba líšia v intenzite, mnohí respondenti rozoznávajú SZP intuitívne,
- SZP sa často chápe iba ako tvorba pracovných miest a poskytovanie pracovných istôt. Podniky často pri jeho charakterizovaní používajú opačnú definíciu (hovorí sa teda o nespôsobení škody alebo o činnosti, pri ktorej sa neprodukuje škodlivé výrobky).
- na Slovensku do značnej miery chýbajú pozitívne identifikátory, pričom sociálne a environmentálne problémy sú súčasťou vnútro podnikovej dynamiky podniku a sú základom pre prijatie ďalších opatrení. (PONTIS, 2006)

Rastúci význam problematiky Spoločensky zodpovedného podnikania je markantný aj z toho, že veľký priestor tejto téme venujú odborné a ekonomické médiá. *Business Ethics*, časopis venujúci sa etike v podnikaní firiem, napríklad už šesťnásť rokov oceňuje zodpovedné firmy a v roku 2006 po siedmy raz po sebe zverejnil rebríček 100 najlepších firemných občanov. V prvej desiatke tak môžeme nájsť okrem iných aj Hewlett-Packard, Cisco Systems a Dell.

Pravidelnú rubriku o SZP má aj *Financial Times*. Pravidelne sa problematike SZP venujú prispievatelia k odborných časopisoch, ale aj karentovaných časopisoch uverejnených v databáze Social science research network.

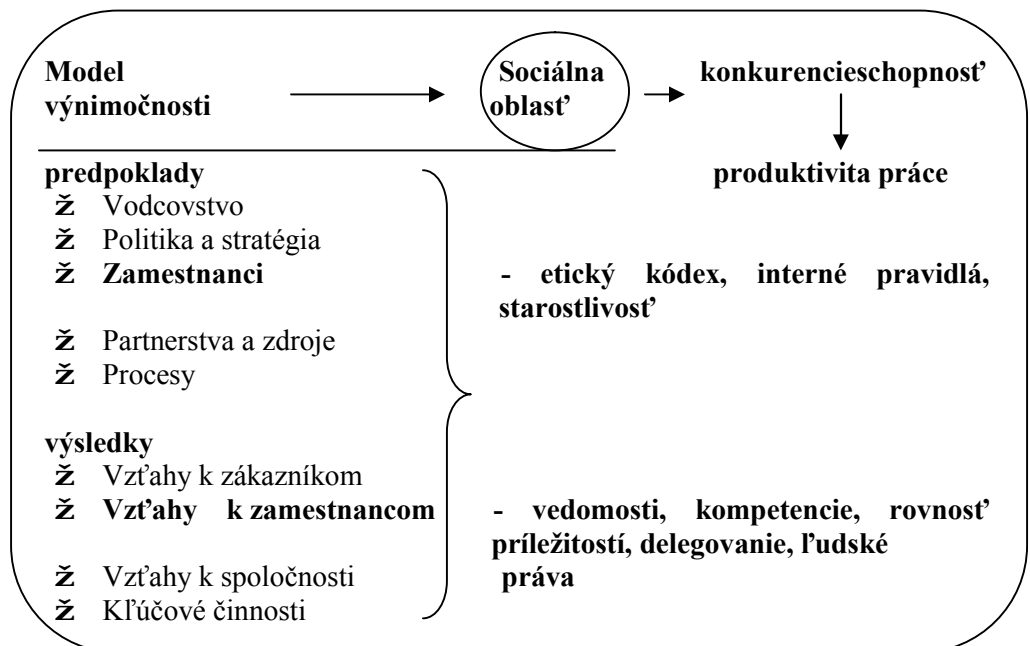
Iniciátorom výskumu o aplikácii EFQM modelu v podmienkach malých a stredných podnikov na Slovensku bola Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

v roku 2007 na vzorke 200 podnikov. Cieľom výskumu bolo získanie poznatkov o uplatňovaní EFQM modelu výnimočnosti. Z výskumu vyplynulo, že z celkového počtu podnikov odpovedalo 141, pričom len 36 z nich pozná a len 9 uplatňuje princípy EFQM aj v praxi. To znamená, že model EFQM ešte nie je samozrejmosťou v malých a stredných podnikoch na Slovensku.

#### 4. Paralely medzi modelom Spoločensky zodpovedného podnikania a EFQM modelom výnimočnosti

Keďže je základná koncepcia EFQM modelu založená na spokojnosti zamestnancov, zákazníkov, zameraná na procesy, ciele a výsledky vlastnej organizácie, bolo by vhodné realizovať prepojenie EFQM modelu s koncepciou Spoločensky zodpovedného podnikania a zistenie tak komplexného stavu podniku, pretože obidve tieto filozofie rozhodujú o úspechu podniku, čomu by som sa chcela venovať vo svojej výskumnej činnosti. Pre efektívne samohodnotenie organizácie EFQM modelom výnimočnosti je základom sada deviatich kritérií, z ktorých 5 je zameraných na predpoklady fungovania organizácie a 4 na výsledky, ku ktorým sa snaží dopracovať. Previazanosť Spoločensky zodpovedného podnikania vidím v prepojení jednotlivých kritérií modelu výnimočnosti a modelu Spoločensky zodpovedného podnikania, napríklad v Sociálnej oblasti.

Obrázok 3 Paralely EFQM modelu a modelu SZP s dôrazom na Sociálnu oblasť



Zdroj: Vlastné spracovanie



Ak je napríklad vývoj spokojnosti zamestnancov dlhodobo negatívny, vzniká tu hrozba dlhodobého poklesu motivácie zamestnancov, odlivu mozgov a následnému zníženiu kvality produkcie a služieb podniku. To sa s určitosťou neskôr prejaví aj vo finančných ukazovateľoch a zníženej konkurencieschopnosti podniku. Podnik, ktorý tento parameter nemeria a nesleduje pravidelne, bude riešiť až konečné dôsledky v hospodárskom výsledku. Takáto reakcia prichádza samozrejme už s oneskorením a pre podnik zmenší šancu získať nespokojným zamestnancov späť ich motiváciu a môže viesť k zníženiu konkurencieschopnosti podniku ako celku na trhu.

Ďalších metodík na prepojenie jednotlivých koncepcií je veľa. Je dôležité tiež sledovať investície a merať efektivitu vynaloženia daných prostriedkov, a ako to robiť aby sa dali údaje porovnávať medzi jednotlivými podnikmi. Uplatňujú sa kvalitatívne i kvantitatívne metódy, napríklad **interný alebo externý audit, vyhodnocovanie účtovných výkazov a prieskumy verejnej mienky, dotazníky a focus groups**. V oblasti manažmentu ľudských zdrojov napríklad hodnoteniami zhora nadol i opačne a prieskumami spokojnosti zamestnancov.

Spoločensky zodpovednému podnikaniu sa pripisuje pozitívny vplyv na rast hodnoty značky, reputáciu firmy, jej dôveryhodnosť i lojalitu zamestnancov. Väčšina z týchto benefitov je nehmotným aktívom podnikov. Preto dokázať exaktne vzťahy a pohyby medzi vnímaním značky, spokojnosťou zákazníkov a lojalitou pracovníkov jednoduché nie je. (HORNÍKOVÁ, 2005)

## Záver

V súčasnosti si už princípy Spoločensky zodpovedného podnikania osvojuje čím ďalej tým viac firiem a to nie len vo svete, ale aj na Slovensku a priamo úmerne s tým rastie aj dopyt po výhodách takéhoto Spoločensky zodpovedného podnikania. Aplikáciou EFQM modelu výnimočnosti vzniká možnosť zapojiť všetkých zamestnancov do procesu zlepšovania, organizácia si tak vie vychovať zamestnancov podľa základných koncepcií výnimočnosti, uľahčí sa aj porovnávanie podniku s inými podnikmi a konkurenciou a pod.

Systematická práca s modelom EFQM prináša maximalizáciu pridanej hodnoty všetkým zainteresovaným stranám, prináša výhody, napr. posilňovanie podnikovej kultúry, tvorba a aplikácia etického kódexu, motivácia dodržiavať záväzky voči všetkým zainteresovaným a pod. a to s prihliadnutím na aspekt Spoločensky zodpovedného podnikania.

## Kľúčové slová

spoločensky zodpovedné podnikanie, EFQM model výnimočnosti, manažment ľudských zdrojov, elementy Spoločensky zodpovedného podnikania

## Literatúra

1. AVLONAS, N. – MARGARIA, P. – ZON, M.: *The EFQM Framework For Corporate Social Responsibility*. EFQM, 2004. ISBN 90-5236-480-X
2. BAKER, M.: *Corporate Social Responsibility – What does it mean?* [online] Publikované Október 2008. [citované 25.08.2009]. Dostupné z: <<http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/definition.html>> In: BAŠISTOVÁ, A. - HALAGOVÁ, L.: Využitie kreatívnych vzdelávacích metód v pedagogickom procese – spoločenská zodpovednosť podnikania. In: Zborník vedeckých prác: Uplatnenie inovatívnych metód vo výučbe manažérskejších a ekonomických disciplín. Košice: 2008. ISBN 978-80-89338-03-0
3. BUSSARD, A. - MARKUŠ, M. - BUNČÁK, M. – MARČEK, E.: *Spoločensky zodpovedné podnikanie*. Prehľad základných princípov a príkladov. Nadácia Integra, Nadácia Pontis, Nadácia PANET, Bratislava 2005. str. 6. [online] [cit. 25.07.2009] Dostupné z: <[http://www.blf.sk/tmp/asset\\_cache/link/0000012992/Publikacia\\_SZP.pdf](http://www.blf.sk/tmp/asset_cache/link/0000012992/Publikacia_SZP.pdf)>
4. ČIERNA, H.: *Spoločensky zodpovedné podnikanie a model výnimočnosti*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-8083-585-9
5. HOLME, R.: *Corporate social responsibility: making good business sense*. Switzerland: World Business Council for Sustainable Development, 2000. ISBN 2-940240-078
6. HORNÍKOVÁ, Z.: Ako merať investície do CSR. In: *ETrend*, 2005. [online] 31.3.2005 [cit. 10.09.2009] Dostupné z: <<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/ako-merat-investicie-do-csr.html>>
7. KAŠPAROVÁ, K.: *Stakeholderská teorie a její propojení s koncepcí Společenské odpovědnosti podniku*. [online] [citované 24.08.2009]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=582>>
8. MARČEK, E.: *Spoločensky zodpovedné podnikanie v Karpatском regióne. Záverečná správa za Slovensko*. Júl 2007. [online] [cit. 28.08.2009] Dostupné z: <[http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/CF\\_TWIW\\_Sprava\\_Slovensko.pdf](http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/CF_TWIW_Sprava_Slovensko.pdf)>
9. PREKOPOVÁ, P.: Aký máme vzťah k zodpovedným firmám. In: *Stratégie*. 2008. ISSN 1337-0251
10. Spracované podľa: *Business Leaders Forum*. Spoločenská zodpovednosť firiem. Vnímanie obyvateľmi Slovenska. Nadácia Pontis, Focus, október 2006. [online] [cit. 28.08.2009] Dostupné z: <[http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/PONTIS\\_Prieskum\\_CSR\\_Verejnost\\_2006.pdf](http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/PONTIS_Prieskum_CSR_Verejnost_2006.pdf)>
11. Výsledky prieskumu spracované podľa: *Stratégie*, december 2008. [online] [cit. 28.08.2009] Dostupné z:

<[http://www.strategie.sk/files/casopis/2008/December/Strategie12\\_2008\\_23.pdf](http://www.strategie.sk/files/casopis/2008/December/Strategie12_2008_23.pdf)>

12. ZELENÝ, J.: *Environmentálne manažérstvo a spoločenská zodpovednosť (organizácii)*. Banská Bystrica: Fakulta prírodných vied UMB Banská Bystrica, 2008. ISBN 978-8083-690-0
13. ZELENÝ, J.: Orientácia v oblasti systémového inžinierstva – základ úspešného environmentálneho inžiniera II. Environmentálne problémy – vonkajšie ohrobenie, In: *Ekológia a environmentalistika*. PARTNER, 2007. ISBN 978-80-89183-33-3

## Summary

Corporate social responsibility is a relatively new concept, which is not yet settled or uniform definition used and appeared as a phenomenon in the middle of last century. An article refers to the Social sphere of the Corporate social responsibility as one of the “triple responsibility“of CSR activities where we can the CSR activities divided into three areas: economic (Profit), environmental (Planet) and social (People). Examples of development issues of corporate social responsibility is its link with the EFQM excellence model, as both pursue the basic objective of business success.

## Adresa autora

Ing. Lýdia Halagová  
Katedra manažmentu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: 0908 951 641  
E-mail: halagova@euke.sk

# Konkurencieschopnosť a inovačná aktivita podniku

Štefan HICÁK

## Úvod

V dostupnej literatúre možno nájsť nespočetné množstvo definícií a názorov na inovácie. Z hľadiska ekonomického rastu krajiny zohrávajú inovácie významnú úlohu, sú výsledkom komercializácie nových myšlienok a nápadov a vytvárajú novú pridanú hodnotu. Globalizácia a s ňou spojené zmeny prinášajú nové inovácie, vyvolávajú potrebu rozpoznávania týchto zmien a predovšetkým vyžadujú rýchlu reakciu v podobe implementácie do praxe. Slovensko má pomerne dobrý výskumný potenciál, ale jeho kvalita výrazne zaostáva za najvyspelejšími európskymi krajinami. Jednou z hlavných príčin tohto stavu je finančne poddimenzovaná podpora zo strany štátu, ale aj zo súkromnej sféry.

Pojem inovácia už nie je len často používaný termín, inovácia je podnikateľský fenomén. Inovácia vo svojej podstate predstavuje výhodný a prakticky jediný účinný spôsob reakcie podniku na vznik novej podnikateľskej príležitosti v jeho okolí. Uskutočnenie takejto účinnej reakcie na vznik novej podnikateľskej príležitosti vyžaduje zmeniť správanie podniku, tzn. uskutočniť zmeny vnútri podniku, v jeho správaní.

## 1. Teoretické východiská

Hlavnou hnacou silou zmien vo svetovej ekonomike sú podniky. Tieto pôsobia v určitom prostredí, respektíve odvetví, ktoré ich ovplyvňuje. Toto prostredie, respektíve jeho vplyvy, vplyva na všetky podniky rovnako, avšak každý podnik vplyvy prostredia pociťuje rôzne. Toto svojím spôsobom predurčuje stav, resp. pozíciu podniku v odvetví a tá je v značnej miere ovplyvnená jeho silnými a slabými stránkami. Dá sa povedať, že žiadne dva podniky pôsobiace v jednom odvetví nemajú rovnaké silné a slabé stránky. Silná stránka predstavuje aktivitu alebo proces, ktorú podnik vykonáva dobre a je tak pomocou nej jedinečný. Je zdrojom dosahovania konkurenčnej výhody. Silná stránka preto predstavuje predpoklad a konkurenčná výhoda dôsledok. Naproti tomu slabá stránka predstavuje aktivitu alebo proces, v ktorej je podnik slabý alebo v nej nedosahuje želateľné výsledky. Najvýznamnejšie a odbornou verejnosťou aj najlepšie prijaté práce z oblasti manažmentu a ekonómie sú dielom Michaela E. Portera, profesora Harvard Business School.

Základným nástrojom pre stanovenie konkurenčnej výhody a nájdenie cesty k jej zväčšeniu je hodnotový reťazec<sup>1</sup>, ktorý rozčleňuje podnik do jednotlivých činností vykonávaných pri projektovaní, výrobe, uvádzaní na trh a distribúcii jeho produktov. Konkurenčnú výhodu získa podnik tým, že bude tieto strategicky dôležité činnosti robiť lacnejšie a lepšie ako jeho konkurenti.

V diele *Competitive strategy* (1980) identifikoval tri základné konkurenčné stratégie a načrtáva odporúčané zručnosti a zdroje, organizačné elementy a riziká spojené s každým z týchto troch typov stratégie. Jeho najvýznamnejším dielom je kniha *Competitive advantage of nations* (1990) ponúka model, ktorý pomáha lepšie pochopiť konkurenčné postavenie národa v globálnej konkurencii. Porter vykonal výskum v desiatich krajinách a na základe jeho výsledkov ponúkol tento model. Kniha predstavuje prvú teóriu konkurencieschopnosti založenú na príčinách produktivity. Porter definoval tri štádia konkurenčnej schopnosti. V prvom krajina ťaží z lacnej pracovnej sily a prírodných zdrojov, v ďalšom štádiu sa zdrojom konkurenčnej výhody stáva efektívnosť výroby a tretie štádium sa spája s výrobou inovatívnych produktov a poskytovaním služieb. Na výber faktorov ovplyvňujúcich konkurenčnú schopnosť potom môže slúžiť Porterov hodnotový reťazec.

Je všeobecne známe, že efektívny manažment znalostí a vedomostí je jednou z kľúčových požiadaviek na získanie a udržanie si konkurenčnej výhody. Max H. Boisot v svojej knihe *Knowledge assets: securing competitive advantage in the information economy* (1999) rozvíja koncepčný rámec informačného priestoru I-Space<sup>2</sup> na vyhľadávanie informačných tokov v podniku i v jeho okolí a zaoberá sa aj ich využitím na vrcholovej úrovni v rámci organizácie.

Shank a Govindarajan sa venujú oblasti riadenia nákladov na úrovni top manažmentu, ako zdroja na získanie konkurenčnej výhody. Vo svojej práci *Strategic cost management: The new tool for competitive advantage* (2008) vysvetľujú ako riadenie nákladov ovplyvňuje podnikovú stratégiu. Autori analyzujú to ako tri hlavné nástroje riadenia nákladov – analýza hodnotového reťazca, strategická analýza a analýza nákladov vplývajú na úroveň nákladov a aké možnosti poskytujú na dosiahnutie konkurenčnej výhody pre podniky v problémoch. Autori poukazujú na to ako je strategické riadenie nákladov v širšom kontexte využívané k rozvíjaniu lepších stratégií na ceste k získaniu udržateľnej konkurenčnej výhody.

Miller a Le Breton-Miller počas svojej praxe vykonali výskum v oblasti skúmania zdrojov konkurenčných výhod v rodinných podnikoch, t. j. takých, v ktorých rodina kontroluje majoritný balík akcií alebo hlasovacích práv a jeden

---

<sup>1</sup> SLÁVIK, Š.: *Strategický manažment*. Bratislava: SPRINT vfra, 2005, 263 s. ISBN 80-89085-49-0

<sup>2</sup> BOISOT M. H.: *Knowledge assets: securing competitive advantage in the information economy*, Oxford University Press, 1999, ISBN 9780198296072, dostupné na: <[http://books.google.com/books?id=6a5NFicVQ4MC&printsec=frontcover&hl=sk&source=gbs\\_v2\\_summary\\_r&cad=0#>](http://books.google.com/books?id=6a5NFicVQ4MC&printsec=frontcover&hl=sk&source=gbs_v2_summary_r&cad=0#>), 27.08.2009

alebo viac jej členov je vo vrcholovej manažérskej funkcii. Poznatky z výskumu publikovali v ich knihe *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*(2005) a navrhli model tzv. štyroch C – Command (nezávislosť senior manažmentu pri rozhodovaní), Continuity (posilňovať dôveru a lojalitu k podniku a jeho misii), Community (rozvíjanie jedinečnej podnikovej kultúry a vzťahov so zamestnancami na všetkých úrovniach) a Connection (zavedenie a udržanie dlhodobých vonkajších vzťahov so zákazníkmi a dodávateľmi). Autori taktiež identifikovali a popísali päť základných podnikových stratégií – brand building (budovanie značky), craftsmanship (zručnosti), superior operations (dokonalejšie procesy), innovation (inovácie), and deal making (obchodné jednanie). Podľa nich podnik nemusí implementovať všetky 4 C, mal by však nájsť pomer, v ktorom by preňho všetky štyri zložky prinášali čo najväčší úžitok. Tento pomer potom závisí na vybranej podnikovej stratégii.

To ako získať konkurenčnú výhodu analyzuje v svojich prácach aj Collins. Vo svojej knihe *Why Some Companies Make the Leap ... And Others Don't* (2001) poukazuje na ľudský faktor a jeho úlohu pri dosahovaní konkurenčnej výhody.

P. J. Buckley vo svojej knihe *The changing global context of international business* (2002) analyzuje zmeny v konkurenčnom prostredí v celosvetovom meradle. Jeho prístup na jednej strane predstavuje analýzu vplyvov priamych zahraničných investícií na konkurencieschopnosť, na strane druhej analyzuje zmeny, ktoré sa uskutočnili v juhoázijských štátoch, ktoré neboli založené na príleve priamych zahraničných investícií a napriek tomu tieto štáty dokázali výrazne zvýšiť svoju konkurencieschopnosť. Buckley konštatuje, že konkurencieschopnosť je synonymom dlhodobého dosahovania zisku, schopnosti vyrovnáť sa so zamestnancami a poskytovať nadpriemerné výnosy vlastníkom.

Problematike konkurencieschopnosti a inovácií sa venujú aj Acs a Audrestsch. V knihe *Innovation and small firm* (1990) prezentujú zistenia z analýz a prieskumov vykonaných v USA. Výsledky ich analýzy predstavujú prelom vo vnímaní vzťahov medzi priemyselnou štruktúrou a inováciami. Dospeli k názoru, že inovačná aktivita je vyššia v priemyselných odvetviach kde dominujú veľké podniky. Na druhej strane sa však v takýchto odvetviach malé podniky javia ako viac inovatívne ako ich väčší konkurenti. Inovačná výhoda malých podnikov je najvýraznejšia v odvetviach charakterizovanými vysokou úrovňou inovačnej aktivity a vysokým podielom kvalifikovanej pracovnej sily, autori zdôrazňujú rastúcu dôležitosť malých podnikov pri tvorbe technologických inovácií a ich rastúcemu podielu v americkej ekonomike.

Množstvo literatúry z oblasti konkurencieschopnosti a inovácií je založených na makroekonomických dátach. Grupp sa vo svojej práci *The Links between Competitiveness, Firms' Innovative Activities and Public R&D Support in Germany: An Empirical Analysis* (1997) snaží poskytnúť odpoveď založenú na vedeckých a technologických indikátoroch a ekonometrickej analýze. Štúdiu konkurencieschopnosti sa venuje na mikroekonomickej úrovni na vzorke 161

podnikov zo západného Nemecka. Ich konkurencieschopnosť meria pomocou dvoch indikátorov – obchodných výsledkov a podielom na exporte.

Podľa Dupal'a<sup>3</sup> sa všeobecne pojmom inovácia definuje kreatívny proces, v ktorom sa kombinujú existujúce dve alebo viac vecí novým spôsobom, so zámerom vyrobiť jedinečnú novú vec.

F. Valent považuje za inovácie akékoľvek zmeny v štruktúre výrobného organizmu a za efekty považuje akékoľvek zmeny v správaní sa výrobného organizmu. Za predmet zmien v štruktúre výrobného organizmu (inovácie) považuje prvky výroby a vzájomné vzťahy medzi nimi a to:

- a) Kvalifikáciu pracovníkov
- b) Pracovné predmety
- c) Pracovné prostriedky
- d) Vzťahy vzájomného technologického pôsobenia
- e) Organizačné vzťahy
- f) Iné činitele, napr. pracovné prostredie

To v konečnom dôsledku znamená uskutočňovanie zmien vo fungovaní celého podnikového systému. Za najdôležitejší zdroj inovácií treba považovať zmeny v ľudskom poznaní, zmeny intelektuálneho charakteru a teda nové objavy, vynálezy a iné poznatky vedy a výskumu. Tieto zmeny možno nazvať spoločným termínom invencia.

Invenciu možno charakterizovať ako podnet, nápad, ideu určitého riešenia. Invencia je produktom predstavivosti a vynaliezavosti, predstavuje tak produkt intelektuálnej ľudskej tvorivej činnosti. Zo vzájomného vzťahu medzi invenciou a inováciou vyplýva, že inovácie sú vlastne zmaterializované invencie, teda nápady, myšlienky pretvorené na úžitkové hodnoty. Invencie predstavujú zmeny v štruktúre poznania, inovácie sú zmenami v reálne existujúcich výrobných štruktúrach.

Inovačný proces možno chápať ako vývoj nového produktu od získania invencie až po zavedenie produktov na trh. Ide v podstate o prípravu a postupné uskutočňovanie inovačných zmien. Výsledkom inovačného procesu je inovácia ako realizovaná, využívaná zmena. Všeobecne možno inovačný proces<sup>4</sup> rozčleniť do troch základných častí:

1. Tvorba invencie
2. Tvorba inovácie
3. Prenikanie (difúzia) inovácie

Podľa Green Paper on Innovation (1995) inovácie predstavujú synonymum pre úspešnú produkciu, asimiláciu a vyhľadávanie novosti v ekonomických a sociálnych sférach. Ponúkajú nové riešenia problémov a takýmto spôsobom

---

<sup>3</sup> Dupal' A., Baránek I., Füzyová L.: Manažment inovácií podniku, Bratislava: Ekonóm, 1997, s.7

<sup>4</sup> Dupal' A., Baránek I., Füzyová L.: Manažment inovácií podniku, Bratislava: Ekonóm, 1997, s. 15

stretávajú, respektíve spĺňajú požiadavky oboch strán aj individuí aj spoločnosti. Podľa slovníka cudzích slov predstavujú opozitum k inováciám slová archaizmus a rutina.

Termín inovácia je niečo čo je pomerne nejasné, vo všeobecnom ponímaní znamená aj proces aj jeho výsledok. Podľa definície navrhnutej organizáciou OECD v jej „Frascati Manual“, inovácia zahŕňa transformáciu idey, resp. nápadu do trhovo úspešného produktu alebo služby, nový zlepšený výrobný alebo distribučný proces alebo novú metódu sociálnej služby. Termín inovácia sa podľa tejto definície odkazuje na proces ako taký. Na druhej strane, ak termín inovácia odkazuje na zlepšený produkt, nástroj alebo službu, ktoré sú úspešné na trhu, ide o výsledok procesu.

Podľa Erica von Hippela sa inovácie stávajú tzv. demokratizované<sup>5</sup>. Má na mysli užívateľov produktov a služieb, aj podniky aj jednotlivcov, u ktorých rastie schopnosť inovovať pre vlastné potreby.

Bývalá francúzska premiérka, Édith Cresson tvrdí, že inovácia bude úspešná ak sú mobilizované všetky zručnosti a znalosti, ktorými podnik disponuje.

Peter F. Drucker hovorí, že inovácia je špecifická časť podnikania, či už ide o existujúci podnik, verejnú prospešnú inštitúciu alebo o nový pokus jednotlivca z garáže. Podľa neho je inovácia skôr výsledkom tvrdej práce ako nadania. Inovácia vyžaduje vedomosti a často aj vynachádzavosť a samozrejme potrebuje byť jasne zameraná.

Podľa nás je konkurencieschopnosť podniku schopnosť odolávať negatívnym vonkajším vplyvom prostredia, resp. odvetvia, v ktorom podnik pôsobí a takisto schopnosť efektívne konkurovať konkurenčným podnikom v odvetví, za účelom zlepšiť si postavenie na trhu. Inovácie predstavujú podľa nás najlepší zdroj konkurenčnej výhody, pretože pokrývajú všetky druhy podnikových činností, či už ide o výrobu, marketing, logistiku, manažment alebo vzťahy s dodávateľmi. Všetky tieto činnosti vo všeobecnosti predstavujú potenciál pre inovácie, či už ide o inovácie radikálne alebo inkrementálne.

### **1.1. Faktory ovplyvňujúce konkurencieschopnosť**

Michael E. Porter vo svojich prácach identifikoval tri základné skupiny faktorov ovplyvňujúce konkurencieschopnosť podniku. Ide o faktory:

- Makroprostredia
- Mikroprostredia
- Tzv. vrodene faktory

---

<sup>5</sup> von HIPPEL, E.: Democratizing innovation, The MIT Press, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts, 2005, ISBN 0-262-00274-4



Skúmanie konkurencieschopnosti sa orientuje prevažne na identifikáciu a popis rozhodujúcich faktorov ovplyvňujúcich úroveň konkurencieschopnosti. Michael E. Porter počas svojej práce identifikoval 5 základných konkurenčných síl, známych aj pod názvom Porterov model piatich konkurenčných síl. Na základe toho, môžeme povedať hovoriť o prebiehajúcej konkurencii v odvetví, o hrozbe vstupu nových potenciálnych konkurentov do odvetvia, o hrozbe substitučných produktov, o vyjednávacej sile dodávateľov a vyjednávacej sile zákazníkov. Postavenie podniku v odvetví je dobré vtedy, ak je schopný vyzdvihnúť svoje silné stránky a eliminovať slabé, využiť príležitosti, ktoré mu vonkajšie prostredie ponúka a vyhnúť sa hrozbám, ktorými ho vonkajšie prostredie ohrozuje. Jedným z hlavných faktorov konkurencieschopnosti je podstata konkurenčnej výhody a s tým spojená technologická úroveň výrobného procesu, inovačná schopnosť, objem výdavkov na výskum a vývoj, efektívnosť podnikových procesov, ale aj napríklad delegovanie právomoci. Vychádzame hlavne z poznatkov Michaela E. Portera, ktorý spája vertikálne úrovne konkurencieschopnosti a poskytuje systematický prístup umožňujúci vysvetliť a predpovedať konkurencieschopnosť podniku. Podľa neho sa bohatstvo tvorí na mikroúrovni, kde sa ľudské, kapitálové a prírodné zdroje pretvárajú na výrobky a služby. Závisí potom od schopnosti podnikov produkovať hodnotné výrobky a služby využitím efektívnych metód a od kvality podnikateľského prostredia. V tomto ponímaní si produktívne firemné stratégie a procesy vyžadujú vzdelanejších a skúsenejších ľudí, lepšie a kvalitnejšie informácie, dobrých dodávateľov, dokonalejší výskum a podobne.

V súvislosti s hospodárskou situáciou musia podniky vylepšovať svoje schopnosti a formy konkurovania. Dôležité je si uvedomiť posun od konkurovania v zdrojoch a zdedených vlastností k tvorbe konkurenčných výhod založených na diferenciacii produktov a efektívnosti výrobných procesov. Zvyšovanie konkurencieschopnosti je náročnou výzvou, lebo zlepšenie individuálnej oblasti neprináša rast konkurencieschopnosti, nevyhnutný je preto pokrok vo viacerých oblastiach.

Vplyv najdôležitejších faktorov formujúcich konkurencieschopnosť podnikateľského sektora a následne aj konkurencieschopnosť ekonomiky je súčasťou pravidelného hodnotenia v rámci Správy o globálnej konkurencieschopnosti – Global Competitiveness Report<sup>6</sup> podľa, ktorej je konkurencieschopnosť definovaná ako súbor inštitúcií, politik a faktorov, ktoré stanovujú úroveň produktivity v krajine.

Existencia, napredovanie a rast konkurencieschopnosti podniku sú vo veľkej miere predurčené oborom podnikania a charakterom produkcie podniku. Okrem už spomenutých faktor Porter identifikoval aj ďalšie faktory ako miera vzdelávania zamestnancov, zdroj konkurenčnej výhody, orientácia na zákazníka a využívanie marketingu. Medzi najmenej dôležité patria faktory makroprostredia

---

<sup>6</sup> *The Global Competitiveness Report 2008–2009*, World Economic forum, Geneva 2008, dostupné na: <<http://www.weforum.org/pdf/GCR08/GCR08.pdf>>, 15.07.2009

ako vládne rozhodnutia zvyhodňujúce niektoré subjekty, prístup na domáci akciový trh a podobne.

Netreba zabúdať na oblasť informácií a informačných technológií. Implementácia informačných technológií mení charakter klasického konkurenčného prostredia, pričom hovoríme o novom type konkurencie, ktorú nazývame e-konkurenciou<sup>7</sup>. Trendy v národnej a medzinárodnej konkurencii, ale aj iné faktory umocňujú potrebu internacionalizácie podnikov a internacionalizácia sa tak stáva rozhodujúcim krokom ku konkurencieschopnosti podniku. Jeden z najdôležitejších faktorov, ktorý sme ešte v práci nespomenuli kvalita manažmentu. Tá hovorí o tom, či vrcholový manažment je schopný tvoriť účinné stratégie rozvoja a zabezpečovať tak dlhodobú prosperitu podniku. Pod kvalitou manažmentu treba v prvom rade chápať profesionálny výkon manažérskych funkcií.

## 2. Súčasný stav v Slovenskej republike

V SR ešte nie je úplne rozvinuté priaznivé proinovatívne podnikateľské prostredie, o čom svedčí aj to, že slovenské podniky sú malo inovatívne. Chýba technologický orientovaný segment podnikov, ktorý by sa stal základným hnacím motorom inováčnej dynamiky krajiny.

Dôvodov slabej inovatívnosti firiem je niekoľko:

- Nedostatok kapitálu, hlavne rizikového kapitálu, ktorý sa týka najmä MSP. Ak keď sa situácia za posledné obdobie v tejto oblasti zlepšila, kapitálové trhy sú na Slovensku stále málo rozvinuté. Pretrvávajúce problémy so získaním cudzieho kapitálu naznačuje aj fakt, že MSP uskutočňujú svoje inováčné aktivity prevažne z vlastných finančných zdrojov
- Slabo rozvinutú inováčnú (podnikateľskú) kultúru. Slovenské podniky podľa uskutočnených prieskumov inovatívnosť síce považujú za zdroj konkurencieschopnosti, ale pravdepodobne podceňujú jej význam, nakoľko inovatívnosť slovenských podnikov je na nízkej úrovni.
- Nedostatočne rozvinutá medzifiremná spolupráca vo sfére inovácií. Aj keď v posledných dvoch rokoch boli prijaté zásadné dokumenty na vládnej úrovni, bola prijatá inováčná stratégia a inováčná politika, vládna politika je v tejto oblasti stále nepostačujúca a obmedzuje sa väčšinou na podporu vzniku a existencie technologických inkubátorov či priemyselných parkov. Stratégiu pre oblasť klastrov, klastrových iniciatív a technologický platforiem, ako nástrojov zvyšovania konkurencieschopnosti SR nemá.
- Podporná inováčná infraštruktúra vo vyspelých krajinách predstavuje podporné stimuly pre podporu inovácií. Ide o vládne a regionálne inštitúcie zaoberajúce sa podporou inovácií, regionálne inováčné centrá a pod. Táto otázka na

---

<sup>7</sup> ROUVINEN P.: Competitiveness in the new economy, Research institute of the finnish economy, 2002, dostupné na: < [http://www.etla.fi/files/608\\_dp786.pdf](http://www.etla.fi/files/608_dp786.pdf) >

Slovensku ešte nebola riešená, avšak v rámci vládnych inovačných dokumentov je jej venovaný priestor a malo by tak v blízkej dobe k náprave.

V registri organizácií Štatistického úradu SR bolo ku koncu roka 2008 registrovaných spolu 588 181 subjektov, z toho 418 221 fyzických osôb a 169 960 právnických osôb. Štruktúru počtu právnických osôb tvorilo 119 933 podnikov a 50 027 neziskových organizácií<sup>8</sup>. Tabuľka č.1 prezentuje vývoj počtu podnikov a neziskových inštitúcií za obdobie 2003 – 2008.

Tabuľka 1 Vývoj počtu podnikov a neziskových inštitúcií

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Podniky spolu	64 420	74 207	83 710	93 411	101 574	119 933
Neziskové inštitúcie	36 992	40 078	43 067	45 829	48 198	50 027

Zdroj: Štatistický úrad SR

V slovenskej legislatíve sa v minulom období problematikou inovácií nezaoberal žiaden právny predpis ani norma. Neexistencia takéhoto dôležitého dokumentu sa prejavila v skutočnosti, že verejné výdavky určené na podporu inovatívnych aktivít súkromného sektora sa v súčasnosti nachádzajú pod úrovňou európskeho priemeru. Rovnako Slovenská republika (SR) zaostáva aj vo výdavkoch na projekty výskumu a vývoja a vo zvyšovaní kvality ľudských zdrojov orientovaných na výskum, vývoj a inovácie.

Celkovo možno povedať, že počet inovačných podnikov na Slovensku je nízky. Podľa European Innovation Scoreboard 2007<sup>9</sup> možno za inovatívne podniky považovať len 6,8% zo všetkých podnikov. Faktorov ovplyvňujúcich inovačnú aktivitu je mnoho, jedným z hlavných je však množstvo výdavkov na inovácie z celkových tržieb ako aj ich štruktúra.

Podporu výskumu a vývoja na Slovensku je možné realizovať v rôznych formách, podobách a opatreniach. Ide o zložitý systém, v ktorom sú zastúpené tak nástroje priamej, ako aj nepriamej podpory. Obe tieto formy by mali byť pritom vyvážené a vzájomne koordinované. V priamej podpore ide o inštitucionálne financovanie organizácií a inštitúcií VaV a účelové pridelovanie prostriedkov na vybrané konkrétne činnosti v oblasti vedy a techniky, naproti tomu nepriama podpora sa realizuje prostredníctvom malopočetných a rôzne efektívnych ekonomických nástrojov, vyplývajúcich z daňových a colných zákonov, zákona o štátnej pomoci, zákona o vysokých školách atď. Súhrne možno povedať, že na Slovensku prevládajú prvky a formy priamej podpory rozvoja výskumu a vývoja.

<sup>8</sup> Spracované podľa Slovstat, Štatistický úrad SR, dostupné na internete: <[http://www.statistics.sk/pls/elisw/casovy\\_Rad.procDlg](http://www.statistics.sk/pls/elisw/casovy_Rad.procDlg)>

<sup>9</sup> European Innovation Scoreboard 2007, Comparative analysis of innovation performance, European Commission - Pro Inno Europe, dostupné na: <[http://www.proinno-europe.eu/admin/uploaded\\_documents/European\\_Innovation\\_Scoreboard\\_2007.pdf](http://www.proinno-europe.eu/admin/uploaded_documents/European_Innovation_Scoreboard_2007.pdf)>, 24.06.2009

Kľúčové vládne dokumenty v oblasti inovačnej politiky<sup>10</sup> identifikovali niekoľko hlavných výziev rozvoja inovačného systému v Slovenskej republike.

Tieto výzvy sa týkajú hlavne:

- nízkej úrovne a kvality výskumno-vývojových aktivít, nízkeho podielu slovenských podnikov v oblasti výskumu a vývoja a nízka úroveň vzťahov medzi priemyslom a akademickými inštitúciami
- neuceleného a neusporiadaného inovačného systému a malého počtu nástrojov inovačnej politiky
- malého počtu inovatívnych podnikov v priemysle, ako hlavnej výzvy pre dlhodobý rozvoj krajiny

Hlavným menovateľom nízkej výkonnosti Slovenska v oblasti inovácií sú nízke verejné výdavky na výskum a vývoj. V roku 2008 dosiahol podiel výdavkov na vedu a výskum k HDP rekordne nízku úroveň – 0,47 % z HDP. Navyše tento podiel zaznamenáva v posledných piatich rokoch klesajúcu, resp. stagnujúcu tendenciu. V porovnaní s rokom 2000 tak došlo k poklesu o 0,18 %. Táto úroveň je rozhodne nedostatočná najmä ak vezmeme v úvahu stav v už rozšírenej Európskej únii, kde toto číslo dosahuje priemernú hodnotu 1,82 %. Podobná situácia je aj v súkromnom sektore, kde výdavky na vedu a výskum tvoria iba 0,25 % z HDP, v porovnaní s EU-27 s 1,17 %.

V oblasti investovania do výskumu a vývoja patrí Slovenská republika medzi krajiny Európskej únie s najnižším objemom finančných prostriedkov vyčleňovaných do oblasti výskumu a vývoja. Situácia v oblasti investovania finančných prostriedkov podnikateľského sektora do výskumu a vývoja je veľmi zlá, v dôsledku nízkych investícií je pomerne slabé prístrojové a technické vybavenie vo všetkých sektoroch výskumu a vývoja.

V oblasti výdavkov vyčlenených v Slovenskej republike na inovácie je zaujímavá vnútorná štruktúra výdavkov, t.j. rozčlenenie výdavkov podľa oblasti, v ktorých boli výdavky využité. Za rok 2006 v Slovenskej republike tvoril rozhodujúci podiel výdavkov zaobstaranie strojov a zariadení (85,5%), druhý najvyšší objem výdavkov bol vynaložený na vnútorný výskum a vývoj (8,3%). V porovnaní so stavom v zahraničí patrí Slovenská republika ku krajinám s najnižším počtom inovatívnych malých a stredných podnikov<sup>11</sup>. Z celkového počtu malých a stredných podnikov v Slovenskej republike tvoria inovatívne podniky iba 6,8% (za všetky odvetvia v zisťovaní za rok 2007).

Jedným z faktorov ovplyvňujúci úroveň konkurencieschopnosti je transfer technológií. Transfer technológií je chápaný ako cieľavedomý, časovo ohraničený proces transformovania poznatkov umožňujúcich inovovať výroby, procesy

---

<sup>10</sup> Inovačná stratégia SR pre roky 2007 až 2013 a Inovačná politika SR pre roky 2008 až 2010 dostupné na (v sekcii Inovácie): <<http://www.economy.gov.sk/index/index.php>>, 17.07.2009

<sup>11</sup> Spracované podľa *Správa o stave výskumu a vývoja v SR a jeho porovnanie so zahraničím za roky 2002 a 2006*, dostupné na : <<http://www.minedu.sk/index.php?lang=sk&rootId=1833>>, 27. 08. 2009

a služby, prípadne zavádzať výrobky a technológie úplne nové do podniku za účelom komerčného využitia. Pri transfere technológií zohrávajú najvýznamnejšiu úlohu inovácie. Transfer technológií zahŕňa nákup licencií, nákup hotových výrobkov, nákup kompletných zariadení, subdodávky, priemyselné spolupráce, spoločné podnikanie, kapitálové investície ako aj imitáciu. Situácia na Slovensku je v tejto oblasti pomerne zlá, v tabuľke č.2 sú uvedené počty uzatvorených licenčných zmlúv v SR za roky 2000 – 2008, ako aj ich finančné vyjadrenie za sledované obdobie.

Tabuľka 2 Licencie

Ukazovateľ	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Počet uzatvorených zmlúv									
na nákup licencií	36	46	49	47	56	67	69	95	113
na predaj licencií	4	13	5	6	11	8	14	13	15
Licenčné poplatky na nákup (tis. Eur) <sup>1)</sup>	2 331	7 161	3 381	2 946	11 585	6 066	70 862	22 040	37 094
Licenčné príjmy z predaja licencií (tis. Eur) <sup>1)</sup>	41	368	179	64	279	4 753	1 107	84	681

Poznámka: 1) údaje sú prepočítané konverzným kurzom 1 Eur=30,126 Sk

Zdroj: Štatistický úrad SR

Národná agentúra pre rozvoj malých a stredných podnikov uskutočňuje prieskumy týkajúce sa konkurencieschopnosti a inovačnej kapacity MSP. Posledný prieskum bol vykonaný v roku 2006 a prebehol na vzorke viac ako 1000 MSP, väčšinu tvorili podniky zaoberajúce sa obchodnou činnosťou. Vyplývalo z neho, že zdrojom konkurencieschopnosti je v prvom rade spoľahlivosť spojená s dodržaním zmluvných vzťahov, potom je to vysoká kvalita produktu a schopnosť podniku prispôbiť sa zmenám.

Prieskum, ktorého hlavným cieľom bola identifikácia faktorov konkurencieschopnosti slovenských podnikov, realizovala aj Národná Banka Slovenska. Vo svojej výskumnej štúdií<sup>12</sup> prezentuje pohľad samotných podnikov a ich činitele, ktoré ju ovplyvňujú. V rámci prieskumu bolo opytovaných vyše 200 najlepších slovenských podnikov, ktoré dosahujú najvyšší ročný obrat a majú rozhodujúci vplyv na vývoj slovenskej ekonomiky, výskumný tím získal odpovede

<sup>12</sup> LALINSKÝ T.: Faktory konkurencieschopnosti slovenských podnikov, Výskumná štúdia Národná Banka Slovenska, 3/2008, dostupné na: <[http://www.nbs.sk/\\_img/Documents/PUBLIK/08\\_lal1.pdf](http://www.nbs.sk/_img/Documents/PUBLIK/08_lal1.pdf)>, 25.04.2009

od 90 podnikov. Podniky, ktoré sa zapojili do prieskumu vyrábajú približne štvrtinu produkcie a na celkovom vývoze sa podieľajú viac ako jednou tretinou. Štúdia prináša dynamický pohľad na konkurencieschopnosť podnikov, keďže odhaľuje nielen súčasné ale aj budúce faktory konkurencieschopnosti. Podniky svoje vnútro podnikové prostredie hodnotili pozitívne, či už ide o využívanie informačných a komunikačných technológií, profesionálnosť manažmentu, orientáciu na znižovanie nákladov. Na druhej strane sú si podniky vedomé nízkeho využívania marketingu a nízkej miery kontroly nad medzinárodnou distribúciou ich produkcie. K odvetvových faktorov konkurencieschopnosti možno priradiť vplyv zákazníkov, efektívnosť výroby, 24% podnikov sa považuje za inovátorov, t.j. podstatou ich konkurenčnej výhody sú inovácie. V prieskume medzi nízko hodnotené odvetvové faktory parí dostupnosť pracovnej sily s medzinárodnými skúsenosťami, ale aj kvalita a dostupnosť špecializovaných vzdelávacích a výskumných služieb. Z makroekonomických faktorov podniky pozitívne vnímali kvalitu a dostupnosť telekomunikačnej infraštruktúry, dostupnosť úverov a kvalitu kancelárskych priestorov.

## **Záver**

Pod pojmom konkurencieschopnosť vo všeobecnosti rozumieme schopnosť podnikov, odvetví, regiónov a národov vytvárať vysokú úroveň príjmov. Inovácie predstavujú nový spôsob využitia existujúcich zdrojov podniku k získaniu nových podnikateľských príležitostí, ide teda o nachádzanie nových možností zvýšenia výnosov z podnikateľských aktivít. Zachovanie a rast konkurencieschopnosti sa dnes stáva kľúčovou úlohou nielen pre politických predstaviteľov, ale aj pre manažérov všetkých podnikov, pretože konkurencieschopnosť je vnímaná ako základná podmienka prosperity.

## **Kľúčové slová**

konkurencieschopnosť, inovácie, inovačná aktivita, konkurenčná výhoda, podnik

## **Literatúra**

1. PORTER M.: Konkurenční výhoda, Praha: Grada Publishing, 1994, ISBN 80-85605-11-2
2. DUPAL A., BARÁNEK I., FÜZYOVÁ L.: Manažment inovácií podniku, Bratislava: Ekonóm, 1997, ISBN 80-225-0841-1
3. Greenpaper on Innovations, European Commission, 1995, dostupné na: <[http://europa.eu/documents/comm/green\\_papers/pdf/com95\\_688\\_en.pdf](http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf)>, 28.06.2009

4. GRUPP H.: The Links between Competitiveness, Firms' Innovative Activities and Public R&D Support in Germany: An Empirical Analysis, Vol. 9 (1997), No.1, dostupné na: <<http://de.scientificcommons.org/20314659>>, 27.08.2009
5. Frascati manual, OECD Publications Service, OECD, 2002, dostupné na: <<https://www.vedatechnika.sk/SK/VedaATechnikaVSR/SDokumenty/Frascati%20manual/frascati%20manual%2001.pdf>>, ISBN 80-8070-157-1, 21.06.2009
6. ACS Z.J., AUDRETSCH D.B.: Innovation and small firm, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1990, ISBN-10 : 0-262-01113-1
7. von HIPPEL, E.: Democratizing innovation, The MIT Press, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts, 2005, ISBN 0-262-00274-4
8. DRUCKER, P.F.: The discipline of innovations, Harvard Business Review, 08/2002, dostupné na: <<http://www.engr.pitt.edu/mac/images-t/articles%20and%20docs/DisciplineofInnovation.pdf>>, 27.06.2009
9. BUCKLEY P.J.: The changing global context of international business, Palgrave Macmillan, 2002, ISBN 0-333-99444-2
10. COLLINS J.: Good To Great: Why Some Companies Make the Leap ... And Others Don't, HarperBusiness, 2001, ISBN – 13: 978-0066620992
11. SLÁVIK, Š.: Strategický manažment. Bratislava: SPRINT vfra, 2005. 403 s. ISBN 80-89085-49-0
12. BOISOT M. H.: Knowledge assets: securing competitive advantage in the information economy, Oxford University Press, 1999, ISBN 9780198296072, dostupné na: <[http://books.google.com/books?id=6a5NFicVQ4MC&printsec=frontcover&hl=sk&source=gbs\\_v2\\_summary\\_r&cad=0#>](http://books.google.com/books?id=6a5NFicVQ4MC&printsec=frontcover&hl=sk&source=gbs_v2_summary_r&cad=0#>), 27.08.2009
13. SHANK J., GOVINDARAJAN V.: Strategic cost management: The new tool for competitive advantage, New York: Free Press, 2008, ISBN: 1439150362, dostupné na: <<http://books.google.com/books?id=9z1ru3tmmigC&dq=competitive+advantage&lr=&hl=sk>>, 26.08.2009
14. MILLER D., Le BRETON - MILLER I.: Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses. Boston: Harvard Business School Press, 2005, ISBN: 1-59139-415-5, Dostupné na: <<http://books.google.com/books?id=5fYqzIWU5IC&printsec=frontcover&dq=competitive+advantage&hl=sk#v=onepage&q=&f=false>>, 28.08.2009
15. LALINSKÝ T.: Faktory konkurencieschopnosti slovenských podnikov, Výskumná štúdia Národná Banka Slovenska, 3/2008, ISSN: 1337 – 5830, dostupné na: <[http://www.nbs.sk/\\_img/Documents/PUBLIK/08\\_lal1.pdf](http://www.nbs.sk/_img/Documents/PUBLIK/08_lal1.pdf)>, 25.04.2009
16. The Global Competitiveness Report 2008–2009, World Economic forum, Geneva 2008, dostupné na: <<http://www.weforum.org/pdf/GCR08/GCR08.pdf>>, 15.07.2009
17. European Innovation Scoreboard 2008, Comparative analysis of innovation performance, European Commission - Pro Inno Europe, dostupné

na:<[http://www.proinnoeurope.eu/EIS2008/website/docs/EIS\\_2008\\_Final\\_report.pdf](http://www.proinnoeurope.eu/EIS2008/website/docs/EIS_2008_Final_report.pdf)> 24.06.2009

18. European Innovation Scoreboard 2007, Comparative analysis of innovation performance, European Commission - Pro Inno Europe, dostupné na:<[http://www.proinnoeurope.eu/admin/uploaded\\_documents/European\\_Innovation\\_Scoreboard\\_2007.pdf](http://www.proinnoeurope.eu/admin/uploaded_documents/European_Innovation_Scoreboard_2007.pdf)>, 24.06.2009
19. Inovačná politika SR pre roky 2008 až 2010, dostupné na(v sekcii Inovácie): <<http://www.economy.gov.sk/index/index.php>>, 17.07.2009
20. Inovačná stratégia SR pre roky 2007 až 2013, dostupné na(v sekcii Inovácie): <<http://www.economy.gov.sk/index/index.php>>, 17.07.2009

## Summary

Main driving forces of changes in global economy are companies. Under the term competitiveness we commonly understand ability of companies, sectors, regions and nations to create high level of incomes. Innovation presents new way to utilization of existing resources of company to gain new business opportunities. In nowadays maintaining and growth of competitiveness is going to be key task not only for politicians, but mainly for managers of companies, because competitiveness is seen as basic condition of prosperity.

## Adresa autora

Ing. Štefan Hičák  
Katedra financií a účtovníctva  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 258  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: stefan.hicak@yahoo.com



# Miera využívania metódy **Balanced Scorecard** vo vybraných podnikoch na území Slovenskej republiky

*Elena HORVÁTHOVÁ*

## Úvod

Jedným z kľúčových faktorov celkového úspechu podniku je jeho strategická orientácia. Fáza definovania strategickej orientácie je v mnohých podnikoch úzkym miestom. Ale podniky, ktoré dokážu pomocou dobrej metodiky túto fázu systematicky a rýchlo zvládnuť, si budujú veľký konkurenčný náskok.

Vývoj a implementácia úspešnej stratégie a systémov riadenia sú dôležitým aspektom zvýšenia potenciálu podniku v trhovom prostredí. Cieľom je zlepšovanie výsledkov, nachádzanie takých riešení, ktoré dlhodobu zlepšia výkonnosť, prosperitu a stabilitu podniku.

Autori zaoberajúci sa problematikou meradiel výkonnosti podniku (napr. Kaplan, Norton, 2002, Malina, Selto, 2001, Baran, 2006, Horváth, 2002, Ittner, Larcker, Randall, 2003 a pod.) sa zhodujú na tom, že tradičné finančné meradlá výkonnosti (tržby, ROI, ROA, ROE a pod.) nie sú v súčasnom turbulentnom konkurenčnom prostredí dostatočne efektívnym zdrojom pre rozhodovanie sa podniku. Tradičné finančné meradlá nie sú adekvátnym zdrojom informácií pre budúce rozhodovanie, keďže odzrkadľujú len minulý stav podniku. V tejto súvislosti sa pre podniky zvýšil význam nefinančných meradiel výkonnosti. Ale až rastúca medzinárodná konkurencia a expanzia TQM poukázali na nevyhnutnosť využívania aj spomínaných nefinančných meradiel výkonnosti podniku.

Vhodné prepájanie finančných a nefinančných meradiel ponúka práve koncept **Balanced Scorecard** (BSC), ktorý vytvára komplexný systém meradiel zameraných na výkonnosť podniku. Dôležité je previesť poslanie a stratégiu podniku do zrozumiteľného súboru ukazovateľov výkonnosti, ktoré umožnia zdokonaľiť výkonnosť procesov nielen znižovaním nákladov, ale aj zvyšovaním kvality, zvýšiť využitie zamestnancov a rozoznať potreby a preferencie zákazníkov.

Koncept BSC bol popularizovaný Kaplanom a Nortonom v 90. rokoch minulého storočia, a rozšíril sa do rôznych oblastí podnikania po celom svete. Práve preto, že BSC sa explicitne zameriava na prepojenie rozhodnutí a výstupov podniku, je určené usmerňovať vývoj a implementáciu stratégie, ako aj komunikáciu v podniku. A navyše, vhodne zavedené BSC môže manažmentu podniku poskytnúť spoľahlivú spätnú väzbu nielen pre zhodnotenie výkonu, ale aj v oblastiach týkajúcich sa zákazníkov, interných procesov a v neposlednom rade aj zamestnancov podniku.

To, či sú do BSC pridané relevantné meradlá, závisí od veľkosti kompetencií pracovnej sily, ktorá v tomto prípade musí efektívnejšie dosahovať ciele organizácie týkajúce sa interných vzťahov, zákazníkov, financií a počtu

vyškolených pracovníkov. Medzi budúcimi potrebami a súčasnými kompetenciami pracovníkov však existujú podstatné medzery. Tieto sa môžu eliminovať napr. školeniami pracovníkov. Z pohľadu implementácie stratégie je eliminácia týchto medzier dôležitá. Avšak ani kompetentní pracovníci nemusia byť schopní úplne si osvojiť základy stratégie organizácie, keď im neboli poskytnuté efektívne stimuly či istá sloboda ich konania. Motivácia a povzbudzujúce podnety prostredia by preto mali byť prijaté ako jeden z determinantov dosiahnutia cieľov v rámci BSC. Dôsledok motivácie pracovníkov a jej zaraďovania do manažmentu firmy je meraný využívaním rôznorodých metód.

Uvedené skutočnosti nás viedli k tomu, že považujeme problematiku využívania metódy Balanced Scorecard v súvislosti s motiváciou pracovníkov za veľmi aktuálnu a spracovanie tejto témy tak môže byť prínosom v teoretickej aj praktickej oblasti. V príspevku sa zaoberáme aktuálnou mierou využívania princípov BSC vo vzťahu k motivácii zamestnancov v stredných a veľkých podnikoch textilného a odevného priemyslu na Slovensku.

## **1. Realizácia vlastného výskumu**

Prostredníctvom BSC možno charakterizovať celú organizáciu aj z pohľadu závislosti jej výkonnosti od motivácie zamestnancov. To isté je možné realizovať pre všetky útvary v organizácii, čím vznikne komplexný obraz o východiskovej situácii v organizácii. Na základe poznania týchto faktorov je potom možné veľmi efektívne a účinne riadiť výkonnosť organizácie na základe zmien stimulačných nástrojov ovplyvňujúcich vnútornú motiváciu zamestnancov (Kaplan, Norton, 2005, Angel, Rampersad, 2005). Z uvedeného vyplýva, že viac motivovaní zamestnanci umožnia aj efektívnejšie riadenie výkonnosti podniku prostredníctvom BSC.

Cieľom nášho výskumu bolo overiť, či táto závislosť platí aj naopak. A teda, či využívanie BSC môže zvýšiť motiváciu zamestnancov. Skúmali sme teda, či existuje významný vzťah medzi motiváciou zamestnancov a mierou využívania metódy BSC. Mieru využívania BSC sme v našom výskume chápali nie len z pohľadu podnikov, ktoré využívali produkty BSC. Do úvahy sme brali aj podniky, ktoré mali stanovený aspoň jeden strategický cieľ (v rámci strategických oblastí) v každej zo štyroch perspektív BSC (finančná, zamestnanecká, interných procesov a učenia sa a rastu) a ku každému zo spomínaných cieľov mali priradené aspoň jedno meradlo na kontrolu ich dosahovania (perspektíva BSC - strategický cieľ - meradlo). V prípade týchto podnikov hovoríme, že využívali princípy BSC. To znamená, že využívali metodiku BSC (vyváženosť - 4 perspektívy, resp. oblasti, prepojenosť a merateľnosť - strategické ciele a s nimi súvisiace stanovené meradlá na kontrolu ich dosahovania – dvojité spätné väzby na budúce zlepšenie). Neboli si však BSC vedomí ako pojmu (intuitívne využívali BSC, aj keď pod iným

názvom). Overovali sme teda aj to, či vzťah medzi motiváciou zamestnancov a mierou využívania BSC existuje už pri využívaní princípov BSC.

Vychádzali sme teda z predpokladu, že na to, aby zamestnanci mohli byť pozitívne motivovaní je prínosom, ak manažment pozná potreby zamestnancov v oblasti motivácie. Spôsoby ako získa manažment tieto znalosti o zamestnancoch a ich potrebách môžu existovať neformálne alebo formálne. Jedným z nástrojov ako tieto znalosti extrahovať je zaviesť systém merania kľúčových oblastí podniku (medzi nimi aj zamestnanci), čo v našom chápaní znamená merať, implementovať princípy BSC.

## 1.1. Stanovenie predpokladov na riešenie vlastného výskumu

Príspevok je zameraný na skúmanie spomínanej problematiky, pri riešení ktorej sme vychádzali z nasledujúcich predpokladov:

- Predpokladáme, že čím viac ukazovateľov<sup>1</sup> merajúcich stav v každej zo štyroch základných perspektív BSC, slúžiacich na dosiahnutie stanovených strategických cieľov sa v podniku využíva, tým je väčšia pravdepodobnosť, že podnik bude mať rovnomerne stanovené strategické ciele. To znamená, že bude mať zastúpenú každú zo štyroch perspektív BSC. Čím predpokladáme naplnenie základnej myšlienky metodiky BSC, a to vyváženosť, merateľnosť a prepojenosť.
- Na základe uvedených skutočností predpokladáme, že každý podnik môže implementovať základné princípy BSC (určitá množina ukazovateľov merajúcich stav, v štyroch základných perspektívach BSC). To znamená, že aj podnik, ktorý nemá dosť zdrojov na financovanie BSC produktov a nie je si vedomý pojmu BSC, ho môže v skutočnosti používať.
- Predpokladáme, že v podnikoch, kde sú využívané aspoň princípy BSC, manažéri lepšie poznajú dôležitosť jednotlivých motivátorov pre ich zamestnancov v porovnaní s podnikmi, kde princípy BSC využívané nie sú.
- Predpokladáme, že v podnikoch využívajúcich aspoň princípy BSC je vyššia spokojnosť zamestnancov s jednotlivými motivátormi v porovnaní s podnikmi, kde princípy BSC využívané nie sú.

---

<sup>1</sup> Kaplan a Norton (2005) pokladajú za optimálny počet meradiel 20 – 25. Keďže v súčasnom období je tendencia počet meradiel znižovať, zvolili sme si preto ich počet 20, o ktorom sa domnievame (na základe zikáných poznatkov prostredníctvom štúdia skúmanej problematiky), že je dostatočný a zároveň nie príliš veľký na dosahovanie strategických cieľov podniku v rámci využívania metódy BSC. Nami vybrané meradlá považujú Kaplan a Norton za použiteľné vo všetkých odvetviach.

## 1.2. Výber výskumnej vzorky

Výberový súbor stredných a veľkých podnikov (s počtom zamestnancov 50 a viac – vid'. tabuľka 1) pôsobiacich v textilnej a odevnej výrobe tvorilo 25 podnikov vybraných metódou náhodného výberu zo základného súboru 87 stredných a veľkých podnikov textilného a odevného priemyslu (zoznam všetkých 87 podnikov sa nachádza v prílohe D). V nasledujúcej tabuľke uvádzame zoznam 25 – tých podnikov, v ktorých bol realizovaný výskum (4 z nich si však neželali byť menované, preto ich názvy neuvádzame):

Tabuľka 1 Zoznam podnikov zúčastnených na výskume

Názov podniku	Mesto
1. RAUL PRODUKTION s.r.o. KE	Košice
2. KODEX PLUS akciová spoločnosť Košice	Košice - Staré Mesto
3. API, s.r.o.	Prešov
4. IMMEA s.r.o.	Hanušovce nad Topľou
5. VSK s.r.o.	Humenné
6. Tytex Slovakia s.r.o.	Humenné
7. ROSS KC., s.r.o.	Kráľovský Chlmec
8. FinTex, s.r.o.	Spišská Nová Ves
9. MOSUPO J&M spol. s r.o.	Stará Ľubovňa
10. GEMTEX, a.s.	Rožňava
11. MAYSER Rožňava spol. s r.o.	Brzotín
12. Podnik A	Tisovec
13. FELDSAM, spol. s r.o.	Lučenec
14. I. TRAN., spol. s r.o.	Turzovka
15. MAJTEX SK, s.r.o.	Haláčovce
16. WEST EAST DESIGN SLOVAKIA, spol. s r.o.	Gbely
17. ARMA, s.r.o.	Dulovce
18. Marc Thombard Slovakia, spol. s r.o.	Letničie
19. RANSAN, spol. s r.o.	Banská Štiavnica
20. M.I.S. SLOVAKIA, spol. s r.o.	Vranov nad Topľou
21. Odeta, výrobné družstvo	Michalovce
22. GIVER SLOVENSKO, s.r.o.	Košice
23. Podnik B	Považská Bystrica
24. Podnik C	Ľubotice
25. Podnik D	Prešov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zo zoznamu poskytnutého Štatistickým úradom SR sme vyseletovali už podniky pôsobiace v textilnom a odevnom priemysle, ktoré spĺňali podmienku

počtu zamestnancov 50 a viac. Aktuálnosť zoznamu bola následne preverovaná prostredníctvom Obchodného a Živnostenského registra SR (dostupné na internete: <<http://www.orrsr.sk>>, <<http://www.zrsr.sk>>). Z toho nám vyplynula populácia podnikov, ktorú tvorilo už spomínaných 87 podnikov. Počas realizácie výskumu nebolo možné s niektorými podnikmi nadviazať kontakt, resp. niekoľko z nich počas realizácie výskumu ukončilo svoju činnosť, resp. počet zamestnancov sa znížil pod 50 (dôsledok hospodárskej krízy). Táto skutočnosť bola spôsobená tým, že v Obchodnom a Živnostenskom registri SR môže podnik figurovať ako existujúci aj po tom ako ukončil svoju činnosť. Je teda obtiažne aktualizovať zoznam existujúcich podnikov so 100 %-nou istotou.

Samotný výskum bol realizovaný osobným riadeným rozhovorom s jednotlivými respondentmi pomocou dotazníkov (metodika výskumu a forma dotazníka bola prebraná od: Tkáč, Bašistová, Treščáková). Dotazník bol určený vrcholovým manažérom podnikov (konatelia, majitelia atď.) a úkolovým pracovníkom v stredných a veľkých podnikoch textilného a odevného priemyslu v SR. V prípade odevného priemyslu sú úkolovými pracovníkmi tzv. „šičky“, ktoré sú pre toto odvetvie špecifické a sú neodmysliteľnou súčasťou výroby a výkonnosti podniku.

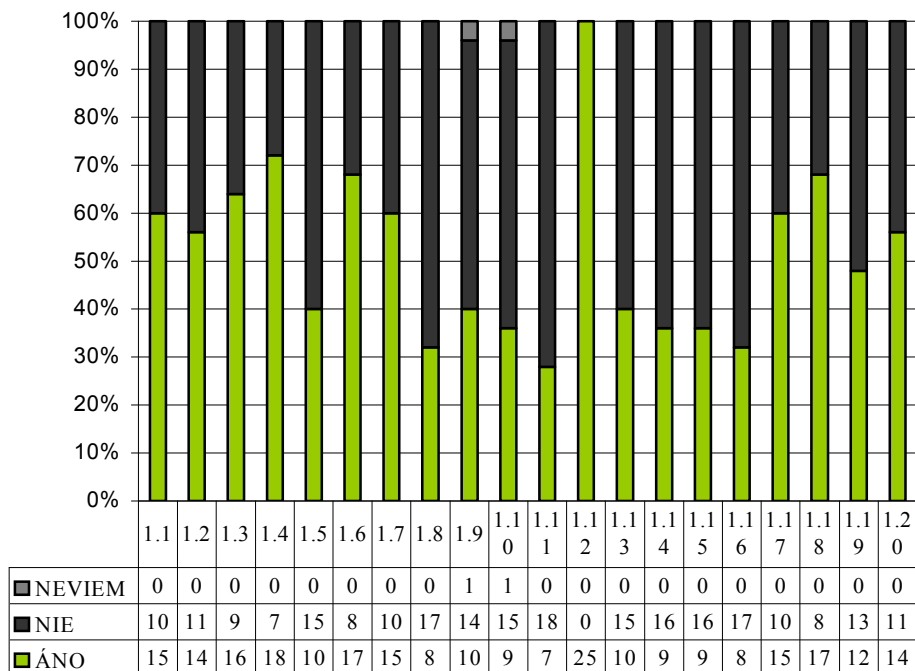
Výskum bol realizovaný na vzorke – 1 vrcholový manažér a 5 úkolových pracovníkov na jeden podnik. To znamená, že výslednú vzorku tvorilo 25 vrcholových manažérov a 125 šičiek. Tento výber vrcholových manažérov a šičiek predstavoval extrémnu polarizáciu pracovného zaradenia v každom podniku v danom odvetví. Dôvodom bolo najmä to, že vrcholoví manažéri sa nachádzajú na vrchole organizačnej štruktúry (OŠ) a majú prehľad o celkovom fungovaní podniku a o metódach merania výkonnosti využívaných v podniku. Šičky, na druhej strane, sú na najnižšom stupni OŠ a súčasne sú elementárnou súčasťou výroby a výkonnosti každého výrobného podniku v textilnom a odevnom priemysle.

## 2. Výsledky a diskusia

*Výsledky získané od vrcholových manažérov:*

Graf 1 poskytuje výsledky prvej časti dotazníka, v ktorej sme sa vrcholových manažérov pýtali, či vo svojom podniku používajú uvedené meradlá výkonnosti podniku. Mohli nám odpovedať „áno“, „nie“ alebo „neviem“. Pričom odpoveď „neviem“ nám slúžila na overenie vhodnosti výberu pozícií vrcholových manažérov. Pokiaľ by bola početnosť týchto odpovedí v jednotlivých podnikoch vysoká (viac ako 4 z možných 20 na podnik), museli by sme pochybovať o vhodnosti výberu jednotlivých vrcholových manažérov.

Graf 1 Využívanie jednotlivých meradiel výkonnosti v podniku



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov výskumu

Z grafu 1 v prvom rade vyplýva, že výber pozícií vrcholových manažérov bol správny, keďže sa vyskytli iba dve odpovede „nevied“ a to iba v jednom podniku. Môžeme konštatovať, že jediné meradlo výkonnosti, ktoré využívajú všetky zo skúmaných stredných a veľkých podnikov je nákladovosť výrobného procesu. Najmenej využívaným meradlom bola doba vývoja novej generácie výrobkov, pretože väčšina podnikov má prácu vo mzde a tak vyrábajú už zadané zákazky a nové výrobky nevyvíjajú. Dokonca aj tie čo vyvíjali v poslednej dobe vývoj rušia z dôvodu finančných ťažkostí, do ktorých sa dostali vplyvom hospodárskej krízy (keďže väčšina podnikov šije pre zahraničie).

Vysvetlenie významu jednotlivých číselných označení meradiel znázorňuje nasledujúca tabuľka 2.

Tabuľka 2 Význam číselných označení meradiel výkonnosti podniku

Označenie	Význam
1.1	ROE
1.2	ROA
1.3	ROI
1.4	EVA
1.5	ROCE
1.6	Čistý zisk
1.7	Lojalita zákazníka (ročný rast predaja).
1.8	Prieskumy spokojnosti zákazníka
1.9	Miera získavania nových zákazníkov/ok
1.10	Podiel na trhu
1.11	Doba vývoja novej generácie výrobkov.
1.12	Nákladovosť výrobného procesu.
1.13	Bod zvratu.
1.14	Obrat nových produktov.
1.15	Uvedenie nového produktu na trh.
1.16	% zamestnancov stotožnených so strat. cieľmi podniku.
1.17	Obrat zamestnancov.
1.18	Pridaná hodnota na zamestnanca.
1.19	Spokojnosť zamestnancov.
1.20	Dostupnosť strategických informácií pre zamestnancov.

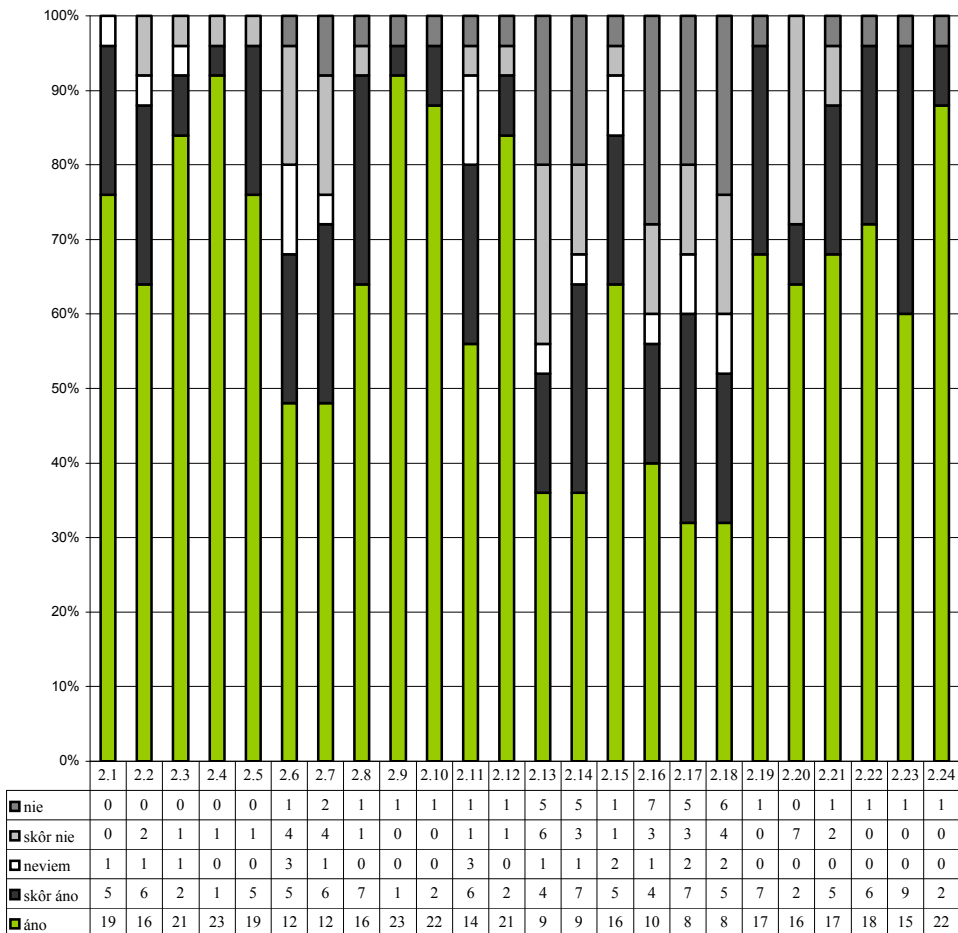
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov výskumu

V druhej časti dotazníka sme sa vrcholových manažérov pýtali na to, či sú pre ich podnik<sup>2</sup> dôležité nasledujúce faktory (číselné označenia jednotlivých faktorov sú vysvetlené v tabuľke 3), ktoré boli tiež úmyselne vyberané v súvislosti s BSC. Výsledky sú uvedené v grafe 2. Naším cieľom bolo zistiť, či sú pre podniky dôležité jednotlivé strategické oblasti. Tento okruh otázok bol v podnikoch interpretovaný v tom zmysle, že pri zaškrtnutí možnosti „áno alebo „skôr áno“ majú v daných strategických oblastiach stanovené strategické ciele podniku. Tento spôsob bol zvolený zámerne, z dôvodu ochrany citlivých údajov podniku.

Keďže nám vrcholoví manažéri odpovedali na väčšinu faktorov, že sú pre ich podnik dôležité, môžeme konštatovať, že vo väčšine podnikov majú stanovené strategické ciele, ktoré ale ešte nemusia byť sledované, t.z. že nie je podmienkou, že ak má podnik stanovené strategické ciele, že aj sleduje ich dosahovanie. V podnikoch ktoré mali k daným strategickým cieľom priradené príslušné meradlá na sledovanie ich dosahovania (s tým je spojená aj strategická spätná väzba) boli využívané princípy metódy BSC. Tieto výsledky sú zhrnuté a interpretované v časti „Zhrnutie výsledkov“ tejto podkapitoly dizertačnej práce.

<sup>2</sup> Na škále od 1 do 5, kde 1 je áno, 2 – skôr áno, 3 – neviem, 4 – skôr nie a 5 je nie

Graf 2 Dôležitosť jednotlivých faktorov pre podnik



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov výskumu

Význam číselných označení jednotlivých faktorov je vysvetlený v nasledujúcej tabuľke.



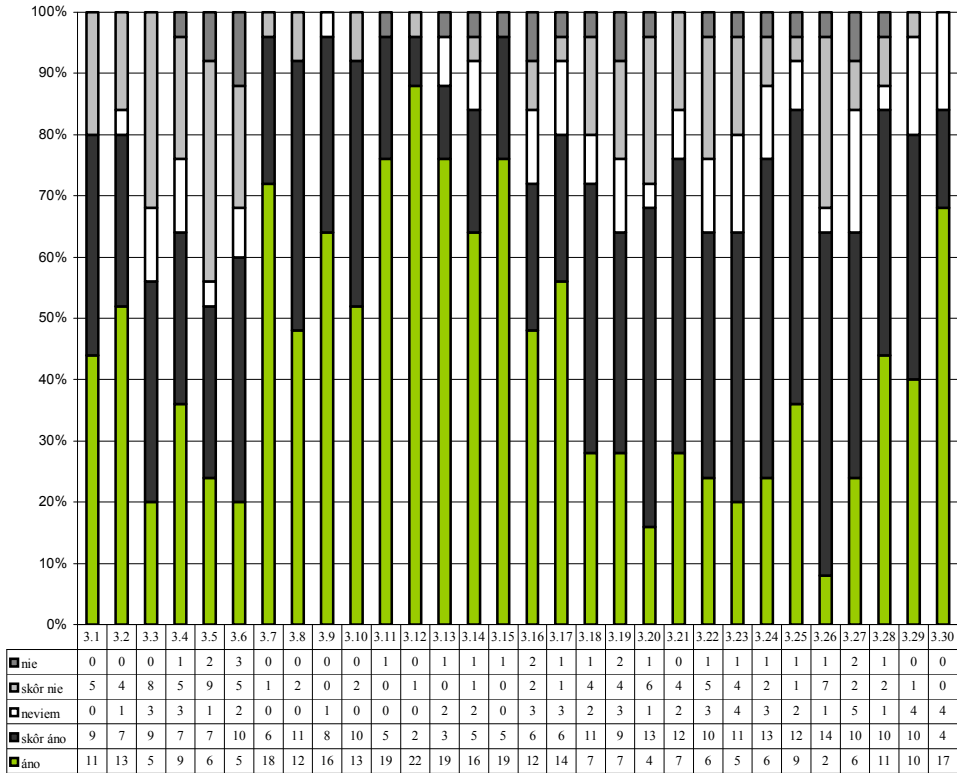
Tabuľka 3 Význam číselných označení jednotlivých faktorov

Označenie	Význam
2.1	Rast obratu predaja.
2.2	Portfólio výrobkov / služieb
2.3	Znižovanie nákladov.
2.4	Zvyšovanie produktivity.
2.5	Využitie zdrojov, ktoré má firma k dispozícii
2.6	Investičná stratégia.
2.7	Podiel na trhu.
2.8	Získavanie nových zákazníkov.
2.9	Spokojnosť zákazníkov.
2.10	Udržanie zákazníkov.
2.11	Ziskovosť zákazníkov
2.12	Image a povest' podniku.
2.13	Výskum a vývoj úplne nových výrobkov / služieb.
2.14	Inovačný proces
2.15	Výrobný proces
2.16	Manažment značky
2.17	Dostupnosť výrobku / služby
2.18	Popredajný servis
2.19	Schopnosti zamestnancov.
2.20	Efektívnosť informačného systému.
2.21	Motivácia, delegovanie právomocí a angažovanosť.
2.22	Spokojnosť zamestnancov.
2.23	Udržanie zamestnancov.
2.24	Produktivita zamestnancov.

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov výskumu

V poslednej tretej časti dotazníka sme sa vrcholových manažérov pýtali, či si myslia, že sú pre ich zamestnancov (šičky) dôležité jednotlivé motivátory. Výsledky sú znázornené v grafe 3. Z výsledkov je zrejmé, že väčšina vrcholových manažérov (konkrétne 22) si myslí, že pre ich zamestnancov je dôležitá pracovná doba. Paradoxne iba 11 vrcholových manažérov si myslí, že pre šičky je dôležitá ich spokojnosť s výškou mzdy. Dvaja vrcholoví manažéri si myslia, že pre šičky je dôležité rozhodovať a jednať, čo je pravdepodobne vyplýva z povahy ich povolania. Pri vyhodnocovaní výsledkov výskumu sme sa stretli s tým, že v podnikoch, kde bolo využívaných menej meradiel, mali vrcholoví manažéri tendenciu svoje odpovede na túto otázku nadhodnocovať. Na druhej strane v podnikoch kde sa využívalo viac meradiel vrcholoví manažéri túto tendenciu nemali.

Graf 3 Dôležitosť jednotlivých motivátorov pre zamestnancov (pohľad vrcholových manažérov)



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov výskumu

Vysvetlenie číselných označení jednotlivých motivátorov zamestnancov je znázornené v nasledujúcej tabuľke.

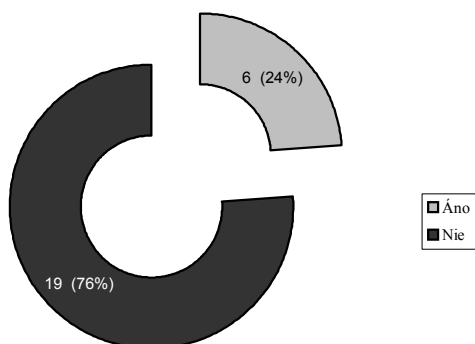
Tabuľka 4 Význam číselných označení jednotlivých faktorov

Označenie	Význam
3.1	Zmyslupnosť práce zamestnancov.
3.2	Zodpovednosť zamestnancov za výstupy úloh, ktoré vykonávajú.
3.3	Možnosť osobnostného rastu a rozvoja zamestnancov.
3.4	Pracovný postup zamestnancov.
3.5	Školenia zamestnancov a ich vzdelávanie.
3.6	Možnosť pre zamestnanca podať zlepšovaci návrh.
3.7	Riešenie problémov zamestnancov pri vykonávaní ich úloh.
3.8	Využitie kvalifikácie zamestnancov.
3.9	Medziľudské vzťahy a atmosféra na pracovisku.
3.10	Poskytnutie spätnej väzby pre zlepšenie pracovného výkonu zamestnancov
3.11	Spokojnosť zamestnancov.
3.12	Pracovná doba.
3.13	Ocenenie, pochvala, uznanie od nadriadeného.
3.14	Sociálne a zamestnanecké výhody.
3.15	Istota udržania zamestnania.
3.16	Prestiž a imidž spoločnosti.
3.17	Prístup zamestnancov k informáciám potrebným k vykonávaniu ich práce.
3.18	Podpora tvorivosti a iniciatívy zamestnancov.
3.19	Delegovanie právomocí.
3.20	Osobná angažovanosť zamestnancov pri riešení kľúčových úloh.
3.21	Morálna zodpovednosť zamestnancov.
3.22	Možnosť rekvalifikácie zamestnancov.
3.23	Dobrá informovanosť zamestnancov.
3.24	Aktuálna dostupnosť informácií vzhľadom k predpokladaným potrebám.
3.25	Prispievanie zamestnancov k plneniu kľúčových cieľov podniku.
3.26	Možnosť rozhodovať a jednať.
3.27	Stotožnenie osobných cieľov zamest. s cieľmi jednot. oddelení a s cieľmi podniku.
3.28	Spokojnosť so systémom odmeňovania a výškou mzdy.
3.29	Podpora osobných schopností zamestnancov.
3.30	Spokojnosť zamestnancov s ich priamym nadriadeným.

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov výskumu

V závere osobného riadeného rozhovoru s vrcholovými manažérmi stredných a veľkých textilných a odevných podnikov sme sa pýtali vrcholových manažérov, či poznajú metódu merania výkonnosti podniku Balanced Scorecard, a či ju vo svojom podniku využívajú. Tieto otázky boli kladené zámerne až na konci rozhovoru, pretože sme predpokladali, že väčšina vrcholových manažérov uvedenú metódu nepozná (popri tom ju však môžu vo svojich podnikoch využívať bez toho, aby o tom vedeli) a keby sme sa na to opýtali na začiatku rozhovoru, bolo by možné, že po tejto otázke by sa náš rozhovor ukončil so strany vrcholových manažérov alebo by získané odpovede boli touto skutočnosťou ovplyvnené.

Graf 4 Známosť metódy merania výkonnosti podniku Balanced Scorecard (BSC)



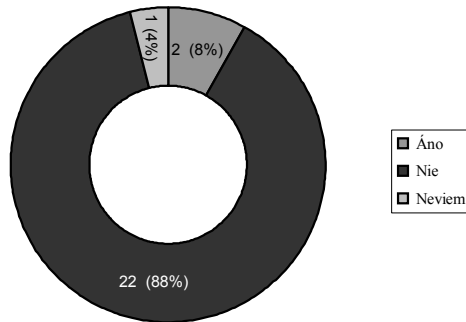
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov výskumu

Z grafu 4 sa nám potvrdil predpoklad, že väčšina vrcholových manažérov metódu BSC nepozná, je ich až 76 % (19 vrcholových manažérov). Uvedenú metódu poznalo iba 6 podnikov, čo tvorí 24 % z počtu dopytovaných vrcholových manažérov. Tento fakt je spôsobený nedostatočnou informovanosťou, tiež nezájmom vrcholových manažérov o nové manažérske metódy a pod. V podnikoch kde metódu poznali sa vrcholoví manažéri snažili vzdelávať v nových metódach riadenia, merania výkonnosti a podobne. Títo vrcholoví manažéri mali podstatne pozitívnejší prístup ku riadeniu ich podniku a táto skutočnosť sa následne pozitívne odrazila aj na výsledkoch výskumu pre tieto podniky<sup>3</sup>.

Ďalší graf zobrazuje či je v skúmaných podnikoch využívaná metóda BSC. Vo väčšine podnikov BSC využívané nie je (88 %, čiže 22 podnikov). Tento údaj je však potrebné brať s istou rezervou, keďže veľmi veľa vrcholových manažérov uviedlo, že BSC nepozná, na druhej strane uviedli, že metódu nevyužívajú. Keď sa budeme pridržiavať predpokladu, že podniky BSC môžu používať, len o tom nevedia a aj na základe skorších výsledkov, prídeme k záveru, že síce väčšina podnikov BSC nevyužíva, ale viac z nich využíva aspoň princípy BSC. V jednom podniku (4 % z celkového počtu skúmaných podnikov) vrcholový manažér nevedel, či uvedenú metódu merania výkonnosti podniku využívajú a v dvoch podnikoch metódu BSC využívajú (8 % z celkového počtu skúmaných podnikov).

<sup>3</sup> V týchto podnikoch bola väčšia zhoda odpovedí vrcholových manažérov s odpoveďami šičiek v oblasti dôležitosti jednotlivých motivátorov pre šičky a taktiež v týchto podnikoch prevládala väčšia spokojnosť s hodnotou jednotlivých motivátorov v praxi. To platilo najmä v podnikoch, v ktorých BSC aj naozaj využívali.

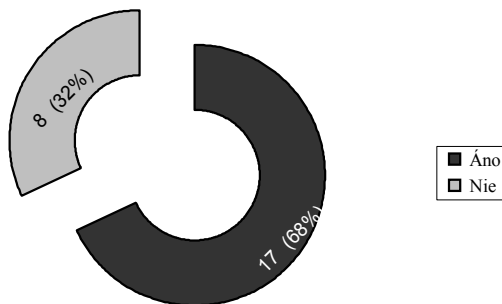
Graf 5 Využívanie metódy merania výkonnosti podniku Balanced Scorecard (BSC)



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov výskumu

V poslednej otázke sme sa pýtali, či podniky ovplyvnila hospodárska kríza a ak áno, tak akým spôsobom. Graf 6 znázorňuje koľko podnikov nám odpovedalo, že ich hospodárska kríza ovplyvnila, konkrétne to bolo 68 % (17 podnikov) z celkového počtu dopytovaných podnikov. A 32 % podnikov (8 podnikov) hospodárska kríza zatiaľ nezasiahla.

Graf 6 Vplyv hospodárskej krízy na podnik



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov výskumu

Nasledujúca tabuľka poskytuje sumár odpovedí vrcholových manažérov akým spôsobom ovplyvnila hospodárska kríza ich podnik.

Tabuľka 5 Spôsob akým ovplyvnila hospodárska kríza podnik

Akým spôsobom ovplyvnila váš podnik hospodárska kríza?	Počet odpovedí
„Zníženie počtu objednávok“.	7
„Pokles odbytu, zhoršená dostupnosť fin. zdrojov“.	1
„Nestíhame plniť objednávky“.	1
„Zníženie produkcie, nižší odbyť“.	1
„Pokles predaja“.	1
„Znížilo sa nám množstvo objednávok niektorých produktov, tým sme museli znižovať počet zamestnancov“.	1
„Minimálne“.	1
„Zvýšenie objednávok o 35 % v roku 2009 oproti roku 2008, zníženie exportu o 20%, zvýšenie lobbizmu a korupcie v SR o 30%“.	1
„Nedostatok zákaziek“.	1
„Skôr pomer eura na korunu robíme prácu vo mzde a keby bolo euro 40 Sk a nie 30,126 bolo by oveľa lepšie“.	1
„Nenaplnenie výroby“.	1
„Zúženie a strata odberateľského okruhu, nedostatok zdrojov krytia štátnych zákaziek, pokles záujmu o zamestnanie v sledovanom odvetví“.	1

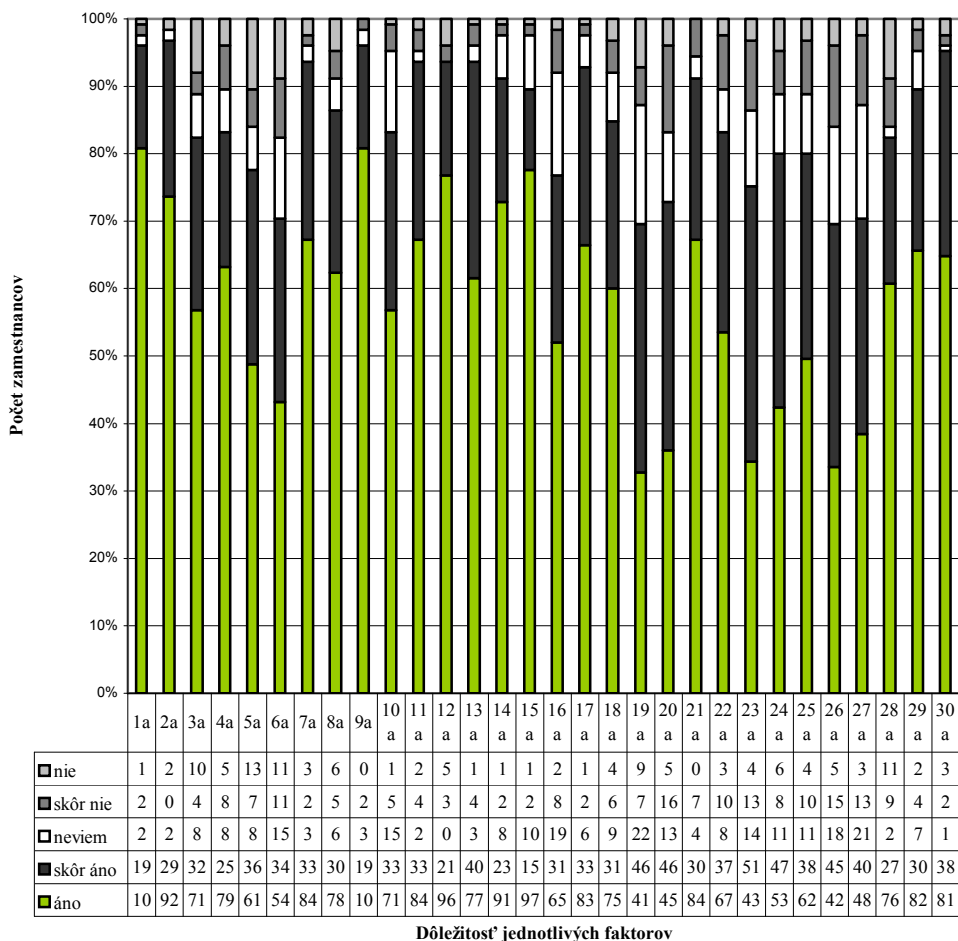
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov výskumu

Z tabuľky 5 vyplýva, že najviac podnikom (konkrétne 7) spôsobila hospodárska kríza zníženie počtu objednávok.

*Výsledky získané od úkolových pracovníkov (šičiek):*

V prvej časti dotazníka sme sa šičiek pýtali, či sú pre nich dôležité jednotlivé motivátory. Výsledky sú znázornené v grafe 7. Z výsledkov je zrejmé, že väčšina šičiek pokladá za dôležitú zmysluplnosť práce a medziľudské vzťahy a atmosféru na pracovisku (konkrétne 101 šičiek). Z grafu je možné zistiť, že väčšina motivátorov je pre šičky dôležitá. Zaujímavým zistením, je to, že šičky uprednostňujú vo väčšej miere nefinančné motivátory pred finančnými. Aj keď je nutné povedať, že aj finančným motivátorom priradzujú pomerne veľkú dôležitosť.

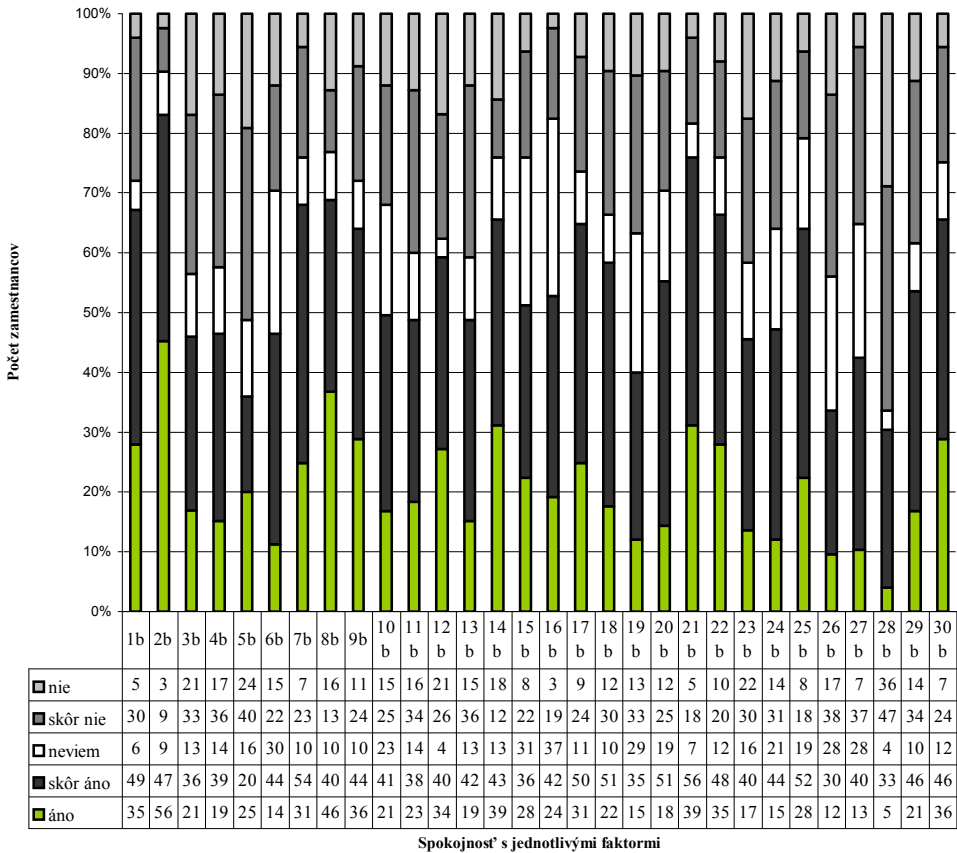
Graf 7 Dôležitosť jednotlivých motivátorov zamestnancov pre šičky



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov výskumu

V druhej časti dotazníka sme sa šičiek pýtali, či sú spokojné s jednotlivými motivátormi zamestnancov. Výsledky sú znázornené v grafe 8. Z výsledkov je zrejmé, že spokojnosť s jednotlivými motivátormi zamestnancov v praxi je u šičiek pomerne nízka. Najväčšiu nespokojnosť vyjadrili s výškou mzdy (až 83 šičiek). Táto všeobecná nespokojnosť vládne vo väčšine stredných a veľkých textilných a odevných podnikoch, výraznejšia je však v podnikoch, ktoré toho merajú málo. V podnikoch, ktoré vo väčšej miere využívali princípy BSC (pomerne veľa toho merali) prevládala vyššia miera spokojnosti s motivátormi zamestnancov v praxi.

Graf 8 Spokojnosť s jednotlivými motivátormi zamestnancov zo strany šičiek v praxi



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov výskumu

Číselné označenia jednotlivých motivátorov zamestnancov sú popísané v nasledujúcej tabuľke.



Tabuľka 6 Motivátory zamestnancov

Označenie (Dôležitosť)	Označenie (Spokojnosť)	Význam
1a	1b	Zmyslupnosť práce.
2a	2b	Zodpovednosť za výstupy úloh, ktoré vykonávate.
3a	3b	Možnosť osobnostného rastu a rozvoja.
4a	4b	Pracovný postup.
5a	5b	Školenia a vzdelávanie.
6a	6b	Možnosť podať zlepšovací návrh.
7a	7b	Riešenie problémov pri vykonávaní Vašich úloh.
8a	8b	Využitie kvalifikácie.
9a	9b	Medziľudské vzťahy a atmosféra na pracovisku.
10a	10b	Poskytnutie spätnej väzby pre zlepšenie pracovného výkonu.
11a	11b	Vaša spokojnosť.
12a	12b	Pracovná doba.
13a	13b	Ocenenie, pochvala, uznanie od nadriadeného.
14a	14b	Sociálne a zamestnanecké výhody.
15a	15b	Istota udržania zamestnania.
16a	16b	Prestíž a imidž spoločnosti.
17a	17b	Prístup k informáciám potrebným k vykonávaniu Vašej práce.
18a	18b	Podpora Vašej tvorivosti a iniciatívy.
19a	19b	Delegovanie právomocí.
20a	20b	Možnosť osobne sa angažovanosť pri riešení kľúčových úloh.
21a	21b	Morálna zodpovednosť.
22a	22b	Možnosť rekvalifikácie.
23a	23b	Dobrá informovanosť.
24a	24b	Aktuálna dostupnosť informácií vzhľadom k potrebám.
25a	25b	Možnosť prispieť k plneniu cieľov podniku.
26a	26b	Možnosť rozhodovať a jednať.
27a	27b	Stotožnenie osobných cieľov s cieľmi jedn. oddel. a s cieľ. pod.
28a	28b	Spokojnosť so systémom odmeňovania a výškou Vašej mzdy.
29a	29b	Podpora Vašich osobných schopností .
30a	30b	Spokojnosť s Vaším priamym nadriadeným.

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov výskumu

### 3. Zhrnutie výsledkov

Naledujúce tabuľky sú zhrnutím výsledkov výskumu. Pri formulovaní záverov sme vychádzali z predpokladov a tiež stanovených v predošlom texte príspevku.

Tabuľka 7 Podniky nevyužívajúce metodiku BSC

Podnik	Meradlá			BSC			Manažéri		Zamestnanci
	áno	nie	neviem	áno	nie	neviem	zhoda v počte odpovedí	zhoda v percentách	priemerná spokojnosť
1	3	17			1		32	21,3	2,5
2	10	10			1		39	26	3,5
3	3	17			1		22	14,7	2,3
4	7	13			1		19	12,7	2,5
10	7	13			1		8	5,3	3,2
11	7	13			1		50	33,3	4,2
12	7	13			1		63	42	2,8
18	3	15	2		1		58	38,7	2,8
19	7	13			1		80	53,3	3
22	3	17			1		47	31,3	2,5
<b>Spolu</b>	x			10			x	28,86	2,93

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov výskumu

Podniky uvedené v tabuľke 7 sú podniky, ktoré nevyužívali ani princípy BSC, keďže nespĺnili minimálne jednu z podmienok stanovených v predchádzajúcom texte príspevku. V tomto prípade to bolo väčšinou nespĺnenie existencie aspoň jedného meradla, ktoré má slúžiť na dosiahnutie aspoň jedného strategického cieľa v rámci každej perspektívy BSC.

Tabuľka 8 Podniky využívajúce princípy BSC

Podnik	Meradlá			BSC			Manažéri		Zamestnanci
	áno	nie	neviem	áno	nie	neviem	zhoda v počte odpovedí	zhoda v percentách	priemerná spokojnosť
5	12	8			1		64	42,7	3,4
6	10	10			1		86	57,3	2,2
8	11	9			1		61	40,7	2,9
9	10	10			1		96	64	2,5
14	15	5			1		83	55,3	1,9
15	19	1			1		69	46	2
17	17	3			1		65	43,3	2,3
20	15	5			1		64	42,7	2,8
21	12	8			1		61	40,7	3,2
23	13	7			1		57	38	2,6
24	9	11			1		47	31,3	2,8
25	15	5			1		70	46,7	2,2
<b>Spolu</b>	x			12			x	46%	2,6

Podnik	Meradlá			BSC			Manažéri		Zamestnanci
	áno	nie	neviem	áno	nie	neviem	zhoda v počte odpovedí	zhoda v percentách	priemerná spokojnosť
7	11	9				1	45	30	2,9
<b>Spolu</b>	<b>x</b>			<b>1</b>			<b>x</b>	<b>30%</b>	<b>2,9</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov výskumu

Podniky uvedené v tabuľke 8 splnili všetky podmienky stanovené v predchádzajúcom texte príspevku a tak sa zaradili do skupiny podnikov využívajúcich princípy (metodiky) BSC. To znamená, že sú to také podniky, ktoré v skutočnosti BSC používajú. To znamená, že využívajú metodiku, ale nie sú si vedomé BSC ako pojmu.

Tabuľka 9 Podniky plne využívajúce metódu BSC

Podnik	Meradlá			BSC			Manažéri		Zamestnanci
	áno	nie	neviem	áno	nie	neviem	zhoda v počte odpovedí	zhoda v percentách	priemerná spokojnosť
13	19	1		1			81	54	2,3
16	13	7		1			76	50,7	3,4
<b>Spolu</b>	<b>x</b>			<b>2</b>			<b>x</b>	<b>52,40%</b>	<b>2,9</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov výskumu

Podniky uvedené v tabuľke 9 tiež splnili všetky vopred stanovené podmienky (ktoré vychádzali z poznatkov získaných štúdiom problematiky), ale navyše aj odpovedali, že BSC využívajú. To znamená, že sú si BSC vedomé ako z pohľadu metodiky, tak aj ako pojmu.

Z tabuliek je zrejmé, že prvá skupina podnikov mala najhoršie výsledky. Manažéri zaznamenali najmenšiu priemernú zhodu odpovedí so zamestnancami a priemerná spokojnosť zamestnancov s motiváciou bola tiež najnižšia.

Čo sa týka priemernej miery zhody odpovedí vrcholových manažérov a úkolových pracovníkov, tá bola najvyššia u podnikov využívajúcich BSC. Najvyššia spokojnosť zamestnancov s motiváciou bola v podnikoch, ktoré využívali aspoň princípy BSC.

## Záver

V dnešnej dobe pre úspešnú implementáciu BSC potrebujú manažéri dosiahnuť spoluúčasť pracovníkov na všetkých úrovniach na dosahovaní cieľov organizácie. Vo väčšine prípadov je to vzťah medzi odmenou a meradlami BSC, ktorý efektívne zaostruje pozornosť pracovníkov na ich každodennú podporu stratégie organizácie.

Tento postoj úspechu organizácie znamená odmenu pre jej pracovnú silu, zatiaľ čo zlyhania znamenajú pre pracovníkov stratu.

Manažment ľudských zdrojov sa mení práve tak ako ostatné systémy pretrvávajúce v organizácii. V dnešnej dobe sa kladie dôraz na ľudské zdroje, aj keď vplyv manažmentu ľudských zdrojov na stratégiu firmy a jej hodnotu nie je ľahko pozorovateľný. Preto sa organizácie sústreďujú na rozvoj technických aspektov personálneho manažmentu, ako je nábor nových zamestnancov, realizácia školení, mzda, rozvoj pracovníkov atď., aj keď tieto aktivity nie vždy podporujú implementáciu stratégie. Pri riešení tohto problému by mohla pomôcť štvrtá perspektíva Balanced Scorecard - perspektíva učenia a rastu.

S vývojom charakteru práce, s vývojom organizácií, v ktorých je práca realizovaná, a s vývojom prostredia, v ktorom organizácie pôsobia, sa dynamicky menia požiadavky na manažment a v rámci neho požiadavky na motiváciu a na ňu sa viažuce motivačné systémy a štýl vedenia. Teória a prax potvrdzuje, že význam motivačných nástrojov zameraných na uspokojovanie nižších potrieb relatívne slabne, zatiaľ čo na význame získava motivácia orientovaná na uspokojovanie vyšších ľudských potrieb, hlavne potrieb sociálnych, potrieb uznania a potrieb seberealizácie. Táto orientácia je podstatne náročnejšia na kvalitné teoretické zázemie pri koncipovaní motivačného systému a kladie navyše mimoriadne nároky na umenie motivovať na strane manažérov. Oproti tomu však náklady na motiváciu môžu byť relatívne nízke s ohľadom na to, že je možné uplatňovať skôr morálne pred materiálnymi stimulmi.

### **Kľúčové slová**

Balanced Scorecard, motivácia pracovníkov, textilný a odevný priemysel, vrcholoví manažéri, šičky

### **Literatúra**

1. ANGEL, R. – RAMPERSAD, H. 2005. Improving People Performance: The CFO's New Frontier. In: *Financial executive*, 2005. ISSN 0895-4186
2. BARAN, D. 2006. Strategický rozvoj podniku a Balanced Scorecard. In: *Podniková ekonomika a manažment*, 2006, č. 3, s. 46-54.
3. HORVÁTH & PARTNERS. 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha : Profess Consulting. 386 s. ISBN 80-7259-018-9
4. KAPLAN, R. S. - NORTON, D., P. 2006. *Alignment systémové vyladění organizace. Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Praha : Management Press.
5. KAPLAN, R. S. - NORTON, D., P. 2005. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha : Management Press.

6. ITTNER, C. - LARCKER, D. 2003. Performance implications of strategic performance measurement in financial firms. In: *Accounting, Organizations and Society*, roč. 28, 2003, s. 715 - 741.
7. MALINA, M. and SELTO, F. 2001. Controlling and communicating strategy: An empirical test of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 2001, s. 47 - 90.
8. TKÁČ, M. – BAŠISTOVÁ, A. – TREŠČÁKOVÁ. 2007 – 2009. *Prieskum spokojnosti zamestnancov v U. S. Steel Košice*. Projekt realizovaný v rokoch 2007 – 2009.
9. <[http://www.apvv.sk/doc/statna-pomoc/nova\\_definicia\\_malych\\_a\\_strednych\\_podnikov.rtf](http://www.apvv.sk/doc/statna-pomoc/nova_definicia_malych_a_strednych_podnikov.rtf)>
10. <<http://www.atop.sk>>
11. <<http://www.edb.sk>>
12. <<http://www.orsr.sk>>
13. <<http://www.statistics.sk/>>
14. <<http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?PredpisID=207551&FileName=zz07-00306-0207551&Rocnik=2007>>
15. <<http://www.zrsr.sk>>

## Summary

In present time, for successful implementation of the BSC, managers need to reach workers fellowship on all levels to succeed organizational goals. That means mostly relationship between rewards and BSC values, which effectively pointed workers attention on theirs everyday support organization strategy. This approach of achieving organization success stands as reward for its working strength, and defection are designated for worker as loss.

Human resource management is changing as well as others systems lurking in organization. Nowadays, the emphasis is on human resources, even though efficiency of human resource management isn't easily observable on company's strategy and its value. That's why organization focus on development of technical aspects of personal management as the new employees recruitment, trainings, salaries, workers development etc., although that these activities are not always supporting strategy implementation. To solve given problem, the fourth perspective of Balanced Scorecard could be helpful – the perspective of learning and growth.

## **Adresa autora**

Ing. Elena Horváthová  
Katedra manažmentu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 38 14  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: [elenka.horvathova@gmail.com](mailto:elenka.horvathova@gmail.com)

# Znalostný manažment a jeho využitie vo vzdelávaní

Lenka HORVÁTHOVÁ – Matúš KUBÁK

## Úvod

Znalostný manažment je v dnešnej dobe súčasťou akademickej, ale aj podnikovej praxe. Informačná spoločnosť sa už v osemdesiatych rokoch minulého storočia stala realitou. O dôležitosti a perzistencii problematiky znalostného manažmentu vypovedá viacero manifestov nadnárodných združení akými sú: OECD, ktoré publikovalo v roku 1996 správu s názvom *The Knowledge Based Economy*. Ďalšou nadnárodnou organizáciou je UNESCO, ktorá v roku 2005 vydala správu *Towards Knowledge Societies*. Poslednou nadnárodnou organizáciou, ktorej nariadenia a smernice sa dotýkajú aj Slovenskej Republiky je Európska rada. Európska rada vydala v roku 2005 dokument nazvaný Lisabonská stratégia. Tento dokument, nazvaný *Lisabonská stratégia*, alebo aj *Európa a globálna informačná spoločnosť*, pojednáva o širokom spektre ekonomických cieľov a stratégií. Znalostný manažment, alebo znalostnú ekonomiku nájdeme ako cieľ pre prvú dekádu 21. storočia.<sup>1</sup>

## 1. Znalostný manažment

Znalostný manažment, tak ako všetky ostatné vedné disciplíny má mnoho definícií, vymedzení a existuje naň viacero pohľadov.

*Vodáček* a *Rosický* definujú znalostný manažment nasledovne: „... Znalostný manažment je integrujúcou disciplínou, ktorá z manažérskych a systémových pohľadov skúma, projektuje a využíva kvalitatívne nové možnosti práce s informáciami. ...“<sup>14</sup> Odlišnou definíciou znalostného manažmentu je: „...Znalostný manažment zahŕňa širokú škálu praktík používaných v organizáciách k identifikovaniu, vytváraniu, prezentácii, distribúcii a k adaptácii skúseností a zručností. ...“<sup>16</sup> Iným vymedzením je: „...Znalostný manažment je distribúcia, sprístupňovanie a vyhľadávanie informácií o “skúsenostiach ľudí” medzi interdependentnými jednotlivcami alebo v rámci členov pracovnej skupiny. Znalostný manažment má za úlohu identifikovať skupinu ľudí, pre prácu ktorých je nevyhnutné zdieľanie informácií a znalostí, rozvíjanie technickej podpory, ktorá umožní zdieľanie znalostí a vytváranie pravidiel procesu ktorý zaručuje transfer a disemináciu informácií a znalostí. ...“<sup>17</sup>

Jednotná definícia znalostného manažmentu neexistuje. *Bureš* po preklade a analýze viac ako dvadsiatich definícií znalostného manažmentu dospel k takejto

---

<sup>1</sup> Článok bol vypracovaný v rámci projektu VEGA 1/0810/08 SEMAFOR'09

definícii znalostného manažmentu: „...Znalostný manažment je spôsob manažérskeho prístupu k vedeniu organizácie, vytváraniu prostredia v organizácii a dosahovaniu podnikateľských cieľov prostredníctvom zladovania procesov organizácie so znalostnými procesmi a to vďaka využívaniu znalostných zdrojov, vhodných metód, techník a nástrojov. ...“ 3

## 1.1. Úrovně znalostného manažmentu

Znalostný manažment možno rozdeliť na tri základné úrovne a to na úroveň nadnárodnú, národnú a organizačnú.

**Na nadnárodnej úrovni** nadobúda znalostný manažment podobu rôznych manifestov a správ na nadnárodnej úrovni. Takýmito manifestmi sú rámcové správy vydávané organizáciami s nadnárodným akčným rádiusom (napr. už v úvode spomenutá správa OECD alebo UNESCO).

Slovenskej republiky sa dotýkajú nariadenia a smernice Európskej rady, ktorá vydala v roku 2005 dokument nazvaný *Lisabonská stratégia* (resp. Európa a globálna informačná spoločnosť). Cieľom Lisabonskej stratégie bolo v roku 2000 urobiť z Európskej únie do konca roku 2010 "najdynamickejšiu a najkonkurencieschopnejšiu poznatkovo orientovanú ekonomiku sveta", ktorá mala byť schopná vytvárať lepšie pracovné miesta a znižovať sociálne rozdiely medzi členskými krajinami. Jedným z cieľov bolo aj vytvorenie Európskej oblasti výskumu pre podporu vedeckého vzdelávania a kultúry v Európskej únii. Možno konštatovať, že pohnútkou k schváleniu Lisabonskej stratégie bolo vedúce postavenie USA v oblasti inovácií, vedy a výskumu. Toto postavenie si USA vybudovalo dlhoročnými mohutnými investíciami do tzv. nehmotného kapitálu (pozri Tabuľka č.1), ktorý tvoria napr. vzdelanie, veda a výskum. V podstate ide o zdroj znalostí.

Tabuľka 1 Investície USA do hmotného a nehmotného kapitálu (mld. \$)

	1929	1948	1973	1990
<b>Investície do hmotného kapitálu</b>	<b>6 075</b>	<b>8 120</b>	<b>17 490</b>	<b>28 525</b>
Stroje a zariadenia	4 585	6 181	13 935	23 144
Zásoby	268	471	1 000	1 537
Prírodné zdroje	1 222	1 468	2 555	3 843
<b>Investície do nehmotného kapitálu</b>	<b>3 251</b>	<b>5 940</b>	<b>17 349</b>	<b>32 819</b>
Vzdelanie	2 647	4 879	13 564	25 359
Zdravie, bezpečnosť, mobilita	567	892	2 527	5 133
Výskum a vývoj	37	169	1 279	2 327

Zdroj: 13



Na nadnárodnej úrovni operuje aj Svetová banka. Tá pri prieskume pripravenosti krajín na znalostnú ekonomiku stanovila päť oblastí, ktoré je potrebné sledovať a ktorým by mali politici a kompetentní venovať pozornosť. Tieto oblasti sledujú:

1. Ekonomický a inštitucionálny rámec pre rozvoj znalostnej ekonomiky - pri tomto okruhu sledovaných parametrov ide hlavne o politické, ekonomické a legislatívne podmienky danej krajiny na rozvoj znalostného manažmentu.

2. Úroveň vzdelania pracovnej sily - ide o gramotnosť obyvateľstva, sledujú sa počty stredoškolsky a vysokoškolsky vzdelaných ľudí.

3. Informačná infraštruktúra sledujúca počet telefónov, osobných počítačov, mobilných telefónov, pripojení na internet na obyvateľa atď.

4. Inovačné centrá firiem, podnikateľské inkubátory, výskumné centrá univerzít, podiel súkromných investícií do výskumu atď.

5. Popri vopred zmienených parametroch sa sledujú aj klasické meradlá výkonnosti ekonomík ako sú HDP, produktivita práce, indexy vývoja obyvateľstva atď.

**Na národnej úrovni** znalostného manažmentu ide o programové vyhlásenia vlád, programy ministerstiev, združení a spolkov týkajúcich sa zavedenia a zlepšovania znalostného manažmentu v praxi.

Slovenská vláda sa o rozvoji znalostného manažmentu na Slovensku vo svojom programe z augusta 2006 zmieňuje len veľmi vágne: „... Inovácie sa stanú prioritou vlády SR, prostredníctvom ktorých bude možné efektívne prispievať k dlhodobému rozvoju ekonomickej prosperity spoločnosti...“ 18 V rámci toho mala vláda SR pripraviť komplexný legislatívny rámec a nástroje pre oblasť inovačných aktivít a na podporu inovatívnych firiem v súlade s požiadavkami EÚ s ohľadom na národné špecifiká. Vláda SR mala ďalej vypracovať inovačnú stratégiu pre Slovensko, ktorá by v cieľovom horizonte umožnila zvýšiť inovačnú aktivitu Slovenska na priemernú úroveň dosahovanú v rámci EÚ a takto by vytvorila efektívny systém financovania vývoja a inovácií kombináciou súkromných a verejných zdrojov. Súčasťou politiky vlády SR mal byť aj dôraz na pravidelné a objektívne hodnotenie výsledkov výskumu a vývoja, čo malo byť jedným z rozhodujúcich kritérií ďalšieho transparentného rozdeľovania finančnej podpory výskumu a vývoja z verejných zdrojov. S cieľom zvýšiť efektívnosť, účelovosť, návratnosť a transparentnosť týchto prostriedkov a tým zvýšiť exportnú výkonnosť a konkurencieschopnosť priemyslu SR, mala vláda SR prehodnocovať a zintenzívniť doterajší spôsob využitia verejných zdrojov pre podporu programov a projektov vedy, výskumu, aplikovaného výskumu a inovácií. 18

V pravidelnej správe hodnotiacej stav verejných financií v krajinách Európskej únie poukázala Európska komisia (EK) v júni 2008 na vysokú nezamestnanosť mladých ľudí, nedostatky v školstve a nízke investície do vedy a výskumu na Slovensku. Okrem výdavkov na školstvo sú podľa EK kľúčové aj investície do výskumu a vývoja. Výdavky do tejto oblasti dosahovali v období 2001 až 2006 v priemere 0,5 % HDP, pričom priemer EÚ predstavoval 1,4 % HDP. Vláda si síce stanovila cieľ, že zvýši tento podiel na 0,8 % do roku 2010, ale zatiaľ nenaplánovala

žiadne navýšenie výdavkov pre tento sektor. Aby sa dosiahol vytýčený cieľ, Slovensko musí zabezpečiť dostatočné a efektívne využité prostriedky pre vzdelávací systém a pre oblasť výskumu, vývoja a inovácií. Nezanedbateľné je prepojenie vysokých škôl s praxou v zmysle spolupráce s výskumom. „...Veda prispievajúca k ekonomickému rozvoju, sa stáva zdrojom pre vytváranie konkurenčného prostredia ako základného stimulu zvyšovania kvality vzdelanosti...“ 4

Nepopierateľne je významné aj vzdelanie. Vysoko kvalifikovaný zamestnanec majú lepšie predpoklady pre napĺňanie cieľov znalostnej ekonomiky ako slabo kvalifikovaný, preto je potrebné ich podiel na celkovom počte zamestnaných zvyšovať. K tomu je nutnou podmienkou investovať do vzdelávacieho systému. V období rokov 1980 – 1991 sa vo viacerých krajinách západnej Európy a zaoceánskych krajín zvýšil podiel vysoko kvalifikovaných zamestnancov na celkovom počte zamestnaných (pozri Tabuľka č.2).

Tabuľka 2 Priemerná ročná miera rastu zamestnanosti 1980 – 1991

Kvalifikovanosť Kajina	Slabo kvalifikovaní zamestnanci	Vysoko kvalifikovaní zamestnanci
Kanada	0,6	3,1
Japonsko	0,6	2,9
USA	1,4	2,7
Nemecko	0	2,6
Francúzsko	-0,6	2,3
Taliansko	0,2	2,1

Zdroj: 13

Z uvedeného vyplýva, že priemerná ročná miera rastu zamestnanosti slabo kvalifikovaných zamestnancov v období rokov 1980 až 1991 rástla oveľa pomalšie ako priemerná ročná miera rastu zamestnanosti vysoko kvalifikovaných zamestnancov. Tento rozdiel možno vysvetliť rýchlym nástupom informačných a komunikačných technológií a prudkým nárastom úrovne znalosti. Nárast pridanej hodnoty v spoločnostiach založených na znalostiach je sprievodným javom rastúceho podielu vysoko kvalifikovaných zamestnancov. Tento jav možno označiť ako prechod od cenovej konkurencie ku konkurencii založenej na kvalite.

Organizačná úroveň je treťou úrovňou znalostného manažmentu. Na organizačnej úrovni nadobúda znalostný manažment už konkrétnejšie a formalizovanejšie línie. Organizácie majú naformulované vízie, cesty k dosiahnutiu cieľov v oblasti znalostného manažmentu a tiež systém merania úspešnosti zavedenia znalostného manažmentu.

## 1.2. Znalosť – teoretické vymedzenie

*Woolf* definuje znalosť nasledovne: „ ... Znalosť je organizovaná informácia využiteľná k riešeniu problémov. ...“ 15

*Beckman* definuje znalosť nasledovne: „ ... Znalosť je uvažovanie nad dátami a informáciami za účelom aktívneho vykonania výkonu, riešenia problému rozhodovania, učenia sa a výučby. ...“ 2 Beckman rozlišuje:

1. Dáta – ide o fakty, obrázky, zvuky, ich interpretáciu a význam.
2. Informácie – ide o formátované, filtrované, sumarizované dáta s akciou a aplikáciou.
3. Znalosti: inštinkty, idey, pravidlá a procedúry, ktoré ústia do akcií a rozhodnutí.

*Vejlupek* rozlišuje nasledujúcu hierarchiu:

- 1, Dáta (symboly).
- 2, Informácie (dáta obsahujúce odpovede na otázky: Kto? Čo? Kde? Kedy? ).
- 3, Znalosť (schopnosť využiť informácie na zodpovedanie otázky: Ako?).
- 4, Poznanie (schopnosť zodpovedať otázku: Prečo?).
- 5, Múdrosť (schopnosť klásť si otázky na ktoré nie sú ľahké odpovede, schopnosť rozlišovať čo je dobré a zlé, morálka, princípy). 12

Z uvedeného vyplýva že dáta možno chápať ako popis reality. Informácie možno chápať ako už triedené dáta ktoré poskytujú poznanie štruktúry vzťahov. Znalosť možno interpretovať ako poznanie príčin a dôsledkov relácií (vzťahov) a múdrosť možno chápať ako poznanie princípov.

## 1.3. Klasifikácia znalostí

Literatúra ponúka viacero klasifikácií znalostí. Pre potreby tohto zadania je dôležitá kategorizácia znalostí vytvorená už v roku 1966 *Polányim*. Znalosti rozdelil na tacitné (neformulované, nevyslovené) a explicitné (formulované). Explicitné znalosti sú prezentované pomocou komunikačných technológií a informačných technológií a prostriedkov. Tacitné znalosti je buď ťažké formalizovať alebo komunikovať (podľa 8), alebo je nemožné ich previesť do explicitnej formy (podľa 10). K týmto dvom základným typom znalostí je možné pridať implicitné znalosti. Implicitné znalosti nie sú formálne zachytené na dátových nosičoch alebo na papieri, ale v prípade potreby je možné ich do požadovanej podoby transformovať. Prehľad typov znalostí zobrazuje Tabuľka č.3.

Tabuľka 3 Klasifikácia znalostí

	Typ znalostí		
	Explicitné (explicit)	Implicitné (implicit)	Neformulované (tacit)
Popis	Formalizovaná alebo dokumentovaná znalosť, ktorá je väčšinou dobre štruktúrovaná a ľahko prenositeľná.	Znalosť, ktorá je uložená v hlavách pracovníkov, avšak je možné ich kedykoľvek previesť do explicitnej formy.	Znalosť ukrytá v hlavách jednotlivých zamestnancov. Nie je ľahké alebo dokonca nie je možné ich previesť do explicitnej formy a formalizovať ju alebo dokumentovať
Príklad	dokumenty, manuály, počítačové kódy	znalosť procesu a jeho obmedzujúcich podmienok a hlave vlastníka procesu	znalosť experta v určitej oblasti, získané skúsenosti

Zdroj: 3 s. 29

#### 1.4. Požiadavky na funkcionality procesov znalostného manažmentu

Znalostný manažment by mal zaručiť prístup k relevantným a potrebným znalostiam a informáciám kedykoľvek, z akéhokoľvek miesta a akejkoľvek osobe, ktorá má oprávnenie na prístup k týmto informáciám a znalostiam.

Vychádzajúc z uvedeného nájdeme v ďalšom texte štyri základné koncepcie a náhľady na znalostný manažment.

**Prvá skupina** autorov kladie dôraz na tvorbu nových znalostí v organizáciách. Tvorbu nových znalostí v organizáciách zaručuje kombinovanie rôznych individualít pri riešení úloh. Medzi aktivity pri ktorých dochádza ku vytváraniu nových znalostí patrí spoločné riešenie problémov, implementácia a integrácia nových technických procesov a nástrojov, experimentovanie a tvorba prototypov, prijímanie a absorbovanie znalostí z okolia organizácie.

**Druhá skupina** autorov považuje za hybnú silu znalostného manažmentu v rámci organizácie interný benchmarking a transfer najlepších praktík. Na vytváranie fungujúceho systému znalostného manažmentu majú vplyv aj kultúra a organizačná schéma organizácie. Kľúčovým faktorom úspechu znalostného manažmentu je u tejto skupiny autorov životný cyklus, ktorý začína vyhľadávaním a zberom znalostí a končí adaptáciou a aplikovaním zhromaždených znalostí do podnikovej praxe.

Ďalším konceptom je navrhovanie stavebných blokov. Tradičným cyklom stavby blokov je stanovovanie cieľov a spôsobov merania na vyhodnocovanie cieľov manažermi – vonkajší cyklus. Vnútorým cyklom potom je identifikácia, získavanie, rozvoj, distribúcia a ochrana získaných znalostí. Aktivity znalostného manažmentu u tohto konceptu by nemali byť vykonávané izolovane.

**Tretia skupina** autorov kladie dôraz na technológie. Štyri základné ciele ktoré je možné vylepšiť systémom znalostného manažmentu sú: inovácie, vnímavosť, kompetencie, produktivita.

**Štvrtá skupina** autorov kladie dôraz na interdisciplinárnu povahu znalostného manažmentu. Znalostný manažment je tu chápaný ako spleť technologických, procesných, organizačných, kultúrnych a iných aspektov vzájomne na seba pôsobiacich v rámci organizácie.

Znalostný manažment má za úlohu rozvíjať znalosti – vzdelávacie programy, učenie zamestnancov pracovať s databázami; distribuovať znalosti – vytváranie manuálov a návodov, vytváranie sieťových prepojení; kombinovať znalosti – snaha o synergiu; konsolidovať znalosti – ochrana dát, tvorba databáz atď. 3

## 1.5. Technologická podpora znalostného manažmentu

Znalostný manažment, ako každá iná vedná disciplína dvadsiateho prvého storočia sa nezaobíde bez informačných technológií (IT) a informačných systémov (IS). Je však veľkou chybou domnievať sa, že samotné používanie informačných technológií a softvéru so sebou prináša automaticky znalostný manažment a pozitíva spojené so znalostným manažmentom. V spoločnosti *British Airways* sa riadia pravidlom ktoré znie: „ ... Znalostný manažment je z dvoch tretín o kultúre a chovaní a z jednej tretiny o technológiách. ...“ 1

*O'Leary* uvádza nasledujúce príklady využívania informačných technológií pri budovaní systému znalostného manažmentu:

1. Transformáciu individuálnych znalostí na znalosti všeobecne dostupné – ide o získavanie znalostí od špecialistov a znalcov a ich sprístupňovanie v rámci organizácie, ich zdieľanie a prezentáciu.
2. Transformáciu dát na znalosti – ide o extrahovanie použiteľných informácií z dát používaním nástrojov umelej inteligencie a štatistiky.
3. Transformácia textových informácií na znalosti – ide o využívanie inteligentných fulltextových nástrojov.
4. Prepájanie ľudí so znalosťami – kľúčovú úlohu tu hrajú technológie ktoré sprístupňujú informácie a znalosti ľuďom ktorí o ne majú záujem.
5. Prepájanie rôznych typov znalostí navzájom – ide o automatické prepájanie znalostí medzi sebou a vytváranie entít znalostí ktoré spolu súvisia (key word).
6. Prepájanie ľudí navzájom – nositeľmi znalostí sú ľudia, ich spájanie a vzájomná interakcia vyúsťuje do vytvárania znalostí.
7. Prepájanie znalostí s konkrétnymi ľuďmi – prostredníctvom push technológií sú znalosti sprístupňované ľuďom ktorí ich potrebujú, alebo ktorí ich v budúcnosti budú potrebovať. 9

Na podporu aktivít budujúcich znalostný manažment sa využívajú nasledujúce technológie: intranet, systémy pre správu dokumentov, technológie pre znovuzískavanie informácií, grupware a workflow systémy, push technológie, help-

desk aplikácie, brainstormingové aplikácie, dátové sklady a technológie na dolovanie dát.

Pri budovaní systému znalostného manažmentu sa organizácie zameriavajú na nasledujúce okruhy otázok:

1. Aký druh informačných technológií prispeje najlepšie k realizácii znalostných tokov a aký druh technológií je najvhodnejší na transformáciu tacitných znalostí na znalosti explicitné?
2. Aký typ informačných technológií najlepšie podporuje disemináciu explicitných znalostí v rámci organizácie?
3. Aký typ informačných technológií je najvhodnejší pre podporu šírenia a výmeny tacitných informácií?
4. Akým spôsobom môžu byť explicitné znalosti najlepšie spravované?

Medzi komponenty informačného systému radíme:

1. Hardware – hmotné nástroje, prístroje, zariadenia na spracovanie dát a informácií
2. Software – nemotné vybavenie podporujúce funkčnosť hardvéru ako sú algoritmy, metódy, procedúry, pravidlá atď.
3. Orgware – politiky, pravidlá a zvyky ktoré riadia jednotlivé činnosti využívajúce informačné systémy a technológie.
4. Peopleware – znalosti a skúsenosti pracovníkov, expertov ktoré sa týkajú spracovania a interpretácie informácií. 11

## 2. Prípadová štúdia

### 2.1. Tufts University – Recept na učenie<sup>2</sup>

Databáza poznatkov ktorú vytvorila Tufts University of Medicine in Boston zmenila spôsob vzdelávania lekárov, zubárov, terapeutov a veterinárov na tejto škole. Univerzita patrí v U.S.A. medzi popredné školy tohto zamerania. Škola vytvorila systém ktorý pomáha študentom ľahšie získať študijné materiály, denne aktualizovať študijné plány a v konečnom dôsledku tento systém znalostného manažmentu zvýšil efektivitu organizácie. Systém sa v poslednej dobe stáva vzorovým modelom na výučbu študentov medicíny v USA. Zmenu si vyžiadala doba. Znižovanie nákladov, problémy so zdravotným poistením v USA, znižovanie štátnych dotácií na vedu a výskum znížili počet a čas pedagógov. Tufts University sa vydala cestou inovácií a kreativity. Viceprezident pre IT na Tufts Univerzity, Bruce Metz vyhlásil: „...Výzvou pre IT je dnes zabezpečenie nástrojov pre efektívnejšiu výučbu študentov medicíny. ...“ Magazín CIO udelil Tufts University cenu nazvanú – Enterprise Value Award – Hodnota organizácie ako uznanie za pokrok v oblasti znalostného manažmentu. Cena sa týkala vnútorného výnosového percenta

---

<sup>2</sup> Genusa, A.: TUFTS UNIVERSITY: Prescription for Learning, SEMAFOR'09

investície. John Glaser, viceprezident CIO a Partners HealthCare Systemna margo toho vyhlásili: „ ... Edukačné inštitúcie potrebujú viac dobrých vzorov, Tufts je jedným z nich. Výchova lekárov a zdravotníckeho personálu je náročná na čas a na pomôcky. Tufts University sa vydala na neľahkú cestu, ako pionier v oblasti výučby podporovanej systémom manažmentu znalostí sa jej podarilo posunúť výučbu ďalej. ...“ 6

Už v roku 1990 sa dozvedela Elizabeth Eaton, riaditeľka knižnice na Tufts University o novom projekte Americkej asociácie zariadení pre výučbu zdravotníkov a Americkej asociácie knižníc so zdravotníckym zameraním týkajúceho sa využívania technológií v systémoch univerzitných knižníc. Misia si vyžadovala podporu dvoch najsilnejších organizácií zdravotníckeho sektora v USA a veľa peňazí. Peniaze bolo možné čerpať z národných grantov na to určených. Prvý grant činil 241 000 \$. Na vhodné vynakladanie finančných prostriedkov bol vytvorený tím ľudí pozostávajúci z pracovníkov knižnice, študijného oddelenia, IS špecialistov pôsobiacich na škole a administratívnych pracovníkov. Tento tím sa zúčastnil vyše 36 sedení so zástupcami univerzity a študentov aby našli najefektívnejší spôsob ako pomôcť vzdelávaciemu procesu používaním IT. Prioritou študentov bol digitálny sklad dát obsahujúci obrázky buniek a tkanív ktorý je nápomocný hlavne pri výučbe diagnostiky a histológie. Každým semestrom pred skúškami bol vyvolaný dopytom po týchto obrázkoch na škole chaos pretože týchto preparátov bol nedostatok. Navyše, niektoré obrázky boli v priebehu rokov znehodnotené alebo zle archivované atď. Najväčšou výzvou pre univerzitu nebolo to akú technológiu použijú pri vytváraní systému znalostného manažmentu, ale to, ako zmeniť organizačnú kultúru. Kompetentní vedeli že študenti budú používať databázu najefektívnejším možným spôsobom iba ak na ňu bude naviazaný aj systém vzdelávania. Výzvou pre kompetentných bol hlavne obsah databázy. Obsahom databázy mali byť pre začiatok študijné materiály pre prvé dva roky štúdia.

Na Tufts University narazili na obavy zamestnancov zo zdieľania informácií a znalostí. Zamestnanci sa báli, že prídu z dôvodu zavádzania nových vyučovacích metód o prácu. Kompetentní museli presvedčiť zamestnancov že IT systém síce z jednej strany zníži náklady, zvýši efektivitu vzdelávania, ale na druhej strane nezniží počet pracovných miest na škole. Viceprezident informačných technológií na Tufts University povedal: „ ... Na vysokých školách v tom čase ľudia vzdelávali študentov rovnakým spôsobom ako v minulých storočiach. Pravdou je že to robili na vysokej úrovni, ale s podporou technológii prišla možnosť robiť to na vyššej úrovni. ...“ Tím najprv našiel pracovníkov, ktorí už v minulosti dávali študijné materiály na internet. Tí boli nápomocní pri zmene myslenia ostatných pracovníkov. Takto sa z odporcov nového systému, po jeho otestovaní, stali z odporcov prívrženci nového systému zdieľania znalostí. Online snímky umožňovali profesorom pripravovať sa na cvičenia doma, robiť poznámky priamo pod snímky a takto pomôcť študentom – tí sa na seminároch a prednáškach venovali len výkladu a nemuseli si všetko písať. Študenti a vyučujúci si uvedomili že systém nemusí byť len online databáza

obrázkov a učebných textov. Nové nápady a požiadavky prichádzali denne. Študenti mohli hodnotiť a pripomienkovať výučbu.

Dnes obsahuje online univerzitný vzdelávací systém 70% študijných materiálov lekárskej fakulty ale napojili sa naň aj veterinárna fakulta a stomatologická fakulta. Z obvyčajnej digitálnej knižnice sa stal interdisciplinárny systém znalostného manažmentu. Profesor Richard Jakowski: „ ... Je to viac ako len hodiť kopu obrázkov do folderu. Obrázky musíte prepojiť s textom, dať všetko na správne miesto a dať všetkému význam. ...“ 6

## 2.2. Big Bang vo vzdelávaní

Z kvantitatívneho hľadiska zvýšil systém znalostného manažmentu na Tufts University úroveň poznania študentov, čo sa odrazilo aj na študijných výsledkoch. Študenti si osvojujú študijný materiál rýchlejšie a ľahšie. Seminára a prednášky sa stali interaktívnejšími a didaktická povaha štúdia sa zmenila. Vyučujúci vedia prostredníctvom systému a odkazov na zaujímavé web stránky naviesť študentov tam, kde chcú aby chodili. Takto majú študenti možnosť dostať sa k materiálom a poznatkom, ktoré sú za líniou vyžadovanou študijným plánom. Tufts University je jedinou školou svojho druhu v krajine ktorá prepojila študijné odbory, disciplíny a profesie. Interdisciplinarita je veľmi silným momentom systému. Príkladom môže byť vírus salmonely. Študent medicíny sa vie napojiť na stránky veterinárnej fakulty a zistiť si o víruse všetky podrobnosti. Viac ako 100 000 prepojení medzi predmetmi a obsahom cvičení pomáha študentom ľahšie sa orientovať v učive. Čaro databázy spočíva v jej flexibilitate. Model umožňuje ukladať, zhromažďovať a znova používať informácie spôsobom, akým si to predstavuje užívateľ. Mnoho iných škôl vyslalo svojich ľudí na Tufts University za účelom oboznámenia sa so spôsobom výučby. Americká asociácia zariadení pre výučbu zdravotníkov uvažuje o vytvorení národnej databázy ktorá bude vychádzať z databázy Tufts University. Eaton, Lee a Metz už zmýšľajú v záujme znalostného manažmentu: „ ... Časť našej misie je ukončená, ale musíme premýšľať, čo môžeme spraviť viac, nie len pre našu školu, ale pre svet. Sme za to, aby bol náš model systému znalostného manažmentu difuzovaný ďalej do sveta. Aj to je časť našej misie. ...“ Ďalším z prínosov pre študentov je, že sa naučia používať technológiu na to, by sa mohli celoživotne vzdelávať, čo je pri zamestnaní lekára nevyhnutnou súčasťou zamestnania.

Na Tufts University sa podarilo tímu zavádzajúcemu systém znalostného manažmentu sprístupniť poznanie študentom z akéhokoľvek miesta a kedykoľvek to je potrebné. Systém znalostného manažmentu zlepšil prospech študentov a zvýšil renomé univerzity vo svetovom meradle. Relevantné informácie a znalosti sa stali dostupnými v akomkoľvek čase z akéhokoľvek miesta osobám určeným na využívanie týchto informácií a znalostí.



## Záver

Znalostný manažment a znalostná ekonomika v sebe nesú potenciál, ktorý rozvinuté krajiny už mnoho rokov naplno využívajú. Implementácia znalostného manažmentu do fungovania organizácie automaticky neprináša zlepšenia a požadované výsledky. So znalostným manažmentom sa musí zhodovať vízia, kultúra a ciele podniku. Na Tufts University of Medicine v Bostone so sebou zavedenie znalostného manažmentu prinieslo zníženie nákladov, efektívnejšie využívanie časového fondu zamestnancov, synergiu plynúcu z interdisciplinarity štúdia. Do zavádzania znalostného manažmentu bolo zapojených viacero štátnych organizácií a inštitúcií pôsobiacich v sektore zdravotníctva a proces zavádzania znalostného manažmentu trval niekoľko rokov. Aj na Tufts University narazili zamestnanci zavádzajúci znalostný manažment na obavy a predsudky zamestnancov, ktorí brali znalostný manažment ako hrozbu a domnievali sa že sa po zavedení znalostného manažmentu stanú nadbytočnými. Znalostný manažment nie je sám o sebe prostriedkom na zarábanie peňazí, ani zlatou žilou. S jeho existenciou sa spájajú možnosti, ale aj hrozby. Hrozbami sú hlavne útoky hackerov na internetové siete a servery, priemyselná špionáž a strata osobných údajov zamestnancov, obchodných partnerov, zákazníkov a podobne. Netušený potenciál znalostného manažmentu je hlavne v možnosti zdieľania znalostí, informácií a znižovania veľkosti a dopadov asymetrickej informácie.

## Kľúčové slová

Znalostný manažment, znalostná ekonomika, znalosť, vzdelávanie.

## Literatúra

1. AHMED, K. A., KOK, L. K., LOH, A.Y.E.: *Learning Through Knowledge Management*, Butterworth – Heinemann, Oxford, 2002.
2. BECKMAN, T.J.: *Methodology for Knowledge Management*, International Association of Science and Technology for Development, Aland Soft Computing Conference, Banff, 1997
3. BUREŠ V.: *Znalostní management a jeho zavádění – Průvodce pro praxi*, Grada Publishing a.s. 2007
4. DOBROTKOVÁ, L.: *Znalostná ekonomika v podmienkach globalizácie - Medzinárodná vedecká konferencia „Globalizácia a jej sociálněekonomické dôsledky '08“ - [online, citované 9.9.2009]. Dostupné na: <http://www.logistickymonitor.sk/en/images/prispevky/znalostna-ekonomika.pdf>*
5. FICKEL, L.: *Acquisition Spree Leaves Marconi in Need of Knowledge Management (KM)*, 2001 - [online, citované 2.8.2009]. Dostupné na:

- [http://www.cio.com/article/30646/Acquisition\\_Spree\\_Leaves\\_Marconi\\_in\\_Need\\_of\\_Knowledge\\_Management\\_KM\\_?page=1](http://www.cio.com/article/30646/Acquisition_Spree_Leaves_Marconi_in_Need_of_Knowledge_Management_KM_?page=1)
6. GENUSA, A.: *TUFTS UNIVERSITY: Prescription for Learning*, január 2003 - [online, citované 17.8.2009]. Dostupné na: [http://www.cio.com/article/29549/TUFTS\\_UNIVERSITY\\_Prescription\\_for\\_Learning](http://www.cio.com/article/29549/TUFTS_UNIVERSITY_Prescription_for_Learning)
  7. MAYBURY, M.T. : *Knowledge Management at The MITRE Corporation* - [online, citované 9.8.2009]. Dostupné na: [http://www.mitre.org/work/tech\\_papers/tech\\_papers\\_03/maybury\\_knowledge/KM\\_MITRE.pdf](http://www.mitre.org/work/tech_papers/tech_papers_03/maybury_knowledge/KM_MITRE.pdf)
  8. NONAKA, I., TAKEUCHI, H.: *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York, 1995
  9. O'LEARY, D.E.: *Knowledge Management Systems: Converting and Connecting*. IEEE Intelligent Systems, May-June, 1998,
  10. POLANYI, M.: *The Tacit Dimension*, Doubledaz and Company Inc. New York, 1966
  11. TVRDÍKOVÁ, M.: *Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách*, Grada Publishing, Praha, 2000
  12. VELJOUPEK, T.: *Znalosti sú v súvislostiach*, seminár Podnikateľské klastre a kokurenčné spravodajstvo, ČUVT, Praha, 2005
  13. VICENTE, J.: *Économie de la connaissance*, Institute d'études politique de Toulouse, [on line, citované 4.9.2009], dostupné <http://w3.univ-tlse1.fr/LEREPS/present/cours/jveconomieconnaissance2003.PDF>
  14. VODÁČEK L., ROSICKÝ A.: *Informační management – Pojetí, poslání a aplikace*
  15. WOLF, H.(ed.): *Webster's New World Dictionary of the American Language*, G. and C. Merriam, 1990
  16. Knowledge management - [online, citované 22.7.2009]. Dostupné na: [en.wikipedia.org/wiki/Knowledge\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management)
  17. Decision Support Systems Glossary, Knowledge management - [online, citované 22.7.2009]. Dostupné na: <http://services.eliteral.com/glossary/decision-support-systems-glossary.php>
  18. Programové vyhlásenie vlády Slovenskej republiky, august 2006 - [online, citované 22.7.2009]. Dostupné na: [www.zbierka.sk/Dokumenty/Download/33/Default.aspx](http://www.zbierka.sk/Dokumenty/Download/33/Default.aspx)

## Summary

Knowledge management presents the way of companies' management. Knowledge management is auxiliary tool used to create companies culture, to outline policies and to reach the business goals by harmonizing companies process and knowledge management process. Knowledge management assets are mainly

cost reduction and effective use of daily work schedule. Nowadays knowledge management is integral of academic and corporate standing. Knowledge management in academic domain improved the learning process on Tufts University of Medicine in Boston as is shown in this paper. This article outlines theoretical issues of knowledge management and practice use of knowledge management with relevant contribution to learning process on university.

Článok bol vypracovaný v rámci projektu VEGA 1/0810/08.

### **Adresa autora**

Ing. Matúš Kubák  
Interný doktorand  
Ing. Lenka Horváthová  
Vedecko – výskumná pracovníčka  
Katedra financií  
Ekonomická fakulta  
Technická univerzita v Košiciach  
B. Němcovej 32, 040 01 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 602 21 46  
Tel.: +0421(0)55 / 602 26 65  
Fax.: + 0421(0)55 / 633 09 83  
E-mail: matus.kubak@tuke.sk  
lenka.horvathova@tuke.sk

# SúčasnÉ možnosti riadenia rizík podnikateľských subjektov

Igor HUDÁK

## Úvod

S podnikateľskou činnosťou sú neodmysliteľne spojené riziká vplývajúce na finančnú stabilitu spoločnosti. Postoj podnikateľských subjektov k riadeniu rizika určuje ich schopnosť minimalizovať, alebo odstrániť prípadné škody a straty na majetku spoločnosti.

Príspevok nadväzuje na diplomovú prácu autora, kde analyzoval postoj konkrétneho podnikateľského subjektu k riadeniu rizika, identifikoval riziká vplývajúce na finančnú stabilitu spoločnosti a po vyhodnotení navrhol možnosti minimalizovania účinku vplyvu na ich majetok.

Cieľom príspevku autora je poukázať v podmienkach reálneho podniku na nevyhnutnosť aplikovania manažmentu rizika aj v malých a mikro podnikoch. Nedôsledný prístup manažmentu k identifikácii rizík a zmiernovaniu dopadov na finančnú stabilitu podniku má často za následok jeho likvidáciu.

## 1. Risk management

Predstavuje racionálne správanie sa rizikových situáciách takým spôsobom, aby bola ochránená súčasná a budúca aktivita podniku. Zahrňuje súbor činností vedúcich k minimalizácii strát v dôsledku existencie rizika.. Cieľom risk managementu je dosiahnuť bezpečné činnosti pri čo najnižších nákladoch na zaistenie tejto bezpečnosti.

Riadenie rizika je neoddeliteľnou časťou riadenia podniku, pričom je nevyhnutné vytvoriť podmienky, aby riadenie rizika nebolo brzdou podnikateľskej činnosti. Proces riadenia rizika začína základnou otázkou: "Akému riziku je podnik vystavený?" Odpoveďou na ňu je odhalenie všetkých rizík, ktoré môžu vyvolať stratu. Dodatočne sa analyzuje frekvencia a závažnosť rizík a oceňuje sa ich možný dopad (hodnotí sa profil rizika).<sup>1</sup>

Pri riadení rizika ide o racionálne zvládnutie nebezpečných situácií smerujúce k ochrane hodnôt podniku a tým k dosiahnutiu stanovených cieľov vo výnosoch a pozíciách na trhu, teda zachovania ľudských, prírodných, fyzických a finančných zdrojov. Poisťovateľ sa preto musí intenzívne zaoberať problematikou rizika. V rámci riadenia rizika je poisťenie definované ako jeden z nástrojov v boji proti realizácii rizika.

---

<sup>1</sup> CHOVAN, P.: *Teória a prax poisťenia*. 1. vyd. Bratislava: SÚVAHA, spol. s. r. o., 2000. s. 35 - 36. ISBN 80-88727-36-7  
SEMAFOR'09

## 1.1. Význam poistenia pre podnikateľské subjekty

Finančná kríza nepredstavuje len krachy na akciových trhoch a zlyhania svetových bánk, ale aj dôsledky v podobe inflácie a recesie. Pôsobenie rizík na podnikateľské subjekty tak vyznieva oveľa výraznejšie a otázka riadenia rizík sa stáva neodmysliteľnou súčasťou existencie spoločností. Podnikatelia si však stále nedostatočne uvedomujú dôsledky vzniknuté pôsobením nepredvídateľných udalostí znamenajúcich straty na majetku spoločností. Podmienkou by mala byť dôsledná analýza rizík súvisiacich so vznikom škôd a strát ovplyvňujúcich činnosť spoločnosti.

Úlohou poistenia je nahradiť škodu na majetku alebo zdraví v prípade takej náhodnej udalosti, ktorá negatívne ovplyvní kvalitu alebo kvantitu vecí, spôsobí ujmu na zdraví alebo smrť. Súčasný ekonomický rozvoj spoločnosti v trhovom prostredí nie je možný bez vedeckého výskumu a technického pokroku. Výsledok sa však často dosiahne za cenu veľkého finančného zaťaženia, čo môže viesť k znemožneniu vyhliadky na návratnosť investícií, a tým aj k ohrozeniu samej existencie rozvíjajúceho sa podnikateľského subjektu.

Táto situácia núti každú spoločnosť vytvoriť taký ochranný mechanizmus, ktorý by účinne minimalizoval negatívne dôsledky týchto náhodných a často krát nepredvídateľných rizík formou finančnej služby, ktorá peňažne odškodní spoločnosť, organizáciu alebo jednotlivca za straty spôsobené na majetku, zdraví alebo živote.

Všetky zmeny spoločnosti majú dopad aj na poisťovaciu činnosť. Vznikajú nové riziká, a to zapríčiňuje vznik nových poisťovacích produktov. Vzhľadom na to, že je málo takých rizík, ktoré nie je možné poistiť, zasahuje poisťovacia činnosť do všetkých oblastí hospodárskeho a sociálneho života každej spoločnosti. Poistenie tak plní úlohu stabilizátora ich ekonomickej úrovne v prípade neočakávanej (náhodnej udalosti). Dynamický rozvoj spoločnosti so sebou prináša situácie, keď samo poistenie nestačí dostatočne plniť svoju funkciu. Vytvára sa potreba zaistenia, ako nadstavby poistenia a účinného nástroja pre rozloženie rizika.<sup>2</sup>

Prostredníctvom preventívnej úlohy poisťovníctvo podnecuje zvyšovanie zodpovednosti obyvateľstva a podnikateľskej sféry za predchádzanie škodám a za svoju ochranu. Napomáha udržiavať ekonomickú stabilitu podnikateľských subjektov a životnú úroveň obyvateľstva. Investovaním prostriedkov kumulovaných v technických rezervách na finančnom trhu prispieva k zvyšovaniu tempa ekonomického rastu.

Medzi ďalšie kľúčové otázky v oblasti riadenia rizika patrí koncepcia ochrany pred rizikom. Rozloženie rizika predstavuje rozloženie finančných následkov udalosti, čo znamená, že udalosť síce priamo ohrozí nositeľa rizika, ale na jej

---

<sup>2</sup> MELUCHOVÁ, J.: *Poisťovníctvo a účtovníctvo poisťovní*. 2. vyd. Bratislava: IURA EDITION, s. r. o., 2004. s. 9. ISBN 80-8904-95-5  
SEMAFOR'09

finančných dôsledkoch sa budú podieľať všetci, ktorí prevzali časť rizika na seba. Rozhodujúcou podmienkou je ochrana pred rizikom uplatňovaním metód prevencie škôd. Aby sme mohli riziká ohrozujúce spoločnosť identifikovať je nevyhnutné uskutočniť dôkladnú analýzu prostredia, v ktorom podnikateľský subjekt pôsobí.

## 1.2. Analýza prostredia podnikateľského subjektu

Interná analýza podniku skúma a hodnotí vnútorné prostredie podniku, spolu s externou analýzou tvoria východisko na formulovanie stratégie. Pomocou podnikovej diagnostiky rozpoznáva a vyhodnocuje úrovne fungovania podniku ako systému, celkovú hodnotu podniku, silné a slabé stránky podniku, problémové a krízové javy v podniku a nachádza nevyužitú možnosti a potenciál podniku.

Zákazník sleduje konkurenčnú výhodu, často nezhodujúcu sa so záujmami konkurenčného podniku. Sledovanými faktormi sú doba dodávky, samotné podmienky dodávky, pomer ceny ku kvalite a v konečnom dôsledku určite aj samotné predajné a popredajné služby. Jednotlivé riziká ohrozujúce podnikateľský subjekt znázorňuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 1 Riziká ohrozujúce analyzovanú spoločnosť

Riziko	Interné	Externé
technické	<ul style="list-style-type: none"> <li>riziko spojené s prevádzkou motorového vozidla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>živelné riziká</li> </ul>
ekonomické		<ul style="list-style-type: none"> <li>neuhradenie pohľadávok</li> <li>platobná neschopnosť</li> <li>hrozby konkurencie</li> </ul>
finančné		<ul style="list-style-type: none"> <li>kurzové riziko</li> </ul>
informačné	<ul style="list-style-type: none"> <li>porucha informačných zariadení</li> </ul>	

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Využívanie **informačných systémov** musí byť spojené s ich ochranou pred zneužitím či preniknutím. Zakúpenie a aplikovanie potrebných programov umožňuje ochranu citlivých firemných dokumentov a informácií. Spoločnosť takto chráni svoje účtovné programy, rôzne evidenčné aplikácie a eliminuje možnosť vystavenia riziku.

**Živelné riziká** predstavujú pre spoločnosť skupinu rizík spôsobujúcich priame škody na majetku ako napr. požiar, výbuch, blesk, víchrica, povodeň, záplava, krupobitie, zemetrasenie, pád stromu a stožiarov, zosuv pôdy, tiaž snehu, pád lietadla alebo jeho častí.

V dôsledku realizácie podnikových činností môže vzniknúť **platobná neschopnosť**. V súčasnosti je toto riziko vyššie ako v predchádzajúcom období. Finančná kríza zasahuje všetky odvetvia. Zákazníci spoločnosti sa môžu dostať do finančných problémov, čo môže zapríčiniť ich neschopnosť hradenia záväzkov. V konečnom dôsledku samotný podnik bude neschopný hradieť svoje záväzky. Jedným z východísk uhradenie záväzkov spoločnosti pri platobnej neschopnosti je čerpanie úveru. Banky poskytujú širokú škálu produktov pre potreby malých a stredných podnikov.

Pravidelné nákupy cudzej meny za účelom vyplatenia záväzkov dodávateľovi ohrozuje **riziko negatívnej zmeny kurzu**. Riziko sa dá zamedziť využitím vhodných nástrojov derivátového trhu (spotové a forwardové obchody, menový swap).

Opatrením je získanie informácií o platobnej schopnosti a platobnej disciplíne svojich obchodných partnerov, dohodnutie primeranej doby splatnosti pohľadávok ako aj poskytovanie finančných bonusov pre stálych obchodných partnerov, ktorí splatia pohľadávku jednorázovo alebo pred dátumom splatnosti.

**Konkurenti** (skutoční, ako aj potenciálni) ovplyvňujú všetky činnosti podniku. Konkurenčnými nástrojmi sú kvalita, ceny, služby, záruky, inovácie atď. Aby si spoločnosť udržala dosiahnutú pozíciu na trhu, musí minimálne dosahovať úroveň konkurencie vo všetkých rozhodujúcich parametroch svojej činnosti.

Predpokladom je získavanie informácií o konkurencii (o cenách a kvalite jej produktov, službách, používaných technológiách), sledovanie činnosti konkurencie.

### 1.3. Hodnotenie faktorov rizika

Na hodnotenie pravdepodobnosti s akou sa riziko vyskytne a hodnotenie intenzity jeho účinku bola použitá stupnica so štyrmi stupňami. Pravdepodobnosť výskytu a intenzita pôsobenia faktorov rizika nadobúda hodnoty minimálna, nízka, stredná, vysoká.

Priradením čísel k jednotlivým stupňom hodnotiacej stupnice (číslo 1 predstavuje najnižší stupeň, zatiaľ čo číslo 4 najvyšší) stanovíme významnosť rizika kvantitatívne ako súčin ich ohodnotení z hľadiska oboch aspektov (najmenej významné riziko má označenie 1, najvýznamnejšie riziko má označenie 16).

Pomocou kvantitatívnej metódy možno usporiadať jednotlivé riziká podľa ich dôležitosti. Riziká s najvyšším ohodnotením potom tvoria takú skupinu rizík, ktorá má najvýznamnejší dopad na spoločnosť.

Tabuľka 2 Usporiadanie faktorov rizika subjektu podľa ohodnotenia

Faktory rizika	Pravdepodobnosť nastátia	Intenzita pôsobenia	Hodnotenie
<b>Živelné riziká (ŽR)</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
<b>Kurzové riziko (KR)</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
<b>Neuhradenie pohľadávok (NP)</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
Porucha informačných zariadení (IZ)	2	2	4
Hrozby konkurencie (HK)	2	2	4
Prevádzka motorového vozidla (MV)	2	2	4
Manipulácia s tovarom (T)	2	1	2

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Jednotlivé faktory rizika boli rozostavené do rebríčka hodnôt. Najvyššie bodové ohodnotenia (v tomto prípade bodové ohodnotenie 6 – 8) určujú nevyhnutnosť ďalej sa zaoberať týmito rizikami a nájsť spôsob ako sa s nimi vysporiadať.

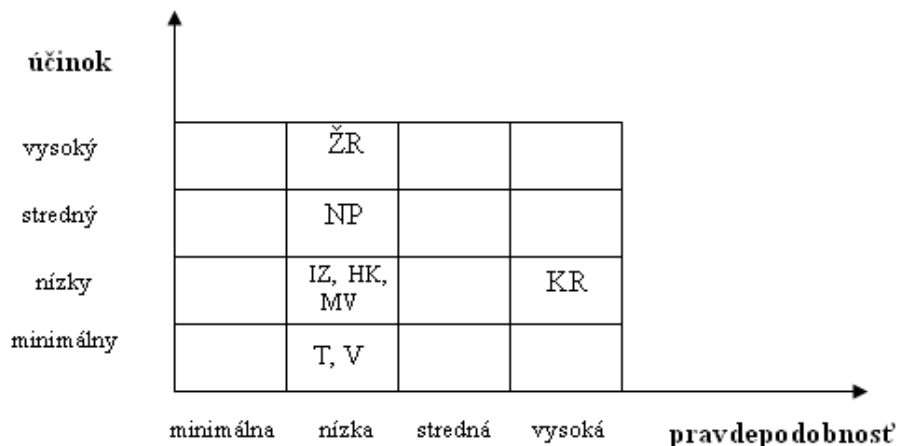
Pri živelných rizikách je jednoznačné využitie krytia rizika poistením. Kurzové riziko zaisťujú špecifické produkty bánk. V súčasnej dobe vysokej volatility kurzov je poskytovanie tohto produktu v kompetencii jednotlivých bánk. Banky sú v tejto situácii obozretnejšie, niektoré dočasne pozastavili poskytovanie produktov zaisťujúcich kurzové riziko. Neuhradenie pohľadávok možno zaradiť do kategórie rizík, ktoré sa riešia kombináciou poistenia a využitia samopoistenia.

Nižšie bodové ohodnotenie <2, 4> vymedzilo negatívne dôsledky takých vplyvov, ktoré spoločnosť vykryje vo väčšine prípadov formou samopoistenia.

Na presnejšie zhodnotenie rizika bola použitá kvantitatívna metóda posudzujúca možné riziká z pohľadu predpokladanej straty. Predpokladaná hodnota straty je pravdepodobnosť straty násobená veľkosťou potenciálnej straty.



Tabuľka 3 Grafické znázornenie faktorov rizika



Zdroj: Vlastné spracovanie.

Grafické zobrazenie hodnotenia významnosti identifikovaných rizík znázorní výsledok hodnotenia faktorov pomocou osí X a Y (vodorovná os zobrazuje ohodnotenie pravdepodobnosti výskytu faktorov rizika a zvislá os ich negatívne pôsobenie). Poloha faktorov rizika v jednotlivých kvadrantoch určuje ich významnosť.

## Záver

Finančná stabilita spoločnosti je znakom zdravého vývoja podniku. S podnikaním akéhokoľvek druhu je spojená určitá miera rizika. Preto dôležitosť sledovania finančnej stability podniku nie je zanedbateľná. Riziká pôsobiace na spoločnosť spôsobujú škody a finančné straty, čím dochádza k narušeniu stability spoločnosti bez ohľadu na to, či ide o malú, strednú alebo veľkú firmu. Dôsledným prístupom spoločnosti k manažmentu rizika sú straty minimalizované alebo eliminované. Akýkoľvek živiteľ dokáže zanechať na majetku spoločnosti státisícové škody a tým vážne ohroziť jej existenciu. Riadenie rizika by tak malo predstavovať neodmysliteľnú a samozrejmu súčasť existencie podnikuext záveru.

Významnosť skúmanej oblasti viedla k jej hlbšiemu skúmaniu so zameraním na malé a stredné podniky. Ich chápanie významnosti manažmentu rizika však nie je postačujúce v porovnaní s veľkými podnikmi, ktoré venujú manažmentu rizika zvláštnu pozornosť.

## Kľúčové slová

manažment rizika, formy krytia rizika, analýza interného a externého prostredia, hodnotenie rizika, samopoistenie, finančná stabilita

## Literatúra

1. VARCHOLOVÁ, T. – DUBOVICKÁ, L. 2008. *Nový manažment rizika*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2008. 191 s. ISBN 978-80-8078-191-0
2. PULCHART, V.: *Význam risk manažmentu pre celkové riadenie spoločnosti*. In: *Poistné rozhl'ady*, roč. 14, 2008, č. 4, s. 16. ISSN 1335-1044)
3. MARTINOVIČOVÁ, D.: *Pojišteni podnikateľských subjektů*. 1. vyd. Ostrava-Prívov : KEY Publishing, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-87071-08-3
4. MAJTÁNOVÁ, A., DAÑHEL, J., DUCHÁČKOVÁ, E., KAFKOVÁ, E.: *Poisťovníctvo – Teória a prax*. 1. vyd. Praha : EKOPRESS, s.r.o., 2006. ISBN 80-86929-19-1
5. CHOVANCOVÁ, B. a kol. 2006. *Finančný trh – nástroje, transakcie, inštitúcie*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2006. 609 s. ISBN 80-8078-089-7

## Summary

The main goal of this article is determination opportunities of risk management in enterprise subject and with risk analyses evaluate obtained data. Article contained also tables, which are parts of company risk analyses with help of internal and external analyses. It includes risk identification and risk rating. Define the situation in company describe and identified its attitude to risk management.

Company financial stability attribute's the healthy development enterprise. Risks affecting enterprises induce claims and finance casualties, whereby there is a disrupted stability of company, regardless of company size (small, middle or large business).

## Adresa autora

Ing. Igor Hudák  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: 0907 549 560  
E-mail: igor.hudak@yahoo.com

# Podmienky podnikania v SR

*Matej HUDÁK – Radomíra REJDOVÁ*

## Úvod

Doing Business predstavuje systém ukazovateľov podnikateľského prostredia. Jednotlivé ukazovatele sú zatriedené do desiatich oblastí, pričom každá oblasť sa zaoberá inou stránkou podnikania a zahŕňa v sebe minimálne tri ukazovatele. Doing business je výročná správa, ktorá skúma nielen regulácie podporujúce podnikateľské aktivity, ale aj aktivity, ktoré podnikaniu bránia, resp. ho sťažujú. Na základe umiestnenia krajín v týchto oblastiach sa nakoniec zostaví finálny rebríček „jednoduchosti podnikania“ (z angl. Ease of Doing Business).

## Metodológia Ease of Doing Business

Metodologicky sa v správe Doing Business sleduje 10 oblastí podnikateľského prostredia v jednotlivých ekonomikách. V rámci každej z týchto oblastí sa sleduje niekoľko ukazovateľov. Minimálny počet pre každú oblasť sú 3 ukazovatele. Pre jednotlivé ukazovatele sa vypočíta, v ktorom percentile sa každá ekonomika nachádza. Následne sa zo z týchto percentilov vypočíta aritmetický priemer, čím sa získa priemerný percentil za každú sledovanú oblasť podnikateľského prostredia. Pre určenie poradia za jednotlivé oblasti sa percentily jednotlivých ekonomík zoradia. Pre určenie celkového poradia sa priemerné percentily každej z 10 sledovaných oblastí pre každú ekonomiku ešte raz spriemerujú a zoradia od najmenšieho po najväčší a každej ekonomike sa priradí Index Ease of Doing Business, teda poradie od 1 do 183.

V prípade ak v ekonomike danej krajiny nie sú stanovené predpisy alebo právne úpravy v nejakej špecifickej oblasti, hodnotenie posunie krajinu na spodok poradia v danom indikátore. Posun krajiny na spodok poradia v indikátore nastáva aj v prípade, ak regulácia existuje, ale v praxi sa nepoužíva, alebo sú v krajine takéto praktiky zákonne neprípustné. [1; 2]

Napriek snahe o vytvorenie metodológie, ktorá by nezávisle a čo najpresnejšie dokázala porovnať jednoduchosť podnikania a podnikateľského prostredia v rôznorodých ekonomikách, autori tohto prístupu uvádzajú päť hlavných metodologických obmedzení ukazovateľa jednoduchosti podnikania (Ease of Doing Business): [2]

- Použité dáta sa vždy vzťahujú na najľudnatejšie mesto v krajine. Tieto dáta tak nemusia odrážať situáciu v celej krajine. Príkladom môže byť aj Slovenská republika, kde Bratislavský kraj dosahuje lepšie makroekonomické výsledky ako ostatné kraje.

- Dáta sa vzťahujú na konkrétny typ spoločnosti. V dotknutých čiastkových ukazovateľoch sa tak počíta len so spoločnosťou s obmedzeným ručením, tým pádom tieto dáta nie sú reprezentatívne pre ostatné formy podnikania, napr. akciové spoločnosti atď.
- V správe sa využívajú prípadové štúdie, ktoré nezahŕňajú všetky okolnosti súvisiace s podnikaním v danej oblasti. Napríklad v čiastkovom ukazovateli Registrácia majetku prípadová štúdia počíta s majetkom, ktorý má určitú hodnotu príjmu per capita v danej krajine, predajná cena je rovnaká ako jeho hodnota, je plne vo vlastníctve predajcu, nie je zaťažený hypotékou a je vo vlastníctve predajcu určitý počet rokov atď.
- Časové indikátory zahŕňajú názory expertov. Prieskum sa spracováva prostredníctvom viac ako 8 000 lokálnych expertov (právnici, konzultanti, účtovníci, štátni predstavitelia a pod.). Svetová banka týchto expertov kontaktuje niekoľko krát. Získané údaje sú podrobované rôznym testom robustnosti. Ak sú názory expertov na konkrétnu problematiku rozdielne, výsledná hodnota je stanovená ako medián.
- Metodológia predpokladá plnú informovanosť a neplytvanie časom zo strany subjektu (tzn. subjekt vybavujúci určité povolenie spojené s jeho podnikaním sa ho snaží vybaviť v čo najkratšom možnom čase, samozrejme pri rešpektovaní právnych predpisov danej krajiny). Tieto podmienky sú však idealistické a v praxi často neplniteľné.

## Oblasti a ukazovatele podnikateľského prostredia

V správe sa sleduje 10 oblastí podnikateľského života v každej ekonomike, pričom tieto oblasti začínajú založením podniku a končia vymáhaním zmluvných práv a ukončením podnikania. [2]

1. *Založenie podniku (Starting Business)* predstavuje oblasť zaoberajúcu sa všetkými úkonmi, ktoré podnikateľ potrebuje oficiálne vykonať, aby založil podnik a začal formálne podnikat'.
2. *Získavanie povolení (Dealing with Construction Permits)* zahŕňa všetky úkony a procedúry v stavebníctve potrebné na vybudovanie štandardizovaného skladu. Táto oblasť sa sleduje prostredníctvom 3 ukazovateľov.
3. *Zamestnávanie pracovníkov (Employing Workers)* Táto oblasť meria pružnosť pracovných predpisov, ťažkosti zamestnať nového pracovníka, pružnosť pravidiel pre predĺženie pracovného času a ťažkosti a náklady spojené s odchodom zamestnanca z podniku.
4. *Registrácia majetku (Registering Property)* zahŕňa všetky aktivity spojené na kúpu pozemku, budovy a tiež ich prevod na nového vlastníka. Aj v táto oblasť sa sleduje prostredníctvom počtu týchto aktivít, času a nákladov potrebných na ich vybavenie.

5. *Získanie úveru (Getting credit)* meria zákonné práva subjektov, ktorí na finančnom trhu vystupujú na strane ponuky peňažných prostriedkov a tých, ktorí stoja na strane dopytu. Taktiež v tejto oblasti sa meria aj zdieľanie informácií o ich kredite.
6. *Ochrana investorov (Protecting Investors)* meria silu ochrany minoritných akcionárov proti zneužitiu aktív firmy na osobný prospech zo strany vedenia.
7. *Platenie daní (Paying taxes)* zaznamenáva dane a povinné poplatky, ktoré musí veľká spoločnosť platiť v danom roku.
8. *Zahraničný obchod (Trading across borders)* zaoberá sa procedurálnymi požiadavkami na export a import štandardizovaného nákladu cez oceán.
9. *Vymáhateľnosť zmluvných práv (Enforcing contracts)* meria efektívnosť justičného systému v riešení komerčných konfliktov.
10. *Ukončenie podnikania (Closing a business)* merajú čas, náklady a dôsledky bankrotových aktivít týkajúcich sa domácich podnikateľských jednotiek.

## Hodnotenie podnikateľského prostredia Slovenskej republiky

Medzi hodnotené ekonomiky patrí aj Slovenská republika, ktorá sa v správach za roky 2008 a 2009 umiestnila na 37. a 36. mieste (pôvodne sa Slovenská republika v správe 2008 umiestnila na 32. mieste, avšak v správe 2009 došlo ku väčším zmenám metodológie a pre potreby porovnávania bolo podľa tejto metodológie prepočítané aj poradie zo správy 2008). Správa na rok 2010 bola rozšírená o 2 ekonomiky (Cyprus a Kosovo) a tak oproti minulému roku je hodnotených 183 ekonomík. Spomínaná správa sa každoročne vypracováva na nasledujúci rok, pričom zachytáva stav k júnu roka, v ktorom je publikovaná (tzn. správa Doing Business 2010 sa publikovala na prelome augusta a septembra 2009 a zachytáva stav k júnu 2009). [1; 2]

V tabuľke 1 uvádzame porovnanie umiestnenia Slovenskej republiky za posledné dva roky. Je potrebné poznamenať, že opäť kvôli menšej zmene metodológie sa po prepočítaní Slovenská republika posunula v správe 2009 na 35. miesto. [3]

Slovenská republika si pohoršila celkové postavenie z miesta 35 na miesto 42. Výrazné zhoršenie pozície podmienok podnikateľského prostredia podľa umiestnenia vidíme v oblastiach *Založenie podniku (Starting a Business)* a *Vymáhanie zmluvných práv (Enforcing Contracts)*, kde si Slovenská republika pohoršila o 17, resp. o 12 pozícií. [3]

V ostatných oblastiach sme zaznamenali iba mierne zhoršenie pozície, v oblasti *Zahraničného obchodu* dokonca zlepšenie o 2 pozície a v oblasti *Ukončenia podnikania* Slovenská republika nevykazuje žiadnu zmenu pozície. K najväčšiemu zlepšeniu došlo v oblasti *Platenia daní (Paying taxes)*, a to až o 10 miest. [3]

Tabuľka 1 Hodnotenie podnikateľského prostredia SR za rok 2009 a 2010

Oblasť	Rok		
	2009	2010	Rozdiel
Starting a Business	49	66	-17
Dealing with Construction Permits (Dealing with Licenses)	51	56	-5
Employing Workers	78	81	-3
Registering Property	8	11	-3
Getting Credit	12	15	-3
Protecting Investors	105	109	-4
Paying Taxes	130	120	10
Trading Across Borders	115	113	2
Enforcing Contracts	49	61	-12
Closing a Business	39	39	0
<b>Ease of Doing Business Rank</b>	<b>35</b>	<b>42</b>	<b>-7</b>

Zdroj: THE WORLD BANK GROUP. Doing Business 2010 Slovak Republic. [online] Publikované 2009. Dostupné z: <<http://doingbusiness.org/Documents/CountryProfiles/SVK.pdf>>.

V nasledujúcom texte si bližšie rozoberieme oblasti, v ktorých sa postavenie Slovenskej republiky najviac zlepšilo a najviac zhoršilo, čiže pôjde o oblasti *Založenie podniku (Starting a Business)*, *Vymáhanie zmluvných práv (Enforcing Contracts)* a *Platenie daní (Paying taxes)*.

Tabuľka 2 Založenie podniku

Year	Starting a Business				
	Rank	Procedures (number)	Time (days)	Cost (% of income per capita)	Min. capital (% of income per capita)
2009	49	6	16	3.3	30.4
2010	66	6	16	2.0	23.8

Zdroj: THE WORLD BANK GROUP. Doing Business 2010 Slovak Republic. [online] Publikované 2009. Dostupné z: <<http://doingbusiness.org/Documents/CountryProfiles/SVK.pdf>>.

V správe Doing of Business 2010 sa uvádza, že pre založenie podniku v Slovenskej republike je potrebné vykonať 6 právnych úkonov (Procedures), dĺžka vybavenia týchto úkonov je 16 dní (Time) a náklady na ich vybavenie predstavujú 2,0 % priemerného príjmu per capita (Cost). Minimálny kapitál potrebný na založenie daného podniku je na úrovni 23,8 % priemerného príjmu per capita (Min.

Capital). V porovnaní so správou Doing of Business 2009 vyplýva, že počet právnych úkonov ostal na rovnakej úrovni, taktiež čas potrebný na ich vybavenie sa nezmenil, došlo však k poklesu nákladov o 1,3% a taktiež k poklesu minimálneho kapitálu potrebného na založenie podniku. [3]

Napriek týmto skutočnostiam sa Slovenská republika v tejto hodnotenej oblasti posunula z pozície 49 na pozíciu 66. Tento pozičný pokles nebol zapríčinený zhoršením podmienok pre založenie podniku v Slovenskej republike, ale pravdepodobne výraznejším zlepšením sa ostatných krajín oproti Slovenskej republike. To zapríčinilo, že aj napriek zlepšeniu Slovenskej republiky sa v rebríčku umiestnili na vyššom mieste krajiny, ktoré sa po minulé roky v tejto oblasti umiestnili až za Slovenskou republikou.

Tabuľka 3 Vymáhanie zmluvných práv

Year	Enforcing Contracts			
	Rank	Procedures (number)	Time (days)	Cost (% of claim)
2009	49	30	565	25.7
2010	61	30	565	30.0

Zdroj: THE WORLD BANK GROUP. Doing Business 2010 Slovak Republic. [online] Publikované 2009. Dostupné z: <<http://doingbusiness.org/Documents/CountryProfiles/SVK.pdf>>.

Zo správ Doing Business 2010 a Doing Business 2009 vyplýva, že v Slovenskej republike stúpili náklady na vymáhanie zmluvných práv o 4,3 % z ceny pohľadávky (Cost), počet právnych úkonov (Procedures) a čas na ich vybavenie (Time) ostal nezmenený. Napriek tejto skutočnosti si Slovenská republika pohoršila v rebríčku z pozície 49 na pozíciu 61. [3]

Pre porovnanie v Maďarsku je na vymáhanie zmlúv potrebných 33 právnych úkonov v trvaní 395 dní a s nákladmi 13% z ceny pohľadávky, čo túto ekonomiku v danej oblasti posunulo na pozíciu 14, ale v celkovom hodnotení podnikateľského prostredia sa Maďarsko nachádza na pozícii 49.[4]

V oblasti platenia daní si Slovenská republika oproti správe Doing Business 2009 polepšila o 10 miest, čo predstavuje najvýraznejšie z dvoch zlepšení oproti spomínanej správe. Počet platieb za rok súvisiacich s daňami (vrátane odvodov; Payments) ostal nezmenený. Slovenská republika sa výrazne zlepšila v počte dní potrebných na vybavenie daňovej agendy (Time), a to z 325 na 257 dní. Naopak, došlo k zhoršeniu v oblasti celkového daňového zaťaženia (Total tax rate) zo 47,4 % na 48,6 %. Toto zhoršenie bolo pravdepodobne spôsobené zvyšovaním minimálnej mzdy a tým aj minimálnych odvodov. Ostatné ukazovatele nevieme medziročne porovnať, keďže v správe Doing Business 2009 sa nesledovali. Zlepšenie Slovenskej republiky v oblasti platenia daní je pravdepodobne spôsobené zlepšením v počte dní potrebných na vybavenie daňovej agendy, ktoré pravdepodobne prevážilo zhoršenie z oblasti celkovej daňovej záťaže. Avšak

nevyučujeme, že zlepšenie o 10 miest v tejto oblasti mohlo byť čiastočne spôsobené aj zhoršením ukazovateľov iných krajín. [3]

Tabuľka 4 Platenie daní

Year	Paying Taxes						
	Rank	Payments (number per year)	Time (hours per year)	Profit tax (%)	Labor tax and contributions (%)	Other taxes (%)	Total tax rate (% profit)
2009	130	31	325	..	..	..	47.4
2010	120	31	257	7.1	39.6	1.9	48.6

Zdroj: THE WORLD BANK GROUP. Doing Business 2010 Slovak Republic. [online] Publikované 2009. Dostupné z: <<http://doingbusiness.org/Documents/CountryProfiles/SVK.pdf>>.

## Záver

Cieľom článku bolo zhodnotiť postavenie Slovenskej republiky prostredníctvom správy Doing Business vypracovanou Svetovou bankou. V článku sme zhodnotili postavenie Slovenskej republiky v oblasti podnikania ako aj vo vybraných čiastkových ukazovateľoch.

Pri komplexnom hodnotení jednotlivých oblastí podnikania je potrebné poukázať na skutočnosť, že posun jednotlivých krajín na nižšie miesta v rebríčku nemusí byť len dôsledkom zhoršenia sa krajiny v jednotlivej oblasti podnikania a naopak. Zhoršenie pozície krajiny môže byť zapríčinené vylepšením pozícií inej krajiny v jednej alebo viacerých oblastiach a naopak.

Umiestnenie krajiny v popredí spomínaného ukazovateľa je pre ňu prestížnou záležitosťou. Je preto vecou ďalšieho skúmania, v ktorých čiastkových ukazovateľoch by aj malé zlepšenie Slovenskej republiky malo veľký vplyv na umiestnenie krajiny v tomto rebríčku.

## Kľúčové slová

Doing Business, jednoduchosť podnikania, Slovenská republika, rating

## Literatúra

1. THE WORLD BANK GROUP. Doing Business 2009. [online] Publikované 2008. Dostupné z: <[http://www.doingbusiness.org/documents/FullReport/2008/DB08\\_Full\\_Report.pdf](http://www.doingbusiness.org/documents/FullReport/2008/DB08_Full_Report.pdf)>.



2. THE WORLD BANK GROUP. Methodology & Surveys. [online] Publikované 2008. Dostupné z: <<http://www.doingbusiness.org/MethodologySurveys/>>.
3. THE WORLD BANK GROUP. Doing Business 2010 Slovak Republic. [online] Publikované 2009. Dostupné z: <<http://doingbusiness.org/Documents/CountryProfiles/SVK.pdf>>.
4. THE WORLD BANK GROUP. Historical Data. [online] Publikované 2009. Dostupné z: <<http://www.doingbusiness.org/CustomQuery/>>.
5. THE WORLD BANK GROUP. Ease of Doing Business. [online] Publikované 2009. Dostupné z: <<http://www.doingbusiness.org/documents/DB10Easeofdoingbusinessrankmeth od.pdf>>.
6. THE WORLD BANK GROUP. Data notes. [online] Publikované 2009. Dostupné z: <<http://www.doingbusiness.org/MethodologySurveys/MethodologyNote.aspx>>.
7. THE WORLD BANK GROUP. Press Releases 2009. [online] Publikované 2009. Dostupné z: <[http://www.doingbusiness.org/documents/Press\\_Releases\\_09/DB09\\_Overview.pdf](http://www.doingbusiness.org/documents/Press_Releases_09/DB09_Overview.pdf)>.
8. THE WORLD BANK GROUP. Doing Business 2010 methodology. [online] Publikované 2009. Dostupné z: <<http://www.doingbusiness.org/MethodologySurveys/MethodologyNote.aspx>>.
9. TKÁČ, M. – HUDÁK, M. – LYÓCSA, Š.: Mýty a fakty o Slovenskej ekonomike 2. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie SEMAFOR 2007*, [CDROM] 2007. Dostupné v: Podnikovohospodárska fakulta EU, Košice.
10. HUDÁK, M.: Hodnotenie ekonomiky Slovenska v správe Doing Business. In: *Zborník z vedeckej konferencie doktorandov „Ekonomika, financie a manažment podniku II“*. Bratislava, 2008. ISBN: 978-80-225-2628-9.

## Summary

The aim of the article is to assess the status of the Slovak Republic through the Doing Business report developed by the World Bank. In the article, we assess the status of the Slovak Republic in the ranking as well as in selected sub-indicators.

We pointed out that the shift of the Slovak Republic to the lower places in the ranking may not be the only consequence of the deterioration in the individual business and vice versa. Deterioration of the country's position may be due to improving another country's positions in one or more areas and vice versa.

## **Adresa autorov**

Ing. Matej Hudák  
Katedra manažmentu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 258  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: matej.hudak@euke.sk

Ing. Radomíra Rejdová  
Katedra hospodárskej informatiky a matematiky  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 258  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: matej.hudak@euke.sk

# Kalkulačný systém – nástroj riadenia efektívnosti a hospodárnosti podniku

*Alena IŠTVANOVÁ*

## Úvod

Úspešnosť podnikania v podstatnej miere závisí od výšky nákladov, ktoré nevyhnutne na túto činnosť musí vynaložiť každý podnikateľ. Od úrovne nákladov a realizovaných výkonov v podstatnej miere závisí výsledný efekt podnikania a možnosť ďalšieho rozvoja firmy. Teda primárnu úlohu v tomto procese zohrávajú náklady.

Súčasný trh je charakterizovaný najmä silným konkurenčným bojom domácich, ale aj zahraničných firiem a s tým spojenou len malou možnosťou stanoviť si vlastnú cenu na vyrábaný výrobok alebo poskytovanú službu. Firmy sa preto musia poobzerať po inom prístupe, ako zvyšovať svoj zisk. Priestor je stále v oblasti plánovania, kontroly a redukcie zvyšujúcich sa nákladov. A práve preto má veľký význam ich správna kalkulácia.

V príspevku sa venujeme problematike kalkulačného systému konkrétnej firmy a jeho optimalizácii. Objektom skúmania bola firma, ktorá pôsobí v oblasti odevného priemyslu. Firma pôsobí na domácom aj na zahraničnom trhu. Cieľom je poskytnúť pohľad na existujúci kalkulačný systém vo firme s následnými návrhmi na jeho zefektívnenie.

Manažment skúmanej firmy si v súčasnej zložitej situácii v odevnom priemysle uvedomuje, že vysoká cena výrobkov ohrozuje objem predaja firmy a nízka cena výrobku ohrozuje zisk firmy. Preto sa neustále usiluje hľadať rozumné, efektívne riešenia a priebežne ich vyhodnocovať. Hlavným zdrojom dosiahnutia trvalého zvyšovania efektívnosti vo firme sú náklady a ich kalkulácie.

## 1. Základné teoretické poznatky o kalkulačnom systéme podniku a jeho optimalizácii

Kalkulácie predstavujú otvorený informačný systém (subsystém), ktorý zahŕňa stanovenie (vopred) alebo zistenie (dodatočne) nákladov, zisku (straty) a ceny jednotlivých výkonov (výrobkov, výrobných, prípadne nevýrobných služieb), vzťahujúcich sa na určenú jednotku výkonu.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> MESÁROŠ, F.: *Ceny, rozpočty a kalkulácie v stavebníctve*. 1. vyd. Košice : Stavebná fakulta TU v Košiciach, 2003, s. 68

Kalkulácie majú v sústave riadenia nezastupiteľné postavenie, pretože ich podstatou je stanovenie alebo zistenie nákladov vo vzťahu k výkonu, ktorý vzniká ako konečný produkt činnosti podniku.

Kalkulovanie je činnosť umožňujúca zistiť plánované alebo skutočné náklady a ostatné zložky ceny na kalkulačnú jednotku. Na túto činnosť sa používajú rôzne metódy zodpovedajúce podmienkam subjektov a cieľom, ktoré sa majú kalkulovaním dosiahnuť.

Kalkulácia je výsledkom kalkulovania, ktorý vyjadruje výšku nákladov, prípadne ďalších zložiek ceny podľa rámcovo jednotnej určenej štruktúry (kalkulačný vzorec). Teória a prax používa rôzne druhy kalkulácií spravidla podľa spôsobu ich zostavovania a účelu, na ktorý slúžia.

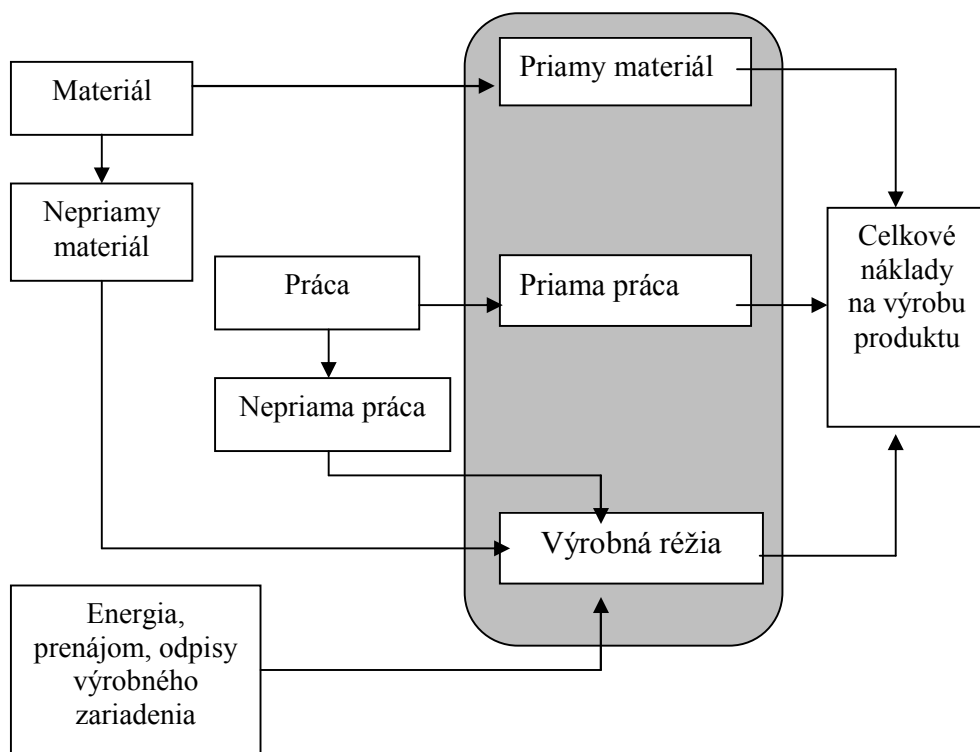
Význam kalkulácie nákladov je v tom, že slúži najmä na:<sup>2</sup>

- § zabezpečenie podkladov pre zostavenie finančného plánu, ako aj pre stanovenie úloh v znižovaní nákladov,
- § preverenie, ako je zabezpečené plnenie úloh finančného plánu v oblasti výkonov, nákladov, tvorby hospodárskeho výsledku,
- § plánovanie nákladov v kalkulačnom členení,
- § stanovenie vnútro podnikových cien,
- § sledovanie, rozbor, kontrolu a hodnotenie hospodárnosti a rentability pri uskutočňovaní výkonov a tým aj na rozhodovanie o skladbe výrobného programu,
- § vnútro podnikové a medzipodnikové porovnávanie nákladov na výkony,
- § zabezpečenie východiskových podkladov pre cenovú kalkuláciu,
- § určenie efektívnosti technicko-organizačných opatrení v podniku,
- § operatívne riadenie a ekonomickú kontrolu výrobného programu,
- § rozhodovanie a sledovanie ekonomickej výhodnosti vývozu,
- § určenie dolnej hranice ceny.

---

<sup>2</sup> KUPKOVIČ, M. a kol.: *Kalkulácie a rozpočty*. 2. vyd. Bratislava : Sprint 2002, s. 13

Schéma 1 Základne zloženie nákladov na produkt



Zdroj: STANĚK, V.: *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003, s. 50

Kalkulácia nákladov slúži na zistenie nákladov, ktoré má podnik pri výrobe jednotlivých druhov svojich výrobkov, prác alebo služieb, a to nielen globálne, ale aj v jednotlivých nákladových položkách. Je to činnosť, ktorou sa vypočítavajú a v určitej štruktúre vyjadrujú náklady výrobkov, prác, resp. služieb (výkonov).

Všetky kalkulácie zostavované v podniku a vzťahy medzi nimi tvoria často **rozsiahly a variantný kalkulačný systém**. Jednotlivé prvky tohto systému - kalkulácie - sa líšia nielen tým, či zobrazujú vzťah plných alebo čiastkových nákladov ku kalkulačnej jednotke, alebo metódami priradenia nákladov predmetu kalkulácie, ale taktiež podľa doby zostavenia a svojim vzťahom k časovému horizontu ich využitia. V tomto zmysle je základným kritériom ich rozlíšenia to, či sú podkladom strategického rozhodovania, strednodobého (taktického) riadenia, preventívneho, bežného (operatívneho) riadenia alebo následného overenia priebehu riadenia podnikových výkonov.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> KRÁL, B. a kol.: *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha : Management Press 2002, s. 234

Kalkulačný systém slúži ako **informačný nástroj** jednak **riadenia hospodárnosti**, jednak **ekonomickej efektívnosti** prevádzaných výkonov.

Kalkulačný systém je jedným z najdôležitejších nástrojov uplatňovania hodnotových vzťahov v riadení podniku. Pri jeho aplikácii sledujeme tieto **základné ciele**:

- § ovplyvniť spotrebu živej a zhmotnenej práce,
- § získať podklady pre plánovanie nákladov a tvorbu zisku,
- § stanoviť východiskovú základňu pre hodnotenie dosiahnutých úspor priamych nákladov,
- § určiť efektívnosť investičných zámerov.

Kalkulačný systém býva chápaný ako nevyhnutná súčasť informačného systému podniku, ako sesterská disciplína účtovníctva, rozpočtovníctva, štatistiky a operatívnej evidencie. Zvyčajne plní pomerne spoľahlivé funkcie tvorcu dlhodobých, platných, základných i spresnených návodov, koľko, čoho a za akú cenu je potrebné zmiešať, aby z podniku k zákazníkovi odišiel kvalitný výrobok. Dokáže vypočítať, koľko približne stálo spracovanie danej zákazky podnikom, aká by zhruba mala byť cena výrobku, aby podnik neprerobil. Kalkulačný systém vie stanoviť s využitím rôznych metód a kalkulačných techník, akú časť spoločných režijných nákladov je nutné k cene daného výrobku pripočítať, aby bola uhradená správna činnosť podniku.

Schéma 2 Znáozornenie kalkulačného systému podniku

<b>Kalkulačný systém</b>	
<b>Druhy kalkulácií</b>	<b>Metódy kalkulovania</b>
<p>1. <i>Z hľadiska spôsobu zostavovania:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kalkulácia úplných nákladov (absorpčná)</li> <li>- kalkulácia variabilných (neúplných) nákladov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) delením</li> <li>b) v združenej výrobe</li> <li>c) prirážková</li> </ul>
<p>2. <i>Z hľadiska času (funkcii):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) predbežné: <ul style="list-style-type: none"> <li>- prepočtová</li> <li>- plánová</li> <li>- operatívna</li> </ul> </li> <li>b) výsledné (dodatčné)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>d) ABC</li> <li>e) fázová a stupňová</li> <li>f) zákazková</li> </ul>
<p>3. <i>Z hľadiska štruktúry nákladov:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- priebežná</li> <li>- postupná</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>g) rozdielová</li> </ul>
<p>4. <i>Z hľadiska využitia výrobnnej kapacity:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- statická</li> <li>- dynamická</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>h) variabilných a fixných nákladov</li> </ul>

Zdroj: KUPKOVIČ, M. a kol.: *Kalkulácie a rozpočty*. 2. vyd. Bratislava : SPRINT 2002, s. 11

Optimalizácia kalkulačného systému každého podniku je úzko spätá s optimalizáciou celkových nákladov. Kritériá (meradlá) optima sú mnohostranné a v rôznych podmienkach jednotlivých podnikov môžu mať rozličnú závažnosť.

Optimum nákladov sa vyznačuje týmito znakmi:<sup>4</sup>

- a) Každý výrobný proces so samostatne vykazovanými nákladmi má svoje optimum. Každý výrobok ho má v inom bode.
- b) Optimum nákladov je pri tom objeme produkcie, pri ktorom sa dosahujú najnižšie náklady na jednotku pri racionálnom využití výrobných kapacít.
- c) Najnižšie náklady sa musia dosiahnuť pri dodržaní bezpečnosti práce (ochranné pomôcky, dodržanie zákonných prestávok v práci).
- d) Optimum nákladov má variabilný charakter, lebo sa mení s objemom výroby a so zmenami výrobných podmienok.

## 2. Kalkulačný systém analyzovanej firmy

Pre stanovenie ceny finálnych výrobkov sa vo firme využíva v prevažnej miere nákladový typ ceny, ale u niektorých druhov výrobkov sa využíva tvorba cien na základe porovnania s konkurenciou. Aj z tohto dôvodu je kladený veľký tlak na nákladovosť výroby a na celkovú úsporu nákladov, ktoré sú hlavným determinantom pri určovaní ceny.

Kalkulácie nákladov sa vo firme využívajú ako podklad pre stanovenie ceny, pre rozhodovanie o optimálnom sortimentnom zložení predávaných výkonov. Prístup k výpočtu a vyjadreniu nákladov vo firme je založený na poskytnutí informácií manažérom firmy, ktoré potrebujú, aby mohli uskutočňovať racionálne rozhodnutia.

Predmetom kalkulácie, čiže kalkulačnou jednotkou, je vo firme finálny výrobok, konkrétne jeden kus výrobku. Štruktúra nákladov, ktorá sa uplatňuje vo firme je charakteristická pre úplnú kalkuláciu, do kalkulácie vstupujú všetky náklady, aj priame aj nepriame. Obsah kalkulácie tvoria všetky náklady, ktoré je potrebné vynaložiť na konkrétny výrobok, od nákladov vynaložených na uzatvorenie zákazky, cez technickú prípravu výroby, materiálové zabezpečenie, výrobný proces až po jeho prepravu ku konkrétnemu zákazníkovi.

Vo firme sa zostavujú predbežné kalkulácie, najmä prepočtová a plánová. Potreba vypracovať tieto kalkulácie vzniká vždy s novou zákazkou. Podklady pre stanovenie nákladov tvoria normy, ktoré sa vzťahujú na výrobky, ktorých výroba sa už realizovala vo firme. Operatívne kalkulácie nie sú vo firme uskutočňované pravidelne, čiže pri každej zákazke, ale ich použitie je obmedzené len pre prípad, ak dôjde napr. k zmene materiálu na výrobok, alebo ďalších častí výrobku. Výsledné kalkulácie sa vo firme v súčasnosti nezostavujú, ale pracovníci firmy neustále pracujú na zostavení vhodného modelu týchto kalkulácií. Odchýlky

---

<sup>4</sup> KUPKOVIČ, M. a kol.: *Podnikové hospodárstvo*. 4. vyd. Bratislava : SPRINT 1999, s. 289. ISBN 80-88848-08-3

skutočných nákladov od plánovaných nákladov sa vo firme zisťujú, ale iba pre konkrétne hospodárske strediská, nie sú sledované ani evidované sústavne na každý výrobok.

Firma venuje hlavne pozornosť výške priamych nákladov, ktoré sú súčtom ohodnotených položiek priameho materiálu a ostatných priamych nákladov, ktoré je potrebné vynaložiť na výrobu konkrétneho výrobku. Ostatné náklady, či už priame alebo režijné, sú vyčíslené v koeficiente stanovenom pre každý druh výrobku vo firme.

Produkcia firmy sa rozdeľuje do troch základných druhov podľa toho, kto zabezpečuje dodávku materiálu:

- a) plná konfekcia – všetky komponenty na výrobu výrobku dodáva firma,
- b) štiepená mzda – kombinácia komponentov - niektoré komponenty dodáva zákazník a niektoré firma (napr. zákazník dodá vrchný materiál),
- c) mzdová práca – všetky komponenty dodáva zákazník, firma do nákladov na výrobu pripočítava len mzdy a réžiu.

Organizácia výrobného procesu je formou pásovej výroby v jednozmennej prevádzke, proces strihania a špeciálne operácie v dvoch, podľa potreby aj v troch zmenách.

Nákladová cena plnej konfekcie je vo firme vyjadrená týmto vzťahom:

$$\text{Nákladová cena plnej konfekcie} = \left\{ \begin{array}{l} \text{Spotreba} \\ \text{jednotkového} \\ \text{materiálu} \\ \text{(SJM)} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Ostatný} \\ \text{priamy} \\ \text{náklad} \\ \text{(OPN)} \end{array} + (\text{NH} \times \text{koeficient}) \right\} + \text{DPH}$$

SJM = vrchný materiál (VM) + metrová príprava (MP) + drobná príprava (DP),

OPN = licencie + provízia (ak sa zákazka realizuje cez sprostredkovateľa)

+ ostatné (napr. rôzne úpravy materiálu, výšivky na výrobku a iné),

NH – počet normohodín na kus,

DPH – 19 %, pre vývoz sa DPH nepočíta,

Hodnota koeficientu zahŕňa úkolovú mzdu, réžiu a kalkulovaný zisk.

Nákladová cena bez vrchného materiálu (štiepená práca):

$$\text{Cena mzdovej práce bez vrchného materiálu} = \text{MP} + \text{DP} + \text{OPN} + (\text{NH} \times \text{k}) + \text{DPH}$$

Nákladová cena mzdovej práce:

$$\text{Cena mzdovej práce} = \text{OPN} + (\text{NH} \times \text{k}) + \text{DPH}$$



Ocenením výrobku ako aj zostavovaním kalkulácií sa vo firme zaoberá oddelenie technickej prípravy výroby. Výsledkom činnosti tohto oddelenia je zostavenie modelových listov, ktoré obsahujú kalkuláciu na konkrétny výrobok. Problémom pri zostavovaní kalkulácií je veľká rôznorodosť sortimentu výrobkov, ktoré sa vo firme vyrábajú. Zostaviť presnú a podrobnú kalkuláciu na jeden výrobok je veľmi zložitú. Hlavným dôvodom je náročnosť zistenia informácií o výške nepriamych nákladov, ktoré by zodpovedali príslušnému výkonu.

V dnešnej dobe je veľký tlak kladený na flexibilitu výroby a to nielen v odevnom priemysle, ale aj vo všetkých odvetviach hospodárstva. Tento trend sa prejavuje vo firme tým, že niektoré zákazky tvoria napr. iba 3 kusy výrobkov. Pri ročnej produkcii 290 000 kusov výrobkov je množstvo a rôznorodosť jednotlivých zákaziek veľmi veľká. Vytvoriť kalkuláciu na každú zákazku, resp. na každý výrobok je preto vo firme komplikované. Poukazuje na to aj skutočnosť, že výstupy, ktoré poskytuje zakúpený systém na sledovanie výsledných kalkulácií sú skreslené a nezodpovedajú realite. Tento stav spôsobujú nepresne zadané vstupné informácie, ktorých získavanie je zložitú v súvislosti s charakterom výrobného procesu firmy.

Vyčíslenie priameho materiálu ako aj ostatných komponentov potrebných na ušitie výrobku firma neustále sleduje. Problém vzniká už pri vyčíslení priamej mzdy úkolových pracovníkov, ktorá pripadá na jeden výrobok, pretože na úplnej kompletizácii výrobku sa súčasne podieľa niekoľko pracovníkov, či už úkolových alebo režijných. Najväčší problém s pričlenením nákladov k výrobku je s rozdelením réžie firmy. Režijné náklady sú spolu so mzdami a kalkulovaným ziskom zakomponované v koeficiente, ktorý sa vo firme používa na ocenenie výrobku a na stanovenie jeho ceny bez DPH.

Všetky režijné náklady, ktoré vo firme vzniknú v priebehu roka, sú súčasťou koeficientu, ktorého hodnota je vo firemných vnútropodnikových pravidlách vyčíslená pre konkrétne druhy výrobkov, t.j. pre sako, plášť, kabát, bundu, nohavice, sukňu, vestu, šaty, lyžiarske nohavice a overaly, pracovné oblečenie a pre ostatné špecifické druhy výrobkov. Tento koeficient z ekonomických pravidiel v podstate predstavuje priemernú hodnotu, ktorá zaručí, že sa ňou pokryjú náklady firmy, okrem priameho materiálu a ostatných priamych nákladov, ako aj zisk.

Od celkových ročných výkonov firmy sa odpočíta hodnota spotrebovaného materiálu, ktorý predstavuje priame náklady firmy vynaložené počas celého roka. Hodnota, ktorá vznikne týmto rozdielom, sa podelí vyprodukovanými normohodinami za predchádzajúci rok. Výsledkom tohto podielu je cena 1 normohodiny. Hodnota 1 normohodiny získaná týmto prepočtom je východiskovou hodnotou pri stanovovaní konkrétnej výšky koeficientu pre jednotlivé druhy výrobkov. Konkrétne stanovenie výšky koeficientu pre každý druh výrobkov firmy je v kompetencii riaditeľov jednotlivých úsekov. Hodnoty koeficientov jednotlivých výrobkov sa priebežne aktualizujú raz ročne.

$$\text{Koeficient na rok 2009} = \frac{\text{Hodnota celkových ročných výkonov v roku 2008} - \text{Celková spotreba materiálu za rok 2008}}{\text{Celkový počet vyprodukovaných normohodín v roku 2008}}$$

Zvýšenie nepriamych nákladov vo firme počas celého roka sa následne odzrkadlí aj v hodnote koeficientu (pri ročnom prepočte sa cena 1 normohodiny zvýši). Výpočet a stanovenie hodnoty koeficientu nevychádza z prognózy nákladov na nasledujúci rok. Podkladom na jeho zostavenie sú náklady, ktoré už boli vynaložené v priebehu celého predchádzajúceho roka. To znamená, že koeficient, pomocou ktorého sa priradujú režijné náklady do ceny finálneho výrobku v roku 2009, je výsledkom prepočtu nákladov a výkonov, ktoré už boli vynaložené v roku 2008. Výsledná hodnota koeficientu pre jednotlivé druhy výrobkov firmy je navýšená o predpokladané percento rastu nákladov v roku 2009, napr. o predpokladaný rast miezd, energie a iné.

Na základe analýzy, ktorú sme vykonali, môžeme situáciu v oblasti kalkulačného systému vo firme zhrnúť do nasledujúcich bodov:

- vo firme existuje reálna potreba prehľadnejšieho riadenia nákladov, aby sa neustále dosahovala ich úspora, ako aj efektívnosť ich vynakladania,
- výška priamych nákladov (priamy materiál, ostatné priame náklady) vynakladaných na konkrétne druhy výrobkov sa vo firme neustále prehodnocuje; je to dôležité najmä preto, aby bola firma aj naďalej konkurencieschopná; o úsporu nákladov by sa mala firma nepretržite snažiť aj vo vynakladaní nepriamych nákladov,
- systém na sledovanie výsledných kalkulácií, ktorý je zameraný na sledovanie nákladov podľa zákaziek, poskytuje manažérom firmy skreslené výstupné informácie; hlavnou príčinou týchto nepresností je náročnosť na presné vstupné informácie,
- vo firme sa zostavujú predbežné kalkulácie, najmä prepočtová a plánová,
- výsledné kalkulácie sa vo firme v súčasnosti nezostavujú, ale na ich zavedení sa pracuje,
- priradovanie nepriamych nákladov na konkrétne druhy výrobkov prostredníctvom koeficientu je veľmi všeobecné; vyčíslenie jeho hodnoty pre konkrétne druhy výrobkov môže viesť ku skreslenému sledovaniu a evidovaniu nákladov; koeficient zahŕňa všetky náklady, ktoré vo firme vzniknú v priebehu sledovaného obdobia (zvyčajne je to 1 rok), okrem priameho materiálu a ostatných priamych nákladov.

### 3. Kroky pre zefektívnenie skúmaného kalkulačného systému firmy

Aby bola dosiahnutá celková komplexnosť, efektívnosť a v konečnom dôsledku aj jeho optimálnosť sledovaného kalkulačného systému firmy je potrebné prepracovať niektoré oblasti v procese riadenia nákladov. Je dôležité, aby firma zaviedla výsledné kalkulácie do procesu kalkulovania. Následne by sa mali zisťovať odchýlky skutočne vynaložených nákladov od plánu, ako aj príčiny ich vzniku, či už v prípade pozitívnych alebo negatívnych odchýlok. Taktiež je potrebné zmeniť spôsob rozdeľovania nepriamych nákladov na kalkulačnú jednotku, tzn. pozmeniť kalkulačnú metódu firmy. Na dosiahnutie týchto cieľov je najprv dôležité zaviesť vo firme kalkulačné členenie nákladov.

Vo firme sa zostavujú plány nákladov pre jednotlivé organizačné úseky a útvary spoločnosti. Celkové náklady jednotlivých útvarov firmy sa priebežne mesačne sledujú. Skutočná výška celkových vynaložených nákladov na tieto útvary sa porovnáva s mesačnými plánmi, zisťujú sa odchýlky.

Navrhujeme organizačné rozdelenie firmy prispôbiť požiadavkám kalkulačného členenia nákladov a jednotlivé úseky usporiadať do príslušných nákladových stredísk.

Rozdelenie nákladových druhov na jednotlivé strediská umožní ich následné účtovanie na konkrétnu kalkulačnú jednotku.

Cieľ vytvorenia nákladových stredísk je zameraný na lokalizáciu vznikajúcich nákladov v podniku, následnú diferencovanú kontrolu nákladov a nakoniec na tvorbu podkladov pre kalkulácie. Pod pojmom nákladové stredisko sa vo všeobecnosti rozumie organizačne, ale predovšetkým rozpočtovo vymedzená účtovná jednotka.

Všeobecné princípy tvorby nákladových stredísk:

- podľa miesta (priestorové vymedzenie časti podniku),
- podľa funkcie (súhrn rovnakých pracovných činností),
- podľa zodpovednosti (často sa zhoduje s organizačným členením),
- podľa nákladového nositeľa resp. skupiny nákladových nositeľov.

Jednotlivé útvary súčasnej organizačnej štruktúry firmy by sme na základe ich funkčnej náplne rozdelili do nákladových stredísk.

Zavedenie sledovania a výpočtu nákladov na základe jednotlivých nákladových stredísk má primárny význam najmä v oblasti kontroly vynakladaných nákladov na ich celkovú prevádzku a činnosť. Toto členenie taktiež poskytne základ pre rozvrhovanie nákladov na realizované výkony vo firme.

Nakoľko niektoré položky nákladov firma účtuje kumulatívne za celý podnik, preúčtovanie jednotlivých nákladových druhov príslušným nákladovým strediskám môže firma v praxi zrealizovať na základe týchto dvoch postupov:

a) Priame preúčtovanie nákladov = alokácia nákladov

V záujme maximálnej presnosti nákladového účtovníctva je žiaduce, čo možno najväčší podiel nákladových druhov preúčtovať priamo. Niektoré náklady je možné identifikovať vo vzťahu k jednému nákladovému stredisku. Napríklad priame náklady (práca, materiál) a niektoré nepriame náklady (ako upratovanie dielne, zariadenie dielne, poistenie, odpisy, opravy výrobných zariadení dielne) je možné alokovať v ich plnej výške konkrétnej výrobnéj dielni. Niektoré administratívne výdavky, ako napríklad platy administratívnych pracovníkov, zariadenie kancelárie, je možné v ich celkovej výške alokovať správne nákladovému stredisku.

Alokácia znamená možnosť spájať výdavky s určitým druhom nákladového strediska bez akéhokoľvek ďalšieho rozpočítavania. Firma by sa mala v procese priradovania nákladov jednotlivým nákladovým strediskám snažiť čo najviac nákladových položiek priradiť priamo.

Tabuľka 1 Podklady pre alokáciu režijných nákladov vo firme

Druh nákladu	Návrhy podkladov pre rozdelenie
Režijné mzdy za pomocné práce	Mzdová listina, zamestnanci na nákladové stredisko
Platy	Výplatné listiny, zamestnanci na nákladové stredisko.
Sociálne dávky	Mzdové a výplatné listiny.
Odpisy	Hodnoty podľa majetkovej evidencie.
Poistenie majetku	Hodnoty podľa majetkovej evidencie.

Zdroj: Vlastná tabuľka.

b) Nepriame preúčtovanie nákladov = rozdelenie nákladov

Rozdelenie nákladov predstavuje rozpočítanie celej položky nákladu na dve a viac nákladových stredísk. Napríklad náklady na elektrickú energiu môžeme rozdeliť podľa plochy ( $m^2$ ) – ak napríklad dielňa pokrýva 80% plochy a kancelárie 20% plochy, to znamená, že energiu rozdelíme pomerom 4:1. Príkladom nákladov, ktoré si vyžadujú priradenie jednotlivým nákladovým strediskám pomocou rozdelenia, môžu byť položky uvedené v Tabuľke. Celkové režijné náklady je potrebné rozdeliť na jednotlivé nákladové strediská čo možno najrovnejším a najspravodlivejším podielom.

Tabuľka 2 Podklady pre rozdelenie režijných nákladov

Druh nákladu	Návrhy podkladov pre rozdelenie
Nájomné	Priestor v m <sup>2</sup> pripadajúci na nákladové stredisko.
Vykurovanie	Priestor (v objemovom vyjadrení v m <sup>3</sup> ), ktoré si delia jednotlivé oddelenia, alebo rozdelenie podľa počtu radiátorov.
Elektrická energia	Plocha, ktorú využíva každé nákladové stredisko (v m <sup>2</sup> ), alebo je náklady možné rozdeliť podľa počtu svetiel, ktoré majú jednotlivé oddelenia, resp. spotreba na nákladové stredisko podľa príkonu a spotreby el. energie.
Režijný materiál	Spotreba na nákladové stredisko podľa dokladov alebo rozpočtov.
Ostatné náklady	Doklady alebo poplatky kalkulované podľa príčiny vzniku.

Zdroj: Vlastná tabuľka.

Zavedenie prehľadnejšieho rozdeľovania a alokácie nákladov k jednotlivým strediskám, činnostiam, výkonom a v konečnom dôsledku priradenie nepriamych nákladov na konkrétnu kalkulačnú jednotku, poskytne manažmentu firmy dôležité informácie, ktoré prinesú nielen úžitok, ale aj nový pohľad na riadenie spoločnosti.

Kalkulovanie vo firme by malo byť aktuálnou činnosťou od získavania zákazky až po jej skončenie. Funkciu prepočtových kalkulácií v súčasnosti vo firme splňajú modelové listy, ktoré obsahujú rozpočet priamych nákladov na konkrétny druh výrobku. Ich obsah navrhujeme rozšíriť aj o rozvrhnutie režijných nákladov jednotlivých nákladových stredísk na 1 kus výrobku. Operatívne kalkulácie poslúžia vo firme na evidenciu zmien v plánovaných nákladoch v priebehu výrobného procesu. Umožnia počas výroby zákazky reagovať na skutočný priebeh nákladov a realizovať opatrenia ako na zníženie nákladovej náročnosti, tak aj vzhľadom k jednaniu so zákazníkom o úprave ceny. Zavedenie výsledných kalkulácií vo firme poskytne prehľad o skutočne vynaložených nákladoch na výrobok, ako aj na zákazku.

Základom riadenia firmy počas roka by malo byť aj mesačné porovnávanie plánovaných (prepočtových, resp. operatívnych kalkulácií) a skutočných hodnôt nákladov (výsledných kalkulácií) jednotlivých druhov výrobkov.

Analyzovaním odchýlok by firma získala nasledujúce informácie:

- odkiaľ odchýlky pochádzajú (kto je za ne zodpovedný),
- čo je príčinou odchýlok,

- aké opatrenia majú byť zavedené, aby sa predišlo zvýšeniu nákladov, resp. aby sa do procesu zostavovania predbežných kalkulácií zaviedla zistená pozitívna odchýlka, čiže úspora nákladov.

Na to, aby jednotlivé druhy kalkulácií poskytovali manažérom firmy požadované a presné informácie o nákladovosti jednotlivých výrobkov, ako aj zákaziek, je potrebné zvoliť vhodnú metódu na kalkuláciu nákladov.

Výška priameho materiálu ako aj ostatných priamych nákladov je vo firme pod neustálou kontrolou. Hodnota týchto priamych nákladov sa dôkladne prehodnocuje. Pracovníci zásobovania sa snažia, aby boli vstupy na jednotlivé výrobky čo najmenej nákladné. Problémy v procese kalkulovania vznikajú pri vyčíslení nepriamych nákladov na každý druh výrobku.

Koeficient, ktorý sa používa vo firme v oblasti kalkulovania nákladov, neposkytuje na tieto otázky konkrétnu odpoveď, tzn. presne vyčíslenú hodnotu nepriamych nákladov.

Vzhľadom na špecifickosť výroby vo firme, ktorá má zákazkový charakter, by sme pre firmu navrhli práve zákazkovú metódu rozvrhovania nákladov. Firma má pre tento druh metódy zakúpený aj softvér, preto veríme, že naše návrhy v oblasti kalkulačnej metódy budú pre firmu prínosom a tým sa sprehladni aj jej kalkulačný systém.

Podstata zákazkovej metódy kalkulovania nákladov spočíva v tom, že kalkulačnou jednotkou je konkrétna zákazka. Priame náklady sa priamo priradia na kalkulačnú jednotku pomocou metódy jednoduchým delením. Nepriame náklady sa rozvrhnú na jednotlivé nákladové strediská a následne sa pomocou diferencovaných režijných prirážok rozdelia na kalkulačnú jednotku. Na rozvrhnutie nepriamych nákladov sa používa prirážková metóda.

Návrhy rozvrhových základní pre rozdelenie režijných nákladov pomocou prirážkovej metódy vo firme:

- náklady Zásobovacieho strediska – podľa celkovej spotreby priameho materiálu v Sk alebo m<sup>2</sup>, ktorý je potrebný na uštie výrobkov,
- náklady Výrobného strediska – rozvrhnutie na základe vyprodukovaných normohodín na zákazku, ktoré sa zistia sčítaním normohodín z denného zberu tlačív, ktorý sa realizuje vo firme,
- náklady Správneho a Všeobecného strediska – náklady na tieto úseky sa vo firme rozvrhnú podľa priamych miezd,
- náklady Odbytového strediska – podľa hmotnosti finálnych výrobkov.

Každá metóda kalkulácie nákladov má svoje pozitíva aj negatíva. Dôležité je, aby sme ich poznali a pri praktickej aplikácii ich mať stále na zreteli.

Výhody zavedenia zákazkovej metódy vo firme:

- sprehľadnenie evidencie a sledovania nákladov,
- zvýšenie flexibility a efektívnosti kalkulačného systému firmy,
- jednoduchosť metódy,
- primerané finančné náklady spojené so zavádzaním tejto metódy,
- poskytnutie dôležitých informácií v oblasti nákladov pre manažérov.

Hlavné nedostatky zákazkovej metódy:

- voľba vhodnej rozvrhovej základne,
- v dôsledku automatizácie a mechanizácie výroby sa neustále vo firme zvyšuje podiel režijných (nepriamych) nákladov, ich rozvrhnutie na základe zákazkovej metódy môže v budúcnosti poskytovať manažérom skreslené informácie.

## Záver

V praxi existuje mnoho rôznych prístupov k vyjadreniu a výpočtu nákladov. Každá firma má špecifickú metódu kalkulovania nákladov, ktorá závisí od konkrétneho odboru činnosti, výrobného procesu. Dôležité je pochopiť a vedieť zmapovať tok nákladov vo firme, vedieť ako náklady vznikajú a v akej sú výške.

Výskum bol zameraný na analýzu súčasného kalkulačného systému firmy, ktorá pôsobí v odevnom priemysle. Aktuálnosť skúmania existujúceho kalkulačného systému firmy je daná súčasnou zložitou situáciou nielen v odevnom priemysle, ale aj globálnom ekonomickou krízou.

Bez kalkulácií je úspech v podnikaní len náhodný. Úspešné podnikanie je podmienené kvalitne zostavenými kalkuláciami vlastných nákladov. Len podnik (podnikateľ), ktorý má k dispozícii informácie o výške vopred stanovených a skutočných nákladov svojich odbytových a vnútro podnikových výkonov sa vie správne orientovať na trhu a v konkrétnej situácii sa dokáže správne rozhodovať.

## Kľúčové slová

kalkulačný systém, kalkulačná metóda, kalkulácie, náklady podniku, alokácia, efektívnosť

## Literatúra

1. HRADECKÝ, M. - KRÁL, B.: *Řízení režijních nákladů*. Praha : Prospektrum, 1995. ISBN 80-7175-025-5
2. CHROMJAKOVÁ, F.: *Kalkulácia nákladov – návody na cvičenia*. Žilina : Žilinská univerzita v EDIS, 2004. ISBN 80-8070-339-6
3. JANOK, M a kol.: *Nákladové a cenové kalkulácie*. Bratislava 2002, ISBN 80-968504-2-3

4. KISELICOVÁ, R., KOMORNÍK, J., MATUŠKA, J., RAFAJ, P.: *Metóda ABC – kalkulácia skutočných nákladov na produkt*. Bratislava : Elita 1997. ISBN 80-8044-035-2
5. KOSTKOVÁ, A. a kol.: *Kalkulácie a rozpočty – praktikum*. Bratislava : Ekonóm, 2006. ISBN 80-225-2223-6
6. KRÁL, B. a kol.: *Manažerské účtovníctví*. Praha : Management Press 2002. ISBN 80-7261-062-7
7. KRÁL, B., HOLÍNSKA, E., KOVANICOVÁ, D., MISTERKOVÁ, J.: *Nákladové účtovníctví – materiál pro cvičení*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1991. ISBN 80-7079-206-X
8. KUPKOVIČ, M. a kol.: *Kalkulácie a rozpočty*. Bratislava : Sprint 2002. ISBN 80-88848-95-4
9. KUPKOVIČ, M. a kol.: *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava : SPRINT 1999. ISBN 80-88848-08-3
10. KUPKOVIČ, M., RAJŇÁK, M.: *Náklady a ceny*. Bratislava : Ekonóm, 2001. ISBN 80-225-1362-8
11. MACÍK, K.: *Účtovníctví pro manažery*. Praha : Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-225-5
12. MESÁROŠ, F.: *Ceny, rozpočty a kalkulácie v stavebníctve*. Košice : Stavebná fakulta TU v Košiciach, 2003. ISBN 80-7099-972-1
13. POTKÁNY, M.: Nevýhody procesne orientovanej kalkulácie nákladov z hľadiska jej implementácie. In: *Ekonomika a manažment podniku*, 4, 2006, 1, s. 50. ISSN 1336-4103
14. Programový tím pre Certifikát v manažmente: *Náklady a finančné rozhodovanie*. Bratislava : Nadácia City University, 2003. ISBN 80-89045-68-5
15. STANĚK, V.: *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0456-0
16. SWOBODA, P.: *Kalkulace nákladů a cenová politika v tržní ekonomice*. Praha : Právnické a ekonomické nakladatelství Linde, 1992. ISBN 80-901210-1-2
17. ŠKODA, M.: *Kalkulácie a rozpočty*. Bratislava : Verlag Dashöfer, 2004. ISBN 80-89010-14-8
18. ŠTUBŇOVÁ, L.: *Nákladové účtovníctvo*. Bratislava : EKONÓM 1998. ISBN 80-225-1048-3
19. TÓTH, M.: *Kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností (Metóda Activity Based Costing)*. Bratislava : Ekonóm, 2004. ISBN 80-225-1909-X

## Summary

Managers often intuitively feel that some products do not earn profit for the company. A correct cost and profitability calculation is indeed in such cases a difficult task. The cost system is an important instrument for the control and



planning of production processes. The selection of the right cost calculation method is of critical importance when it comes to determining the real product profitability.

The aim of this contribution is analysis of costing system of company. We point to options of optimalization existing costing system. A new method will enable firm, to control the profitability of production and to adapt it to changing economic conditions.

### **Adresa autora**

Ing. Alena Ištvanová  
Katedra manažmentu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
E-mail: [alena.istvanova@gmail.com](mailto:alena.istvanova@gmail.com)

# Zhodnotenie finančnej situácie poisťovne DONAU Versicherungs AG Vienna Insurance Group v období rokov 2003 – 2007

*Miroslav LUKÁČ*

## Úvod

V súčasnom období pretrvávajúcej globálnej hospodárskej krízy je mimoriadne dôležité sledovať finančnú silu ekonomických subjektov. Túto úlohu vykonávajú predovšetkým špecializované spoločnosti – ratingové agentúry. Tie však zlyhali v poskytovaní objektívnych informácií. Aj z tohto dôvodu mnohé veľké spoločnosti pristupujú k hodnoteniu finančného zdravia z prostriedkov vlastných zdrojov. Na poisťnom trhu však na strane veriteľa vystupujú všetci poistení, čiže klienti poisťovacích subjektov, ktorí väčšinou nedisponujú takýmito možnosťami. Práve pre nich by mali byť informácie o finančnej situácii jednotlivých poisťovní jedným z najdôležitejších faktorov pri rozhodovaní o výbere poisťovne. Preto som sa rozhodol zhodnotiť finančnú situáciu spoločnosti DONAU Versicherungs AG, ktorá dlhodobo patrí medzi desať najväčších poisťovateľov na rakúskom trhu a od roku 2003 si svoju pozíciu neustále upevňuje.

## 1. Charakteristika DONAU Versicherungs AG Vienna Insurance Group

Rakúsko predstavuje hlavný trh poisťovacieho koncernu Vienna Insurance Group, pričom na tomto trhu je skupina reprezentovaná okrem materskej spoločnosti WIENER STÄDTISCHE Versicherung AG Vienna Insurance Group aj poisťovňou DONAU Versicherungs AG Vienna Insurance Group (ďalej DONAU) a Bank Austria Creditanstalt Versicherung AG.

Poisťovňa DONAU bola založená v roku 1867. Spoločnosť má už viac ako 140 ročné skúsenosti s podnikaním na poisťnom trhu. V súčasnosti je poisťovňa dcérskou spoločnosťou poprednej rakúskej poisťovne WIENER STÄDTISCHE, ktorej podiel predstavuje 89,47 %.

DONAU dlhodobo patrí do prvej desiatky poisťovní v Rakúsku a v roku 2007 s trhovým podielom 4,45 % predstavovala siedmeho najväčšieho rakúskeho poisťovateľa. Za posledných päť rokov si táto univerzálna poisťovňa upevnila svoju pozíciu v oboch sektoroch poistenia a na trhu sa reprezentuje modernými produktmi. Spoločnosť je na celom území Rakúska zastúpená svojou obchodnou sieťou, ktorá pozostáva z 8 oblastných riaditeľstiev, približne 60 kancelárií a pobočiek a okolo 1400 zamestnancov.

## 2. Analýza základných ukazovateľov

### 2.1. Výkonové ukazovatele

#### Predpísané poistné

Hrubé predpísané poistné v roku 2007 dosiahlo 718 mil. eur, čo predstavovalo medziročný nárast 4,8 %, zatiaľ čo nárast trhu bol 1,8 %. Nízky trhovú rast bol spôsobený stagnujúcim životným poistením (ŽP) s rastom 0,3 %. DONAU vykázala v rovnakom segmente ročný nárast 7,6 % a registrovala tak predpísané poistné v ŽP vo výške 256 mil. eur, čo tvorí 36 % celkového predpisu. Aj v segmente neživotného poistenia (NŽP) zaznamenala poisťovňa vyšší medziročný nárast (3,36 %) ako trh (3,12 %) a poistné činilo hodnotu 462 mil. eur. Vývoj predpísaného poistného v poisťovni DONAU za obdobie 2003 až 2007 zobrazuje Tabuľka č. 1.

Tabuľka 1 Vývoj predpísaného poistného

	M. j.	2003	2004	2005	2006	2007
Predpísané poistné celkom	mil. eur	557	600	647	685	718
Predpísané poistné v ŽP	mil. eur	183	188	213	238	256
Predpísané poistné v NŽP	mil. eur	374	412	434	447	462
Celkový nárast PP	%	10,52	7,72	7,83	5,87	4,82
Ročný nárast PP v ŽP	%	19,61	2,73	13,30	11,74	7,56
Ročný nárast PP v NŽP	%	6,55	10,16	5,34	3,00	3,36

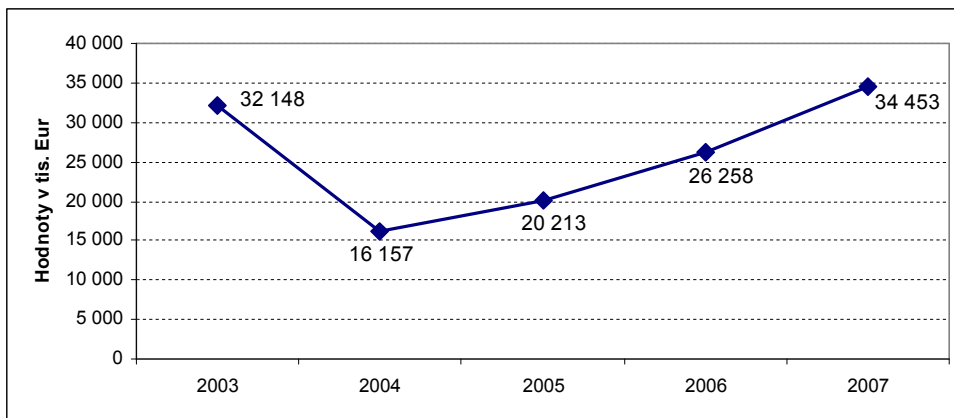
Zdroj: Výročné správy poisťovne DONAU za roky 2003 – 2007 a vlastné výpočty.

DONAU v analyzovaných rokoch zaznamenala vyššie nárasty predpísaného poistného ako celé rakúske odvetvie. Výnimku tvoril rok 2005 v ŽP i celkovo a ŽP v roku 2004. DONAU teda vykazuje rastúci trend predpisu v celom sledovanom období a to v oboch segmentoch. Vyšší rast oproti trhovému sa prejavuje aj na rastúcom trhovom podiele poisťovne v posledných troch rokoch. V roku 2007 bola DONAU desiatym najväčším poisťovateľom v oblasti ŽP s trhovým podielom 3,45 %. V neživotnom segmente mala podiel 5,33 % a celkovo predstavuje siedmu najväčšiu poisťovňu v Rakúsku s podielom 4,45 %.

#### Výsledok hospodárenia

Poisťovňa DONAU dosiahla zisk vo všetkých sledovaných rokoch a od roku 2004 vykazuje tento ukazovateľ rastúci trend. V spomínanom roku teda spoločnosť zaznamenala najnižší výsledok hospodárenia (vyše 16 mil. eur), ktorý medziročne poklesol o 50 %. V ďalších rokoch boli vyčíslené nárasty čistého zisku 25 až 31 % a v roku 2007 poisťovateľ vyúčtoval najvyšší čistý zisk v analyzovanom období v hodnote takmer 34,5 mil. eur. Vývoj zisku poisťovne DONAU v rokoch 2003 až 2007 vyjadruje Graf č. 1.

Graf 1 Vývoj čistého zisku



Zdroj: Výročné správy poisťovne DONAU za roky 2003 – 2007.

## 2.2. Analýza súvahy a výkazu ziskov a strát

V tejto časti som analyzoval základné pomerové ukazovatele týkajúce sa analýzy dvoch najdôležitejších finančných podnikových výkazov a to súvahy a výkazu ziskov a strát. Hodnoty ukazovateľov som porovnával s odporúčanými hodnotami ratingovej agentúry Standard & Poor's. Vývoj ukazovateľov analýzy súvahy a výkazu ziskov a strát v poisťovni DONAU za roky 2003 až 2007 znázorňuje Tabuľka č. 2.

Tabuľka 2 Vývoj ukazovateľov súvahy a výkazu ziskov a strát

Ukazovatele (v %)	2003	2004	2005	2006	2007	S & P
Asset leverage	364,83	343,15	340,59	343,38	348,23	čím vyšší
Reserve ratio	336,77	312,64	308,95	316,85	323,40	100-150
Solvency ratio	12,45	10,77	9,55	10,25	11,68	30-50
Technical coverage ratio	349,21	323,40	318,50	327,10	335,08	> 150
Investovanie aktív	89,52	90,38	90,91	91,11	91,92	neuvádza
Investovanie TR	108,36	111,06	109,48	107,34	107,99	> 100
Podiel TR na VI	2560,28	3320,19	3157,37	3030,95	2560,11	< 350
Uk. samofinancovania	3,23	2,45	2,63	2,80	3,32	neuvádza

Zdroj: Výročné správy poisťovne DONAU za roky 2003 – 2007 a vlastné výpočty.

DONAU potvrdzuje významnosť investičnej činnosti v modernej poisťovni, keď táto aktivita má vzhľadom na poisťováciu skutočne dominantné postavenie v spoločnosti. Dôkazom sú vysoké hodnoty (v intervale 340 až 365 %) ukazovateľa **asset leverage** vo všetkých sledovaných rokoch. Zároveň to však poukazuje na nedostatky, ktoré sú odhalené pri analýze väzieb medzi jednotlivými ukazovateľmi.

Jedným z nich je **reserve ratio**, ktorý vyjadruje mieru stanovenia technických rezerv. Investičná činnosť poisťovní sa vykonáva najmä zo zdrojov technických rezerv, čím tento ukazovateľ spolu s mierou investovania technických rezerv (TR) veľmi úzko súvisí s predchádzajúcim indikátorom. Reserve ratio zaznamenáva rovnako ako asset leverage vysoké hodnoty v rozmedzí 309 až 337 %, čím prekračuje hornú odporúčanú hranicu 150 % a zároveň vysvetľuje zdanlivo pozitívne hodnoty prvého ukazovateľa. Poisťovňa má teda vytvorené technické rezervy v neprímerane veľkom objeme.

Miera solventnosti (**solvency ratio**) vykazuje v celom sledovanom období veľmi nízke hodnoty (len 9,5 až 12,5 %), čo predstavuje najzávažnejší problém poisťovne. Tá totiž nemá dostatok vlastných zdrojov na krytie svojej poisťovacej činnosti. Solventnosť však predstavuje najdôležitejší ukazovateľ v rámci podnikateľskej činnosti poisťovní, ktorý sleduje aj orgán dohľadu nad poisťovníctvom. Jediné pozitívum poisťovne DONAU v tejto oblasti je mierne stúpajúci trend od roku 2005.

**Technical coverage ratio** je agregátnym ukazovateľom predchádzajúcich dvoch a v prípade tejto poisťovne odкрýva potrebu hĺbkovej analýzy. Navonok pozitívne hodnoty (318 až 349 %) totiž pri rozklade ukazovateľa poukážu na popísané problémy.

**Investovanie aktív** vyjadruje zastúpenie investícií na celkových aktívach. Poisťovňa DONAU v tomto ukazovateli vykazuje mierne rastúci trend za sledované obdobie. V poslednom roku predstavoval podiel finančného umiestnenia až 92 %, čo vyplýva z investovania veľkého objemu technických rezerv. DONAU tak zaznamenala väčší podiel investícií na celkových aktívach ako všetky ostatné analyzované poisťovne.

Hodnoty ukazovateľa **investovanie TR** spĺňali odporúčané kritérium a môžeme ich označiť za obvyklé v odvetví. V sledovanom období dosiahli 107 až 111 %, pričom v roku 2007 predstavoval 108 %. Nakoľko poisťovňa disponuje malým objemom vlastných zdrojov, tak prevažnú časť zdrojov na investovanie tvoria práve peňažné prostriedky TR, ktoré môže v súlade so zákonom zhodnocovať na domácom i zahraničnom finančnom trhu.

**Podiel TR na vlastnom imaní (VI)** by podľa odporúčania nemal prekročiť 350 %. V poisťovni DONAU však hodnoty vo všetkých sledovaných rokoch prevyšujú 2 560 %, čo predstavuje viac ako sedem násobok hornej odporúčanej hranice. Ukazovateľ totiž v prípade tohto poisťovateľa vyjadruje synergický efekt dvoch už spomínaných problémov. Za pozitívum ale musím označiť klesajúci trend za posledné štyri roky (z 3 320 % až na súčasných 2 560 %).

**Ukazovateľ samofinancovania** už len potvrdzuje zistený fakt nedostatočného objemu vlastného kapitálu, ktorý tvorí len 3,3 % celkového kapitálu. Na základe doterajších analýz môžem povedať, že optimálna úroveň vlastných zdrojov v odvetví poisťovníctva vo všeobecnosti predstavuje 15 až 20 % a kritickú hranicu činí 10 %. Aj vývoj hodnôt ukazovateľa samofinancovania potvrdzuje mierne sa zlepšujúcu situáciu poisťovní v oblasti objemu vlastného imania, keď zaznamenávame rastúcu tendenciu z 2,5 % v roku 2004 na súčasných 3,3 %. Dá sa teda očakávať, že vďaka financovaniu „výhradne“ z cudzích zdrojov bude podnikanie poisťovateľa DONAU „lacnejšie“, čo by sa malo prejaviť vo vysokej rentabilite vlastného imania.

### 2.3. Analýza likvidity

Likvidita aj solventnosť charakterizujú a kvantifikujú úroveň úhrady záväzkov. Solventnosť sa viaže k dlhšiemu obdobiu a likvidita sa chápe ako momentálna schopnosť plniť záväzky vyplývajúce z uzatvorených a platných poisťných zmlúv.

Z hľadiska analýzy likvidity poisťovne však sledujeme predovšetkým likviditu dlhodobejšieho charakteru, pretože krátkodobé záväzky (aj vo veľkom objeme) vyplývajúce zo vzniku poisťných udalostí môžu vzniknúť vo veľmi krátkom časovom období. Poisťovňa tak musí mať k dispozícii veľký objem najlikvidnejších aktív v každom momente bez ohľadu na výšku krátkodobých záväzkov. Na analýzu likvidity som použil nasledovné ukazovatele: pomer TR k likvidným prostriedkom, podiel záväzkov na likvidných prostriedkoch a už spomínaný solvency ratio. Pojem likvidné prostriedky nie je presne definovaný a sleduje sa ich vzťah k celkovým záväzkom a celkovým rezervám. Z tohto dôvodu likvidné prostriedky pre potreby tejto práce zahŕňajú aj dlhodobé likvidné prostriedky ako napr. dlhopisy, dlhodobé pohľadávky a termínované vklady. Vývoj ukazovateľov likvidity v poisťovni DONAU za roky 2003 až 2007 zobrazuje Tabuľka č. 3.

Tabuľka 3 Vývoj ukazovateľov likvidity

Ukazovatele (v %)	2003	2004	2005	2006	2007	S & P
TR/likvidné prostriedky	100,12	93,41	92,29	93,28	93,75	< 100
Záväzky/likvidné prostriedky	5,27	3,72	3,70	3,45	4,05	čím nižší
Solvency ratio	12,45	10,77	9,55	10,25	11,68	30-50

Zdroj: Výročné správy poisťovne DONAU za roky 2003 – 2007 a vlastné výpočty.

Ukazovateľ **TR/likvidné prostriedky** mal do roku 2005 pozitívny klesajúci trend, ale od spomínaného roku mierne rastie na takmer 94 % v roku 2007. To síce spĺňa odporúčanie ratingovej agentúry, ale zároveň to vzhľadom na benevolentnú

metodiku nepovažujem za výbornú hodnotu. Z tohto dôvodu sa teda ani nemôžeme domnievať, že poisťovňa má dostatok likvidných prostriedkov na krytie všetkých prípadných záväzkov vyplývajúcich z poisťovacej činnosti.

**Pomer záväzkov k likvidným prostriedkom** predstavuje schopnosť poisťovne uhrádzať už existujúce záväzky z likvidných prostriedkov. DONAU v tomto ukazovateli dosahuje vo všetkých sledovaných rokoch výborné hodnoty (3,5 až 5,3 %) a rok 2007 ukončila na úrovni 4,1 %.

## 2.4. Analýza rentability

Ukazovatele rentability vyjadrujú efektívnosť podnikania, čiže mieru zhodnotenia podnikového úsilia. Pre túto skupinu indikátorov platí, že čím je hodnota vyššia, tým bola vyššia efektívnosť podnikania. Najdôležitejšími sú ROA (rentabilita celkových aktív) a ROE (rentabilita vlastného kapitálu). Vývoj ukazovateľov rentability v poisťovni DONAU za roky 2003 až 2007 znázorňuje Tabuľka č. 4.

Tabuľka 4 Vývoj ukazovateľov rentability

Ukazovatele (v %)	2003	2004	2005	2006	2007	S & P
ROA	1,62	0,75	0,89	1,09	1,37	neuvádza
ROE	50,33	30,62	33,69	39,03	41,11	> 5

Zdroj: Výročné správy poisťovne DONAU za roky 2003 – 2007 a vlastné výpočty.

**Rentabilita celkových aktív (ROA)** vyjadruje mieru zhodnotenia celkových aktív poisťovne. DONAU vykazuje veľmi nízke hodnoty (0,75 až 1,62 %). Pozitívom tak môže byť len dosiahnutý zisk (čiže kladné hodnoty výsledku hospodárenia) a rastúca tendencia od roku 2004. Posledný sledovaný rok predstavovala ROA 1,37 %, čo znamená, že 100 eur celkových aktív vyprodukovalo 1,37 eur čistého zisku.

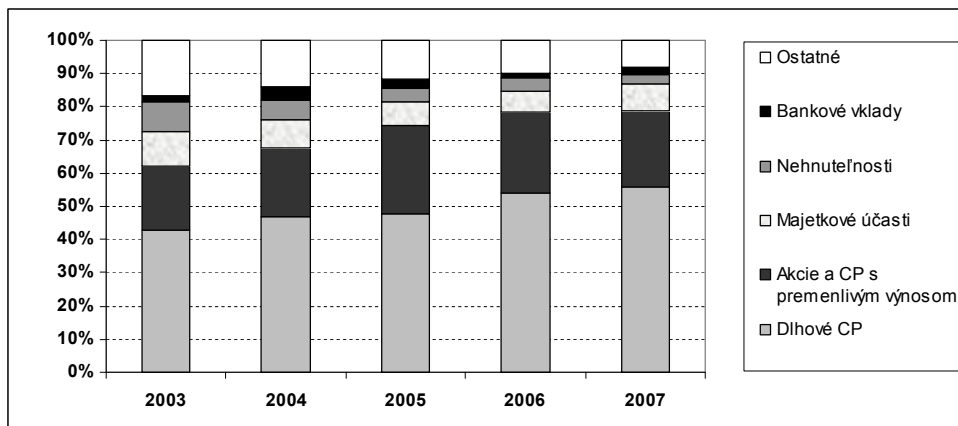
**Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)** sa považuje za najdôležitejší ukazovateľ pre akcionárov (popri vyplácaní dividend). Poisťovňa dosahuje v sledovaných rokoch vysoké hodnoty (31 až 50 %). Dôvodom týchto výsledkov však nie je veľký objem čistého zisku, ale nedostatočná veľkosť vlastného kapitálu (čo dokazuje aj nízka rentabilita celkových aktív). Z tohto dôvodu nemožno toto zhodnotenie považovať až za také pozitívne a to aj napriek tomu, že rentabilita vlastného imania zaznamenáva od roku 2004 rastúci trend. V roku 2007 predstavovala hodnotu vyše 41 %, čo znamená, že každých 100 eur vlastných zdrojov vyprodukovalo viac ako 41 eur čistého zisku. DONAU tak potrebuje zväčšovať objem vlastných zdrojov a to aj prostredníctvom dosahovania zisku, ktorý následne podrží v podobe vlastného kapitálu.

## 2.5. Analýza investičnej činnosti

V tejto časti budem analyzovať vývoj celkových investícií a štruktúru finančných aktív, do ktorých poisťovňa umiestňuje dočasne voľné peňažné prostriedky kumulované v TR.

Investičná činnosť má v poisťovni DONAU významné dominantné postavenie, čo potvrdil ukazovateľ asset leverage. Vývoj objemu celkových investícií úzko súvisí s vývojom technických rezerv, čo potvrdzujú vyrovnané hodnoty ukazovateľa investovanie TR. Objem finančného umiestnenia má od roku 2004 rastúci trend s tempom rastu v rozmedzí 3,7 až 8,9 %. V roku 2007 činil medziročný nárast 5 % a investície (bez finančného umiestnenia v mene poistených) predstavovali sumu 2 126 mil. eur (celkové investície boli 2 317 mil. eur). Vývoj štruktúry investičného portfólia poisťovne DONAU v rokoch 2003 až 2007 vyjadruje Graf č. 2.

Graf 2 Vývoj štruktúry investičného portfólia



Zdroj: Spracované na základe Výročných správ poisťovne DONAU za roky 2003 – 2007.

Vývoj štruktúry investícií poisťovne môžeme označiť za stabilný (s malými ročnými výkyvmi), diverzifikovaný a progresívny. Vzhľadom na efektívne investovanie všetkých poisťovní (vrátane DONAU) to vypovedá o stabilite a vyspelosti finančného trhu. Dlhové CP majú mierne rastúci charakter z 43 % v roku 2003 na súčasných 56 %. Druhý najväčší podiel (23 %) predstavujú akcie a ostatné CP s premenlivým výnosom. Majetkové účasti tvorili rovnako ako predchádzajúce aktíva pomerne stabilnú časť, ktorá v roku 2007 činila 8 %. Klesajúcu tendenciu zaznamenávajú nehnuteľnosti (z 9 % v roku 2003 na 3 % v roku 2007). Stabilne nízke zastúpenie v štruktúre majú bankové vklady (2 % v roku 2007). Ostatné finančné aktíva (predovšetkým úvery a pôžičky) zaznamenávajú klesajúci podiel z 17 % v roku 2003 na 8 % v poslednom sledovanom roku.



## Záver

Na zhodnotenie finančnej situácie spoločnosti DONAU Versicherungs AG Vienna Insurance Group som použil ukazovatele, ktoré sú súčasťou metodiky ratingovej agentúry Standard & Poor's pre udeľovanie poisťovacích ratingov.

Poisťovateľ dosiahol výborné výsledky predovšetkým v oblasti nárastu predpísaného poistného, výsledku hospodárenia a investičnej činnosti. Najmä vývoj štruktúry investičného portfólia poisťovne je stabilný, diverzifikovaný a progresívny. Zároveň som však zaznamenal finančné problémy spoločnosti v oblasti zadlženosti, čo odhalila analýza súvahy a výkazu ziskov a strát. Poisťovňa vytvára technické rezervy v príliš veľkom objeme a zároveň má nedostatok vlastných zdrojov, čo ohrozuje jej solventnosť.

## Kľúčové slová

finančná analýza, finančná situácia, finančné ukazovatele, likvidita, rentabilita

## Literatúra

1. CHOVANCOVÁ, B. a kol.: *Finančný trh – Nástroje, transakcie, inštitúcie*. Bratislava : Eurounion, 2002. 584 s. ISBN 80-88984-31-9
2. KISLINGEROVÁ, E. - HNILICA, J.: *Finanční analýza - krok za krokem*. Praha : C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3
3. MAJTÁNOVÁ, A. - DAŇHEL, J. - DUCHÁČKOVÁ, E. - KAFKOVÁ, E.: *Poisťovníctvo – Teória a prax*. Praha : Ekopress, 2006. 288 s. ISBN 80-86929-19-1
4. MELUCHOVÁ, J.: *Poisťovníctvo a účtovníctvo poisťovní*. Bratislava : Iura Edition, 2004. 314 s. ISBN 80-89047-95-5
5. VLACHYNSKÝ, K. a kol.: *Podnikové financie*. Bratislava : Iura Edition, 2006. 482 s. ISBN 80-8078-029-3
6. Výročné správy VVO, roky 2003 – 2007
7. Výročné správy poisťovne DONAU, roky 2003 – 2007
8. <http://www.donauversicherung.at/> (2009-01-24)
9. <http://www.standardandpoors.com/> (2009-01-26)
10. <http://www.vvo.at/> (2009-01-25)

## Summary

This article is focused on evaluation of financial situation of insurance company DONAU Versicherungs AG Vienna Insurance Group, which was in 2007 on the seventh position on Austrian insurance market. I was using a standard methodology

of insurance company evaluation of the rating agency Standard & Poor's. The evaluation was realized through the chosen financial indicators: insurance premium, trading income, analysis reporting income and loss, liquidity, rentability and investment activity analysis. I compared reached results of analysis of DONAU Versicherungs AG from 2003 to 2007 with recommended attributes from the rating agency.

### **Adresa autora**

Ing. Miroslav Lukáč  
Katedra účtovníctva a financií  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +421 949 546 274  
E-mail: mirec.lagac@gmail.com

# Možnosti zmeny podnikovej kultúry

*Martina MAĎAROVÁ*

## Úvod

Na možnosť zmeny podnikovej kultúry existujú rozdielne teoretické názory. Zástancovia dvoch základných, názorovo celkom odlišných prúdov, sú označovaní ako „kultúrni inžinieri“ a „kulturalisti“. Prvý z nich zastávajú názor, že podnikovú kultúru je možné rýchlo a relatívne ľahko zmeniť. Naopak kulturalisti vychádzajú z predpokladu, že podniková kultúra má svoju históriu a svoje zákonitosti a nedá sa teda svojvoľne meniť. Kompromis medzi oboma vyhranenými prúdmi predstavuje „korekcia existujúceho kurzu“. Predstavitelia tohto myšlienkového smeru sú presvedčení, že v zásade nie je možné existujúcu podnikovú kultúru odstrániť zo dňa na deň, vytvoriť koncepciu novej kultúry a tu postupne zavádzať do života. Domnievajú sa, že je možné previesť rekonštrukciu existujúcej podnikovej kultúry a niektoré jej prvky prehodnotiť. Tvrdia, že formovanie podnikovej kultúry je dlhodobou záležitosťou prebiehajúcou pod vplyvom množstva faktorov, z nich len niektoré sú pod priamou kontrolou manažmentu.

## 1. Zmena podnikovej kultúry

Podniková kultúra je „mäkkým“ a celostným fenoménom, od ktorého sú očakávané „tvrdé“ výsledky. Zmeny je možné dosiahnuť prevažne za použitia tvrdých prvkov – stratégie, štruktúry a organizácie. V podniku je nutné vytvoriť nové komunikačné cesty, kontrolné mechanizmy, určiť nové kritéria pre obsadzovanie pracovných pozícií, zaviesť nový systém vzdelávania, hodnotenia a pod., čím sa vytvoria nové normy, ktorých dodržiavanie bude nevyhnutné, aby boli novo prijaté hodnoty zavedené do praxe.

Úspešnosť zmien závisí najmä na ľuďoch – na tom, do akej miery a či vôbec sa pracovníci stotožnia s novými hodnotami a normami. Ich stotožnenie závisí od ich doposiaľ získaných vlastných skúseností, od ich vzdelania ako aj od ich osobných cieľov a hodnôt. Pokiaľ osobný hodnotový rebríček zamestnancov je v rozpore s novými hodnotami podniku je nutný ich odchod z podniku. Význam postojov spočíva v tom, že prostredníctvom nich vidíme, či k novým hodnotám boli správne určené nové normy, a teda či ich samotní zamestnanci zaviedli do praxe. Tento proces má dlhodobý charakter, preto je tvorba podnikovej kultúry, ale aj realizácia jej zmeny tzv. behom na dlhú trať.

***Vedie podniku by malo pristúpiť k zmene podnikovej kultúry najmä ak:***

- § dochádza k nesúladu medzi vžitou kultúrou podniku a strategicky potrebnou kultúrou,
- § dochádza k zmenám v ekonomickom, sociálnom alebo technickom okolí podniku,
- § podnik prechádza z jednej vývojovej etapy do ďalšej,
- § dochádza k zmene veľkosti podniku,
- § dochádza ku generačnej výmene v podniku,
- § dochádza k závažnej zmene v predmete podnikania,
- § dochádza k prevzatiu alebo fúzii podniku,
- § dochádza k zmene postavenia podniku na trhu,
- § dochádza k zavádzaniu nových procesov v podniku, ktoré si vyžadujú zmenu podnikovej kultúry.

Zmena podnikovej kultúry je orientovaná na určitý cieľový stav, v ktorom by mala nastať zhoda predstáv, hodnôt a foriem správania sa zamestnancov s tými predstavami, hodnotami a formami správania, o ktoré sa snaží podnik z hľadiska budúcej prosperity. Dosiahnutie tohto cieľového stavu podnikovej kultúry však neznamená ukončenie starostlivosti o podnikovú kultúru. Predstavuje len východisko pre jej ďalšie rozvíjanie a zmeny.

V prípade zmeny podnikovej kultúry je nevyhnutnou podmienkou úspechu vnútorné presvedčenie pracovníkov. Dôležitú úlohu tu zohráva nielen presvedčenie o nutnosti a správnosti zmeny, ale aj o motivačnom efekte snahy vyskúšať niečo nové.

V oblasti metodického postupu formulácie a vlastnej implementácie novej či modifikovanej podnikovej kultúry sú možné nasledujúce prístupy:<sup>1</sup>

- § ***Zmena podnikovej kultúry je výlučne záležitosťou manažmentu*** – podniková filozofia, stratégia a hlavné zásady podnikovej kultúry sú formulované vedením spoločnosti.
- § ***Podstata zmeny spočíva v aktívnom výskumnom procese v podniku*** – výskum vykonáva tím pracovníkov, ktorý sa skladá z pracovníkov strednej úrovne riadenia a rôznych odborných pracovísk. Tento prístup vedie k rýchlejšej implementácii zmien podnikovej kultúry, nakoľko lepšie odráža realitu. Nevýhodou je jeho značná časová náročnosť na prípravu.
- § ***Riešenie pomocou tímu a konzultácií so zamestnancami*** – dôležitú úlohu tu zohráva tím zostavený z pracovníkov rôznych profesií a odlišného postavenia v podnikovej štruktúre. Jeho

---

<sup>1</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Management press : Praha, 2002, s.478

členovia konzultujú vytváranie novej koncepcie podnikovej kultúry s vybranými odborníkmi. Prax i odborná literatúra preferuje tento prístup k zmene podnikovej kultúry.

## 1.1. Nástroje k zmene podnikovej kultúry

Tvorba podnikovej kultúry požadovaným smerom nikdy neprebíha vo vzduchoprázdne, ale v podmienkach už existujúcej kultúry.<sup>2</sup> Ide teda o proces, ktorý má charakter pomerne náročnej zmeny, pričom jej realizácia by mala vždy vychádzať zo znalosti a analýzy stavu kultúrneho prostredia firmy.

Podniková kultúra sa formuje i bez zásahu zvonku. Pokiaľ však chceme podnikovú kultúru ovplyvňovať a utvárať je možné a žiaduce použiť vhodné nástroje. Pfeifer a Umlaufová ich rozdeľujú na priame a nepriame. Zatiaľ čo priame nástroje pôsobia priamo na jednanie pracovníkov, nepriame nástroje pôsobia na tvorbu podnikovej kultúry len sprostredkovane.

### ***Priame nástroje zmeny podnikovej kultúry:***<sup>3</sup>

- § vzdelávanie a výcvik,
- § tvorba pracovného prostredia,
- § projekty zmien podnikovej kultúry,
- § zmeny v organizačnej štruktúre,
- § zmeny v riadiacich procesoch,
- § personálne zmeny.

### ***Nepriame nástroje zmeny podnikovej kultúry:***<sup>4</sup>

- § používanie vnútropodnikových médií k podpore novej kultúry,
- § vedenie spolupracovníkov,
- § iný spôsob komunikácie (všestrannosť, otvorenosť),
- § cielený rozvoj neformálnych sietí,
- § šírenie rituálov, historiek,
- § nové „oslavy hrdinov“,
- § osobný príklad (prezentácia a podpora postojov a noriem správania sa).

---

<sup>2</sup> PAVLICA, K.: *Sociální výzkum, podnik a management*, 1. vyd. Praha: Ekopress 2000, s. 133

<sup>3</sup> PFEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura*. Grada : Praha, 1993, s. 76

<sup>4</sup> PFEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura*. Grada : Praha, 1993, s. 78

## 1.2. Zdroje indikujúce potrebu zmeny

Sily či tlaky vedúce k potrebe zmeny podnikovej kultúry je možné rozdeliť na vonkajšie medzi ktoré patria napr. zmeny na trhu, zmeny technológie a prostredia, sú obvykle mimo kontrolu manažmentu a vnútorné tlaky, ktoré často súvisia s vonkajšími a môže ísť napr. o zmenu v oblasti zvýšenia produktivity, kvality, zlepšenia poskytovaných služieb a pod.

*V organizáciách existujú tri bežné prístupy k vytváraniu vnútorných tlakov pre zmenu.*

*Sú to:*<sup>5</sup>

- § **Prístup zhora – nadol** – ide o tlak k zmene zo strany vrcholového manažmentu, ktoré rozhoduje o zmene, o tom, aké kroky budú nasledovať a tiež o rozširovaní informácií zainteresovaným stranám. Zamestnanci, ktorých sa zmena týka, majú často malú možnosť ovplyvniť návrhy. Veľa energie sa vydáva na povzbudzovanie ľudí, aby sa zmene prispôbili dobrovoľne. Prístup zhora – nadol je jeden zo spôsobov, ako zaviesť zmenu, zabezpečiť kontrolu, dôveryhodnosť a autoritu. Ak sa zmeny musia udiť rýchlo, prístup zhora – nadol môže byť jediným realistickým riešením.
- § **Prístup zdola – nahor** – sa stal známym najmä vďaka krúžkom kvality, miestnym akčným skupinám, iniciatívam za delegovanie a výkon atď. Tento prístup k zmene sa využíva obvyčajne vtedy, ak prostriedky na vyriešenie problému nie sú jasné a ľudia, ktorých sa problém priamo týka, musia byť zainteresovaní na objavovaní možných riešení, alebo vnímanie problému a s tým aj možné spôsoby riešenia je na rôznych miestach odlišné, takže prístup zhora – nadol je nevhodný.
- § **Odborný prístup** – pri tomto prístupe k zmene organizácie požiadajú odborníkov, aby problém analyzovali a urobili posudok a aby odporučili, prípadne aj zaviedli nimi uprednostnené riešenie. Týmto expertom je často niekto mimo organizácie alebo oddelenia, kto má odborné vedomosti v príslušnej oblasti. Môže sa zdať, že tento prístup ponúka rýchly a nákladovo efektívny spôsob zavedenia zmeny, najmä ak sa zavádza nová technológia alebo proces.
- § **Kombinácia všetkých troch prístupov** - úspešné plánovanie a zavedenie akejkoľvek zmeny bude zrejme vyžadovať kombináciu všetkých troch prístupov. Konkrétny predpis na túto kombináciu bude závisieť od faktorov, ktorými sú dostupnosť času a zdrojov a história, politika a kultúra organizácie.

---

<sup>5</sup> ALTMAN, Y. – BILLSBERRY, J. a kol.: Efektívny manažér. In.: *Manažment zmien*, Kniha 11, The Open University, 1996. s. 19 - 22

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené výhody a nevýhody jednotlivých prístupov:

Tabuľka 1 Výhody a nevýhody prístupov k zmene

<b>Zhora – nadol</b>	<b>Zdola – nahor</b>	<b>Odborný prístup</b>
<b><i>Výhody každého prístupu</i></b>		
Zabezpečí dôležitosť vlastným organizačným zvláštnostiam podľa toho ako ich chápe manažment	Zapája širokú paletu schopností a vedomostí a plodí vlastníctvo/závazok	Vychádza z najlepšej praxe/ najnovšieho stavu vývoja
Plánovaný a riadený	Sebestačný	Objektívny pohľad bez klapiek na očiach
Vhodný na krátky alebo stredne dlhý čas	Vhodný na dlhý/stredne dlhý čas	Vhodný na krátky/stredne dlhý a dlhší čas
Vhodný na radikálnu zmenu	Vhodný na postupnú zmenu	Vhodný na radikálnu aj na postupnú zmenu
<b><i>Nevýhody každého prístupu</i></b>		
Úspech závisí od kvality vrcholového manažmentu	Môže byť náhodný/nenaprogramovaný	Nevyzná sa v miestnej situácii/nemá záujem ju spoznať
Môže byť príliš subjektívny	Môže byť subjektívny	Výsledkom nemusí byť „jedinečné riešenie“, môže nevhodne importovať riešenie odinakiaľ
Môže zlyhať pri inšpirovaní alebo motivovaní ľudí	Môže byť nesústredený, s nedostatkom vedenia a priorit	Môže byť drahý
Nedokáže zvládnuť miestne rozdiely	Môže zaberať veľa času a závisí od podpornej štruktúry a podnikovej kultúry	Časté problémy pri zavádzaní

Zdroj: Efektívny manažér. In.: Manažment zmien, Kniha 11, The Open University, 1996. s. 22

Podľa Pavlicu by sa firma mala pri tvorbe a riadení podnikovej kultúry držať zásad navrhovaných Hofstedem:<sup>6</sup>

1. Riadenie a zmena podnikovej kultúry je predovšetkým úlohou manažmentu organizácie.
2. Tento proces sa opiera ako o moc a autoritu, tak i o odbornú expertízu.
3. Východiskom je diagnóza organizácie.
4. Súčasťou úvah o zmene podnikovej kultúry je zodpovedanie nasledujúcich otázok:
  - Zodpovedá súčasná kultúra podnikovej stratégie?
  - Pokiaľ nie, aká zmena kultúry je žiaduca?
  - Je táto zmena uskutočniteľná?
  - Aké budú náklady na realizáciu tejto zmeny?
  - V akom časovom horizonte je zmena reálne uskutočniteľná?
  - Nie je predsa len lepšie pokúsiť sa o zmenu stratégie?
5. Je treba vytvoriť sieť kľúčových ľudí v organizácii.
6. Možnosť zmeny kultúry je viazaná na určité štrukturálne zmeny.
  - Bude treba zavrieť oddelenie alebo otvoriť nové?
  - Je žiaduce pristúpiť k zlúčeniu alebo rozdeleniu rôznych oddelení a úloh?
  - Je vhodnejšie premiestniť celé skupiny alebo len vybraných jednotlivcov?
  - Zodpovedá výkonová kapacita pracovníkov nárokom nových úloh?
7. Je nutné projektovať tiež nutné procesné zmeny týkajúce sa kontroly komunikačných kanálov a väzieb, spôsobov a technológie produkcie.
8. Nutným predpokladom zmeny podnikovej kultúry je tiež revízia a zmena personálnej politiky podniku v nasledujúcich oblastiach:
  - Prijímanie, rozmiestňovanie a adaptácia pracovníkov.
  - Hodnotenie a odmeňovanie pracovníkov.
  - Riadenie profesijnej kariéry.
  - Obohacovanie práce.
  - Tréning a rozvoj pracovníkov.
  - Ďalšie monitorovanie a diagnostika podnikovej kultúry.

Pavlica zároveň uvádza, že podľa Hofstedeho je potrebné zistiť či súčasná kultúra zodpovedá podnikovej stratégii, či je potrebné prispôbiť stratégiu alebo akým spôsobom je treba zmeniť kultúru. Ďalej je nutné posúdiť realizovateľnosť a prínos zmeny kultúry.<sup>7</sup> Po konfrontácii súčasnej kultúry a požadovanej kultúry podporujúcej stratégiu podniku, je potrebné zistiť zásadné rozdiely, a tieto pretransformovať do konkrétnych znakov plánovaného modelu zmeny podnikovej kultúry. V závere tejto fázy je treba vytvoriť projektový tím a prekonať odpor k zmene.

---

<sup>6</sup> PAVLICA, K.: *Sociální výzkum, podnik a management*, 1.vyd. Praha: Ekopress 2000, str. 133

<sup>7</sup> PAVLICA, K. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. 1. vydání. Ekopress : Praha, 2000. s. 161



### 1.3. Formy prekonania odporu k zmene podnikovej kultúry

Podľa rozsiahleho výskumu G. Hofstedeho nie je väčšina európskych národov zmenám príliš naklonená, čo vyjadruje pomerne vysokú mieru úniku pred neistotou. Aj Urban uvádza že „medzinárodné manažérske prieskumy ukazujú, že pri začatí programu zmien má z nich obavy alebo zaujíma k nim odmietavý až cynický postoj 60 až 80 % zamestnancov“.<sup>8</sup> Preto je nutné s podobnou reakciou pracovníkov počítať už pri príprave zmeny.

*Urban ďalej uvádza tzv. cyklus reakcie na zmeny pozostávajúci zo štyroch fáz:*

1. tendencia k okamžitému popretiu možnosti zmeny,
2. snaha o odpor
3. odpor je neplodný, zmeny môžu priniesť i pozitívne stránky,
4. záujem o preskúmanie, nakoniec prijatie.

*Hlavné príčiny odporu k zmene:<sup>9</sup>*

§ **Úzky osobný záujem** – jedným z dôvodov, prečo niektorí ľudia nechcú organizačné zmeny, je obava, že prídu o niečo, čo si cenia. Ľudia sa obávajú straty moci, prostriedkov, slobody rozhodovania, priateľstva a prestíže. V prípadoch, kedy sa objavuje nejaká obava zo straty, myslia ľudia predovšetkým na svoje úzke záujmy. Záujmom organizácie a spolupracovníkov sa pritom neprikladá žiadny, alebo len malý význam.

§ **Nepochopenie a nedostatok dôvery** – pokiaľ ľudia celkom nechápu, prečo k zmenám dochádza a aké majú súvislosti, potom sa im bráni. K nepochopeniu zámeru a dôsledkov organizačnej zmeny dôjde pravdepodobne vtedy, ak medzi zamestnancom a iniciovanou zmenou nepanuje dostatočná dôvera. V organizáciách charakteristických vysokou mierou nedôvery je i vysoko pravdepodobné, že akúkoľvek zmenu bude sprevádzať nepochopenie.

§ **Rôznosť pohľadu a hodnotenia situácie** – pretože ľudia vidia zmeny – ich zámer, potenciálne dôsledky a osobný dopad rôzne, existujú často i rôzne hodnotenia situácie. Tí, ktorí iniciujú zmeny, vidia skôr ich pozitívne dôsledky, zatiaľ čo tí, ktorých sa zmeny dotknú a neiniciujú ich, vidia skôr ich náklady a problémy.

§ **Malá znášanlivosť zmien** – ľudia majú často odpor k zmenám, pretože sa obávajú, že nie sú schopní si osvojiť nové schopnosti nevyhnutné pre dobrý výkon práce. Ľudia môžu zreteľne chápať

<sup>8</sup> URBAN, J.: *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vydání, ASPI : Praha, 2003. s. 298

<sup>9</sup> DONNELLY, J.H. a kol.: *Management*. Grada Publishing : Praha, 1997, s. 590 - 591

nevyhnutnosť zmien, nie sú však emocionálne schopní zvládnuť svoj prechod na nový systém práce.

### 1.3.1. Metódy prekonania odporu k zmene

Odpor k zmene je normálnou ľudskou reakciou, a preto manažment musí podniknúť všetky potrebné kroky k minimalizácii tohto odporu. Minimalizácia odporu môže skrátiť dobu potrebnú pre prijatie a tolerovanie zmeny. Takisto pracovný výkon zamestnancov je možné podstatne rýchlejšie vrátiť na pôvodnú úroveň, pokiaľ sa podarí nechať k zmene udržať na minimálnej úrovni.<sup>10</sup>

Vhodne zvoleným motivačným programom je možné predísť zvýšenému odporu voči zmenám. Jednou z najznámejších motivačných teórií je Maslowova teória hierarchie potrieb. Táto teória vychádza z toho, že motivácia vzniká z potrieb, t.j., že každý je motivovaný uspokojovaním neuspokojených potrieb.

**Zakladá sa na dvoch významných predpokladoch a to:<sup>11</sup>**

- § Každá potreba človeka závisí od toho, čo človek už má. Len neuspokojené potreby môžu ovplyvniť jeho správanie. Uspokojená potreba nemôže správanie ovplyvniť.
- § Potreby človeka sú usporiadané hierarchicky podľa dôležitosti. Keď sa uspokojí potreba nižšej úrovne, nastupuje potreba vyššej úrovne a motivuje človeka.

Obrázok 1 Maslowova hierarchia potrieb



Zdroj: [http://www.ipaslovakia.sk/slovník\\_view.aspx?id\\_s=136](http://www.ipaslovakia.sk/slovník_view.aspx?id_s=136)

<sup>10</sup> DONNELLY, J.H. a kol.: *Management*. Grada Publishing : Praha, 1997, s. 591

<sup>11</sup> SEDLÁK, M.: *Manažment*. Iura Edition : Bratislava, 2007, s. 302

Ako je vidieť z predchádzajúceho obrázka Abraham Maslow rozdelil potreby ľudí do piatich skupín, ktoré sú hierarchické od najnižšej po najvyššiu potrebu:<sup>12</sup>

1. **fyziologické potreby** – ide o základné potreby človeka, ako je potrava, nápoje, prístrešie, znesiteľné pracovné podmienky a pod.
2. **potreby bezpečia (istoty)** – predstavujú bezpečnosť pred fyzickým a psychologickým ublížením, t. j. ochranu pred fyzickým úrazom, zdravotnú ochranu, život bez obáv zo straty zamestnania a možnosti pracovného uplatnenia a pod.
3. **sociálne potreby** – súvisia so sociálnou podstatou človeka a znamenajú potrebu byť akceptovaný v kolektíve, byť jeho rovnoprávnym členom, mať možnosť zúčastniť sa na rozhodovaní
4. **potrebu uznania (úcty)** – znamenajú uvedomovanie si svojho významu (sebaúcta), uznanie osobných kvalít pracovníka vedúcim a kolektívom, ocenenie výsledkov jeho práce, uspokojenie týchto potrieb vedie k sebadôvere a prestíži
5. **potreby sebarealizácie** – znamenajú stotožnenie vykonanej práce s pocitom osobného rozvoja a spoločenského uplatnenia, splnutie osobných záujmov a vykonanej práce, ich uspokojenie umožňuje jednotlivcovi plne realizovať potenciál svojho talentu a schopnosti.

Podľa Maslowovej teórie najprv sa musia uspokojiť potreby na nižších stupňoch a až potom nasleduje a stáva sa aktuálne uspokojenie potrieb na vyššej úrovni. Potrebu sebarealizácie možno uspokojiť len po uspokojení všetkých predchádzajúcich potrieb.

Základným predpokladom prekonania odporu je neustála konštruktívna komunikácia so zainteresovanými. Táto komunikácia musí byť vedená trpezlivo bez snahy po konfrontácii a s maximálnym úsilím presvedčiť o správnosti zmeny. Až po vyčerpaní všetkých možností komunikácie možno pristúpiť k nátlakovým metódam, ale aj tie je treba správne kombinovať s motivačnými nástrojmi. Tie umožňujú, aby odporcovia, napriek svojmu počiatocnému, alebo aj dlhodobějšímu odporu, pocítili v budúcnosti pozitívne efekty zmien a prispelo sa tým k zmene ich postoja. Iba vo výnimočných prípadoch je možné a niekedy aj potrebné eliminovať odporcov ich vylúčením z projektu a prípadne prepustením z podniku.<sup>13</sup>

***Pre prekonanie odporu k zmenám zo strany zamestnancov sú doporučované kombinácie nasledujúcich metód:***

---

<sup>12</sup> SEDLÁK, M.: *Manažment*. Iura Edition : Bratislava, 2007, s. 303

<sup>13</sup> BOROVSÝ, J.: *Manažment zmien – cesta k rastu konkurencieschopnosti*. Eurounion : Bratislava, 2005, s. 72 - 73

1. **Výchova a komunikácia** – je jednou z najobvyklejších ciest ako znížiť odpor k zmene. Je treba vysvetliť situáciu, napr. porovnaním stavu s konkurenciou, udržiavať vysokú mieru informovanosti, vysvetliť povahu a logiku zmien ešte pred samotným zavedením zmeny.
2. **Účasť a zapájanie** – zapojenie pracovníkov do realizácie zmeny môže priniesť aspekty, ktoré boli opomenuté. Zároveň sa cítia byť súčasťou tímu a majú možnosť spolurozhodovania. Pokiaľ ľudia majú pocit, že ich nápady a postoje sa stali súčasťou úsilia o zmenu, majú menšiu tendenciu k odporu a sú ochotnejší na zmeny pristúpiť. Tento prístup však môže byť časovo náročný.
3. **Pomoc a podpora** – pri zavádzaní nových prístupov je treba pracovníkom uľahčiť adaptáciu na zmenu a zároveň im má manažment pomáhať v období realizácie zmeny, zvlášť pokiaľ majú obavu, že nové úlohy nezvládnu. Vhodný je napríklad tréning, počúvanie a porozumenie problémom.
4. **Rokovanie a dohoda** – znížiť odpor k zmene je možné i pomocou rokovania. Diskusia a analýza môže pomôcť nájsť predmety jednania a dohody, ktoré uľahčia aplikáciu zmeny. Je vhodné preskúmať formy odmeňovania a motivačné stimuly. Tento prístup je účinný zvlášť pokiaľ zamestnanec stráca časť svojho postavenia alebo právomocí a zároveň má schopnosť brániť sa zmenám.
5. **Manipulácia a kooptovanie** – manipulácia znamená použitie pochybných praktík k presvedčovaniu ostatných ľudí, že zmena je v ich najlepšom záujme, ako napr. zadržovanie informácií, poskytovanie tendenčných informácií a pod. Kooptovanie znamená, že dôležitý pracovník, ktorý bráni zmenám, dostane dôležitú rolu v ich realizácii. Jeho väčšie začlenenie do realizácie zmení ich odpor voči zmene. Používa sa pokiaľ si zamestnanci myslí, že sú manipulovaní.
6. **Donútenie** – k používaniu zreteľného alebo predpokladaného donútenia dochádza vtedy, ak sa manažmentu dopúšťa vyhrážania. Vyhrážajú sa použitím sankcií ako sú napríklad strata zamestnania, strata určitých výhod, neuskutočnenie povýšenia a pod. Zámerom je znížiť odpor k zmene iniciovanej manažmentom. Táto forma sa uskutočňuje najmä vtedy, pokiaľ realizácia zmeny súri. Rizikom je to, že pracovníci nie sú vnútorne stotožnení s prebiehajúcou zmenou.

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené výhody a nevýhody jednotlivých prístupov k prekonaniu odporu k zmenám.

Tabuľka 2 Výhody a nevýhody prístupov k zmene

Zhora – nadol	Zdola – nahor	Odborný prístup
<b>Výhody každého prístupu</b>		
Zabezpečí dôležitosť vlastným organizačným zvláštnostiam podľa toho ako ich chápe manažment	Zapája širokú paletu schopností a vedomostí a plodí vlastníctvo/závazok	Vychádza z najlepšej praxe/ najnovšieho stavu vývoja
Plánovaný a riadený	Sebestačný	Objektívny pohľad bez klapiek na očiach
Vhodný na krátky alebo stredne dlhý čas	Vhodný na dlhý/stredne dlhý čas	Vhodný na krátky/stredne dlhý a dlhší čas
Vhodný na radikálnu zmenu	Vhodný na postupnú zmenu	Vhodný na radikálnu aj na postupnú zmenu
<b>Nevýhody každého prístupu</b>		
Úspech závisí od kvality vrcholového manažmentu	Môže byť náhodný/nenaprogramovaný	Nevyzná sa v miestnej situácii/nemá záujem ju spoznať
Môže byť príliš subjektívny	Môže byť subjektívny	Výsledkom nemusí byť „jedinečné riešenie“, môže nevhodne importovať riešenie odinakiaľ
Môže zlyhať pri inšpirovaní alebo motivovaní ľudí	Môže byť nesústredený, s nedostatkom vedenia a priorít	Môže byť drahý
Nedokáže zvládnuť miestne rozdiely	Môže zaberať veľa času a závisí od podpornej štruktúry a podnikovej kultúry	Časté problémy pri zavádzaní

Zdroj: Efektívny manažér. In.: *Manažment zmien*, Kniha 11, The Open University, 1996. s. 22

## Záver

Zmena je prechod medzi dvoma stavmi podniku – medzi pôvodným stavom a novým stavom. Zmeny v rámci podnikovej kultúry nie sú ľahké a nie sú rýchle, ale trvajú dlho a budú formovať základy podniku tak, aby sa úspešne dali previesť ďalšie zmeny. Rozhodujúcim faktorom úspešného zavedenia zmien sú ľudia, zamestnanci podniku, preto je nevyhnutné pri zavádzaní každej zmeny sústrediť

veľkú pozornosť práve na nich a využiť pri tom všetky dostupné metódy prekonania ich odporu.

### **Kľúčové slová**

podniková kultúra, zmena podnikovej kultúry, odpor k zmene, metódy prekonania odporu

### **Literatúra**

1. BEDRNOVÁ – NOVÝ a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management press, 2002.
2. BOROVSÝ, J.: *Manažment zmien – cesta k rastu konkurencieschopnosti*. Bratislava : Eurounion, 2005.
3. DONNELLY, J.H. a kol.: *Management*. Praha : Grada Publishing, 1997
4. Efektívny manažér. In.: *Manažment zmien*, Kniha 11, The Open University, 1996.
5. PAVLICA, K. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha : Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4
6. PAVLICA, K.: *Sociální výzkum, podnik a management*, Praha : Ekopress, 2000.
7. PFEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura, síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha : Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X
8. SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava : Iura Edition, 2007. ISBN: 978-80-8078-133-0
9. URBAN, J.: *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha : ASPI, 2003. ISBN 8086395464
10. [http://www.ipaslovakia.sk/slovník\\_view.aspx?id\\_s=136](http://www.ipaslovakia.sk/slovník_view.aspx?id_s=136)

### **Summary**

Change is transmission between two state of corporation –between primary and follow up. Changes in corporate culture is not easy and quickly, but continue long-time and going to shape fundamentals of corporate for application next changes. The conclusive factor successful application every changes are people, workforce, consequently by the every application change is necessary concentrate attention on workforce and use all methods for their antipathy of change.

## **Adresa autora**

Ing. Martina Maďarová - externá doktorandka  
Katedra manažmentu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
E-mail: [madarova.martina@azet.sk](mailto:madarova.martina@azet.sk)

# Porovnanie možností poistenia podnikateľských subjektov na Slovensku a Veľkej Británii

Marek MEHEŠ

## Úvod

Neoddeliteľnou súčasťou každého podnikania je riziko. Neistota a z nej vyplývajúce riziko sa stáva v súčasnosti významným aspektom rozhodovacích procesov všetkých subjektov pôsobiacich na trhu, podnikateľských nevynímajúc. Riziko v podnikateľskej činnosti má dve stránky, a to stránku pozitívnu a stránku negatívnu. Pozitívna stránka je spojená s pravdepodobnosťou úspechu, uplatnením na trhu a dosiahnutím vysokého zisku. Táto stránka podnikania je určitým hnacím motorom fungovania a rozvoja trhovej ekonomiky. Negatívna stránka sa prejavuje nebezpečenstvom dosiahnutia horšieho hospodárskeho výsledku v porovnaní s očakávaným, resp. straty a v krajnom prípade aj bankrotu. V rámci aktívneho a zodpovedného prístupu k vlastnému podnikaniu je dôležité myslieť dopredu a zabezpečiť sa pred možnými škodami, ktoré by mohli ohroziť podnikateľskú činnosť. Za jeden zo spôsobov krytia následkov realizácie rizika je považované poistenie. Pre podnikateľské subjekty je poistenie významné, až ekonomický nutné. Podľa autora M. Tichého [10] je „poistenie najčastejším spôsobom prenosu rizika a v akomkoľvek manažmente rizika mu musí byť venovaná čo najväčšia pozornosť.“ Cieľom predkladaného príspevku je porovnanie a identifikovanie základných rozdielov medzi portfóliami poistných produktov pre podnikateľské subjekty na britskom a slovenskom poistnom trhu.

## 1. Charakteristika pojmu poistenie

Poistenie patrí medzi špeciálne druhy prenosu rizika. Je jednou z defenzívnych foriem znižovania rizika – účelom poistenia je znižovanie nepriaznivých dôsledkov vzniku niektorých nepriaznivých situácií v podniku. Podľa autorov V. Smejkal a K. Reisa [9] „je poistenie alternatívou k vytváraniu vlastných rezerv pre budúce negatívne udalosti.“ Autor E. J. Vaughan [11] definuje poistenie tak z pohľadu jednotlivca ako aj z pohľadu spoločnosti. „Z pohľadu jednotlivca je poistenie ekonomickým nástrojom prostredníctvom ktorého jednotlivec substituuje malými, istými nákladmi veľkú, neistú finančnú stratu, ktorú by v prípade vzniku a v prípade absencie poistenia musel znášať sám. Z pohľadu spoločnosti je poistenie ekonomický nástroj na redukciiu a elimináciu rizika prostredníctvom procesu zlučovania dostatočného množstva homogénnych rizikových situácií do skupín s cieľom získať možnosť predpovedania vzniku škôd v rámci danej skupiny. V rámci poskytnutej definície autor uvádza zaujímavý prístup



k charakteristike poistenia tak z pohľadu jednotlivca ako aj spoločnosti. Avšak s časťou definície, kde autor charakterizuje poistenie z pohľadu spoločnosti ako „ekonomický nástroj na redukciu a elimináciu rizika“ nemožno podľa nášho názoru úplne súhlasiť. Poistenie ako také predsa neeliminuje riziko, poistenie nemôže vecne zabrániť negatívnej realizácii náhodnosti. Primárnym cieľom poistenia je v prípade realizácie náhodného nebezpečenstva zabezpečiť finančnú stabilitu a finančnú kontinuitu ekonomického subjektu.

Výstižnejšiu definíciu pojmu poistenie ponúka autor J. Daňhel [2], ktorý uvádza, že „metodologicky je podstata poistenia spätá s dialektickými filozofickými kategóriami nutnosť a náhodnosť, lebo poistenie predstavuje jednu z foriem ochrany ľudskej spoločnosti pred dôsledkami nepredvídateľných udalostí znamenajúcich straty na životoch a zdraví ľudí a na vytvorených materiálnych hodnotách.“ Z legislatívneho hľadiska predstavuje poistenie vzťah, pri ktorom poisťovňa na seba preberá záväzok, že poistenému uhradí ujmu, ktorá mu vznikne, podľa poisťnej zmluvy a poisťných podmienok. Tento záväzok sa realizuje za úplatu, ktorou je poistné. Z iného pohľadu, poistenie je forma tvorby a prerozdelenia peňažných rezerv alebo poisťných fondov, ktoré vykonáva špecifický podnikateľský subjekt – poisťovňa. Autori E. Kafková a M. Kračinovský [6] tvrdia, že „použitie (rozdeľovanie) peňažných prostriedkov technických rezerv závisí najmä od škodovosti poisťovne, v členení na životné a neživotné poistné odvetvie a v rámci neho na jednotlivé skupiny rizík, ktoré sú v súčasnom období kompatibilné s klasifikáciou poistení podľa direktívy EÚ.“

Je si však nutné uvedomiť, že poistenie nemôže vecne zabrániť negatívnej realizácii náhodnosti, môže „len“ riešiť jej finančné dôsledky, i keď pochopiteľne prevencia náhodných škôd je neoddeliteľnou súčasťou poisťnej politiky. Ako už bolo spomenuté, hlavným cieľom poistenia je v prípade realizácie náhodného nebezpečenstva zaistiť finančnú stabilitu a finančnú kontinuitu ekonomického subjektu, čo je z hľadiska bezporuchového chodu economickej reprodukcie veľmi významný faktor.

## **2. Možnosti poistenia podnikateľských subjektov na slovenskom poistnom trhu**

V súčasnom období pôsobí na slovenskom poistnom trhu 24 poisťovní, ktoré sú členmi Slovenskej asociácie poisťovní (SLASPO). Poistné produkty prispôbené potrebám podnikateľských subjektov ponúka svojim klientom v súčasnosti 14 poisťovní, pričom ponuky jednotlivých poisťovní sa líšia predovšetkým v komplexnosti poisťnej ochrany.

Tabuľka 1 Poisťovne poskytujúce poisťné produkty pre podnikateľské subjekty

Poisťovňa	Poistenie majetku	Poistenie zodpovednosti	Poistenie technic. rizík	Poistenie právnej ochrany	Poistenie poľnohosp. rizík	Ďalšie špecifické poistenia PS
Allianz – SP	x	x	x		x	x
D.A.S.				x		
Generali Slovensko	x	x			x	
QBE	x	x	x			
KOMUNÁLNA	x	x	x			x
KOOPERATIVA	x	x	x			x
Groupama	x	x	x			x
HDI-GERLING SR	x	x				x
Cardif Slovakia						x
UNIQA	x	x	x	x	x	x
Union	x	x	x			x
VICTORIA-VOLKSBANKEN	x	x				
Wüstenrot	x	x	x	x		
ČSOB	x	x	x			

Zdroj: Internetové stránky poisťovní SLASPO, vlastné spracovanie.

Poisťné produkty pre podnikateľské subjekty sú slovenskými poisťovňami ponúkané spravidla jednotlivo, pričom niektoré poisťovne majú v svojich portfóliách vytvorené i balíky komplexnej poisťnej ochrany, ktoré v niektorých prípadoch ešte upravujú pre potreby malých, stredných a veľkých podnikov.

Na základe zistených údajov o portfóliách poisťných produktov poisťovní pôsobiacich na slovenskom poisťnom trhu môžeme konštatovať, že medzi najrozšírenejšie skupiny poisťných produktov, ktoré sú ponúkané podnikateľským subjektom patrí poistenie majetku a poistenie zodpovednosti. Tieto produkty ponúkajú takmer všetky poisťovne, ktoré spravujú v rámci svojho portfólia poisťných produktov poistenia upravené pre potreby podnikateľských subjektov.

Poistenie majetku chráni hnutel'ný a nehnuteľný majetok podnikateľských subjektov predovšetkým proti rizikám ako požiar (požiar, výbuch, úder blesku, pád lietadla), víchrica (víchrica, krupobitie), živel (povodeň, záplava, zemetrasenie, výbuch sopky, zosuv pôdy, lavína, ľarcha snehu), voda (voda z vodovodných a zo sprinklerových hasiacich zariadení), krádež (krádež vlámaním, lúpež, vandalský čin pri vlámaní), krádež a vandalský čin bez vlámania a ostatné (náraz vozidla,

dym a nárazová vlna spôsobená nadzvukovými lietadlami, pád stromov a stožiarov na poistenú vec, či rozbitie skla). Je si však potrebné uvedomiť, že majetok pri ktorom dochádza k opakovaným škodovým udalostiam, je takmer nepoistiteľný, a poisťovne majú uvedené poistenia vo výlukách, pretože poistenie má chrániť pred neočakávanými a nepredvídateľnými rizikami. Každoročné záplavy, zosuvy pôdy alebo lavín sú opakujúcimi sa, nepoistiteľnými javmi, resp. poistiteľnými za cenu vysokej sadzby. Je teda evidentné, že nie všetky riziká, ktorým sú podnikateľské subjekty vystavené sú poistiteľné. Autor P. Chovan [3] identifikuje základné vlastnosti poistiteľných rizík, ktoré sú: identifikovateľnosť rizika, vyčísliteľnosť rizika, ekonomická prijateľnosť rizika a náhodnosť prejavu rizika. Autor J. Daňhel [2] tvrdí: „...pokiaľ je riziko poistiteľné, mal by podnikateľský subjekt túto skutočnosť využiť a v rámci procesu rizikového manažmentu preniesť závažné finančné dôsledky realizácie rizika na poisťovňu.“

Druhú najrozšírenejšiu skupinu poistných produktov predstavuje poistenie zodpovednosti, v rámci ktorej je slovenskými poisťovňami podnikateľským subjektom najčastejšie ponúkané:

- **poistenie všeobecnej zodpovednosti**, z ktorého vyplýva poistenému – fyzickej alebo právnickej osobe právo, aby poisťovňa za neho nahradila škodu vzniknutú inému na zdraví alebo usmrtením, poškodením, zničením alebo stratou vecí, pokiaľ poistený za škodu zodpovedá v dôsledku svojho konania alebo vzťahu v čase trvania poistenia,
- **poistenie profesijnej zodpovednosti**, ktoré sa vzťahuje na zodpovednosť poisteného za škodu vzniknutú inému pri výkone profesnej činnosti vykonávanej podľa príslušných právnych predpisov a,
- **poistenie zodpovednosti za škodu spôsobenú pri výkone povolania**, ktoré predstavuje poistenie zodpovednosti zamestnanca voči zamestnávateľovi za škody, ktoré môže zamestnanec spôsobiť pri výkone pracovnej činnosti, pri plnení pracovných úloh alebo v súvislosti s nimi.

Tretiu najčastejšie ponúkanú skupinu produktov predstavuje poistenie technických rizík podnikateľských subjektov. Ide najmä o poistenie strojov a elektroniky, poistenie prerušenia prevádzky (rozlišuje sa strojové a majetkové prerušenie prevádzky), poistenie stavebných a montážnych prác, poistenie ušlého zisku investora a pod.

Medzi poistenia, ktoré v rámci svojho poistného portfólia ponúkajú iba tri slovenské poisťovne patrí poistenie poľnohospodárskych rizík a poistenie právnej ochrany. Poistenie poľnohospodárskych rizík ponúka podnikateľom Allianz – Slovenská poisťovňa, a. s., poisťovňa GENERALI SLOVENSKO, a. s. a UNIQA poisťovňa, a. s. V rámci tohto produktu môžu farmári eliminovať riziko poškodenia svojich plodín vplyvom ľadovca, víchrice, požiaru, povodne, jarných mrazov a pod., ako aj eliminovať riziko nákazy a úhynu hospodárskych zvierat vplyvom príčin, ktoré si zmluvné strany vyšpecifikujú v poistnej zmluve. Podobne ako poistenie poľnohospodárskych rizík i poistenie právnej ochrany ponúkajú iba tri poisťovne pôsobiace na slovenskom poistnom trhu, a to D.A.S. poisťovňa

právnej ochrany, a. s., UNIQA poisťovňa, a. s. a Wüstenrot poisťovňa, a. s. Poistenie právnej ochrany je špeciálny druh poistenia, ktorý je určený na krytie finančných nákladov spojených so súdnymi spormi a nákladov spojených s presadením právnych záujmov poisteného. Poisteným osobám je poskytovaná právna ochrana pri udalostiach súvisiacich s podnikateľskou činnosťou, nakoľko ich predmet je uvedený v poisťnej zmluve.

Okrem uvedených poisťných druhov niektoré poisťovne poskytujú ďalšie špecifické produkty pre potreby podnikateľských subjektov, ako napríklad poistenie prepravných rizík, poistenie pohľadávok, poistenie úveru, poistenie úverových kariet, poistenie zodpovednosti za environmentálnu škodu, poistenie pohľadávok či garančné poistenie.

V poslednom období sa v poisťných portfóliách slovenských poisťovní začínajú medzi produktmi pre podnikateľské subjekty objavovať aj produkty životného poistenia. Príkladom môže byť Allianz – SP, a. s., ktorá ponúka podnikové životné poistenie. Výhodou tohto poistenia pre zamestnávateľov je to, že okrem finančných benefitov, ktoré toto poistenie prináša získa zamestnávateľ účinný nástroj, ktorým môže motivovať a podporiť svojich zamestnancov pri zabezpečení lepšieho dôchodku. Podnikové životné poistenie je aj účinným nástrojom na budovanie lojality prostredníctvom systému príspevkov zamestnávateľa vo väzbe napr. na dĺžku pracovného vzťahu (pracovného pomeru) zamestnanca.

Ako je zrejmé z predchádzajúceho textu, produktové portfólio poisťovní určené pre podnikateľské subjekty tvorí relatívne široká skupina poistení. Z hľadiska ich dôležitosti ich autorka Z. Bosáková [1] člení na tri skupiny, a to na rozhodujúce poistenia, poistenia dôležité a špecifické poistenia.

Rozhodujúcimi poisteniami sú zmluvné dobrovoľné poistenia, bez ktorých by žiadny podnikateľ nemal začať vykonávať svoju činnosť. Medzi rozhodujúce poistenia možno zaradiť:

- poistenie všeobecnej zodpovednosti za škodu,
- poistenie zodpovednosti za škodu spôsobenú pri výkone povolania,
- poistenie právnej pomoci,
- poistenie zodpovednosti za výrobok a
- poistenie škôd spôsobených požiarom a živelnými udalosťami.

Druhú skupinu poistení zameraných na krytie podnikateľských rizík tvoria poistenia dôležité. Dôležitými poisteniami sú zmluvné dobrovoľné poistenia, ktorých dohodnutie nie je pre podnikateľa životne nevyhnutné, ak nevykonáva činnosť, pri ktorej sa niektoré z týchto rizík výraznejšie prejavuje. Ide najmä o poistenie krádeže, poistenie úmyselného poškodenia vecí, poistenie strojov a strojových zariadení, poistenie strát spôsobených prerušením prevádzky, poistenie motorových vozidiel, poistenie prepravy a pod.

Špecifickými poisteniami sú také zmluvné dobrovoľné poistenia, ktoré sa týkajú niektorých osobitných druhov podnikania. Ide napr. o poistenie plodín a zvierat, poistenie úverov, poistenie kaucie, poistenia zahraničnoobchodných rizík a pod.

### 3. Možnosti poistenia podnikateľských subjektov na britskom poistnom trhu

Anglický poistný trh, ako kolíska moderného poisťovníctva starého kontinentu, predstavuje najväčší poistný trh v Európe a druhý najväčší na svete. Vyše 1000 poisťovacích spoločností, ktoré majú oprávnenie na poskytovanie poistných služieb (licenciu udeľuje orgán dohľadu nad subjektmi, ktoré poskytujú finančné služby – Financial Services Authority – FSA) dosiahlo spolu v roku 2008 predpísané poistné vo výške viac ako 280 mld. eur, čo tvorilo viac ako 25 % celkového predpísaného poistného v rámci 33 európskych krajín združených v Európskej federácii poisťovateľov a zaisťovateľov (Comité Européen des Assurances – CEA). Z celkového predpísaného poistného predstavuje 75 % predpísané poistné v životnom poistení a ostatných 25 % predstavuje predpísané poistné v neživotnom poistení.

Podobne ako v SR aj v UK pôsobí asociácia poisťovní (ABI – Association of British Insurers), ktorá reprezentuje spoločné záujmy britského poistného trhu. Členmi asociácie sú viac ako 400 poisťovacích spoločností pôsobiacich na britskom poistnom trhu, ktorých podiel na tomto trhu predstavuje 94 % a spolu vytvárajú 20 % všetkých investícií na londýnskej burze cenných papierov.

Jednou z činností ABI je poskytovanie informačných a poradenských služieb pre podnikateľské subjekty. Predstavitelia asociácie tvrdia [4]: „Pokiaľ vykonávate podnikateľskú činnosť, potrebujete poistenie – bez neho je vaša existencia ohrozená. Neočakávaná škoda môže zapríčiniť finančné ťažkosti a zničiť roky tvrdej práce.“ V rámci svojich informačných služieb ABI odporúča podnikom vo forme brožúrok a bulletinov aké poistné produkty by si mali zakúpiť a ako by si ich mali zakúpiť. Medzi základné oblasti, ktoré by mal podnikateľský subjekt kryť poistením ABI zaradzuje:

- majetok – hnuťelný a nehnuteľný,
- technické poruchy,
- krádež,
- peniaze,
- prepravovaný tovar,
- prerušenie prevádzky,
- obchodný úver,
- motorové vozidlá,
- právne náklady,
- zodpovednosť zamestnancov,
- všeobecná zodpovednosť a produktová zodpovednosť,
- zodpovednosť za škodu spôsobenú prevádzkou vozidla.

Okrem týchto oblastí odporúča ABI podnikateľom poistenia, ktoré ochránia tak ich ako aj zamestnancov proti dôsledkom vážnych ochorení, úrazov či smrti a dôsledkom, ktoré tieto udalosti môžu mať tak na rodinných príslušníkov ako aj na samotné podnikanie. Ide predovšetkým o poistenie úrazu a choroby, poistenie

ochrany príjmu, súkromné zdravotné poistenie, životné poistenie a penzijné poistenie.

Produkty neživotného poistenia a teda aj poistenia pre podnikateľské subjekty poskytuje na britskom poistnom trhu viac ako 340 spoločností, ktoré sú členmi ABI. Tento počet nie je konečný, pretože nie všetky poisťovne sú členmi asociácie poisťovní. Poisťovne ponúkajú podnikom poistenia minimálne v rozsahu odporúčani asociácie poisťovní. Portfólia poistných produktov jednotlivých poisťovní sa však líšia komplexnosťou poistnej ochrany a formou akou sú jednotlivé produkty poskytované – buď jednotlivo alebo formou balíka poistení. V nasledujúcom texte uvediem na príklade troch poisťovní najčastejšie formy poskytovania poistných produktov podnikateľským subjektom na britskom poistnom trhu.

### **AIG UK Limited**

AIG UK Limited je jednou z najväčších poisťovacích spoločností, ktorá poskytuje poistné produkty britským podnikateľským subjektom. Medzi jej klientov patrí viac ako polovica z Top 1000 britských spoločností. Poisťovňa poskytuje svoje produkty jednotlivo. Podnikateľ si môže z jej portfólia vybrať práve tie produkty, ktoré pri svojej podnikateľskej činnosti považuje za najnutnejšie. Nasledujúci text obsahuje prierez portfóliom poistných produktov poisťovne prispôbených potrebám podnikateľským subjektom.

**Poistenie úrazu a zdravia** – zahrňuje dva druhy poistenia, a to poistenie súvisiace so smrťou zamestnanca pri katastrofickej udalosti a poistenie poskytujúce paušálne náhrady zamestnancovi v čase pracovnej neschopnosti ako následku úrazu alebo pozostalým v prípade smrti zamestnanca.

**Letecké poistenie** – predstavuje celý súbor špecifických poistných produktov:

- Poistenie lietadiel – zahŕňa poistenie fyzického poškodenia trupu lietadla a poistenie zodpovednosti za škody voči pasažierom a majiteľom prepravovaného nákladu.
- Poistenie zodpovednosti letiska – predstavuje klasické poistenie zodpovednosti za škodu pre majiteľov letiska.
- Poistenie všeobecnej zodpovednosti a zodpovednosti za produkt spoločností poskytujúcich svoje služby správcovi letiska v rámci letiskových priestorov.
- Poistenie mechanickej škody súčasti prúdového alebo turbovrtuľového motora lietadla.
- Poistenie zodpovednosti za opravu na leteckých zariadeniach.
- Poistenie všeobecnej a produktovej zodpovednosti spoločností, zabezpečujúcich dopĺňanie leteckého paliva.
- Poistenie všeobecnej zodpovednosti staviteľa letiskových hál.

- Poistenie všeobecnej a produktovej zodpovednosti dodávateľov leteckého priemyslu.
- Poistenie vojnových rizík leteckej dopravy – poistenie fyzického poškodenia lietadiel.
- Vesmírne poistenie – zahŕňa poistenie fyzickej škody na vypustených vesmírnych zariadeniach a satelitoch ako aj poistenie zodpovednosti na operácie pred štartom vesmírneho zariadenia, počas štartu a počas doby pohybu zariadenia na orbite.

**Poistenie proti kriminálnym činom** – komplexné poistenie podniku voči kriminálnym činom – poistenie kryje tak podvody a nečestné konanie zo strany zamestnancov a zo strany subjektov mimo podniku ako aj následky interných a externých podvodov, nečestného konania a krádeží.

**Poistenie krízových situácií** – tento produkt predstavuje finančnú podporu na reakciu voči krízovým situáciám. Príkladom krízovej situácie je kontaminácia produktov jedovatými látkami alebo únos s cieľom žiadania výkupného, nezákonné zadržovanie vecí a vydieračstvo.

#### **Poistenie zodpovednosti**

- Poistenie zodpovednosti za škodu riaditeľov, vedúcich pracovníkov a manažmentu,
- Všeobecné poistenie zodpovednosti za škodu,
- Poistenie zodpovednosti zamestnanca,
- Poistenie zodpovednosti za škodu spôsobenú prevádzkou motorového vozidla,
- Poistenie zodpovednosti za chybný výrobok,
- Poistenie profesnej zodpovednosti,
- Poistenie zodpovednosti za environmentálne škody.

**Poistenie energetických rizík** – predstavuje špeciálnu poistnú ochranu prispôbenú potrebám globálnych a lokálnych ropných a petrochemických spoločností, spoločností vyrábajúcich elektrickú energiu, chemických spoločností či spoločností zodpovedných za rozvod tepla.

**Poistenie fúzií a akvizícií** – predstavuje súbor na mieru prispôbených poistení s cieľom transferu známych ako aj neznámych rizík v procese fúzie alebo akvizície podnikov.

**Poistenie námorných rizík** – komplexné, prispôsobiteľné poistenie majetku, nákladu a zodpovednosti námorných prepravcov.

**Poistenie majetku** – predstavuje štandardné a prispôsobiteľné poistenie majetku podnikateľských subjektov. Hnuteľný, nehnuteľný majetok a prerušenie prevádzky môže byť poistené voči základnej skupine rizík ako je oheň, búrka a blesk, výbuch plynu a iné explózie, vandalizmus, povodeň, poškodenie majetku lietadlom, cestným dopravným prostriedkom alebo vlakom, únik vody z potrubí, únik vody zo samočinných hasiacich zariadení.

**Poistenie politických rizík** – poistenie rizík súvisiacich so zahraničným obchodom.

**Zárukové poistenie** – poskytnutie záruky napr. na úver popredným spoločnostiam.

**Poistenie úveru** – predstavuje poistenie rizík súvisiacich s čerpaním úveru.

**Rizikový manažment** – špecializované poistné programy pre veľké podniky súvisiace predovšetkým s vytváraním kaptívnych poisťovacích spoločností.

V rámci vymenovaných skupín poistení ponúka poisťovňa viacero variantov daného poistenia s cieľom poskytnúť pre podnikateľské subjekty práve také poistenie, ktoré čo najoptimálnejšie pokryje riziká spojené s ich podnikaním pri súčasnej minimalizácii nákladov na poistné.

### **AXA General Insurance Limited**

Druhým, často sa vyskytujúcim spôsobom ponuky poistných produktov pre podnikateľov na britskom poistnom trhu je ich predaj vo forme balíčkov. Predstavitelia poisťovní tvrdia, že v dôsledku širokej škály rizík môže byť pre podnikateľa obtiažne, stresujúce a časovo náročné zaobstarat' si primeranú a efektívnu poistnú ochranu. Z tohto (ako aj iných) dôvodu vytvárajú niektoré poisťovne špeciálne balíky poistení, ktoré čo najefektívnejšie kryjú riziká hroziace v tom ktorom odbore podnikania. V nasledujúcej tabuľke sú uvedené balíky poistenia pre podnikateľov poisťovne AXA General Insurance Limited.

Tabuľka 2 Balíky poistenia AXA General Insurance Limited

Poistenie pre živnostníkov	Poistenie remeselníkov
Poistenie osôb pracujúcich doma	Poistenie dopravcov
Poistenie dodávkových automobilov	Poist. výrobcov a veľkopredajcov
Poist. maloobchodných prevádzok	Poist. predajcov motor. vozidiel
Zdravotné poistenie	Poistenie pre vlastníkov budov
Poistenie kancelárií	Poistenie právnych nákladov
Poistenie hotelov	Poistenie motorových vozidiel
Poistenie hostincov a vinoték	Poistenie prepravovaného tovaru
Poistenie reštaurácií	Poistenie zodpovednosti riaditeľov a vedúcich pracovníkov
Poistenie lekárskeho ordinácií	Poistenie profesnej zodpovednosti

Zdroj: <http://www.axa-insurance.co.uk/businessinsurance/index.html>, vlastné spracovanie.

Uvedené poistné produkty obsahujú spravidla základné druhy poistenia ako je poistenie majetku a zodpovednosti, ktoré zodpovedajú potrebám daného odboru podnikania, pričom podnikatelia majú ešte v rámci daného balíka možnosť širokého výberu dodatočných poistení podľa vlastného uváženia. Pri každom balíku poistenia má teda podnikateľ možnosť rozhodnúť sa medzi základnou a komplexnou ochranou jeho podnikania.



## Aviva Insurance UK Limited

Aviva je piatou najväčšou poisťovacou skupinou na svete a vedúcou na trhu v Spojenom kráľovstve. Popri viac ako 300-ročnej skúsenosti neustále rozvíja tie služby, ktoré na celom svete napomáhajú takmer 45 miliónom jej klientov naplniť ich sporiace, poisťné a investičné ciele.

Poisťovňa člení poistenie pre podnikateľov do dvoch hlavných skupín, a to na komerčné poistenie a na poistenie zdravia a ochrany zamestnancov (bližšie pozri tabuľka č. 3). V rámci komerčného poistenia pre podnikateľov má poisťovňa vytvorené balíčky poisťných produktov podľa toho, v akom odvetví daný podnik pôsobí. V rámci každého odvetvia tak poisťovňa ponúka taký súbor poistenia z vyššie uvedených poisťných produktov, ktorý najlepšie pokryje jeho charakteristické riziká. V prípade, ak by sa podnikateľ nevedel jednoznačne zaradiť do jedného z odvetví, má poisťovňa na svojej internetovej stránke zoznam s viac ako 2000 rôznymi profesiami. Po výbere profesie ju systém automaticky zaradí do odvetvia a tým vygeneruje aj zoznam odporúčaných poistení.

Tabuľka 3 Poistenie pre podnikateľov Aviva Insurance UK Limited

<b>Komerčné poistenie pre podnikateľov</b>	<b>Poistenie zdravia a ochrana zamestnancov</b>
Poľnohospodárstvo	Súkromné zdravotné poistenie pre podniky do 250 zamestnancov
Stavebníctvo	
Cestovný ruch a pohostinstvá	
Výroba	Súkromné zdravotné poistenie pre podniky s viac ako 250 zamestnancami
Obchod s automobilmi	
Neziskový sektor	
Odborné a obchodné služby	Poistenie zdravotných služieb zamestnancov
Vlastníci nehnuteľností	
Verejný sektor	Poistenie ochrany príjmu
Maloobchod a veľkoobchod	
Doprava a distribúcia	Podnikové životné poistenie
Ostatné odvetvia	

Zdroj: <http://www.aviva.co.uk/business-insurance/>, vlastné spracovanie.

Druhou skupinou poistení pre podnikateľské subjekty je poistenie zdravia a ochrany príjmu zamestnancov. Ide predovšetkým o:

- súkromné zdravotné poistenie, ktoré má pokryť náklady na súkromnú zdravotnú starostlivosť krátkodobých ochorení a zranení,

- poistenie zdravotných služieb zamestnancov, ktorých cieľom je ochrana, udržanie a podpora fyzického a psychického zdravia zamestnancov v rámci ich pracovného prostredia,
- poistenie ochrany príjmu, ktorý chráni zamestnávateľa v prípade dlhodobej práceneschopnosti svojich zamestnancov,
- podnikové životné poistenie pre zamestnancov.

## Záver

Po porovnaní portfólií poisťných produktov určených pre podnikateľské subjekty na britskom a slovenskom poisťnom trhu, môžeme identifikovať niekoľko základných rozdielov:

- prvým zásadným rozdielom vôbec je počet poskytovateľov poisťnej ochrany na Slovensku a vo Veľkej Británii. Na slovenskom poisťnom trhu pôsobí spolu 24 poisťovní, na britskom je ich viac ako 1000. Vyjadrené relatívne, na jednu poisťovňu na Slovensku pripadá viac ako 216 000 obyvateľov, vo Veľkej Británii je to viac ako 58 000 obyvateľov na jednu poisťovňu. Už z tohto faktu môžeme dedukovať, že britské poisťovne vykonávajú svoju činnosť v konkurenčnejšom prostredí a teda sú nútené neustále zdokonaľovať a rozširovať svoje produktové portfólio aby v prostredí silnej konkurencie dokázali osloviť klientov.
- britskými poisťovňami sú podnikateľským subjektom ponúkané poisťné produkty v prevažnej miere vo forme komplexných balíkov poistení v rámci ktorých sú produkty prispôbené podľa toho, v akom odvetví podnik pôsobí, po prípade akej profesii sa živnostník venuje. Naopak, slovenským podnikateľom sú poisťné produkty v prevažnej miere ponúkané jednotlivo.
- po porovnaní jednotlivých druhov poisťných produktov možno skonštatovať, že až na malý počet špecifických produktov nie sú v tejto oblasti veľké rozdiely. Tie sa skôr prejavujú v počte rizík, ktoré sú kryté daným produktom – na britskom poisťnom trhu v porovnaní so slovenským kryjú typovo tie isté poistenia spravidla širší okruh rizík, pričom poisťné krytie predovšetkým v poisteniach súvisiacich so zodpovednosťou za škodu je na britskom poisťnom trhu neporovnateľne vyššie,
- ďalším rozdielom medzi poistením podnikateľských subjektov na slovenskom a britskom poisťnom trhu je fakt, že na britskom poisťnom trhu sa kladie väčší dôraz na poistenie úrazov zamestnancov i zamestnávateľov, poistenie ich zdravia, následkov úrazov, súkromnej zdravotnej starostlivosti a taktiež na klasické životné poistenie tak podnikateľov ako aj ich zamestnancov,
- významným rozdielom v produktoch komerčných poisťovní sú komplexné programy rizikového manažmentu, ktoré ponúkajú britské poisťovne

v rámci poistenia podnikateľských subjektov. V rámci týchto programov buď poisťovne organizujú špecializované kurzy rizikového manažmentu pre podnikateľov či manažérov, alebo poskytujú komplexné poradenstvo v danej problematike.

Na záver poskytnutého porovnania portfólií poisťných produktov pre podnikateľské subjekty na slovenskom a britskom poisťnom trhu môžeme zhrnúť, že základný rozdiel medzi týmito dvoma trhmi nie je v kvantitatívnej stránke, ale predovšetkým v stránke kvalitatívnej. V počte poisťných produktov sú oba trhy porovnateľné. Líšia sa predovšetkým vo forme poskytovania poisťnej ochrany, vo variantnosti poisťných produktov, či množstve krytých rizík v rámci poisťných produktov. Slovenským poisťovateľom by britskí partneri mohli poslúžiť ako príklad v zmysle kvalitatívneho zdokonaľovania portfólia produktov určených pre podnikateľské subjekty na krytie ich rizík.

### **Kľúčové slová**

poistenie, poisťné produkty pre podnikateľov, slovenský poisťný trh, britský poisťný trh

### **Literatúra**

1. BOSÁKOVÁ, Z.: Poistenia kryjúce podnikateľské riziká. In KAFKOVÁ, E.: *Poisťovníctvo. Vybrané kapitoly*. Bratislava : EKONÓM, 2004. ISBN 80-225-1948-0
2. DAŇHEL, J., a kol.: *Pojištná teórie*. Praha : Professional publishing, 2006. ISBN 80-86946-00-2
3. CHOVAN, P.: *Poisťná ekonomika I. Ekonomika poisťovacieho podniku*. Brno : MU, 1997. ISBN 80-210-1447-4
4. Insurance Advice for Businesses. London. Association of British Insurers. [online] [citované 8. 8. 2009 ]. Dostupné na internete: <[http://www.abi.org.uk/Information/Business/Insurance\\_Advice\\_for\\_Businesses.aspx](http://www.abi.org.uk/Information/Business/Insurance_Advice_for_Businesses.aspx)>
5. KAFKOVÁ, E.: *Poisťovníctvo. Vybrané kapitoly*. Bratislava : EKONÓM, 2004. ISBN 80-225-1948-0
6. KAFKOVÁ, E., KRAČINOVSKÝ, M.: Development of Commercial Insurance Business in Slovakia and Hungary in the Years 1997 – 2006. In *Ekonomický časopis – Journal of Economics*. Bratislava : Ekonomický ústav SAV, č. 4/56, 2008. s. 391. ISSN 0013-3035
7. MARTINOVIČOVÁ, D.: *Pojištění podnikatelských subjektů*. Brno. KEY PUBLISHING, 2007. ISBN 978-80-87071-08-3

8. OLSON, C.: *Risk Management in Emerging Markets*. London : Pearson Education Limited, 2002. ISBN 0-273-65618-X
9. SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 80-247-1667-4
10. TICHÝ, M.: *Ovládání rizika – Analýza a management*. Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.
11. VAUGHAN, E., J., VAUGHAN, T. M.: *Essentials of Risk management and Insurance. Second Edition*. 2000. ISBN 047133183X
12. Portfólio poistných produktov pre podnikateľské subjekty Aviva Insurance UK Limited [online] [citované 11. 8. 2009]. Dostupné na internete: <http://www.aviva.co.uk/business-insurance/>.
13. Portfólio poistných produktov pre podnikateľské subjekty AXA General Insurance UK Limited [online] [citované 11. 8. 2009]. Dostupné na internete: <http://www.axa-insurance.co.uk/businessinsurance/index.html>.
14. Portfólio poistných produktov pre podnikateľské subjekty AIG UK Limited [online] [citované 11. 8. 2009]. Dostupné na internete: [http://www.aiguk.co.uk/BusinessLanding\\_354\\_58167.html](http://www.aiguk.co.uk/BusinessLanding_354_58167.html)
15. Portfólio poistných produktov pre podnikateľské subjekty QBE poisťovne, a. s. [online] [citované 11. 8. 2009]. Dostupné na internete: <http://www.qbeurope.com/slovakia/produkty/Commercial/index.htm>.
16. Portfólio poistných produktov pre podnikateľské subjekty Allianz – Slovenskej poisťovne, a. s. [online] [citované 11. 8. 2009]. Dostupné na internete: <http://www.allianzsp.sk/kpp>.
17. Portfólio poistných produktov pre podnikateľské subjekty Komunálnej poisťovne, a. s. [online] [citované 12. 8. 2009]. Dostupné na internete: [http://www.kpas.sk/ActiveWeb/Page/sk/np/nezivotne\\_poistenie.htm](http://www.kpas.sk/ActiveWeb/Page/sk/np/nezivotne_poistenie.htm).
18. Portfólio poistných produktov pre podnikateľské subjekty Kooperatívy poisťovne, a. s. [online] [citované 12. 8. 2009]. Dostupné na internete: [http://www.koop.sk/ActiveWeb/Page/sk/pmazp/poistenie\\_majetku\\_a\\_zodpovednosti\\_podnikatelov.htm](http://www.koop.sk/ActiveWeb/Page/sk/pmazp/poistenie_majetku_a_zodpovednosti_podnikatelov.htm).
19. Portfólio poistných produktov pre podnikateľské subjekty Groupamy poisťovne, a. s. [online] [citované 14. 8. 2009]. Dostupné na internete: <http://www.groupama.sk/>.
20. Portfólio poistných produktov pre podnikateľské subjekty HDI – Gerling poisťovne, a. s. [online] [citované 14. 8. 2009]. Dostupné na internete: <http://www.hdi-gerling.sk/Produkty-priemysel.html>.
21. Portfólio poistných produktov pre podnikateľské subjekty Cardif poisťovne, a. s. [online] [citované 14. 8. 2009]. Dostupné na internete: <http://www.cardif.sk/sk/druhy-poisteni>.
22. Portfólio poistných produktov pre podnikateľské subjekty UNIQA poisťovne, a. s. [online] [citované 15. 8. 2009]. Dostupné na internete: [http://www.uniqa.sk/uniqa\\_sk/cms/business/index.jsp](http://www.uniqa.sk/uniqa_sk/cms/business/index.jsp).

23. Portfólio poisťných produktov pre podnikateľské subjekty UNION poisťovne, a. s. [online] [cit. 15. 8. 2009]. Dostupné na internete: <http://www.union.sk/>.
24. Portfólio poisťných produktov pre podnikateľské subjekty Victorie Volksbanken, poisťovne, a. s. [online] [citované 15. 8. 2009]. Dostupné na internete: <http://www.victoria-volksbanken.sk/index.php?id=243>.
25. Portfólio poisťných produktov pre podnikateľské subjekty WÜSTENROT poisťovne, a. s. [online] [citované 15. 8. 2009]. Dostupné na internete: <http://www.wuestenrot.sk/?idpg=19>.
26. Portfólio poisťných produktov pre podnikateľské subjekty CSOB poisťovne, a. s. [online] [citované 16. 8. 2009]. Dostupné na internete: <http://www.csobpoistovna.sk/firmy.aspx>.
27. Portfólio poisťných produktov pre podnikateľské subjekty D.A.S poisťovne právnej ochrany, a. s. [online] [citované 13. 8. 2009]. Dostupné na internete: <http://www.das.sk/index.php?id=134>.
28. Portfólio poisťných produktov pre podnikateľské subjekty Generali Slovensko poisťovne, a. s. [online] [citované 16. 8. 2009]. Dostupné na internete: <http://www.generalisk.sk/obcania/chranime-majetok/vasa-firma/vasa-firma.html>.

## Summary

Risk is an integral part of any business activity. A company can not be successful as long as it is not ready to take some risk. On the other hand, risk may cause irreversible claims. At the present time of globalisation rises the exposure of risks and companies which want to prosper in such environment must create an effective system of risk management. One of the important tools of any risk management is insurance. Insurance is the pooling of fortuitous losses by transfer of risks to insurers, who agree to indemnify insureds for such losses, to provide other pecuniary benefits on their occurrence, or to render services connected to the risk. The article provides a comparison of possibilities of insurance of entrepreneurial entities on Slovak and British insurance market.

## Adresa autora

Ing. Marek Meheš  
Katedra ekonómie  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice, SR  
Tel.: +0421(0)55 / 622 38 14  
E-mail: marek.mehes@euke.sk

# Spotrebiteľské správanie na trhu športového tovaru vo vybranej lokalite

*Anton METEŇKO – Gabriela MERKOVSKÁ*

## Úvod

V prostredí globálnej ekonomiky by mal manažment maloobchodu (retail management) pri svojom rozhodovaní o šanci udržať sa na trhu, či v prípade prosperity pri rozširovaní svojho pôsobiska, zohľadňovať minimálne tri významné, vzájomne sa prelínajúce a doplňujúce dimenzie: lokalitu, ponuku a dopyt.

Významné postavenie má poznanie externého prostredia /lokality/ (lokalita, trvalo udržateľné sídlo – TUS – pod týmto pojmom budeme rozumieť základnú samostatnú sídelnú jednotku, ktorá svojím prostredím poskytuje možnosti aj pre podnikanie v maloobchode), v ktorom firma pôsobí, resp. sa o zámere pôsobiť rozhoduje. Analýza tohto prostredia, minimálne na úrovni všeobecnej charakteristiky lokality a jej potenciálu, býva zvyčajne prvou časťou celého rozhodovacieho procesu. Najčastejším zdrojom informácií bývajú sekundárne podklady.

Nadväzná analýza odvetvia (konkurencie) v tejto lokalite býva ďalším pokračovaním poznávania reality. Aj v tomto prípade sekundárne podklady zvyčajne bývajú najčastejším zdrojom informácií. Trhový potenciál strany ponuky a charakteristika sortimentnej konkurencie v lokalite môže byť často „v podvedomí“ subjektu analyzujúceho situáciu, najmä ak v lokalite pôsobí primerane dlhý čas. Formalizácia týchto primárnych zdrojov je síce namáhavá, na druhej strane však zvyčajne býva najprínosnejšia pre ďalšie rozhodovanie retail manažmentu firmy.

Sekundárne zdroje majú určitú vypovedaciu schopnosť i v prípade mapovania tretej dimenzie, ktorou je trhový potenciál strany dopytu t. j. charakteristika spotrebiteľa na relevantnom trhu. Takto získané zdroje (sekundárne) však vo veľkej miere zvyčajne poskytujú iba kvantitatívne informácie, v mnohých prípadoch len vybrané ukazovatele. To býva pre následné rozhodovanie často nepostačujúce. Pre poznanie správania sa spotrebiteľa (na trhoch tovarov v globálnej ekonomike to platí o to viac), spotrebiteľských preferencií, je v mnohých prípadoch potrebné siahnuť i po prostriedkoch primárneho výskumu. K takým nástrojom môžeme zaradiť aj výskum spotrebiteľského správania prostredníctvom dotazníka.

Charakteristika týchto troch významných, vzájomne sa prelínajúcich a doplňujúcich dimenzií: lokalita, ponuka, dopyt je aj predmetom predkladaného príspevku.

**Vybranú lokalitu** – trvalo udržateľné sídlo, predstavuje mesto Košice. Uvádzame len základné charakteristiky tejto lokality. Vzhľadom na jej charakter

(aspoň z pohľadu obchodu na vnútornom trhu) ju môžeme nazvať obchodnou mega-lokalitou. Vplyvom dynamického rozvoja v posledných desaťročiach v oblasti budovania obchodných stredísk najmä mimo historického centra mesta vznikli tak významné sublokality, či už z pohľadu administratívneho, geografického, ale najmä urbanisticko-obchodného.

Úzkym a pomerne špecializovaným odvetvím maloobchodu na strane ponuky je **vybraný sortiment tovaru – športový tovar**. Aj keď niektoré zložky tohto sortimentu (najmä obuv, odev) bývajú hlavným predajným artiklom masifikovaných predajných systémov často východoázijskej proveniencie, rozhodujúcim kritériom pre zaradenie do nami skúmaného ponukového portfólia predajných systémov však bola skôr komplexnosť ponuky vybraného sortimentu, jeho hĺbka, ale aj kvalita. Taktiež rozhodovalo umiestnenie predajného miesta. Vylúčili sme sublokality s koncentráciou second-hand prevádzok a pod.

Rozhodujúcou dimenziou v spomínanom triumviráte (lokalita, ponuka, dopyt) je jeho najvariabilnejšia zložka tvoriaca stranu dopytu. Jej bude venovaná podstatná časť tohto príspevku. Z vplyvov, ktoré na ňu v prostredí globálnej ekonomiky pôsobia, sa budeme snažiť vyšpecifikovať tie najdôležitejšie.

## 1. Globálna konkurencia a spotrebiteľ

Globalizačné procesy majúce celosvetový charakter sa svojimi dôsledkami dotýkajú veľkej časti ľudstva. Globalizácia znamená tesnejšie prepojenie jednotlivých ekonomík, ale rovnako aj integráciu rôznych aktivít do širšieho vnútorne previazaného celku. Vplyvom globalizačných tendencií sa menia nielen zákazníci, konkurenti a adaptačné procesy, ale aj samotné podniky. Problematike globalizácie a jej dopadmi na spoločnosť, či ekonomiku sa venujú mnohí teoretici. Bolo identifikovaných mnoho tendencií a aspektov v spojitosti s celosvetovými procesmi globalizácie. Mnohé z nich majú konkrétny dopad aj na vybraný miestny trh. Spomenieme len tie, ktoré sa podľa nášho názoru bezprostredne dotýkajú aj spotrebiteľa na trhu vybranej sortimentnej štruktúry.

Ako uvádza Krásny<sup>1</sup>, kategóriu „**Geografia**“ tvoria dva trendy: z východu na západ (globalizácia už nie je o tom, že západ ovplyvňuje východ, ale aj opačne) a urbanizácia a migrácia (50% globálneho obyvateľstva žije v meste). Medzi „**Životné míľniky**“ zaraďujeme trendy ako extrémna zaneprázdnenosť (trend odporu voči dlhej pracovnej dobe a nadmernému vyťaženiu), starnúca populácia (dĺžka života sa predlžuje, rodí sa menej detí, čo má za následok starnutie populácie) a zmena domácností (tradičné kompletne rodiny sa stávajú menšinou). V kategórii „**Životný štýl**“ zaznamenávame najpočetnejšie trendy, a to: domov je tam, kde si (mobilita, technológie), konvergenciou k flexibilitě (najpohodlnejšie technické možnosti), miešanie vplyvov (otvorenie sa novým skúsenostiam), snaha

---

<sup>1</sup> Krásny, T.: GfK Roper Reports Worldwide: 18 globálnych trendov.

o prosperitu a zdravie (zdravie je na prvom mieste z 15 položiek, ktoré definujú kvalitný život v 29 z 30 krajín), život v pohybe (fyzická, virtuálna i kultúrna mobilita), spotrebiteľia chcú viac (avšak sú menej ochotní platiť za značku, no túžia po produktoch, ktoré v sebe zahŕňajú viaceré pozitíva a benefity), nové médiá namiesto starých (vysokorýchlostné pripojenie na internet) a tzv. word of mounth (dobrovoľné odporúčania výrobkov známymi a priateľmi – dôveryhodnejšie ako reklama). Pri „**Osobných hodnotách**“ GfK identifikovalo, že spotrebiteľia majú veci pod kontrolou (presne vedia, čo chcú), zdôrazňujú zábavu (túžia po vypnutí a oddychu) a globálnu bezpečnosť (vírusy, terorizmus, globálne otepľovanie,...), prejavujú snahu mať úspech (obrovská snaha presadiť sa) a túžia po autenticite (záujem o jedinečné, netradičné, inovatívne produkty na zážitok z ich vlastníctva). Relevantnosť dopadov týchto trendov by mal rozpoznať a zvážiť aj retail manažment maloobchodnej firmy.

## 1.1. Nový typ spotrebiteľa a jeho charakteristika

Vplyv globálnej megakonkurencie je evidentný aj v stredoeurópskom priestore. Spolu s ďalšími procesmi výrazne pretvára aj tretiu zo spomínaných dimenzií (zákazníka/spotrebiteľa). K významným charakteristikám spotrebiteľa môžeme zaradiť:

### **Demografický vývoj:**

Tu k dominantným charakteristikám môžeme zaradiť: Zvyšujúci sa vek zákazníkov (zväčšujúci sa segment označovaný ako tzv. „strieborný dopyt“, či „strieborné leopardy“, rastie jeho dôležitosť), pre ktorých sú dôležité značky vysokej kvality, ktorí majú čas porovnávať ceny (smart shoppers), pre ktorých sa vytvárajú nové voľnočasové aktivity, mení sa správanie týchto zákazníkov. Rastúci počet jedno a menejčlenných domácností. Dynamicky sa meniaci zákazníci mladých vekových skupín.

### **Posuny v spotrebiteľskom správaní:**

Môžeme rozlišovať tieto pojmové spotrebné etapy: uspokojovanie základných potrieb (fyzická úroveň), uspokojovanie vyšších potrieb (psychická a sociálna úroveň), až po etapu nestáleho spotrebiteľa, spotrebiteľa s mnohými možnosťami, často označovaného ako paradoxného, hybridného spotrebiteľa. Uvedené etapy sa vyznačujú rastom individuality, ale aj chytrosti správania sa zákazníkov. Prejavuje sa hybridné spotrebiteľské správanie.

### **Sociálne pozadie:**

V tejto oblasti môžeme vyzorovať tendencie: Segment luxusnosti, oproti nemu nízkocenový segment. Určujúca je ekonomická situácia spotrebiteľa. Stredná trieda sa pokúša udržať svoj životný štandard. Výsledkom týchto procesov je rozštiepenie – segmentácia trhov, ktoré by mali obslužiť každého spotrebiteľa.



### **Orientácia udalosťami:**

Zákazník hľadá najvyššiu úroveň pridanej hodnoty. (Event-Shopping) - prechod od sústredenia sa na produkt a jeho funkcionalitu k pohodlnému životu a udalostiam. (Shopping-Event) - prechod od účinného no často vypätého nakupovania k príjemným zážitkom, či už v priebehu nakupovania, alebo ponákupného hodnotenia.

Stručne spotrebiteľa vo vyspelej ekonomike môžeme charakterizovať: že je čím ďalej, tým starší, je najčastejšie žena, je viac stresovaný, je kritickejší, je bohatší, je mobilnejší, je vzdelanejší, ... atď.

## **1.2. Spotrebiteľský rozhodovací proces a modely spotrebiteľov**

Správanie sa ľudí spojené s obstaraním a spotrebou hmotných a nehmotných statkov označujeme ako spotrebiteľské správanie. Zahŕňa dôvody, ktoré vedú zákazníka k tomu, aby sa stal spotrebiteľom určitého produktu (tovaru/služby).

**Rozhodovací proces** predstavuje **rámec pre rozhodovanie spotrebiteľov** v konkrétnych nákupných situáciách. Podrobná analýza jednotlivých fáz tohto rozhodovacieho procesu nám pritom umožňuje posudzovať a vyhodnocovať nákupné správanie spotrebiteľov. Podľa Lieskovskej (2005, s. 18) **proces nákupného rozhodovania spotrebiteľa** pozostáva z týchto častí:

- proces poznania problému,
- zhromažďovanie interných a externých informácií,
- proces hodnotenia a výberu alternatív,
- nákup (výber predajne, výber tovaru, čas nákupu, miesto nákupu, formu platenia),
- správanie sa po nákupe.

Modely reprezentujú a opisujú spotrebiteľské správanie, usilujú sa o určitú generalizáciu a systematické usporiadanie poznatkov o spotrebiteľovi. Poskytujú námety a impulzy pre ďalší výskum spotrebiteľov. Richterová (1996, s. 14) definuje vo svojej publikácii niekoľko **modelov spotrebiteľov podľa toho, ako sa rozhodujú a správajú**. Sú to nasledujúce modely:

- ekonomický človek,
- pasívny človek,
- kognitívny (znalý) človek,
- emocionálny človek.

Pochopenie a znalosť spotrebiteľského správania je nevyhnutnou súčasťou úspešného pôsobenia akéhokoľvek podnikateľského subjektu na trhu. Pre obchodné, resp. maloobchodné subjekty to platí mnohonásobne.

### **1.3. Prostriedky a metódy výskum správania sa spotrebiteľa**

Pre efektívne poznanie nákupného správania sa spotrebiteľa (pre špecializovaný trh to platí o to viac) prvou voľbou pri získavaní informácií zvyčajne býva siahnutie po informáciách často v už spracovanej podobe (sekundárne dáta, ktorých podkladom je tzv. desk research). Problémom však môže byť najmä dostupnosť takýchto databáz s relevantnými výsledkami k požadovanej téme, ale i ovládanie moderných sofistikovaných postupov pre ich získavanie (moderné postupy data-mining, atď.). V mnohých prípadoch je však nevyhnutné siahnuť po informáciách priamo z terénu (tzv. field research) a opierať sa o poznatky získané vlastným zberom informácií.

Rozumným kompromisom je kombinácia oboch prístupov. Tento spôsob sme zvolili v prípade analýzy nákupného správania sa spotrebiteľa na trhu značkového športového tovaru v lokalite Košice – mesto.

## **2. Základné charakteristiky vybranej lokality a strany ponuky**

Pre potreby výskumu bola vybraná vhodná lokalita. Podstatná časť šetrení a výskumov realizovaných na lokálnej úrovni, bola vykonaná práve v tejto lokalite. V prvej fáze tvorili zdroj informácií prevažne sekundárne pramene, z nich najmä Internet. Zisťované informácie sa týkali najmä všeobecných charakteristík lokality a jej potenciálu.

### **2.1. Stručná charakteristika mesta Košice**

Košice sú druhým najväčším mestom Slovenskej republiky. Nachádzajú sa blízko hraníc s Maďarskom (20 km). Relatívne dobré spojenie má mesto aj s Ukrajinou (90 km) a Poľskom (100 km). Vďaka tejto výhodnej polohe boli Košice v minulosti významným bodom na obchodných cestách. Významné obchodné postavenie Košíc v stredoveku dokumentuje existencia košickej mincovne. V súčasnosti sú dôležitou hospodárskou aglomeráciou, ale aj križovatkou dopravných trás, k čomu prispieva železničný uzol a medzinárodné letisko. Mesto Košice má dobre vybudovanú infraštruktúru vo všetkých druhoch dopravy. K najvýznamnejším a aj najviac využívaným patrí cestná doprava. V rámci nej je najfrekventovanejšia diaľnica Košice - Prešov.

Mesto má rozlohu 244 km<sup>2</sup> a žije v ňom 234 237 obyvateľov. Hustota obyvateľov je 964 osôb/km<sup>2</sup>. Priemerný vek obyvateľov je 35,13 roka. Z územno - správneho členenia je mesto rozdelené do 4 okresov a ako samostatný právny subjekt na 22 mestských častí podľa samosprávneho členenia. Košice sú správnym, hospodárskym, politickým, školským a kultúrnym centrom. Sídlí tu aj úrad Košického samosprávneho kraja. Najviac zamestnaných je v odvetví priemyslu

(30,2 %). Silné zastúpenie má i sektor školstva a dopravy. Hospodársku základňu tvorí v súčasnosti 20 478 podnikateľských subjektov, z toho 600 spoločností podniká so zahraničnou majetkovou účasťou. Vyše 70 % podnikateľských subjektov sa zaoberá obchodnou činnosťou.

## 2.2. Charakteristika konkurencie na trhu športového tovaru v lokalite

Jedným z významných faktorov pre spotrebiteľa, je popri dostupnosti kvalitného tovaru požadovaného sortimentu aj umiestnenie predajného miesta, kde si ho môže kúpiť. Na strane ponuky boli vybrané maloobchodné predajne (MOP) so sortimentom športový tovar. Konkurenčné prostredie predstavujú len predajne vybraných firiem, pri ktorých je predpoklad, že podstatná časť ich maloobchodného obratu tvorí práve tento tovar. Do výskumu neboli zahrnuté predajne veľkých obchodných reťazcov, ponúkajúcich tento tovar ako doplnkový, ale ani predajné systémy často východoázijskej proveniencie so sortimentom obuv, odev, neznačkového tovaru, taktiež second-hand prevádzky a pod. Rozhodujúcim kritériom pre zaradenie do nami skúmaného ponukového portfólia predajných systémov bola skôr komplexnosť ponuky vybraného sortimentu, jeho hĺbka, ale aj kvalita. Môžeme teda hovoriť o trhu značkového športového tovaru v lokalite Košice - mesto.

Popri sekundárnych zdrojoch (najmä Internet) významný podiel na ich zmapovaní mali aj primárne zdroje (hlavne osobné kontakty). Výsledok tejto etapy výskumu si v stručnosti priblížime.

### Charakteristika firmy EXIsport, s.r.o.

**EXIsport** je najväčšou sieťou športových predajní na Slovensku. Centrála spoločnosti pôsobí v Košiciach. Svoju činnosť v oblasti maloobchodu začala firma v roku 2003, keď nadviazala na skúsenosti materskej firmy Tomirex. Prvá otvorená maloobchodná predajňa na Slovensku bola v Košiciach v roku 2003. Od roku 2007 EXIsport expanduje aj za hranice Slovenska, najmä na poľský trh. Zámerom firmy je mať do roku 2010 na európskom trhu vyše 100 predajní. Ambíciou spoločnosti je presadzovať najmä **vlastné značky**:

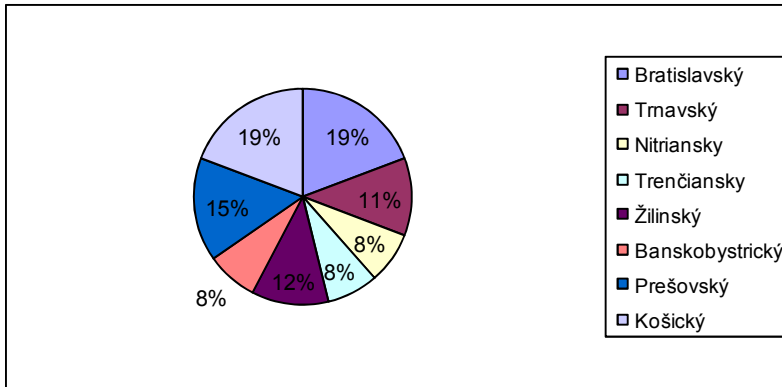
- Ø **EXIray** - atraktívne športové oblečenie,
- Ø **EXItrack** - stany, spacie vaky, ruksaky a množstvo trackingových doplnkov,
- Ø **EXIfit** - široká škála posilňovacích zariadení s doplnkami,
- Ø **EXIfun** - hravosť a zábava v športovom duchu: nafukovacie matrace, člny, kolobežky, snowbordy, lyže,

ktoré zatiaľ možno nájsť len v predajniach firmy.

V súčasnosti je na Slovensku 27 predajní EXIsport. Tieto predajne sú rozmiestnené v dvanástich mestách: Banská Bystrica, Dunajská Streda, Košice,

Martin, Michalovce, Nitra, Nové Zámky, Poprad, Prešov, Trenčín, Trnava a Žilina. Percentuálny podiel predajní maloobchodnej siete tohto reťazca v jednotlivých krajoch SR je znázornený na nasledujúcom obrázku.

Obrázok 1 Percentuálne zastúpenie predajní EXIsport v krajoch SR



Zdroj: vlastné spracovanie autorov

Z obrázka vyplýva, že spoločnosť EXIsport má najviac predajní v Košickom a v Bratislavskom kraji.

### Charakteristika firmy TIMEX, a.s.

Spoločnosť **TIMEX, a. s.** je prevádzkovateľom siete maloobchodných predajní Športpro, ktoré sú zamerané na exkluzívnu športovú módu, obuv a doplnky značiek NIKE, ADIDAS, O'NEILL, PUMA. Sortiment predajní reprezentuje moderný životný štýl mladých ľudí – LIFESTYLE. Svojim zameraním, profiláciou na tento štýle sa snaží odlišiť od klasických športových „kamenných obchodov“.

Spoločnosť **TIMEX, a.s.** svojimi 19 prevádzkami pokrýva celé územie Slovenska. Popri značkových predajniach, ktoré sú v Bratislave a v Košiciach, spoločnosť **TIMEX, a.s.** prevádzkuje aj tzv. multibrandové - sortimentovo zmiešané predajne. Tie možno nájsť najmä v ostatných slovenských mestách, kde má spoločnosť svoje prevádzky.

### Charakteristika INTERSPORTu

INTERSPORT je najväčšia a najúspešnejšia organizácia športových obchodov na svete – a to už viac ako 45 rokov. Je to celosvetová sieť špecializovaných športových predajní, ktoré poznajú svoj trh a svojich zákazníkov. Korporácia INTERSPORT International Corporation (IIC) bola založená v roku 1968 desiatimi európskymi nákupnými organizáciami. Dnes je zastúpená vo viac ako 5 000 predajniach v 30 krajinách.

Obchodníci v špecializovaných predajniach INTERSPORT sú samostatní podnikatelia, ktorí najlepšie poznajú svoj miestny trh a sú v ňom optimálne

integrování. Franchise systém ponecháva licenčným partnerom dostatok voľnosti a veľkú mieru individuality, pretože angažovanosť členov a partnerov je od počiatku receptom na úspech INTERSPORTu. Všetky predajne INTERSPORT sú zariadené a zásobované podľa potrieb jednotlivých lokalít a preto sa v závislosti od regionálneho trhu líšia vo veľkosti a v ponuke tovaru.

Partneri INTERSPORTu profitujú z rozsiahlych služieb ako sú napr.: profesionálna analýza miestnych trhov, pomoc pri projektovaní a zariaďovaní predajne, spoločný marketing a osvedčené odbytové stratégie, ako aj riešenia IT systémov, tovarového hospodárstva a pokladní. Sortiment tvoria svetové a exkluzívne značky, ktoré zaručujú optimálny vzťah ceny a kvality. Poskytovateľom licencie partnerom v Slovenskej republike je spoločnosť INTERSPORT AUSTRIA GmbH.

Na Slovensku má INTERSPORT v súčasnosti 9 predajní (vo všetkých krajoch okrem Trnavského a Nitrianskeho), ktorých predajná plocha spolu je vyše 7 400 m<sup>2</sup>. V uplynulom roku dosiahli obrat vyše 11,5 mil. €. Na slovenskom trhu firma ponúka takmer 150 000 športových a módných produktov, z toho vyše 400 vlastnej značky.

### Charakteristika firmy CAPRICORN

Spoločnosť **CAPRICORN** je jednou z najstarších firiem zaoberajúcich sa predajom značkového športového tovaru v lokalite Košice – mesto. Známa je najmä prevádzkovaním Domu športu – plnosortimentnej špecializovanej predajne spomínaného druhu tovaru.

Stručnú charakteristiku maloobchodnej siete tohto sortimentu v lokalite Košice - mesto ponúka nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 1 Predajné miesta (maloobchodné predajne) - sortiment športový tovar v lokalite Košice (k 1.1.2009)

Predajňa /prevádzka	Formát	Vlastník /prevádzkovateľ	Umiestnenie /adresa	Lokalita /MČ Košice
EXIsport	Špecializovaná predajňa	EXIsport, s.r.o.	OC Cassovia (OD Carrefour) Pri Prachámi 4, Košice	Juh
EXIsport	Špecializovaná predajňa	EXIsport, s.r.o.	OC Optima Moldavská cesta 32, Košice	Juh
EXIsport	Špecializovaná predajňa	EXIsport, s.r.o.	OD Dargov Štúrova 1, Košice	Staré mesto
EXIsport DISKONT	Výpredajová predajňa	EXIsport, s.r.o.	EXIsport DISKONT Mlynská 18, Košice	Staré mesto
ŠPORTPRO FACTORY OUTLET	Výpredajová predajňa	TIMEX, a. s.	OC Cassovia (OD Carrefour) Pri Prachámi 4, Košice	Juh
Špecializovaná predajňa Značky NIKE, ADIDAS	Špecializovaná predajňa	TIMEX, a. s.	Hlavná 28, Košice	Staré mesto

ŠPORTPRO Špecializovaná predajňa Značky NIKE	Špecializovaná predajňa	TIMEX, a. s.	OC Optima Moldavská cesta 32, Košice	Juh
ŠPORTPRO Špecializovaná predajňa Značky ADIDAS	Špecializovaná predajňa	TIMEX, a. s.	OC Optima Moldavská cesta 32, Košice	Juh
Capricorn Domu športu	Špecializovaný Obchodný dom	CAPRICORN	Capricorn Domu športu, Štúrova 16, Košice	Staré mesto / Juh
INTERSPORT Košice	Špecializovaná predajňa	INTERSPORT	OC Optima Moldavská cesta 32, Košice	Juh

Zdroj: autori, z podkladov vlastného výskumu

### ***Stručná charakteristika konkurencie vo vybranej lokalite - zhrnutie***

Sortimentu značkového športového tovaru v lokalite Košice – mesto dominujú najmä štyri firmy: EXIsport, s.r.o., TIMEX, a.s., CAPRICORN a združenie INTERSPORT. Väčšina z nich popri predaji produktov svetových značiek pretláča na trh aj vlastné produktové rady. Tento trend môže len napomôcť dravším, či asertívnejším spoločnostiam dostať sa do povedomia širšej verejnosti.

Súčasná podoba maloobchodnej siete lokality Košice – mesto, sortimentu značkového športového tovaru je výsledkom dynamického posunu najmä v posledných desaťročiach, keď začali vznikať nové obchodné centrá aj mimo historického jadra mesta. V nich sa ponúkajú predajné miesta aj pre tento tovarový sortiment. Aj keď v súčasnosti mu dominujú najmä 2 lokality (južná časť mestského centra so 4 predajňami, resp. juhozápadný portál pre prístup do mesta Košice, kde je umiestnených až 6 predajní tohto sortimentu), proces výstavby obchodno-zábavných centier, v ktorých je predpoklad rozšírenia ponuky aj pre tento predajný sortiment, v lokalite Košice – mesto nie je ešte ukončený.

Maloobchodnú sieť lokality Košice – mesto sortimentu značkového športového tovaru tvoria rôzne formáty s prevahou špecializovaných predajní. V nich dominuje najmä ponuka módného športového oblečenia a obuvi. Aj keď ich existencia má isté výhody (najmä z ekonomického a prevádzkového hľadiska), opodstatnenosť majú aj plnosortimentné predajne, hlavne v lokalitách s vysokou koncentráciou kúpyschopného obyvateľstva.

### **3. Nákupné správanie sa spotrebiteľa na trhu športového tovaru v lokalite mesto Košice**

Najrozsiahlejšia etapa výskumu sa týkala trhového potenciálu na strane dopytu, t.j. charakteristike spotrebiteľa na relevantnom trhu. Pod spotrebiteľským správaním rozumieme mentálne a sociálne procesy, ktoré prebiehajú pred nákupom, počas nákupu a po nákupe. Preferencie pri nákupe a nákupné zvyklosti

sú u každého spotrebiteľa rozdielne. Spotrebiteľské správanie ovplyvňujú rôzne faktory, ako napr. kultúrne, spoločenské, osobnostné, psychologické a iné.

### 3.1. Metodika výskumu - štruktúra dotazníka

Výskum bol realizovaný v lokalite mesto Košice písomnou formou prostredníctvom dotazníka. Pri zostavovaní dotazníka boli použité všeobecné zásady: úspornosti (dotazník by mal mať najviac štyri strany), premyslenej koncepcie (poznatie cieľa a účelu výskumu, vypracovať zoznam informácií, ktoré musia byť zistené, mať koncept plánu analýzy a následná voľba otázok, ich formulácia, štylizácia a poradie), vzbudenia záujmu a príjemného pôsobenia (formát a úprava dotazníka, farba, kvalita papiera, oslovenie respondentov, krátke, jasné a zrozumiteľné otázky).

Z hľadiska formy otázok boli použité najmä **uzavreté otázky**, ktoré dávali respondentovi možnosť voľby medzi viacerými alternatívami. Ich výhodou je jednoduché kódovanie a celkové spracovanie. **Otvorené otázky** boli v troch prípadoch, keď sme sa pýtali na športové značky, pri klasifikovaní špecializovaných športových predajní, okrem tých, ktoré boli uvedené a pri otázke, či si myslia, že je Košiciach dostatok špecializovaných športových predajní, kde v prípade nesúhlasnej odpovede mohli uviesť svoj návrh na umiestnenie novej predajne. **Z nástrojových otázok** boli použité **filtračné otázky**, napr. „Nakupujete športový tovar v špecializovaných športových predajniach?“ – tieto otázky umožňujú triedenie respondentov v priebehu dopytovania a **analytické otázky**, ktoré slúžia najmä na triedenie respondentov podľa ich veku, pohlavia, dosiahnutého vzdelania alebo výške príjmu. V dotazníku boli použité aj **výsledkové otázky**, ktoré sa členia na **nominálne otázky**- napr. „Ktoré športové značky poznáte?“ a na mierkové otázky.

Oslovenými respondentmi boli všetci potenciálni zákazníci športových predajní v dospelom veku. Výskum bol zameraný na zistenie vzťahu verejnosti k nákupu športového tovaru a k preferencii určitých špecializovaných športových predajní. Pri zbere údajov sme použili metódu písomného dopytovania formou dotazníka. Boli použité popisné, demografické, geografické, socio-ekonomické charakteristiky. Veľkosť vzorky bola takmer 300 respondentov, táto bola použitím prvej filtrujúcej otázky dotazníka zúžená na 200 respondentov (korektne vyplnených dotazníkov).

### 3.2. Sledovaná štatistická jednotka a jej charakteristiky

O štatistickej jednotke (zákazníkovi na trhu športového tovaru) sa zisťovalo takmer 15 významných premenných a niekoľko pomocných premenných naviazaných na jednotlivé otázky dotazníka. Dotazník pre skúmanie preferencií

zákazníkov (so zameraním na športový tovar) vo vybranej lokalite bol štruktúrovaný do niekoľkých oblastí:

**Úvodná časť** obsahovala oslovenie respondentov, cieľ výskumu a poďakovanie za ochotu a čas strávený pri vyplňaní dotazníka.

**Hlavná časť dotazníka** bola zameraná na zistenie údajov, ktoré sa týkajú spotrebiteľského správania: nákupu športového tovaru v špecializovaných športových predajniach, objemu vynaložených peňažných prostriedkov na nákup, preferencie nákupu určitého druhu tovaru, frekvencia nákupu podľa ročných období, zistenia preferencie rozhodujúcich faktorov pri nákupe, preferencie športových značiek a špecializovaných športových predajní (otázky 2-7).

Na záver dotazníka bolo potrebné vyplniť základné osobné identifikačné údaje respondentov ako napr. bydlisko (v prípade mesta Košice jeho mestská časť), pohlavie, vek, vzdelanie a priemerný mesačný príjem (otázky 11-15).

Pre potreby efektívneho vyhodnotenia dotazníka bolo vytvorené číselné kódovanie.

### 3.3. Výsledky výskumu

#### **Nákup v špecializovaných športových predajniach**

Na začiatku dotazníka sme sa pýtali respondentov, či nakupujú športový tovar v špecializovaných športových predajniach. Zo zistených výsledkov vyplýva, že až 80% opýtaných respondentov nakupuje športový tovar v špecializovaných športových predajniach.

#### **Vzťah medzi nákupom v špecializovaných športových predajniach a vekom**

Zo skúmania vzťahu medzi nákupom v špecializovaných predajniach a vekom vyplýva, že najviac v špecializovaných športových predajniach nakupujú respondenti vo veku 24 – 30 rokov a iba o niečo menej vo veku 31- 40 rokov. Naopak najmenej nakupujú respondenti vo veku viac ako 50 rokov.

#### **Vzťah medzi nákupom v špecializovaných športových predajniach a priemerným mesačným príjmom**

Z výsledkov vyplýva, že vo všetkých kategóriách priemerného mesačného príjmu, je viac tých respondentov, ktorí nakupujú ako tých ktorí nenakupujú v špecializovaných športových predajniach. V kategórii priemerného mesačného príjmu 1000 a viac ako 1000 € je odpoveď respondentov áno 100 %.

#### **Vzťah medzi nákupom v špecializovaných športových predajniach a pohlavím**

Z pomeru mužov a žien k nákupu v špecializovaných športových predajniach vyplýva, že v špecializovaných športových predajniach nakupuje viac mužov ako žien.

#### **Ochota vynaloženia finančných prostriedkov**

Ďalšia otázka, ktorú sme položili respondentom v dotazníku sa týkala ich ochoty vynaloženia finančných prostriedkov za mesiac na nákup športového tovaru. Z výsledkov vyplýva, že respondenti pri vynakladaní svojich finančných



prostriedkov za nákup športového tovaru sú opatrní. Z oslovených respondentov je 39 % ochotných za mesiac na nákup športového tovaru vynaložiť finančné prostriedky iba do výšky dvadsiatich eur. 34 % respondentov je ochotných vynaložiť do 50 € finančných prostriedkov. Do 100 € je ochotných vynaložiť za mesiac 20 % opýtaných respondentov a iba 7 % je ich ochotných vynaložiť viac ako 100 eur.

### **Vzťah ochoty vynaloženia finančných prostriedkov a vek**

Najviac finančných prostriedkov za nákup sú ochotní vynaložiť respondenti vo veku viac ako 50 rokov. Tí sú ochotní mesačne vynaložiť viac ako 100 €. Toto zistenie bolo veľmi prekvapivé. Naopak, najmenej (do 30 €) sú ochotní vynaložiť najviac respondenti z kategórie do 23 rokov, do 50 € je najviac ochotných vynaložiť respondentov vo veku do 30 rokov. A do 100 € sú najviac ochotní vynaložiť finančné prostriedky respondenti z kategórie do 40 rokov.

### **Vzťah ochoty vynaloženia finančných prostriedkov a priemerný mesačný príjem**

Respondenti s najnižším priemerným mesačným príjmom (do 200 €) sú ochotní vynaložiť najmenej finančných prostriedkov (do 30 €) na nákup športového tovaru. Najviac finančných prostriedkov (viac ako 100 €) sú ochotní vynaložiť nie respondenti s najvyšším príjmom ako by sa dalo očakávať, ale respondenti s priemerným mesačným príjmom do 600 €.

### **Vzťah ochoty vynaloženia finančných prostriedkov a vzdelanie**

Vzťah medzi výškou vynaloženia finančných prostriedkov a dosiahnutým vzdelaním sme skúmali v ďalšej otázke. Z jej vyhodnotenia je zrejmé, že ochota vynaloženia finančných prostriedkov respondentov so vzdelaním stredné s maturitou a vysokoškolské, s rastúcou výškou vynaložených finančných prostriedkov klesá. Najviac respondentov s dosiahnutým stredným a základným vzdelaním je ochotných vynaložiť finančné prostriedky do výšky 50 €.

### **Sezóna a druh tovaru**

Najviac respondentov nakupuje športový tovar podľa ich vlastnej potreby, bez ohľadu na ročné obdobie. Z ročných období najviac respondentov nakupuje v letnej sezóne.

Z percentuálneho rozdelenia respondentov podľa druhu tovaru vyplýva, že respondenti najviac nakupujú v športových predajniach oblečenie (43 %), ďalej je to obuv (25 %). Najmenej nakupujú športové náradie (19 %) a športové pomôcky (13 %).

### **Dôležitosť faktorov ovplyvňujúcich nákup**

V dotazníku sme respondentov požiadali, aby sa na stupnici od 1 (veľmi dôležité) do 5 (najmenej dôležité) vyjadrili k dôležitosti faktorov ovplyvňujúcich nákup. Respondenti za najdôležitejší faktor uviedli dizajn tovaru. O niečo nižšiu dôležitosť pripisujú cene tovaru a následne hneď aj ponuke tovaru. Ako štvrtý najdôležitejší faktor uviedli výrobcu a iba o niečo menej dôležitý faktor považujú značku. Za najmenej dôležité faktory uviedli obsluhu a dostupnosť tovaru.

### **Preferencia športových značiek**

Respondentov v dotazníku sme sa pýtali aj na športové značky, ktoré preferujú. Nakolko sme sa domnievali, že tomuto faktoru budú pripisovať veľkú dôležitosť. Z výsledkov však vyplynulo, že značka je až piaty najdôležitejší faktor, ktorý respondentov ovplyvňuje pri nákupe. Poradie preferencií športových značiek: Na prvom mieste je značka NIKE, ktorú preferuje viac ako polovica respondentov (51,33 %). O niečo menej preferujú značku ADIDAS (47,67 %) a na treťom mieste je značka PUMA (30,33 %).

### **Preferencia špecializovaných športových predajní v Košiciach**

Oslovených respondentov sme požiadali, aby sa na stupnici od 1 (najviac) do 5 (vôbec) a 6 (nepoznám) vyjadrili k preferencii vybraných špecializovaných športových predajní. Zo zistených hodnôt vyplýva, že najviac preferovanými špecializovanými športovými predajňami sú prevádzky ADIDAS. Na druhom mieste sa umiestnili predajne EXISPORTu, na treťom INTERSPORTu, na štvrtom CAPRICORN. Ako najmenej preferovanými v lokalite sa javia predajne spoločnosti SPORTPRO. Uvedené zistenia môžu byť trochu kruté k prevádzkovateľovi uvedených predajní. Je zrejmé, že jeho meno „sa stráca v povedomí zákazníkov“, resp. ho prekrývajú značkové predajne renomovaných svetových firiem, ktoré prevádzkuje.

### **Špecializované športové predajne v Košiciach**

Pri výskume nás zaujímal aj názor respondentov, či je podľa nich v Košiciach dostatok špecializovaných športových predajní. A ak nie, kde by uvítali nejakú špecializovanú športovú predajňu. Výsledky výskumu nám ukázali, že iba 18 % respondentov si myslí, že v Košiciach je nedostatok špecializovaných športových predajní.

Respondenti mohli vysloviť návrh, kde by v lokalite uvítali nejakú športovú predajňu. Z výsledkov nám jasne vyplýva, že respondenti by viac špecializovaných športových predajní uvítali v centre mesta Košíc a na Hlavnej ulici. Z mestských častí by najradšej uvítali predajňu na Sídlisku Ťahanovce.

### **Štruktúra respondentov podľa identifikačných údajov**

#### **Štruktúra respondentov podľa pohlavia**

Z výsledkov výskumu vyplýva, že našu vzorku tvorila nadpolovičná väčšina žien (61 %). Muži tvorili len 39 % našej vzorky.

#### **Štruktúra respondentov podľa veku**

Z výsledkov vyplýva, že najpočetnejšia vzorka našich respondentov bola od 19 do 23 rokov (40 %). O niečo menšia vzorka bola respondentov do 30 rokov (25 %) a najmenšiu vzorku tvorili respondenti nad 50 rokov (5 %).

#### **Štruktúra respondentov podľa vzdelania**

Z percentuálneho rozdelenia respondentov podľa vzdelania je zrejme, že najviac oslovených respondentov bolo s dosiahnutým stredným vzdelaním s maturitou (57%). 30% respondentov bolo oslovených s vysokoškolským dosiahnutým vzdelaním. Najmenšiu vzorku (5%) tvorili respondenti so stredným vzdelaním.

## Štruktúra respondentov podľa priemerného mesačného príjmu

Z výsledkov vyplýva, že sme najviac oslovili respondentov s ich priemerným mesačným príjmom do 200 € (43 %). Druhou najväčšou oslovenou skupinou boli respondenti s priemerným mesačným príjmom do 600 € (21 %). Naopak najmenšiu vzorku tvorili respondenti s priemerným mesačným príjmom viac ako 1 000 € (2%).

## Záver

V prostredí globálnej ekonomiky by mal manažment maloobchodu (retail management) pri svojom rozhodovaní o šanci udržať sa na trhu, či v prípade prosperity pri rozširovaní svojho pôsobiska, zohľadňovať minimálne tri významné, vzájomne sa prelínajúce a dopĺňajúce dimenzie: lokalitu, ponuku a dopyt.

Podkladom pre analýzu tohto prostredia (vytváraného spomínanými dimenziami) bývajú vo väčšine prípadov sekundárne zdroje. Informačné a komunikačné technológie síce sprístupňujú obrovské množstvo dát, ale orientovať sa v nich je často veľmi zložité a ťažké. Aj keď vo vnútri týchto obrovských databáz sú ukryté cenné informácie a znalosti, práve v dôsledku svojej rozsiahlosti a nepreberného množstva dát, sú tie najpotrebnejšie a najcennejšie najťažšie odhaliteľné. Tvorba a prevádzkovanie takýchto rozsiahlych systémov je často veľmi nákladná. Sofistikované prístupy, k analýze takýchto rozsiahlych dát a získavanie dôležitých, cenných, zaujímavých a nových informácií z nich, predstavuje data mining. Nie každá firma pôsobiaca na trhu však má znalosti a schopnosti ťažiť z týchto informačných zdrojov.

Ak firma pôsobí v lokalite už dlhší čas, môže sa oprieť aj o vlastné poznatky. Ich formalizácia do vhodných a ľahko dostupných informačných foriem je síce namáhavá, ale zvyčajne užitočná a prínosná.

Sekundárne zdroje sú často nepostačujúce ani v prípade mapovania tretej, najvariabilnejšej dimenzie, ktorou je trhovú potenciál strany dopytu t. j. charakteristika spotrebiteľa na relevantnom trhu. Takto získané zdroje (sekundárne) však vo veľkej miere zvyčajne poskytujú iba kvantitatívne informácie, v mnohých prípadoch len vybrané ukazovatele. To býva pre následné rozhodovanie často nepostačujúce. Pre poznanie správania sa spotrebiteľa (na trhoch tovarov v globálnej ekonomike to platí o to viac), spotrebiteľských preferencií, je v mnohých prípadoch potrebné siahnuť i po prostriedkoch primárneho výskumu. K takým nástrojom môžeme zaradiť aj výskum spotrebiteľského správania prostredníctvom dotazníka.

Poznamenajme, že nami realizovaný výskum a jeho výsledky môžu byť novým impulzom najmä pre firmy pôsobiace v tomto priestore (lokalita, sortiment). V budúcnosti sa naskytá možnosť aj pre hlbší záber v tejto oblasti, napr. vo forme

výskumov jednotlivých produktov, značiek, nových sublokalít, atď. Ich realizácia a publikovanie výsledkov môže byť predmetom ďalších príspevkov.

### **Kľúčové slová**

Manažment maloobchodu, vybraná lokalita: trvalo udržateľné sídlo - TUS, ponuka: vybraný sortiment – športový tovar, dopyt: solventný spotrebiteľ, správanie sa spotrebiteľa v globálnej ekonomike, hybridný spotrebiteľ, spotrebiteľské preferencie, výskum spotrebiteľského správania, dotazník.

### **Literatúra**

1. BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V., KOUDELKA, J.: *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. Praha : Nakladatelství Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-0778-1
2. CIMBLER, P., ZADRAŽILOVÁ, D. : *Retail Management*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2007. ISBN 978-80-7261-167-6
3. KOUDELKA, J.: *Spotřebné chování a marketing*. Praha: Grada Publishing, 1997. 191 s. ISBN 80-7169-372-3
4. KRÁSNY, T.: 18 globálnych trendov. In: *GfK Roper Reports Worldwide*, Apríl 2008.
5. LENZOVÁ, T.: *Spotrebiteľ a trhové vzťahy*. Bratislava : Práca, 1991. 78 s. ISBN 80-7094-226-6
6. LIESKOVSKÁ, V.: Slovenský obchod a spotrebiteľ v tendenciách globalizačných zmien, Habilitačná práca, Podnikovohospodárska fakulta EU v Košiciach, 2003
7. LIESKOVSKÁ, V., a kol.: *Spotrebiteľské správanie na trhu bezhotovostného platobného styku*. Bratislava : Ekonóm, 2005. 168 s. ISBN 80-225-2124-8
8. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J.: *Obchodní podnikání RETAIL MANAGEMENT*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2002. ISBN 80-7261-059-7
9. RICHTEROVÁ, K.: *Spotrebiteľské správanie*. Bratislava : Ekonóm, 1996. 65 s. ISBN 80-225-0729-6
10. TELLER, CH.: *Marketing Aspects of Retail Agglomerations*, Vienna University of Economics & Business Administration, 2007, materiály k prednáškam na PHF EU Košice.
11. VIESTOVÁ, K.: *Teória obchodu*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2004. 237 s. ISBN 80-225-1913-8

Štatistický úrad Slovenskej republiky. Dostupné na WWW: <[www.statistics.sk](http://www.statistics.sk)>.

Trendy v spotrebiteľskom a nákupnom správaní. In: *Trend*. [online] 2007. Dostupné z <<http://mediatrend.etrend.sk/63107/reklama-a-marketing/trendy-v-spotrebiteľskom-a-nakupnom-správaní>>. ISSN 1336-2674

www.capricorn.sk  
www.exisport.com/sk/index.php  
www.intersport.sk  
www.sportpro.sk  
www.kosice.sk

## Summary

The retail management could in its decisions regard three dimensions: locality, supply and demand, in the environment of global economy. The knowledge of new trends in consumer behavior and understanding of their preferences can help to detect new chances for retailers in actual locality, and in new localities, too. This is a way into „new world of sporting intelligence”.

The general characteristics of the global economy consumers and analysis of actual locality and market of sports goods in this locality are in this article too. The research of consumer behavior on the sports goods retail market and consumer preferences of the sports goods outlets in this locality are basic themes of this paper.

## Adresa autorov

Ing. Mgr. Anton Meteňko  
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
E-mail: anton.metenko@euke.sk

Bc. Gabriela Merkovská  
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
E-mail: gabriela.merkovska@euke.sk

## *Príspevok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA 1/0493/08*

Experimentálna mikroekonómia a jej aplikácia v marketingovom manažmente

# Plánovanie – úroveň a možnosti plánovania v podnikovej praxi na Slovensku

František NEMETH

## Úvod

Plánovanie predstavuje prvú a najdôležitejšiu funkciu manažmentu, pričom plánovanie môžeme považovať za jeden zo základných predpokladov úspešnosti podniku. Podnik vo všeobecnosti predstavuje otvorený, dynamický systém s cieľovou orientáciou, ktorého úspešnosť do značnej miery závisí od jeho schopnosti efektívne využívať zdroje, ktoré má k dispozícii, ako aj od jeho schopnosti identifikovať zmeny v okolí podniku a vedieť sa flexibilne prispôbiť týmto zmenám. Predvídanie týchto zmien a ich zaradenie do plánov činnosti je úlohou podnikového plánovania. Hlavne v súčasnom období globalizácie, rýchlych a závažných zmien a rýchleho vývoja trhovej ekonomiky je dôležité predvídať alternatívy budúceho vývoja a vymedzovať priority podnikateľskej činnosti. Z tohto pohľadu by práve plánovanie malo byť prvou a základnou manažérskou funkciou využívanou pri riadení podniku.

## 1. Plánovanie v podnikovej praxi na Slovensku

Úroveň plánovania v podnikovej praxi na Slovensku bola analyzovaná napr. v monografii *Teória a prax podnikového plánovania v podmienkach globalizácie*. Jej autori sa zamerali na analýzu súčasného stavu uplatňovania plánovacích procesov vo vybranej vzorke podnikov v SR, s cieľom zistiť rozsah a kvalitu plánovacích procesov využívaných v podnikovej sfére na Slovensku.

### 1.1. Skúmaná vzorka podnikov

Vyššie spomínaný prieskum bol uskutočnený formou dotazníka v rokoch 2004 až 2006, pričom v rámci prieskumu bolo oslovených 128 podnikov s rôznou štruktúrou. Podniky boli členené na základe viacerých hľadísk. Pre tento príspevok boli využité tri typy členenia podnikov a to podľa:

- § Veľkosti podniku,
- § Vlastníka podniku, a
- § Úrovne zisku.

Členenie podnikov na základe veľkosti podniku je zobrazené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 1 Štruktúra podnikov podľa veľkosti

<b>PODNIKY PODĽA VEĽKOSTI</b>	<b>POČET</b>	<b>PERCENTUÁLNE VYJADRENIE</b>
<b>Malé</b>	<b>30</b>	<b>23,4%</b>
<b>Stredné</b>	<b>46</b>	<b>35,9%</b>
<b>Stredne veľké</b>	<b>34</b>	<b>26,6%</b>
<b>Veľké</b>	<b>18</b>	<b>14,1%</b>
<b>Spolu</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Grznár, M., Szabo, E., Janík, J.: *Teória a prax podnikového plánovania v podmienkach globalizácie*. Bratislava, EKONÓM, 2009. s. 65, ISBN 978-80-225-2699-9

Ďalším kritériom členenia podnikov v rámci spomínaného prieskumu je vlastnícka štruktúra podnikov. Pri klasifikácii podnikov na základe tohto kritéria boli zadefinované tieto kategórie podnikov:

- § 100% zahraničný vlastník,
- § Prevažne zahraničný vlastník,
- § 100% domáci vlastník, a
- § Prevažne domáci vlastník.

Komplexný prehľad členenia podnikov podľa vlastníka zachytáva tabuľka č. 2.

Tabuľka 2 Štruktúra podnikov podľa vlastníka

<b>PODNIKY PODĽA VLASTNÍKA</b>	<b>POČET</b>	<b>%</b>	<b>MALÉ</b>	<b>STREDNÉ</b>	<b>STREDNE VEĽKÉ</b>	<b>VEĽKÉ</b>	<b>SPOLU</b>
100% zahraničný	29	22,7	6,9%	24,1%	31,1%	37,9%	<b>100%</b>
Prevažne zahraničný	20	15,6	10,0%	35,0%	30,0%	25,0%	<b>100%</b>
100% domáci	69	53,9	37,7%	36,2%	23,2%	2,9%	<b>100%</b>
Prevažne domáci	10	7,8	0,0%	70,0%	30,0%	0,0%	<b>100%</b>
<b>Spolu</b>	<b>128</b>	<b>100</b>	<b>x</b>	<b>X</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>X</b>

Zdroj: Grznár, M., Szabo, E., Janík, J.: *Teória a prax podnikového plánovania v podmienkach globalizácie*. Bratislava, EKONÓM, 2009. s. 66, ISBN 978-80-225-2699-9

Tretím a zároveň najzaujímavejším kritériom, na základe ktorého boli podniky v rámci výskumu členené, je rentabilita podniku meraná dosiahnutou úrovňou zisku. V rámci tejto klasifikácie boli zadané nasledujúce kategórie:

- § Nadpriemerný zisk,
- § Priemerný zisk,
- § Podpriemerný zisk,
- § Žiadny zisk, a
- § Strata.

Výsledný efekt tejto klasifikácie podnikov zachytáva tabuľka 3.

Tabuľka 3 Štruktúra podnikov podľa ziskovosti

PODNIKY POĎA ZISKOVOSTI	POČET	%	MALÉ	STREDNÉ	STREDNE VEĽKÉ	VEĽKÉ	SPOLU
Nadpriemer	30	<b>23,4</b>	10,0%	30,0%	36,7%	23,3%	<b>100%</b>
Priemer	73	<b>57,0</b>	28,8%	37,0%	21,9%	12,3%	<b>100%</b>
Podpriemer	7	<b>5,5</b>	28,6%	28,5%	42,9%	0,0%	<b>100%</b>
Žiadny zisk	11	<b>8,6</b>	36,4%	63,6%	0,0%	0,0%	<b>100%</b>
Strata	7	<b>5,5</b>	0,0%	14,3%	57,1%	28,6%	<b>100%</b>
<b>Spolu</b>	<b>128</b>	<b>100</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

Zdroj: Grznár, M., Szabo, L., Janík, J.: *Teória a prax podnikového plánovania v podmienkach globalizácie*. Bratislava, EKONÓM, 2009. s. 67, ISBN 978-80-225-2699-9

## 1.2. Úroveň plánovania v podnikovej sfére SR

Výsledkom vyššie spomínanej analýzy plánovacích procesov v podnikovej sfére SR je identifikácia rozsahu využívania plánovacích procesov v podnikovej sfére, ako aj kvalita plánovacích procesov. Rozsah a kvalita plánovania boli v rámci analýzy posudzované samotnou existenciou plánovacieho útvaru v podniku a vplyvom procesu plánovania na efektívnosť fungovania podnikov. Komplexný prehľad výsledkov analýzy je zachytený v nasledujúcich tabuľkách.



Tabuľka 4 Existencia plánovacieho útvaru podľa veľkosti podnikov

PODNIKY POĎEA VEĽKOSTI	VLASTNÝ PLÁNOVACÍ ÚTVAR	NEMÁ PLÁNOVACÍ ÚTVAR	SPOLU	VLASTNÝ PLÁNOVACÍ ÚTVAR	NEMÁ PLÁNOVACÍ ÚTVAR	SPOLU
Malé	2	28	30	<b>6,7%</b>	93,3%	100%
Stredné	7	39	46	<b>15,2%</b>	84,8%	100%
Stredne veľké	15	19	34	<b>44,1%</b>	55,9%	100%
Veľké	13	5	18	<b>72,2%</b>	27,8%	100%
<b>Spolu</b>	<b>37</b>	<b>91</b>	<b>128</b>	<b>28,9%</b>	<b>71,1%</b>	<b>x</b>

Zdroj: Grznár, M., Szabo, E., Janík, J.: *Teória a prax podnikového plánovania v podmienkach globalizácie*. Bratislava, EKONÓM, 2009. s. 69, ISBN 978-80-225-2699-9

Z tabuľky č. 4 vyplýva, že iba necelých 7% malých podnikov má vlastný plánovací útvar, zároveň s rastom veľkosti podniku sa tento stav mení, keď okolo 15% stredných podnikov, 44% stredne veľkých podnikov a až 72% veľkých podnikov má zriadený vlastný plánovací útvar.

Hodnotenie existencie plánovacieho útvaru podľa vlastníka podniku je zachytené v tabuľke č. 5.

Tabuľka 5 Existencia plánovacieho útvaru podľa vlastníka podniku

PODNIKY POĎEA VLASTNÍKA	VLASTNÝ PLÁNOVACÍ ÚTVAR	NEMÁ PLÁNOVACÍ ÚTVAR	SPOLU	VLASTNÝ PLÁNOVACÍ ÚTVAR	NEMÁ PLÁNOVACÍ ÚTVAR	SPOLU
100% zahraničný	11	18	29	<b>37,9%</b>	62,1%	100%
Prevažne zahraničný	11	9	20	<b>55,0%</b>	45,0%	100%
100% domáci	13	56	69	<b>18,8%</b>	81,2%	100%
Prevažne domáci	2	8	10	<b>20,0%</b>	80,0%	100%
<b>Spolu</b>	<b>37</b>	<b>91</b>	<b>128</b>	<b>28,9%</b>	<b>71,1%</b>	<b>x</b>

Zdroj: Grznár, M., Szabo, E., Janík, J.: *Teória a prax podnikového plánovania v podmienkach globalizácie*. Bratislava, EKONÓM, 2009. s. 71, ISBN 978-80-225-2699-9

Z tabuľky 5 môžeme vidieť, že existencia vlastného plánovacieho útvaru je do značnej miery ovplyvnená vlastníckou formou podniku, keď najviac samostatných plánovacích útvarov sa vyskytuje v podnikoch so zahraničnou a prevažne zahraničnou kapitálovou účasťou, kde zo spoločného počtu 49 podnikov má viac než 45% vlastný plánovací útvar.

Najzaujímavejší pohľad na hodnotenie existencie plánovacieho útvaru poskytuje hodnotenie podnikov na základe dosiahnutej rentability podniku meranej jeho ziskovosťou. Výsledky takéhoto hodnotenia sú zachytené v tabuľke 6.

Tabuľka 6 Existencia plánovacieho útvaru podľa zisku

PODNIKY PODEA ZISKOVOSTI	VLASTNÝ PLÁNOVACÍ ÚTVAR	NEMÁ PLÁNOVACÍ ÚTVAR	SPOLU	VLASTNÝ PLÁNOVACÍ ÚTVAR	NEMÁ PLÁNOVACÍ ÚTVAR	SPOLU
Nadpriemer	9	21	30	<b>30,0%</b>	70,0%	100%
Priemer	19	54	73	<b>26,0%</b>	74,0%	100%
Podpriemer	4	3	7	<b>57,1%</b>	42,9%	100%
Žiadny zisk	2	9	11	<b>18,2%</b>	81,8%	100%
Strata	3	4	7	<b>42,9%</b>	57,1%	100%
<b>Spolu</b>	<b>37</b>	<b>91</b>	<b>128</b>	<b>28,9%</b>	<b>71,1%</b>	<b>X</b>

Zdroj: Grznár, M., Szabo, E., Janík, J.: *Teória a prax podnikového plánovania v podmienkach globalizácie*. Bratislava, EKONÓM, 2009. s. 71, ISBN 978-80-225-2699-9

Z tabuľky č. 6 vyplýva veľmi zaujímavé porovnanie podnikov na základe ich ziskovosti. Až 86% podnikov z celkového súboru podnikov, ktoré majú vlastný plánovací útvar je ziskových a len 5 podnikov z celkového počtu podnikov so zriadeným vlastným plánovacím útvarom je neziskových.

## 2. Metódy plánovania

Na základe výsledkov predchádzajúcej analýzy úrovne a rozsahu plánovania v slovenských podnikoch môžeme skonštatovať, že plánovanie je významný prvok manažérskeho riadenia podniku, avšak v slovenskej podnikovej praxi tento prvok nie je využívaný v dostatočnej miere. Vlastný plánovací útvar má k dispozícii necelých 30% podnikov na Slovensku. Z tohto počtu je takmer 60% podnikov v 100%, alebo prevažne vo vlastníctve zahraničného kapitálu. Pritom až 86% podnikov, ktoré majú vlastný plánovací útvar je ziskových. Vychádzajúc z týchto faktov je teda možné konštatovať, že v slovenskej podnikovej praxi je potrebné zvýšiť rozsah a úroveň plánovania. Pri aplikácii plánovania v podnikovej praxi pritom majú podniky možnosť využiť množstvo plánovacích metód a postupov, ktoré sa v zásade členia na tri základné skupiny:

- § *Kvalitatívne metódy,*
- § *Kvantitatívne metódy, a*
- § *Nové metódy plánovania.*

## 2.1. Kvalitatívne metódy plánovania

Kvalitatívne metódy plánovania využívajú najmä subjektívne prístupy a špeciálne znalosti odborníkov, pri stanovení podnikových cieľov, ale najmä pri definovaní potrebných zdrojov a možných ciest na dosiahnutie stanovených cieľov. Medzi základné kvalitatívne metódy plánovania patria najmä:

- § *Expertízy,*
- § *Scenáre,* a
- § *Benchmarking,* ako osobitná plánovacia metóda.

## 2.2. Kvantitatívne metódy plánovania

Kvantitatívne metódy plánovania sú orientované najmä na analýzu vývoja v minulosti, v ktorej sa snažia nájsť vývojové trendy, ovplyvňujúce činitele, prípadne príčiny zlomov vo vývojových tendenciách. Tieto metódy môžu byť orientované taktiež na prípravu budúcnosti v oblasti kombinácie výrobných zdrojov, výberu technológií či alokácie kapitálu a pod.

Niektoré z týchto metód boli prevzaté z ekonomickej štatistiky, matematickej štatistiky, z operačného výskumu, z finančnej analýzy a teórie, iné sú zasa špecifickými plánovacími metódami.

## 2.3. Nové metódy plánovania

Keďže klasické plánovacie metódy, ktoré boli spomenuté vyššie sú v poslednom období dosť silne kritizované najmä v dôsledku ich nedokonalosti s ohľadom na turbulentné zmeny podnikateľského prostredia, ktoré sú stále častejšie a intenzívnejšie, ako aj v dôsledku vývoja stále novších a progresívnejších metód a postupov plánovania, podnikateľské subjekty v súčasnosti sú stále viac naklonené využívaniu týchto nových metód a postupov. Medzi takéto nové metódy plánovania zaraďujeme metódy:

- § *Balanced Scorecard (BSC),*
- § *Activity Based Costing (ABC),*
- § *Total Quality management (TQM),*
- § *Corporate Performance Management (CPM),*
- § *Six Sigma,*
- § *Business Navigation*

Medzi najprogresívnejšie a najviac využívané metódy v plánovaní podnikov patrí v súčasnosti metóda *Balanced Scorecard* (BSC). Aj podniky na Slovensku, ktoré vo svojom riadení využívajú inštitút plánovania majú skúsenosti s aplikáciou tejto metódy.

## 2.4. Balanced Scorecard

Metóda BSC predstavuje najprogresívnejšiu a najkomplexnejšiu metódu, využívanú v procese podnikového plánovania v súčasnosti. BSC je metóda pôvodne vyvinutá ako nástroj strategického riadenia podniku so zameraním na proces formulácie strategických cieľov a prostriedkov na ich dosiahnutie, čiže na proces formulácie stratégie. Postupným vývojom sa z tejto metódy vyvinul nástroj nielen na formuláciu stratégie podniku, ale zároveň sa z nej stal aj nástroj na implementáciu stratégie podniku, čím sa táto stala komplexným prvkom strategického riadenia podniku, ktorý umožňuje realizovať komplexný proces strategického plánovania a riadenia podniku.

### 2.4.1 Štyri perspektívy Balanced Scorecard

Metóda BSC od Kaplana a Nortona je strategický prístup a systém riadenia výkonnosti, ktorý umožňuje podnikom implementovať podnikovú víziu a stratégiu do života podniku. Metóda vychádza zo 4 základných perspektív:

1. **finančná perspektíva,**
2. **zákaznícka perspektíva,**
3. **perspektíva podnikových procesov,**
4. **perspektíva učenia sa a rastu.**

To umožňuje monitorovanie súčasnej výkonnosti, ale metóda tiež skúša získať informácie o tom, aký stav výkonnosti môže podnik očakávať v budúcnosti.

### 2.4.2 Výhody Balanced Scorecard

Kaplan a Norton citujú nasledujúce výhody využívania BSC:

- Zameranie celej organizácie na niekoľko kľúčových vecí, potrebných pre tvorbu prelomovej výkonnosti.
- Pomáha integrovať rôzne podnikové programy, ako sú: kvalita, reinžiniering, iniciatívy zakáznických služieb.
- Prenáša strategické kritériá na nižšie úrovne, čo pomáha manažérom podnikateľských jednotiek a zamestnancom pochopiť, čo sa od nich očakáva pre dosiahnutie vyššej celkovej výkonnosti.

### 2.4.3 Finančná perspektíva

Kaplan a Norton neignorujú tradičnú potrebu finančných dát. Správne načasované finančné dáta budú vždy prioritou a manažéri sa určite budú usilovať o ich poskytnutie. Zavedením podnikovej databázy je možné očakávať, že väčšina

procesov obstarávania môže byť centralizovaná a automatizovaná. Pointou je, že súčasný dôraz na finančné otázky vedie k nevyrovnanej situácii, vzhľadom na ostatné perspektívy. Zrejme je potrebné zahrnúť do tejto kategórie dodatočné dáta súvisiace s financovaním, ako sú odhad rizika a nákladovo-úžitkové dáta.

#### 2.4.4 Zákaznícka perspektíva

Súčasná manažérska filozofia poukázala na nárast významu zamerania na zákazníka a zákaznícku spokojnosť v rôznych organizáciách. Základná filozofia znie: ak zákazníci nie sú spokojní, pokúsia sa nájsť iných poskytovateľov, ktorý uspokojia ich potreby. Slabá výkonnosť v tejto perspektíve je teda základným indikátorom budúceho poklesu. Aj napriek tomu, že súčasný finančný obraz sa môže javiť (stále) ako dobrý. Pri vývoji merítok zákazníckej spokojnosti by mali byť zákazníci analyzovaní najmä v otázkach typu zákazníkov a typu procesov prostredníctvom ktorých poskytujeme produkt, alebo služby týmto zákazníckym skupinám.

#### 2.4.5 Perspektíva podnikových procesov

Táto perspektíva poukazuje na interné podnikové procesy. Merania založené na tejto perspektíve ukážu manažerom, ako dobre ich podnik funguje a či produkty a služby zodpovedajú zákazníckym potrebám. Tieto meradlá majú byť pozorne pripravované tými, ktorí najdetailnejšie poznajú podnikové procesy. Vzhľadom na strategické riadenie procesov majú byť identifikované dva druhy podnikových procesov:

- **Procesy orientované na víziu** – množstvo unikátnych problémov je možné nájsť v týchto procesoch.
- **Podporné procesy** – množstvo týchto procesov sú svojím pôvodom opakovateľné a teda ľahšie merateľné a porovnateľné. Pre porovnanie a meranie môžu byť využité generické metódy.

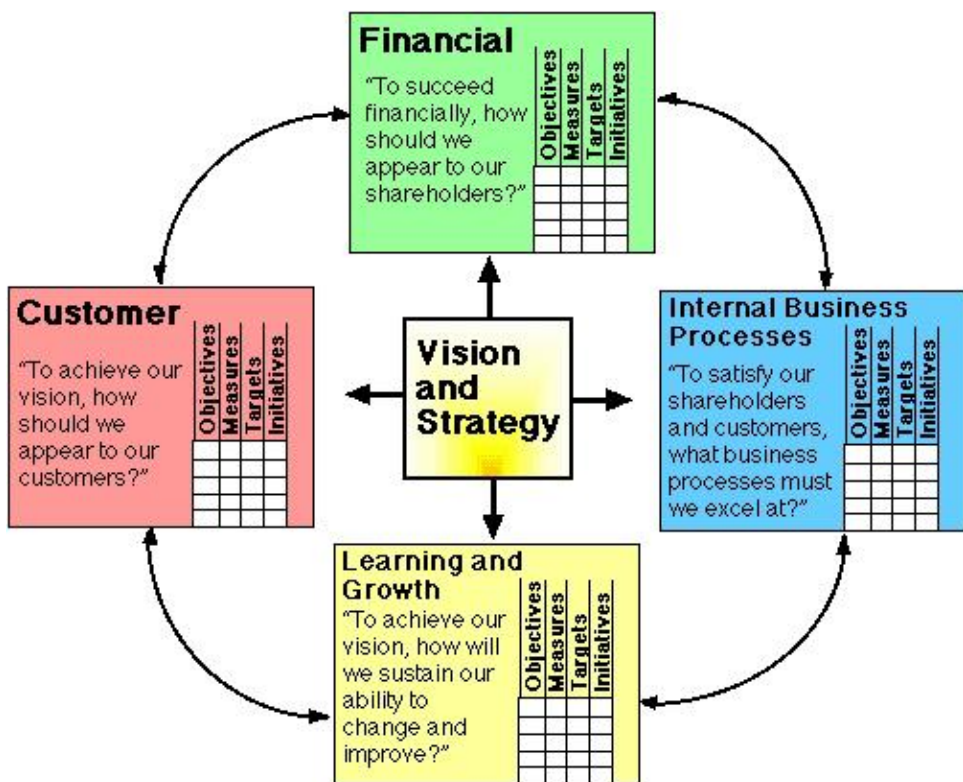
#### 2.4.6 Perspektíva učenia sa a rastu

Táto perspektíva zahŕňa tréning zamestnancov a postoje k podnikovej kultúre vo vzťahu k individuálnym zlepšeniam, ako aj celopodnikovým zlepšeniam. Pre znalostne orientovanú organizáciu sú hlavným zdrojom ľudia. V súčasnej klíme rapidných technologických zmien sa pre znalostných pracovníkov stáva neustále vzdelávanie nevyhnutným. Kaplan a Norton zdôrazňujú, že učenie je niekedy viac ako tréning. Vzdelávanie tiež zahŕňa veci ako poradcov a konzultantov v rámci organizácie. Pokiaľ takýto prístup uľahčuje komunikáciu medzi pracovníkmi umožňuje im to ľahko získať pomoc potrebnú pri riešení problémov.

## 2.4.7 Ciele, meradlá, zameranie a iniciatívy

Integrácia predchádzajúcich štyroch perspektív do grafickej aplikačnej schémy má urobiť z BSC veľmi úspešnú manažérsku metódu.

Obrázok 1 Grafická aplikačná schéma BSC



Zdroj : [http://www.12manage.com/methods\\_balancedscorecard.html](http://www.12manage.com/methods_balancedscorecard.html)

Pre každú perspektívu sú monitorované štyri základné prvky (score):

- **Ciele** – hlavné ciele ktoré majú byť dosiahnuté, napr. rast ziskovosti.
- **Meradlá** – sledované parametre, ktoré budú použité na meranie posunu smerom k dosiahnutia stanoveného cieľa.

- **Zameranie** – špecifické cieľové hodnoty pre meradlá.
- **Iniciatívy** – projekty a programy, ktoré majú byť inicializované pre dosiahnutie cieľa.

#### 2.4.8 Dvojitý cyklus spätnej väzby

S cieľom ochrániť zákazníka pred nedostatočnou kvalitou bolo enormné úsilie zamerané na inšpekciu a testovanie konečnej fázy výrobného procesu. Problémom tohto prístupu je, že skutočné príčiny poškodenia nemohli byť nikdy identifikované a tak by tu vždy existovala neefektívnosť, pretože poškodené výrobky budú vyradené. Táto zmena je vytváraná v každom kroku výrobného procesu, preto príčiny tejto zmeny je potrebné identifikovať a opraviť. Ak je možné toto dosiahnuť, potom je to spôsob, ako redukovať defekty a zvýšiť kvalitu produkcie natrvalo. Uplatnenie takéhoto procesu by malo zabezpečiť, že všetky podnikové procesy sa stanú súčasťou systému s cyklickou spätnou väzbou. Spätnoväzobné dáta by mali byť preverené manažmentom, s cieľom identifikovať príčiny zmeny a procesy, ktoré vykazujú významné problémy. Potom môžu manažéri zamerať svoju pozornosť na reparáciu týchto skupín procesov.

Metóda *Balanced Scorecard* zahŕňa spätné väzby medzi výstupmi vnútorných podnikových procesov, podobne ako metóda TQM. Navyše, *Balanced Scorecard* poskytuje spätnú väzbu pre závery podnikových stratégií. To vytvára proces „dvojitého cyklu spätnej väzby“ v BSC.

#### 2.6. Metriky výstupu

„Nie je možné zlepšiť to, čo sa nedá merať“. Preto metriky musia byť vyvinuté na základe priorít strategického plánu, ktorý poskytuje kľúčové podnikové prvky a kritériá pre metriky, ktoré si manažéri najviac želajú vidieť. Procesy sú potom nastavené tak, aby zberali informácie, relevantné týmto metrikám a pretvárali ich do číselnej formy pre ukladanie, prezeranie a analyzovanie. Tvorcovia rozhodnutí preveria výsledky rôznych meraných procesov a stratégií a hľadajú výsledky, ako riadiť spoločnosť a poskytovať spätnú väzbu.

Hodnota metrických spočíva v ich schopnosti poskytnúť faktický základ pre definovanie:

- *Strategickej spätnej väzby* – ukázať súčasný stav organizácie pre tvorcov rozhodnutí z viacerých perspektív.
- *Diagnostickej spätnej väzby* – v rôznych procesoch, prevádzať zlepšenia na kontinuálnom základe.
- *Trendy vo výkonnosti* – v čase.
- *Spätnú väzbu* – v rámci samotných meracích metód.

- *Kvantitatívne vstupy* – pre metódy odhadovania a pre tvorbu podporných systémov.

Ďalším dôležitým prvkom podnikového plánovania je príprava na nepredvídané okolnosti a hrozby tak z vonkajšieho, ako aj z interného prostredia podniku. Takýmto nástrojom v podnikovom plánovaní je *Krízové plánovanie*.

## 2.5. Krízové plánovanie

*Krízové plánovanie* je súčasťou krízového riadenia podniku a jeho úlohou je pripraviť ciele, nástroje, prostriedky a metódy konania v prípade krízového vývoja podniku. Využitie takéhoto prístupu v plánovaní je vysoko aktuálne najmä v súčasnej dobe ekonomickej krízy.

*Krízový plán* môže pritom podnik spracovať súčasne so štandardným plánom, alebo ako špeciálny plán, ktorý bude využitý až v prípade vzniku závažnej krízovej situácie. Základom pre použitie takéhoto *krízového plánu* je monitorovanie kľúčových výkonových ukazovateľov.

Iným prístupom ku krízovému plánovaniu je spracovanie uceleného *krízového plánu*, ktorý sa začne uplatňovať v prípade začiatku nečakanej krízy. Takéto plány vypracovávajú predovšetkým veľké firmy, u ktorých je všeobecne nižšia flexibilita prispôsobenia sa zmeneným trhovým podmienkam, ako u firiem stredných a malých. Forma a štruktúra, ako aj náležitosti *krízového plánu* môžu byť rovnaké ako u štandardného plánu, pričom tento *krízový plán* môže byť rozpracovaný aj na vnútropodnikové jednotky a útvary. Vzájomné prepojenie medzi štandardným a krízovým plánom môže vychádzať z nasledujúceho princípu zachyteného v tabuľke 7.

Tabuľka 7 Vzájomný vzťah štandardného a krízového plánu

Štandardný plán	Skutočnosť	Odchýlka	Krízový plán
100	101	V norme	Latentný
100	90	Neplnenie	Vybrané opatrenia
100	50	Kríza	Funkčný

**Zdroj:** Grznár, M., Szabo, E., Janík, J.: *Teória a prax podnikového plánovania v podmienkach globalizácie*. Bratislava, EKONÓM, 2009. s. 41, ISBN 978-80-225-2699-9

Uplatnenie *krízového plánu* si pritom vyžaduje úzke prepojenie tohto plánu s monitorovacím systémom v podniku.



## Záver

Analýza súčasného stavu v oblasti uplatňovania plánovacích procesov v slovenskej podnikovej sfére ukázala, že tento základný prvok riadenia podniku je využívaný vo veľmi malej miere. Navyše, väčšina podnikov uplatňujúcich tento prvok riadenia je v úplnom vlastníctve, alebo sú prevažne vlastnené zahraničnými investormi. Analýza zároveň ukázala, že až 86% podnikov využívajúcich tento inštitút riadenia sú podniky ziskové. Na základe týchto faktov je možné konštatovať, že podniky na Slovensku by mali pristúpiť k uplatňovaniu tohto prvku riadenia.

Pre zavedenie plánovania do procesu riadenia majú podniky možnosť využiť rôzne kvalitatívne ako aj kvantitatívne metódy. Keďže tieto metódy sú v súčasnosti do značnej miery kritizované pre nedostatočnú schopnosť reagovať na príliš turbulentné zmeny súčasného ekonomického prostredia, majú podniky možnosť siahnuť po moderných metódach plánovania.

Najprogresívnejšou a v súčasnosti azda najviac využívanou metódou je metóda *Balanced Scorecard*. Ide pritom o metódu, ktorá bola počas svojej existencie rozvinutá z metódy pre formuláciu stratégie na komplexnú metódu umožňujúcu ucelený proces strategického riadenia s efektívnou spätnou väzbou. Táto metóda vo svojej podstate pokrýva všetky oblasti a procesy podnikových činností, rozdelené do štyroch základných perspektív *finančnej, zákaznickej, podnikových procesov a učenia sa a rastu*, čo umožňuje manažérom komplexný pohľad na podnik a jeho efektívne strategické riadenie. Dôležitým prvkom v procese plánovania podniku je príprava na nepredvídané okolnosti, ktorá si vyžaduje uplatnenie krízového plánovania vo forme *Krízového plánu*.

## Kľúčové slová

Plánovanie, nové metódy plánovania, Balanced Scorecard, krízové plánovanie

## Literatúra

1. GRZNÁR, M., SZABO, Ľ., JANÍK, J.: *Teória a prax podnikového plánovania v podmienkach globalizácie*. Bratislava : EKONÓM, 2009. 124 s. ISBN 978-80-225-2699-9
2. MIHALČOVÁ, B., a kol.: *Vybrané kapitoly z firemného plánovania*. Bratislava : EKONÓM, 2004. 264 s. ISBN 80-225-1782-8
3. GRZNÁR, M.: *Firemné plánovanie*. Bratislava : EKONÓM, 1998. 170 s. ISBN 80-225-0976-0
4. [http://www.12manage.com/methods\\_balancedscorecard.html](http://www.12manage.com/methods_balancedscorecard.html)

## Summary

Planning, the first element of business management is necessary for effective management of market oriented companies. Especially, in current times of turbulent market changes caused by aggressive globalisation. As an analysis of planning utilization showed, a number of companies which use it, are profitable. From this point of view, it is the best option to use planning process in business management. The companies, which decided to use this management component, may use various quantitative or qualitative methods of planning. But, in current times of turbulent changes it will be the best option to take one of the modern methods of planning. These make the companies enable, to adapt themselves on changed market conditions, better. The most complex and used method of these is *Balanced Scorecard*. It is a method, which allows managers both, strategic management and double – loops feedback, for planning process. Current crisis time requires from companies the process of crisis planning, too. It can be applied by *Crisis plan*.

## Adresa autora

Ing. František Nemeth  
Katedra manažmentu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
E-mail: frantisek72@gmail.com

# Considering brand share on the profit in financial expression and re-branding decisions

*Lenka PČOLINSKÁ*

## Introduction

Companies see their activities mostly in the views of gaining the profit. Profitability and stability are the main goals, that company would like to achieve. All that company realizes and produces costs not small financial resources. Important is to spend finances in the view of returning them to the company again, and more, to pay interest on and bring profit to the company. According this, it would be obvious to express all business elements in financial expression – in financial values. Financial expression of costs and revenues should by done on all activities of the company, of course of those, that aren't expressionable in financial meaning at first view (f.e. intangible assets). That's important, because just in financial expression company can judge effectiveness of its activities, if they are profitable for company or not and consider their future utilization.

## 1. Brand share on the profit and its evaluation

The brand is one of company's elements, whose financial expression of value is problematic very often. The brand is often considered as intangible asset. (Keller, Lehmann, 2005) (Kapferer, 2008). In financial expression in balance-sheet brand is dedicated to the intangible assets: patents, licences, the elements industrial property. In this group of assets there are often accumulated the biggest financial values of the company.

For evaluation the brand as the one category of intangible assets more reasons exist:

- § Non-financial contribution to the core capital of corporation,
- § Accounting and tax duties needs,
- § The brand as the back-up entity,
- § Evaluation of the corporation assets for case of bankruptcy or winding-up,
- § Evaluation of the corporation assets because of establishment of new enterprises, f.e. fusions, mergers, confusion or assignement on the one of the partners, deviding without establishing new legal subjects,
- § Knowledge of the intangible assets value as the entry information for business,
- § Setting suitable satisfaction in case of some illegal contests,
- § Appraisal of trade-mark. (Hesková, 2008)

On the base of our aim in this article - re-branding, we can extend mentioned reasons with:

§ Evaluation of the brand for the sake of the re-branding.

The brand as intangible asset plays for the company important role. It is value for the company (Kapferer, 2008). Of course, it's upon the company to create it. This process can take long time and it's connected with other factors, that help or decelerate creation of the brand value. First, the main role has the company. Company impacts how the brand is perceived in years and what will be its meaning for the company. Situation is different in case, when the brand is established and its value is created. Companies that exist on the base of licence for using the brand, buy of course the brand value with the licence (f.e. McDonald's, Mango). In this case the calculation of the brand value is easier. The opposite situations can occur when company establishes its existence or it hasn't measured the brand value yet.

For financial brand value calculation more ways exist. They depend on following factors: culture habits in particular nations, particular company's characteristics and market aspects. There are no common valuable criteria and ways of calculation because of more reasons. Financial expression can be the most problematic in abstraction and non-possibility for calculation of some factors, f.e. brand image, brand preferences and time. On the other side, although there are standard economic analyses, many agencies and companies create their own models and ways of brand valuation. Those are mostly secret to public.

Professionals state different methods of financial evaluation of the brand. All these methods are mostly about costs and revenues calculation, or evaluation on the base of market comparisons.

Haigh states these 4 methods:

1. *evaluation based on the costs* – it's aimed on the costs that are used on the brand creation or costs used on its revival – these costs can be far away from current brand value.
2. *evaluation based on the market* – if the company has information about market transactions of similar brands, it is possible to estimate the value of the one brand on the base of comparison with other one.
3. *method of release from licence charge* – in the case of gaining the licence for using the brand from its owner, the use of the brand will be charged by licence fee according achieved turn-over.
4. *method of economic utility* – it's aimed on the economic value, that the brand has got in the time of its use. Haigh defines this method as the most frequently used. (Haigh, 2002)

According to Heskova, the optimal way for evaluation of intangible assets is evaluation according to market value. In this case, the following methods of market evaluation exist:

1. *method of costs* – it's not often used. It's suitable for brands, trademarks, that don't have built market share yet. It's based on costs expression, needed for revival of valued asset. In this case, it performs all costs, that are related to brand creation. Method doesn't describe future of intangible assets, and it's not even considered future progress risk.
2. *method of comparison* – it presumes market transparency. It's used mostly as comparison of evaluated assets in the same or similar branch, or in the branch that has the same economic development.
3. *methods of revenues* – they are used mostly. They presume future development and consider risk that development will be aimed on visions, reflections and presumptions, that were used for evaluation. Risk can be expressed by index or measure of capitalization, or by evaluation with help of optimistic and pessimistic options. Assets are valued by current value of expected yield on the base: profit capitalization and discount cashflow.

Table 1 Methods of market evaluation used for intangible assets evaluation

	Dedicated to..	Object of evaluation	Strengths	Weaknesses
<b>Methods of costs</b>	brands, trademarks, without market share	expression of costs needed for revival of evaluated assets, costs related to brand creation	simple	don't describe future of intangible assets, don't consider risk of potential different development. Limits in utility (make or buy, liquidation)
<b>Market comparison</b>	presumption of market transparency	comparing asset in the same or similar branch/segment, that has the same economic development	objectivization, market information, easy and quick	potential comparability, potential irrationality
<b>Methods of revenues</b>	no limits	property is valued by current value of expected revenues - on the base of profit capitalization and discount cash-flow	they presume future development and consider risk, that development will be aimed on visions, reflections and presumptions that were used for evaluation	many variables

Methods of revenues use other possibilities of the evaluation ways:

- § evaluation of the trademark as the price promo, or contribution increase, measure of the profit,
- § evaluation of the intangible assets by expected revenues loss,
- § evaluation on the base of residual methods by use of profitability of assets,
- § evaluation on the base of licence analogy, savings in licence fees,
- § evaluation by point valuation. For point valuation is possible to use f.e. BVA analysis (Brand Value Added), and Brandbeta analysis,
- § evaluation of expression by price ratio of stock to profit P/E,
- § current allocation of incomes on assets components and on financial sources. (Hesková, 2008)

In conditions of Slovak republic, for financial calculation of intangible assets value and of the brand, are used methods that were announced by Regulation of Ministry of justice 492/2004 about setting of general assets value.

Common intangible assets value from research results and such activities and general value of valuable rights are determined by 2 methods:

- § *method of the licence analogy* in case of licencies, patents, trademarks and other realizable parts of intangible assets or
- § *method of the capitalization of withdrawing sources*, the base is a setting of the length of the time in years, during the time of intangible assets utilization; calculation of the amount of withdrawing sources, that are created by use of valued intangible assets; setting the share, that fall on valued intangible assets of the company from the created withdrawn sources, according the relation

$$CMV_{IA} = CRV_{WS} \cdot p_{IA} \quad (1)$$

$CMV_{IA}$  – common intangible assets value.

$$CRV_{WS} = \sum_{t=1}^n \frac{WS}{(1+i)^t} \quad (2)$$

where

n – years of intangible property use,

$CRV_{WS}$  – current value of future withdrawing sources to day of experts testimony creation,

$p_{IA}$  – percentual share, by which evaluated intangible assets has share in withdraw sources creation, that is set in to the calculation in decimal form (%/100),

i – interest rate in percentage calculated according appendix of Regulation 492/2004 n. 1 part 2, that is set to the calculation in decimal form (%/100).

The Regulation specifies calculation of the goodwill value and know-how as the parts of the intangible assets. If as the brand is the name of the company, its reputation, we can start its valuation according to the model set for the calculation of the goodwill:

Common value of the goodwill is set as:

1. difference between business and property's value

$$CV_G = CV_C - CV_p \quad (3)$$

where

$CV_G$  - common value of goodwill,

$CV_C$  - common value of the company or the part of the company set by business method,

$CV_p$  - common value of the company or the part of the company set by property method.

2. current value of the difference between the value of withdraw sources and conjunction of the profitability of invested capital rate and common company property value

$$CV_G = \sum_{t=1}^n \frac{WS_t - (i_1 \times CV_p)}{(1 + i_2)^t} \quad (4)$$

where

$WS_t$  – amount of the withdraw sources in time,

$CV_p$  - common value of the company or the part of the company set by property method,

$n$  – years of intangible property use,

$i_1$  – profitability of invested capital in percentage, that is set in to the calculation in decimal form (%/100),

$i_2$  - interest rate in percentage calculated according to appendix of Regulation 492/2004 n. 1 part 2, that is set to the calculation in decimal form (%/100).

Determination of the company profit and analysis of the costs and revenues presents assumption of the basic model creation, that will consider calculation of the brand profit share.

The object of our interest while creation the model is mainly assumed fact of insufficient company's orientation in financial valuation of the company from the brand view. In many companies, the brand is taken as the marketing aspect, that is

necessary indeed, but in the end, its impact on entrepreneurship is not definitely considered and it's not involved in financial valuation of the.

In creation the proposition of financial calculation brand share on the profit, let's presume, that company uses that classical equation for profit calculation, where ( $R$ ) means revenues, ( $C$ ) costs and ( $P$ ) profit:

$$R - C = P \quad (5)$$

Then we presume, that total returns imply returns, that are brought to the company by brand ( $R_B$ ) and total costs imply costs, that have to be spend on the brand ( $C_B$ ) that are monitored and valued. Costs joined with the brand can involve: costs on the licence bought for brand use, costs connected with brand registration in the Business register, brand building costs, brand management costs. Brand returns are quantitatively harder expressed. To returns we can imply increased revenues. Returns will come also from brand contributions to the company, as the brand awareness, brand distinguishing, brand preference and brand loyalty. Attitude and relation to the brand is built longer time. From this point of view, the brand needs longer time to be efficient, to be able to bring benefits – financial sources.

Consequently, after identification brand costs and returns we can interpret equation as:

$$(R_O + R_B) - (C_O + C_B) = P \quad (6)$$

where ( $R_O$ ) means other returns and ( $C_O$ ) means other costs. While we are interested in brand returns and costs, consequently we will select them in equation:

$$R_O + R_B - C_O - C_B = P \quad (7)$$

$$R_O - C_O + R_B - C_B = P \quad (8)$$

By separation of brand returns and costs we gain profit from the brand ( $P_B$ ) and by separation other returns and costs we gain profit from other activities ( $P_O$ ).

$$R_B - C_B = P_B \quad (9)$$

$$R_O - C_O = P_O \quad (10)$$

Consequently, we can express profit from the brand mathematically using adapted profit equation:

$$R_B - C_B = P - (R_O - C_O) \quad (11)$$



$$P_B = P - P_0 \quad (12)$$

By this simple analogy we can state, that if we want to calculate the value and the profit added by brand, it's always suitable to determine brand costs and brand returns. As we mentioned, costs can be financially expressed more simply. It's just about counting all investments in brand. About returns, they often include abstract factors, conditioned mostly by influence of time, and longterm investments into the brand for building its strength and value. We must realize, that brand can participate in profit only if it has built its market value, but mostly consumer's value. Consumer value building concerns longterm impact of different tools of brand value building: clear brand identity, concrete positioning, brand differentiation, communicated message, brand values and promises. All these aspects impact on the brand preference increase, increase of brand knowledge and popularity and finally on the building brand-consumer relation. This value (strengthened by marketing communication) can provide steady position of the brand in the market and sequential contribution of the brand to the company.

## 2. Re-branding decisions

On the base of first part of the article, where we set reasons and needs of financial brand valuation, we can now consider about the use of the financial brand value in the concrete case, in the case of re-branding. Re-branding is important matter for the company. There should be always serious reasons for re-branding (not just because of individual decision or imagination). Re-branding should be initialized by market trends, customers preferences and customers demand. Re-branding presents big intervention to the company activities, although company realizes it or not. If it does, it should be serious and responsible in matter of starting re-branding.

Re-branding can be run from many reasons. We can talk about these basic ones:

- § the brand doesn't present current company values,
- § company feels need to react on the actual needs and current market trends,
- § owner change, new majority stockholder,
- § decision of parent company about one brand and logo,
- § internationalization,
- § bad-will of the first (previous) business name,
- § the necessity of changing the name (name is too long, hard for remembering, and hard vocable).

Changes of the brand could be different: from the brand logo change, change of brand symbol, slogan, so far to change in the values, identity and brand position. Each change is important and should be monitored well. It's easier to change logo,

symbol, as the visual elements, as the changing the brand identity, its values and message.

On the figure 1 we can see matrix of re-branding alternatives. Logic matrix of possibilities in re-branding was defined on the base of the research of Lomax and Mador (Lomax, W. – Mador, M., 2006), who researched companies that did re-branding. According the research they set 4 groups of re-branding cases, in which company can find itself:

Figure 1 A typology of branding choices

		Name	
		Existing	New
Brand Values & Attributes	Existing	<p><b>Re-Iterating:</b></p> <p>Brand name and values are not changed, as they are congruent and address client needs</p> <p>e.g. Mars, Coke</p>	<p><b>Re-Naming:</b></p> <p>External perceptions are addressed through a change of name</p> <p>e.g. BG / Centrica, Sodexo</p>
	New	<p><b>Re-Defining:</b></p> <p>Values / attributes are changed to meet identified concerns, either external or internal</p> <p>e.g. Tarmac</p>	<p><b>Re-Starting:</b></p> <p>Both values and their presentation (name) are changed, to address fundamental problems</p> <p>e.g. Carillion, Scope, Citrus</p>

Source: LOMAX, W. – MADOR, M.: Corporate re-branding: From normative models to knowledge management. 2006

1. **Re-Iterating** - Firms in this quadrant do not see a need to re-brand. Their brand is not thought to require either fundamental review of its values and attributes, or a new name. Examples in this quadrant might include Mars and Coca-Cola, whose brand attributes and name have historically been immutable.
2. **Re-Naming** - The British Gas name change to BG and Centrica places it in this group. The fundamental values did not change, although the new names were needed to signal changed ownership structures.
3. **Re-Defining** - Firms with this objective seek to change underlying brand attributes, while maintaining a strong brand name.

4. **Re-Starting** - Organisations in this quadrant feel they need to change both their brand values or attributes, and their name.

The company in the time of decision making on re-branding considers not just the change, but also its future contribution to the company. Company should monitor and value effectiveness of the re-branding, because it is connected with financial investment (not just in visual performance, but also investments in marketing communication and promotion of re-branding).

We presume that company will re-brand just in expectation its contribution. For the company it is still good first to determine reasons of re-branding and consequently set the way of its realization. Re-branding requires financial sources, mostly too high. We can say, that it's a kind of investment to the future prosperity. For evaluation of the effectiveness of the re-branding we will consider the model, that allows all aspects important while decision on the re-branding. (in this article we just mention all factors, that can influence the valuation of the re-branding effectiveness).

Let's think about example. We presume that company which produces and bottles up mineral waters, has got problem with decreasing revenues year by year. In the interest of monitoring and finding out its reason, company realizes the survey of consumer satisfaction. The results show, that products are qualitative, but package, product name and its image are not so attractive, even they advise against the purchase of the water.

Management of the company decides for a penetrative change of the brand and its visual performance. If it's clear about re-branding, company decides for invested finances. It's needed to consider, that consumer survey will be the part of the costs of re-branding. The company sets the change plan and implementing of new brand – that can take more months. To avoid some bad steps, company will realize survey of current trends, what is modern and requested. Then company will decide about visual change of the brand, about colours, about package, logo and name that should reflex values and utilities of mineral water for consumer.

If the brand is created (logo and message too), it's needed to time its implementation to use. With this point is connected not just external changes of the company, but also internal change, f.e. change of the logo on the documentation papers, the change of the visual elements on all presents and objects. It's connected with announcement the change to the suppliers. The company should remember also on internal communication to its own employees. They, as the first ones, have to know about future changes and about all meaning of the re-branding. Finally, it's important to decide for the form of the re-branding announcement to public, suppliers and purchasers. The company can decide according its segment. If it's needed and there are many suppliers-purchasers, it's better to use promotion and such kind of media. In other case, company can decide for f.e. direct marketing.

While making decision, company should predict and value effectiveness of all activities connected with re-branding.

Making decision about re-branding can be set in equation with considering these variables:

- investments –  $I$
- survey costs –  $C_S$
- new logo of the brand costs -  $C_L$
- communication costs -  $C_C$
- revenues from re-branding -  $R$
- current brand value –  $V_O$
- future brand value -  $V_I$

As we mentioned, re-branding should be taken as an investment decision. For this decision, company can decide, only if its contributions are higher, or at least equal to the costs connected with re-branding ( $C_S + C_L + C_C$ ).

$$C = C_S + C_L + C_C \quad (13)$$

$$R \geq C_S + C_L + C_C \quad (14)$$

Effectiveness of the re-branding can be measured by profitability index (called also index of the current value).

$$IP = \frac{R}{C} \quad (15)$$

Project of investment (re-branding) valued by profitability index is accepted, if its value is above 1.

Company should be interested also in after re-branding brand value. Investment should be accepted only, if it predicts increasing value. Brand value has to be higher, or at least as it was before change.

$$V_0 \leq V_1 \quad (16)$$

The brand with its value contributes to the company revenues. If the value is higher, higher is the property of course. The brand value will increase in the consumer's views. This point can be reflexed in others purchases and consequently the brand value increases revenues of the firm.

When the company thinks about re-branding, it should consider other factors, that are hardly quantified, but important enough in building brand value. It's obvious, that after change, the brand value won't be higher immediately. The brand value is built in time. That's very important fact and factor in considering brand value in re-branding. Brand value is created by history, story of the brand/company, famous personality, values and attitudes, that company proclames,

then image and brand awareness between consumers is vital. The influence of these factors is proved after time. The time ( $t$ ) has important role in forming and building brand value. After this analysis we can express brand value after change, as the function of individual factors, that impact on it.

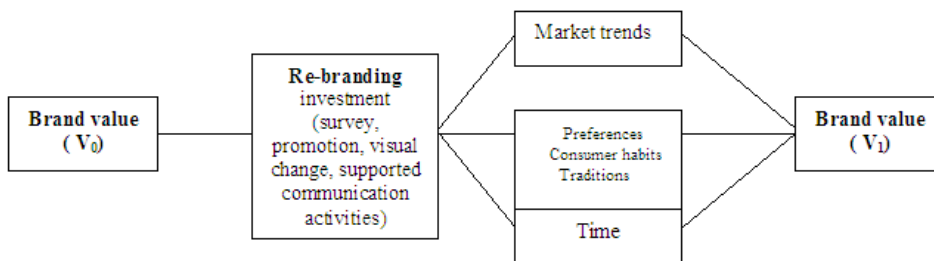
$$V_1 = y(V_0; I; t; x) \tag{17}$$

where  $x$  represents other factor influencing brand value after the change (f.e. consumers preferences).

On the figure 2 we can see the model of re-branding process concentrated on the brand value with influence factors, that impact on the changed brand value.

The question of the models and expression of individual factors, that have big impact on the brand value, can be broadened in future research. Example of real company with real variables should help in getting know how the brand can contribute to the revenues of the company, and what is the share of the brand on the the profit.

Figure 2 The process of re-branding and factors affecting the brand value



## Conclusion

The paper deals with 2 questions: financial expression of the brand share on the profit, different methods of brand evaluation by many authors and decision in re-branding and its individual aspects of choice between possibilities of change. Re-branding is important and serious decision that intervenes communication policy of the company. From holistic view, it can cause change in strategic aims of the company from the view of attitudes, values and company's identity. The company should consider right reasons for this movement, if the re-branding is the respond on the market changes, changes in demand, or it's the change in trends or generation that are connected with changes in population. In this case is efficacious to use the STEP analysis. There are also many other factors affecting the brand value while re-branding: market trends, consumer preferences, habits, time. In this

work we mentioned mostly those, but re-branding process can be affected by others. As the expression and calculation of these factors is hard because of big abstraction, we can state, that re-branding is very risky because the forecast of its impact is problematic to find out. Extension of the models by other factors is presumed in future research work.

### Key words

evaluation, brand value, re-branding, risk consideration

### References

1. HAIGH, D.: *Oceňování značky a jeho význam*. Praha : Management Press. 2002. ISBN 8-245-0995-4
2. HESKOVÁ, M.: *Brand management. Značka jako nehmotné aktivum firmy*. Working paper No. 1/2008. Mladá Boleslav : Škoda Auto a.s. Vysoká škola, 2008. <http://www.savs.cz/NR/rdonlyres/B4040094-EDE5-438F-AE5A-63983F634594/0/WP0801.pdf> , [citované dňa 8.8.2008], ISSN 1802-2723
3. KAPFERER, J.-N. 2008. *The New Strategic Brand Management*, Kogan-Page, London, England.
4. KELLER, K.L.- LEHMANN, D.R.: *Brands and branding: Research finding and future priorities*. 2005
5. LOMAX, W. – MADOR, M.: *Corporate re-branding: From normative models to knowledge management*. In : *Journal of Brand management*. 2006, Vol. 14, p. 82-95. ISSN 1350-231X
6. Vyhláška 492/2004 Ministerstva spravodlivosti o stanovení všeobecné hodnoty majetku.

### Zhrnutie

Príspevok zohľadňuje dôležitý aspekt zhodnocovania a vymedzenia hodnoty značky. Značka ako jeden z hlavných zdrojov príjmov v podniku, je v posledných rokoch chápaná prevažne ako atívum spoločnosti. Je hodnotená ako nehmotné aktívum a to najmä z dôvodu jej nehmotných aspektov, ktoré súvisia so spotrebiteľským vnímaním značky. A taktiež pre obtiažnosť je kvantifikácie a zhodnocovania všetkých značkových aspektov a faktorov.

V prvej časti príspevku je diskutovaný problém finančného ohodnotenia značky. V tejto časti predkladáme rozličné metódy pre hodnotenie značiek od viacerých autorov. Faktom však zostáva, že neexistuje presný a štandardizovaný model ohodnocovania obchodných značiek. Sústreďujeme pozornosť na

vymedzenie značkových nákladov a výnosov vo vzťahu k zisku podniku a najmä k zisku, ktorý je vytvorený značkou.

Druhá časť príspevku je zameraná na problémy a aspekty, ktoré by mali byť zvážené počas rozhodovania o zmene značky. Re-branding je dôležitým krokom pri riadení značky a mal by byť realizovaný obozretne. Upozorňujeme na viaceré dôsledky, ktoré môžu ovplyvniť budúcnosť podniku. Re-branding predstavuje pre podnik investíciu, je to projekt podniku, ktorý by mal byť realizovaný najmä po zvážení rizika, budúcich výnosov a meraní efektivity tohto kroku.

### **Adresa autora**

Ing. Lenka Pčolinská  
Katedra marketingu a obchodu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: lenka.pcolinska@euke.sk

# Otvorené inovácie v MSP: komplementarita faktorov erudovanosti uzavretej inovácie

*Lenka PELEGRINOVÁ*

## Úvod

Ekonomickým zmenám v poslednom desaťročí sa museli prispôbiť najmä malé a stredné podniky (MSP), ktoré tvoria základ podnikateľského prostredia vo všetkých západných ekonomikách. Podniky, ktoré neboli schopné efektívne sa prispôbiť dynamickému prostrediu trhu, neboli ani schopné prekonať krízové obdobia bez vážnejších následkov. Jednu z najvýznamnejších zmien predstavujú okrem iného aj nové formy podnikania a financovania podnikov. Inovácie v tejto oblasti priniesli nové možnosti ako rozvoj investovania prostredníctvom rizikového kapitálu, zakladanie nových foriem podnikateľskej činnosti, ako tzv. spin-offs, start-ups, klastrov, nodov, hubov či podnikateľských a technologických inkubátorov.

Napriek tomu, že princípy nových podnikateľských foriem majú svoje opodstatnenie vo vývoji podnikateľských foriem už vyše storočia, ich podpora nebola nikdy taká intenzívna ako práve v poslednom desaťročí. Práve podpora zo strany jednotlivých štátov, ako aj zo zdrojov Európskej únie umožnila mnohým podnikom prekonať tradičné bariéry a nedostatky MSP pri získavaní finančných prostriedkov a vyvíjaní inovačných aktivít.

Práve tieto nové podmienky pre podnikateľov sa stali zásadným predpokladom pre rozvoj konceptu otvorených inovácií ako súčasť nových dodávateľských, odberateľských, konkurenčných, či investičných vzťahov. Za akcelerátor vývoja otvorených inovácií by sme mohli považovať významný nárast získavania inovačných kapacít z externých zdrojov, ako tiež aktívnu komercializáciu vlastných podnikových technológií a know-how na novom trhu otvorených inovácií. Táto nová forma podnikania si získala pozornosť najmä v sektorech farmaceutického priemyslu a informačných a komunikačných technológií.

## 1. Inovácie a otvorenie inovačného procesu

Inováciu definujú rôzni autori, no za jej duchovného otca je možné považovať Josepha Schumpetera. Tento svetovo uznávaný ekonóm považoval za základnú ideu inovácie strategickú konkurenčnú výhodu, ktorú inovácia prináša podniku pri produkcii nového produktu, služby, či procesu. Autor zdôrazňuje najmä cyklus inovácie, kedy v prípade monopolného zisku podniku z konkrétnej inovácie sa konkurenčné podniky pokúsia napodobniť jeho úspech, čo je zdrojom vzniku ďalších inovácií. Tento cyklus inovácie sa uzatvára stavom rovnováhy, kedy sa



odstránia monopolné zisky podnikov a celý proces sa neustále opakuje. Revolučnou myšlienkou Schumpeterovej idey inovácie je, že ju považuje za proces kreatívnej deštrukcie v zmysle rušenia starých pravidiel a vytvárania nových v snahe vytvorenia nových zdrojov zisku. (Schumpeter, J.A., 2004)

Podľa iných autorov je inovácia tesne spojená so znalosťami, s vytváraním nových možností ich kombináciou. Tieto znalosti existujú buď ako súčasť našich skúseností, alebo môžu byť výsledkom procesu skúmania. (Tidd, J. – Bessant, J. – Pavitt, K., 2007, s. 16) Peter F. Drucker (1974) označil inováciu ako proces získavania nových, lepších vlastností či funkčností. Za inováciu nepovažoval žiadny nový poznatok ani technológiu, ale práve hodnotu s určitým merateľným ekonomickým dopadom. Podľa Druckera musí byť inovácia trhovo orientovaná a v prípade, že je orientovaná len na vývoj nového výrobku bez zváženého jeho uplatnenia na trhu, jej výsledkom je technický zázrak bez ďalšieho úžitku. (Drucker, P., 1974)

V marci 2003 prijala Európska komisia Oznámenie o inovačnej politike, ktoré navrhuje nový postup EÚ v oblasti inovácií v kontexte Lisabonskej stratégie. Oznámenie vníma inovácie z pohľadu úspešnej produkcie, asimilácie a využitia noviniek v ekonomickej a sociálnej sfére. (COM (2003) 112) Na území SR je platná definícia inovácie podľa zákona NR SR 233/2008 Z. z., ktorá pod inováciou rozumie nový, alebo zdokonalený výrobok alebo službu uvedenú na trh založenú na výsledkoch výskumu a vývoja, alebo podnikateľskej činnosti; zavedenie nového, výrazne lepšieho výrobného postupu, alebo distribučnej metódy; vrátane podstatných zmien techniky, zariadenia, alebo softvéru; zavedenie nového spôsobu organizácie do podnikateľskej praxe podniku, organizácie pracoviska, alebo vonkajších vzťahov. Transfer poznatkov vedy a techniky zahŕňa riešenie a realizáciu výskumu a vývoja, nákup a predaj know-how, získavanie a prenájom licenčných práv, zavedenie moderných metód v predvýrobných etapách a v organizácii práce, zlepšovanie kontrolných a skúšobných metód v procese výroby a službách, zvyšovanie kvality a bezpečnosti práce, zníženie vplyvu na životné prostredie, alebo účinnejšie využívanie prírodných zdrojov a energie.

Napriek týmto, aj ostatným rôznorodým definíciám inovácií považujeme za jednu z najdôležitejších charakteristík inovácií ich prenos z podniku do podniku, ako aj medzi rôznymi sektormi a oblasťami výskumu. Na to, aby inovácie prinášali všeobecný a dlhodobý prínos je nevyhnutné, aby sa technológie a znalosti nekonzentrovali v jedinom podniku. Prenos know-how, alebo aspoň jeho časti do okolia podniku prináša nové nápady a invencie, ktoré môžu byť znovu využité aj podnikom produkujúcim originálnu inováciu. Tento transfer inovácií neslúži len sektoru, v ktorom bola inovácia vyvinutá. Práve myšlienka prenosu inovácií v rámci tvorby sietí rôznych podnikov, spolu s dodávateľmi, odberateľmi, univerzitami, vedecko-výskumnými inštitúciami, ako aj s inými verejnými organizáciami predstavuje predpoklad nového ponímania inovácie z pohľadu väzieb. Henry Chesbrough rozšíril teoretické koncepcie o inováciách o otvorenú inováciu, ktorá predstavuje významný fenomén 21. storočia. Koncept otvorených

inovácií postupne nahrádza tradičný uzavretý inovačný koncept, bežný vo väčšine MSP.

### **1.1. Faktory erózie uzavretých inovácií**

Koncept uzavretých inovácií predstavuje tradičný prístup k inováciám, ktorý priniesol množstvo úspešných technológií a znalostí v kontexte trhového prostredia predchádzajúceho storočia. Koncept uzavretých inovácií predpokladá, že všetky aktivity týkajúce sa výskumu a vývoja, ako aj marketingu nových produktov sa uskutočňujú v rámci hraníc podniku (Obrázok 1). Táto pôvodná uzavretá technologická stratégia priemyselných podnikov predpokladala tradičný konzervatívny prístup pri interakciách podnikov v konkurenčnom prostredí. Podniky, ktorých produkty a služby záviseli od výskumno-vývojových aktivít sa zvyčajne orientovali na vlastné interné kapacity. Uzavretá inovačná stratégia prevláda ešte aj v súčasnosti vo väčšine európskych, a najmä v slovenských podnikoch.

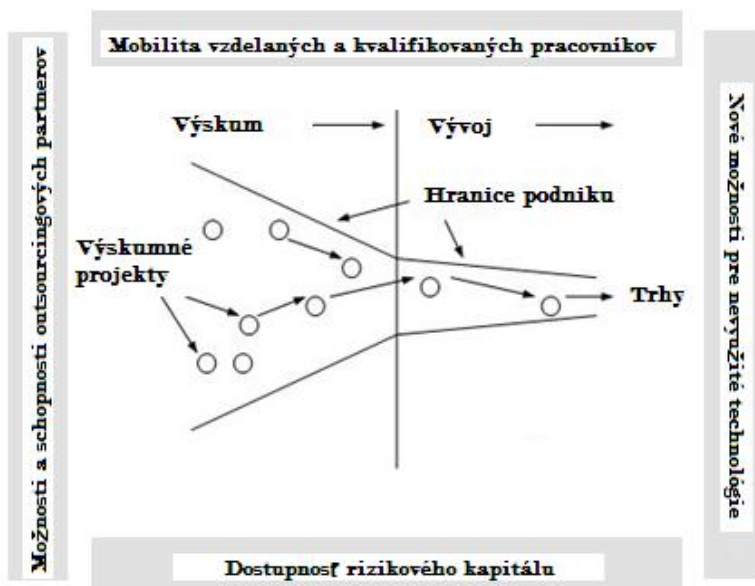
Nástup generácie otvorených inovácií umožnili zmeny v trhovom prostredí, ktoré H. Chesbrough (2006) zhrnul do štyroch základných faktorov narúšajúcich uzavretý koncept inovácie. Zvlášť v posledných rokoch sa intenzívne zvyšuje mobilita vysokoškolských pracovníkov v rámci sektorov, a zároveň aj medzi nimi, čo podporuje transfer poznatkov. V prípade zmeny pracovného miesta si kvalifikovaný pracovník prináša so sebou svoje know-how a tým podporuje tok znalostí medzi podnikmi. Faktor zvýšenej mobility vzdelaných pracovníkov je potrebné odlišiť od migrácie pracovníkov, ktorá je často príčinou nedostatku kvalifikovaných pracovných síl v určitých sektoroch.

Dostupnosť rizikového kapitálu je druhým faktorom narúšajúcim uzavretý koncept inovácií. Rizikový kapitál totiž podporuje nové perspektívne ideje a technológie mimo podniku, napríklad v podobe tzv. spin-offs, či licenčných zmlúv, pričom aj táto nová forma financovania podnikov umožňuje odliv znalostí a kvalifikovaných pracovníkov z veľkých podnikov a zakladanie spin-off pomocou rizikových investorov. V súčasnosti nie je rizikový kapitál vymedzený platnou slovenskou legislatívou, a nie je ani predmetom štatistického zisťovania na Slovensku. Rizikový kapitál je definovaný len spoločnosťami sprostredkujúcimi túto formu investície ako finančné prostriedky vkladané investorom do vlastného imania nekótovaných spoločností. Pri novo vznikajúcich spoločnostiach ide o spoločné založenie firmy s peňažným vkladom do základného imania zo strany spoločnosti rizikového kapitálu. Rizikový kapitál je prostriedok pre financovanie zahájenia činnosti spoločnosti, jej rozvoja alebo expanzie, kedy investor rizikového kapitálu nadobúda dohodnutý podiel na vlastnom imaní spoločnosti za poskytnutie určitého objemu finančného kapitálu. (Fond Fondov [on-line], citované k 30.08.2009)

Tretím faktorom erudovanosti uzavretej inovácie predstavujú nové možnosti a spôsoby využitia technológií, ktoré zostávajú v trezoroch podnikov a neprinášajú týmto podnikom žiadnu reálnu hodnotu v podobe zisku. Nevyužitie týchto technológií na komerčné účely predstavuje bariéry v rámci uzavretej inovačnej stratégie. V súčasných tržných podmienkach môže tento uzavretý prístup spomaliť rast podniku, keďže čoraz kratší životný cyklus produktov vyvoláva dopyt po novších a lepších produktoch zo strany spotrebiteľov, ktorý by mohla uspokojiť konkurencia na úkor podniku. V prípade, ak teda nemá podnik možnosti, či schopnosti skomercializovať určité invenčné technológie prostredníctvom interných podnikových zdrojov, mal by uvažovať nad ich predajom skôr ako je objavená podobná konkurenčná technológia znehodnocujúca originálny poznatok.

Štvrtým, posledným faktorom neúspechu uzavretej inovácie podľa Chesbrougha sú neustále sa zlepšujúce schopnosti a možnosti externých dodávateľov. Získavanie a využívanie technológií z externých zdrojov umožnila až expanzia univerzitných a vedecko-výskumných pracovísk spolu s podporou rôznych národných a európskych inštitúcií. Kvalita výstupov týchto externých pracovísk sa zvýšila natoľko, že umožňujú priemyselným podnikom skracovať čas potrebný na vývin technológií v podnikových laboratóriách. Nevýhodou tejto skutočnosti je však rovnaká dostupnosť pre všetky konkurenčné podniky a nátlak na zverejnenie nevyužitých technológií. (Open Innovation [on-line], citované k 20.08.2009)

Obrázok 1 Koncept uzavretých inovácií



Zdroj: Autor (podľa Chesbrough, 2003a)

## 1.2 Otvorený podnikateľský model

Koncept otvorených inovácií poskytuje riešenie pre vyššie popísané fenomény, ktoré sa v posledných desaťročiach intenzívne rozvíjajú. Otvorené inovácie predstavujú jednu z možností aktívneho vyhľadávania nových technológií a ideí mimo hraníc podniku, vrátane spolupráce s dodávateľmi a konkurentmi, či spotrebiteľmi za účelom vytvárania zákazníckych hodnôt. Druhou stranou je ďalší vývoj, prípadne predaj licencií na ideí a technológií, ktoré nie sú v súlade s celkovou stratégiou podniku mimo hraníc daného podniku. Úspešné využitie konceptu otvorenej inovácie si vyžaduje aj vhodný podnikateľský model.

Jedným z hlavných cieľov novej organizačnej podnikateľskej formy, tzv. open business model, je expanzia v zmysle rozšírenia trhu, segmentu, poskytovaných služieb a produktov na základe komercializácie inovácie, ktorá prináša podniku novú pridanú hodnotu. Podniky, ktoré sa snažia udržať si svoje duševné vlastníctvo výhradne pre interné aktivity čelia hrozbe, že sa ich invencie, či inovácie nebudú vyvíjať rovnakým tempom, ktoré by mohlo poskytnúť zdieľanie ideí s externým prostredím podniku. Implementácia otvoreného podnikateľského modelu predstavuje teda kritický krok k prelomeniu tradičných kultúrnych bariér podnikov.

Podnikateľský model je dôležitý z dvoch hľadísk. Na jednej strane vytvára hodnoty definovaním súboru aktivít, ktoré napokon umožnia doručenie produktu alebo služby konečnému užívateľovi. A na druhej strane uchováva hodnoty prostredníctvom udržiavania jedinečných zdrojov, aktivít, alebo pozície v rámci súboru aktivít, ktoré umožňujú predávajúcemu využiť konkurenčnú výhodu. Otvorený podnikateľský model, tzv. open business model, spĺňa obe základné funkcie podnikateľského modelu prostredníctvom špecifickej del'by práce, ktorá sa týka inovácií. (Chesbrough, 2007)

Otvorenosť podnikateľského modelu sa odvíja od niekoľkých základných charakteristických znakov otvorených inovácií. Preto je možné, že podniky môžu mať viac otvorený podnikateľský model ako sú si toho sami vedomé. Z toho dôvodu definoval H. Chesbrough (2007) šesť rôznych typov podnikov v súvislosti s otvorenosťou ich podnikateľských modelov:

- Typ 1 *Nediferencované* – do tejto kategórie spadá väčšina podnikov, ktoré súťažia na základe ceny a dostupnosti, ponúkajú produkty a služby, ktoré sa len minimálne odlišujú od konkurenčných. Príkladom tohto typu sú rodinné podniky.
- Typ 2 *Čiastočne diferencované* – podniky tohto typu ponúkajú produkty a služby s určitou mierou jedinečnosti pre zákazníkov orientovaných na výkon, nie cenu a dostupnosť. Napriek tomu tento typ podnikov často nedisponuje dostatočnými zdrojmi na inovačné aktivity, ktoré by zabezpečili pretrvávajúcu diferenciáciu. Príkladom čiastočne diferencovaného podniku sú napr. Ashton-Tate (výrobca dBase), MicroPro (výrobca WordStar), VisiCorp (výrobca VisiCalc), ktoré predstavujú IT podniky s jediným významným produktom.

- Typ 3 *Segmentované* – táto kategória podnikov súťaží zároveň v rôznych segmentoch trhu. Cenovo citlivý segment poskytuje základ pre masovú, nízko nákladovú produkciu, kým výkonný segment poskytuje vyššie marže. Tento podnikateľský model je osobitejší a výnosnejší, pričom umožňuje podniku plánovanie budúceho využitia produktov a technologických postupov. Problémom segmentovaných podnikov je ich vyššia citlivosť na nové zásadné technologické zmeny mimo zamerania ich súčasných podnikateľských a inovačných aktivít, ako aj výrazné zmeny trhu. Znáмым príkladom bola situácia Xerox v 80. rokoch minulého storočia, ktorý konkuroval technológiám japonských kopírovacích spoločností.
  - Typ 4 *Externe uvedomelý* – do tejto kategórie sa zaraďujú podniky, ktoré sa začali otvárať externým ideám a technológiám vo vývoji a vykonávaní podnikania. Podnikateľské plány týchto podnikov počítajú s kúpou licencií a vzťah s okolím im umožňuje identifikovať externé projekty, ktoré naplňajú časť potrieb podniku, redukovujú náklady a čas na ich uskutočnenie, a zároveň umožňujú rozloženie rizika pri vývoji nových produktov a procesov. Interné podnikateľské plány zdieľajú podniky s dodávateľmi a zákazníkmi v súlade so systematickým využívaním inovatívnych ideí okolia podniku, pričom taktiež umožňujú dodávateľom a zákazníkovi plánovať si vlastné aktivity v zhode s inovatívnymi aktivitami podniku. Príkladom tohto typu podniku je predajca celopodnikových plánovacích zdrojov (ERP), ktorý vytvára externé aplikačné programy pre podniky.
  - Typ 5 *Integrované s inovačnými procesmi* – v tomto prípade hrá podnikateľský model hlavnú integračnú úlohu, keďže dodávatelia a zákazníci majú formálny inštitucionálny prístup k podnikovým inovačným procesom a naopak, čiže zdieľajú svoje interné plány pre lepšie prispôbenie sa budúcim požiadavkám zákazníkov. Tento typ podnikov zvyčajne experimentuje so svojim podnikateľským modelom v snahe pochopiť celý zásobovací reťazec späť až k základným surovinovým zdrojom na zistenie možných technologických zmien, či zníženie nákladov. Na druhej strane sa snažia o pochopenie aj druhej strany reťazca smerom ku konečným užívateľom produktov a služieb. Predstaviteľmi integrovaných podnikov je väčšina významných IT podnikov, ktoré ponúkajú široké spektrum produktov a služieb prepojených s dodávateľmi a zákazníkmi.
  - Typ 6 *Plne otvorené a prispôsobivé* – najotvorenejší a najprispôsobivejší model z týchto šiestich typov sa vyznačuje významnými experimentmi vo variantoch podnikateľského modelu, vrátane využitia rizikového kapitálu na preskúmanie alternatívnych podnikateľských modelov v menších start-ups, spin-offs, či joint ventures na komercializáciu technológií mimo vlastného

podnikateľského modelu. Prípadne vytvárajú interné inkubátory pre vývoj perspektívnych ideí, ktoré zatiaľ nie sú schopné úspešnej komercializácie. Kľúčoví dodávatelia a zákazníci sa stávajú obchodnými partnermi zdieľajúcimi technické aj podnikateľské riziká. Podnik dokáže stiahnuť ostatných aktérov do podnikania prostredníctvom zdieľaných nástrojov, štandardov, duševných práv a iných know-how potrebných pre týchto aktérov. Významným zástupcom otvoreného podnikateľského modelu je internetový obchodný server Amazon; Intel a Microsoft, ktorí vytvorili platformu Wintel; či podnikateľská stratégia Apple iPod, ktorá priťahuje investorov z najrozličnejších odvetví na vytvorenie novej triedy využívania iPod produktov a komponentov.

## 2. Cieľ a metodika práce

Cieľom výskumu dizertačnej práce bude zistiť efektívnosť otvorených inovácií v MSP v sektore informačných technológií na Slovensku (IT MSP). Daný cieľ dosiahneme zistením stavu otvorenosti slovenských IT MSP prostredníctvom skúmania faktorov erudovanosti uzavretej inovácie v daných podnikoch. Štyri faktory, ktoré podľa H. Chesbrougha zapríčiňujú neúspech uzavretých inovácií a teda aj prechod na otvorenú inovačnú stratégiu. Zistíme stav mobility kvalifikovaných pracovníkov za určité časové obdobie, využívanie možnosti financovania prostredníctvom rizikového kapitálu, využívanie externých služieb v súvislosti s výskumno-vývojovými aktivitami a získavaním technológií, ako aj množstvo a hodnotu nevyužitých technológií. Tieto faktory podporíme overením množstva a hodnoty technológií využitých na komerčné účely, prípadne predaných tretím stranám. Keďže sa jedná o IT podniky overíme si aj stav využívania open source softvérov, prípadne príspevky týchto podnikov v rámci open source stratégií.

V rámci skúmania faktorov erudovanosti uzavretých inovácií budeme skúmať aj vzťah ich komplementarity. Tento vzťah komplementarity bude testovaný primárne na produktivite, ako aj na výstupných inováciách firiem. Základným argumentom práce teda je, že práve tieto štyri faktory sú hlavnými faktormi otvorenosti podnikov. Koncept komplementarity je pritom potrebné odlišiť od efektu spillover. Ak dva alebo viac činiteľov preukazuje komplementárny vzťah, podnik by sa mal zamerať na všetky tieto činitele, keďže podpora len jedného z nich by mohla výkon firmy ešte zhoršiť. Pre účely práce sa budeme sústrediť len na dve z množstva rozhodnutí, ktoré môžu firmy urobiť v prípade mobility (M), rizikového kapitálu (RK), technologického outsourcingu (TO) a úschovy nekomercializovaných technológií (UT). Tým je ich existencia (1), prípadne neexistencia (0). V takom prípade môžeme uvažovať o šestnástich kombináciách rozhodnutí, ktoré budú

následne spracované prostredníctvom štatistických metód (t test). V nasledujúcej kapitole predstavíme predpoklad empirického modelu pre výskumné zámery.

## 2.1. Empirický model

Predpokladáme, že súbor premenných  $x \in \mathbb{R}^n$  je komplementárny ak reálna hodnota funkcie  $F(x)$  v podmnožine  $\mathbb{R}^n$  je supermodulárna vo svojich argumentoch. Pri zjednodušenom modeli budeme brať do úvahy len dva rozhodujúce faktory, keďže mobilita pracovníkov predstavuje dlhodobější fenomén západných ekonomík a nevyužitie technológie zase výstupy interných výskumno-vývojových aktivít. Ak teda RK a TO sú komplementárne, cieľová funkcia firmy musí byť supermodulárna v týchto dvoch veličinách. Priemerná funkcia produktivity podniku ( $PP_p$ ) je objektívnou funkciou, pričom sa budeme sústrediť len na dve z mnohých rozhodnutí, ktoré môžu ovplyvniť funkciu produktivity podniku: RK a TO.

$$PP_p = PP_p(RK, TO, q_p) \quad "p$$

Podnik  $p$  si musí zvoliť súbor stratégií pre rizikový kapitál (RK) a technologický outsourcing (TO), ktoré maximalizujú priemernú funkciu produktivity. Komplementarita medzi RK a TO môže byť analyzovaná testovaním, či  $PP_p(RK, TO, q_p)$  je supermodulárna v RK a TO.  $q_p$  pritom reprezentuje exogénne parametre podniku, keďže v skutočnosti podnik operuje v prostredí, ktoré je charakteristické rôznymi externalitami (ako trh produktov, či technologická náročnosť produkcie), pričom rozdielne hodnoty  $q_p$  môžu ovplyvniť rozhodovanie podniku, a tým aj optimálnu voľbu a priemernú produktivitu podniku.

Môžeme teda uvažovať o dvoch voľbách ohľadom RK a TO. V prípade, ak sa podnik rozhodne nevyužiť možnosť financovania rizikovým kapitálom, ani nehľadá možnosti získania technológií z externých zdrojov tak  $RK=0$ ,  $TO=0$  a v tomto prípade bude súbor rozhodnutí  $[00]$ . Ak sa podnik rozhodne pre RK a zároveň aj pre TO, tak  $RK=1$ ,  $TO=1$ , pričom súbor rozhodnutí je  $[11]$ . Podnik sa však môže rozhodnúť investovať len do jedného z dvoch faktorov. Celkovo teda existujú štyri súbory rozhodnutí  $[00]$ ;  $[01]$ ;  $[10]$ ;  $[11]$ .

Na základe definovaných vzťahov teda predpokladáme, že RK a TO sú komplementárne, takže funkcia  $PP_p$  je supermodulárna, len vtedy ak:

$$PP_p(11, q_p) + PP_p(00, q_p) \geq PP_p(10, q_p) + PP_p(01, q_p),$$

prípadne:

$$PP_p(11, q_p) - PP_p(00, q_p) \geq [PP_p(10, q_p) - PP_p(00, q_p)] + [PP_p(01, q_p) - PP_p(00, q_p)].$$

Zmena priemernej produktivity podniku je vyššia (alebo aspoň rovná) ak obe formy získavania externého kapitálu a technológií sa uskutočnia spoločne, ako by to bolo v prípade súčtu separovaného uskutočnenia týchto dvoch foriem investícií. Dokonca zvýšenie priemernej produktivity prostredníctvom zvýšenia RK aj TO z

[00] na [11] je vyššie (alebo aspoň rovné) ako súčet zvyšovania  $PP_p$  prostredníctvom separátneho zvyšovania  $RK$  a  $TO$  z [00] na [01]/[10].

Komplementarita medzi dvoma formami investícií existuje ak sa funkcia  $PP$  preukáže supermodulárnou v týchto dvoch premenných a prejaví sa splnením podmienky jednej z nerovností. Hypotéza je testovaná ohodnotením vplyvu všetkých možných stavov vo svete, ktoré sú spojené s komplementaritou alebo substituovateľnosťou. Vo výskume použijeme trend priemernej produktivity práce (pridaná hodnota/zamestnanosť) pre určité obdobie (2005-2009) ako hlavnú závislú premennú v rozsahu od 0 do 1. Empirický model je tak zredukovanou formou produktivity:

$$PROD_{p,t} = b_0 + b_{1,t} + b_{2,t} + b_{3,t} + b_{4,t} + e_t$$

$PROD$  reprezentuje výkon firmy  $p$ ;  $e_p$  chybný údaj s obvyklými vlastnosťami;  $b_0$  je konštantnou veličinou;  $b_{1-4}$  predstavuje súbor koeficientov spojených so skupinami faktorov erózie uzavretej inovácie;  $t$  je údaj trendu z obdobia 2005-2009.  $b_1$  predstavuje veličinu spojenú s mobilitou pracovníkov medzi podnikmi, ktorú získame výpočtom celkového množstva prijatých pracovníkov za dané obdobie. Odpočítaním prijatých absolventov získame prehľad o pracovníkoch prijatých z iných podnikov, teda získame aj prehľad o transfere poznatkov z podniku do podniku prostredníctvom mobility pracovníkov.  $b_2$  je koeficient rizikového kapitálu a  $b_3$  koeficient získavania technológií a V&V z externých zdrojov.  $b_4$  predstavuje koeficient spojený s nevyužitými technológiami, ktoré podniky vytvorili, ale neboli schopné, prípadne ochotné ich využiť na komerčné účely.

Zo štatistickej perspektívy, každý stav sveta je zahrnutý do produktívnej regresie ako druh dummy: **00** (žaden  $RK$ , žaden  $TO$ ); **01** (žaden  $RK$ , len  $TO$ ); **10** (len  $RK$ , žaden  $TO$ ); **11** (aj  $RK$ , aj  $TO$ ); pričom 1 naznačuje prítomnosť a 0 neprítomnosť produktívnych vstupov v konkrétnom podniku.

V súlade so špecifikáciou komplementarity teda platí:

$$PP_p(11, q_p) + PP_p(00, q_p) - PP_p(10, q_p) - PP_p(01, q_p) \geq 0,$$

pričom [11] a [00] sú komplementárne stavy a [10] a [01] sú iné stavy sveta. Komplementarita je teda dokázateľná, len ak je splnená podmienka  $b_1 + b_2 - b_3 - b_4 \geq 0$ , pričom  $b_1$  a  $b_2$  predstavujú komplementárne stavy ([11], [00]) a  $b_3$  a  $b_4$  iné stavy ([10], [01]).

Jednostranný  $t$  test je preto aplikovateľný pre daný výskum v súvislosti s určením stupňa komplementarity. Nulová hypotéza je stav komplementarity v miernej nerovnosti ( $\geq 0$ ), preto budeme testovať komplementaritu v miernom rámci. Len v prípade pozorovania negatívnej hodnoty pod stanoveným prahom (napr. 5%, 1%) môžeme vyvodit' a odmietnuť nulu na určenej významovej úrovni.



## Záver

Inovačné prostredie podnikov má v súčasnosti svoje špecifické atribúty, ktoré sa vyvíjali spolu s ostatnými ekonomickými faktormi. Najmä, avšak nie výlučne, technologicky vysoko náročné podniky potrebujú otvoriť svoje inovačné procesy na získanie konkurenčnej výhody pri efektívnom využívaní tokov interných a externých znalostí. Podľa H. Chesbrougha (2003a) sa otvorené inovácie vzťahujú na systematické spoliehanie sa na podnikové dynamické schopnosti internej a externej realizácie hlavných technologických úloh v súvislosti s inovačnými procesmi, čiže sa týkajú výskumu a vývoja technológií. Proces otvorených inovácií zahŕňa množstvo interných a externých technologických zdrojov a množstvo interných a externých kanálov technologickej komercializácie.

Keďže otvorené inovácie považujeme za nevyhnutnú súčasť vývoja inovačných stratégií, je potrebné zamerať výskum na túto stránku transferu znalostí. Práve z tohto dôvodu sa predstavený výskum zameria na skúmanie vzťahu komplementarity vybraných faktorov erózie konceptu uzavretej inovácie (rizikový kapitál a technologický outsourcing). Skúmaním týchto dvoch základných faktorov overíme otvorenosť slovenských MSP v sektore informačných technológií a zistíme tak aj efektívnosť samotnej otvorenej inovácie a otvorenej inovačnej stratégie. Práve inovačná stratégia upresňuje ako a kedy je potrebné využiť externé znalosti, prípadne ponúknuť interné technológie na trh otvorených inovácií. Slovenské podniky by mohli využiť znalosti a skúsenosti zahraničných podnikov na zlepšenie celkovej konkurencieschopnosti a zvýšenie pridanej hodnoty prostredníctvom správneho výberu stratégie podniku a kombinácie výhod plynúcich ako z otvorených, tak aj uzavretých inovácií.

## Kľúčové slová

inovácie, MSP, faktory erózie uzavretej inovácie, otvorený podnikateľský model, komplementarita

## Literatúra

1. COM (2003) 112. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - Innovation policy: updating the Union's approach in the context of the Lisbon strategy [on-line]. Dostupné na <[http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga\\_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=en&type\\_doc=COMfinal&an\\_doc=2003&nu\\_doc=112](http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=en&type_doc=COMfinal&an_doc=2003&nu_doc=112)>, citované k 30. 08.2009.
2. COOKE, P. – DE LAURENTIS, C. – TODTLING, F. – TRIPPL, M.: *Regional knowledge economies. Markets, clusters and innovation*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978 1 84542 529 6

3. DE BACKER, K. – LOPÉZ-BASSOLS, V – MARTINEZ, C.: Open innovation in a global perspective: what do existing data tell us? *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, 2008/4.
4. DRUCKER, P. F.: *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper&Row, 1974. 839 s. ISBN 0887306152
5. FOND FONDOV, Fondy rizikového kapitálu [on-line]. Dostupné na <<http://www.fondfondov.sk/article.php?node=78&key=140506190717>>, citované k 30. 08. 2009.
6. GASSMANN, O. - ENKEL, E.: Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes. In: R&D Management Conference (RADMA), Lisabon, 2004 [on-line]. Dostupné na <<http://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/274>>, citované k 30. 08. 2009.
7. CHESBROUGH, H.: *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston : Harvard Business School Press, 2003a. 272 s. ISBN 1-57851-837-7
8. CHESBROUGH, H.: Open Platform Innovation: Creating Value from Internal and External Innovation. In: *Intel Technology Journal*, Volume: 07, Issue 03, Year: 2003b. ISSN 1535-864X
9. CHESBROUGH, H.- VANHAVERBEKE, W. - WEST, J.: *Open Innovation: Researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press, 2006. 314 pp. ISBN 0-19-929072-5
10. CHESBROUGH, H.: *Embracing Open Business Models*. InformationWeek, The Business Value of Technology, 2007 [on-line]. Dostupné na <<http://www.informationweek.com/news/showArticle.jhtml?articleID=196700904&pgno=1&queryText=&isPrev=>>>, citované k 30. 08. 2009.
11. KOLK, A. – PUUMANN, K.: *Co-development of open innovation strategy and dynamic capabilities as a source of corporate growth*. Working Papers in Economics 173, School of Economics and Business Administration, Tallinn University of Technology (TUTWPE), 2008, s. 73-83 [on-line]. Dostupné na <<http://ideas.repec.org/p/ttu/wpaper/173.html>>, citované ku 30. 08. 2009.
12. LICHTENTHALER, U. – ERNST, H.: Opening up the innovation process: the role of technology aggressiveness. In: *R&D Management*, Volume 39, Issue 1, 2009, s.38-54. ISSN 0033-6807
13. LICHTENTHALER, U.: Outbound open innovation and its effect on firm performance: examining environmental influences. In: *R&D Management*, Volume 39, Issue 4, 2009, s.317-330. ISSN 0033-6807
14. MANCINELLI, S. – MAZZANTI, M.: *SME performance, innovation and networking. Evidence on complementarities for a local economic system*. Milano: Fondazione eni Enrico Mattei, 2007 [on-line]. Dostupné na <<http://ideas.repec.org/p/fem/femwpa/2007.50.html>>, citované k 30. 08. 2009.
15. OPEN INNOVATION [on-line]. Dostupné na <<http://www.openinnovation.eu/openinnovatie.php>>, citované k 30. 08. 2009.

16. PÉNIN, J.: *More open than open innovation? Rethinking the concept of openness in innovation studies*. Bureau d'économie théorique et appliquée, 2008 [on-line]. Dostupné na <<http://ideas.repec.org/p/ulp/sbbeta/2008-18.html>>, citované k 30. 08. 2009.
17. PODPORA MSP V SR FORMOU POSKYTOVANIA RIZIKOVÉHO KAPITÁLU [on-line]. Dostupné na <[http://www.nadsme.proxia.sk/mediafiles//letaky/PodporaMSP\\_riz.kapital.pdf](http://www.nadsme.proxia.sk/mediafiles//letaky/PodporaMSP_riz.kapital.pdf)>, citované k 30. 08. 2009.
18. PORTER, M.: *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. ISBN 9781422126967
19. ROHRBECK, R. – HÖLZLE, K. - GEMÜNDEN, H.K.: Opening up for competitive advantage – How Deutsche Telekom creates an open innovation ecosystem. In: *R&D Management*, Volume 39, Issue 4, 2009, s.420-430. ISSN 0033-6807
20. ROTHWELL, R.: Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. In: *R&D Management*, Volume 22, Issue 3, Year 1992, s. 221-240. ISSN 0033-6807
21. SCHUMPETER, J. A.: *Kapitalizmus, socializmus a demokracie*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2004. 470 s. ISBN 8073250446
22. TIDD, J. – BESSANT, J. – PAVITT, K.: *Řízení inovací. Zavedení technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press, 2007. 549 s. ISBN 978-80-251-1466-7
23. VAN DE VRANDE, V. – DE JONG, J.P.J. – VANHAVERBEKE, W. - DE ROCHEMONT, M.: *Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges*. Zoetermeer: SCALE, 2008 [on-line]. Dostupné na <<http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/H200819.pdf>>, citované k 30. 08. 2009.
24. WINCENT, J. - ANOKHIN, S. – BOTER, H.: Network board continuity and effectiveness of open innovation in Swedish strategic small-firm networks. In: *R&D Management*, Volume 39, Issue 1, 2009, s.55-67. ISSN 0033-6807
25. ZBIERKA ZÁKONOV 233/2008 z 22. mája 2008, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 172/2005 Z. z. o organizácii štátnej podpory výskumu a vývoja a o doplnení zákona č. 575/2001 Z. z. o organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy v znení neskorších predpisov a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

## Summary

The term and the concept of open innovation were developed by Henry Chesbrough (2003a, 2006) on the basis of his research on the innovation practices of US large multinational companies. His term describes innovation processes as combining internal and external ideas as well as internal and external paths to

market to advance the development of new technologies. Chesbrough also identified four factors of erosion of closed innovation: mobility of highly educated workers, availability of venture capital, effectiveness of outsourcing partners and new ways of utilisation of uncommercialised technologies. Thus, we analyse Chesbrough theory in Slovak IT SMEs through verifying a complementarity relation of two erosion factors of closed innovation, venture capital and technology outsourcing.

### **Adresa autora**

Mgr. Lenka Pelegrinová  
Katedra ekonómie  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55  
E-mail: lenka.pelegrinova@euke.sk

# Procesné inovácie v manažmente podniku

Petra PEŠÁKOVÁ

## Úvod

Konkurencieschopnosť európskych spoločností v globálnej ekonomike možno dosiahnuť zameraním sa predovšetkým na inovácie. Tie sú tiež cestou k hospodárskemu rastu, ktorý nevytvára veľkú záťaž na životné prostredie, pomáhajú vytvárať kvalitné pracovné miesta, čeliť ekonomickým i spoločenským výzvam. Zároveň zvyšujú schopnosť predvídať a zvládať akékoľvek zmeny. Výrobcom prinášajú výhodu oproti ich konkurentom a sú zároveň základným predpokladom ich úspešnej budúcnosti. Predstavujú tak investície, pokrok a budúcu pridanú hodnotu. To z hľadiska úspechu znamená identifikovať a nasledovať nové výzvy spojené so súčasnými vývojovými trendmi vyplývajúcimi primárne z pôsobenia silných globálnych spoločností na trhu.

Manažment znalostí, resp. vedomostný manažment predstavuje stratégie a procesy na rozpoznanie, zachytenie a efektívne využitie vedomostí (z nich plynúcich inovácií) s cieľom zvýšenia konkurencieschopnosti podniku. Táto stratégia však nemôže byť len definovaná, ale podnik jej musí prispôbiť svoje vnútorné, ako aj vonkajšie procesy. Efektívnym využívaním intelektuálneho kapitálu a vedomostí v organizácii by mal teda podnik dosiahnuť a udržiavať si svoju konkurenčnú výhodu.

Zámerom tohoto príspevku je charakterizovať základné pojmy týkajúce sa problematiky podnikových procesov, ich inovácií, resp. inovačného procesu a ich celkového riadenia. Taktiež poukázať na súvislosť znalostného a inovačného manažmentu a popísať súčasný stav riešenej problematiky na Slovensku, ako aj výsledky niekoľkých prieskumov realizovaných v tejto oblasti v zahraničí.

## 1. Podnikové procesy

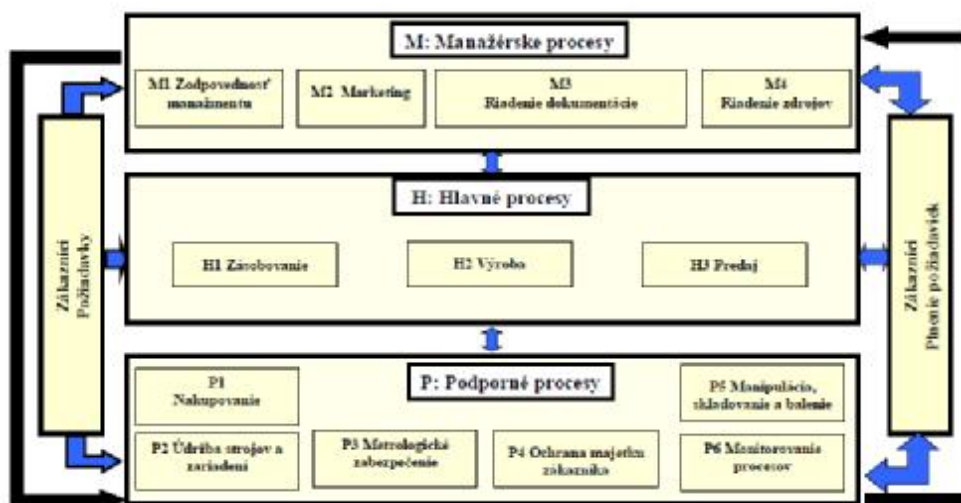
Každý podnik pozostáva z procesov. Pretože procesy sú to, čo podniky vo svojej podstate robia a všetko to, čo priamo či nepriamo súvisí s ich podnikateľskou činnosťou. Jednou z ciest, ako podnikové procesy ľahšie zvládnuť v procese riadenia, je dať im názvy vyjadrujúce ich počiatkový a konečný stav. Rovnako ako podniky, ktoré majú svoje organizačné schémy, môžu mať aj procesné mapy, ktoré dávajú obraz podnikového pracovného toku.

Ako uvádza Teplická, „proces je súbor vzájomne súvisiacich alebo vzájomne sa ovplyvňujúcich činností, ktoré transformujú vstupy na výstupy. V podniku nesmie existovať žiadny proces, za ktorý nie je nikto zodpovedný.“ Každý proces musí byť podrobne popísaný a musí mať jasne zadefinované (Teplická, 2004):

- Vstupy a dodávateľ a vstupov.
- Vlastníka a operátora transformácie. Vlastník procesu proces zaviedol, nesie zaň celkovú zodpovednosť a je zodpovedný aj za jeho zlepšovanie. Operátor s procesom pracuje a nesie zodpovednosť za odstraňovanie nezhôd v procese.
- Výstupy a odberateľ a výstupov.
- Merateľné výstupné parametre pre hodnotenie výkonnosti procesu.
- Cieľové hodnoty výstupných parametrov.
- Riadiace parametre na zabezpečenie požadovaných výstupných parametrov.

Ak vychádzame z predpokladu, že modelovaným objektom je výrobný podnik, tak hierarchia podnikových procesov v zmysle ich kategorizácie obsahuje manažérske, hlavné a podporné procesy, ktoré sú prehľadne zobrazené na Obrázku 1. Existuje však mnoho pohľadov na hierarchiu, resp. kategorizáciu procesov podniku.

Obrázok 1 Mapa procesov výrobnej firmy



Zdroj: TEPLICKÁ, K.: Vykonávanie interných auditov systému manažerstva kvality. Dostupné na internete: <<http://fmim10.vsb.cz/639/qmag/mj49-cz.pdf>>

## 2. Inovácie a inovačný proces

Čím ďalej tým viac si mnohí z nás uvedomujú význam a dosah inovácií a schopnosť využívať výsledky vedy a techniky pre rozvoj konkurencieschopnosti firiem. Ťažiskovým hnacím motorom rastu konkurenčnej schopnosti sa stávajú

predovšetkým inovácie a vzdelávanie, schopnosť aplikovať výsledky vedy, výskumu a vývoja v podnikateľskej praxi (Borovský, 2005).

Ak si chce organizácia zaistiť dlhodobú konkurenčnú schopnosť, nestačí len redukovať náklady a optimalizovať procesy. Úspešné inovácie vychádzajú z poznania evolúcie systémov, zo správneho definovania protirečení, zo zvládnutia psychológie a filozofie. Inovácie musia integrovať hlavne procesy obchodu a marketingu, vývoja, výroby, podnikových zdrojov a ich organizácie.

Za zakladateľa teórie inovácií je považovaný americký vedec rakúskeho pôvodu Joseph Schumpeter, ktorý vo svojej práci z roku 1911 formuloval tzv. „kombinácie vývojových zmien“, chápané ako prekračovanie obnovovania systémov a procesov v uzavretom kruhu. Vymedzil päť typických zmien (Kováč, 2003, s. 7):

1. používanie novej techniky, výrobných procesov a marketingového zabezpečenia výroby,
2. zavádzanie nových výrobkov resp. zmien pôvodných výrobkov s novými vlastnosťami,
3. používanie nových surovín a materiálov,
4. zmeny v organizácii výroby, distribúcie a predaja,
5. otváranie nových trhov, zmeny štruktúry trhu.

Inováciám predchádza vynaloženie určitej tvorivej aktivity v podobe napr. vynálezov, zlepšovacích návrhov, projektov, priemyslových vzorov a pod. Podľa Schumpetera takúto tvorivú aktivitu vedúcu ku zmenám v štruktúre poznania nazývame invenciami. Avšak nie všetky nové myšlienky a nápady sú realizované. Preto ako inovácie označujeme len zrealizované výsledky vedeckých, výskumných a vývojových činností, čiže môžeme povedať, že inovácie sú realizované invencie (Dvořák, 2006, s. 41).

Podrobný a celkovo všeobecný pohľad na charakteristiku inovácií možno nájsť napr. aj v Regionálnej inovačnej stratégii Košického kraja, ktorý podáva Európska únia podľa dokumentu Európskej komisie COM (2003) 112. Inovácie poníma ako „obnovu a rozšírenie škály výrobkov a služieb a s nimi spojených trhov, vytvorenie nových metód, technológií a spôsobov výroby, dodávok a distribúcie, zavedenie zmien v riadení a v organizácii práce, v zlepšení pracovných podmienok a v raste kvalifikácie pracovníkov“.

„Inovácia je zavedenie nového alebo významne zlepšeného produktu (tovaru alebo služby), procesu, novej marketingovej metódy, alebo novej organizačnej metódy v obchodnej praxi, v organizácii pracoviska alebo externých vzťahov.“ (AJG Consulting, 2008).

Schumpeter rozlišoval päť typov inovácií (Vavrinčík, 2008, s. 67):

- Nové produkty.
- Nové výrobné metódy.
- Nové zdroje ponuky.
- Prieskum nových trhov.

- Nové spôsoby organizovania obchodu.

Medzi štyri typy inovácií podľa Oslo manuálu OECD z roku 2005 patria inovácie:

1. produktu,
2. podnikových procesov,
3. organizačné,
4. marketingové.

V tomto článku sa za zameriavame na inovácie podnikových procesov. Tie vo všeobecnosti predstavujú zavedenie novej či významne zlepšenej produkcie alebo dodávateľských metód. Môže sa jednať o napr. podstatné zmeny v zariadeniach, v software alebo o podstatné zlepšenie techniky, zariadení a software v pridružených podporných činnostiach, ako je nákup, účtovníctvo, údržba a podobne. Tieto inovácie môžu viesť k zníženiu materiálovej spotreby a mzdových nákladov, zlepšeniu pracovných podmienok, zníženiu energetickej spotreby či zlepšeniu životného prostredia.

Je však potrebné uviesť, že inovácie produktov a procesné inovácie bývajú často pomerne úzko prepojené, keďže tvorba produktových inovácií sa spravidla uskutočňuje na základe inovácií procesných. Inak povedané, inováciám produktu často predchádza niekoľko procesných inovácií, umožňujúcich ich efektívnu a úspešnú realizáciu.

Pretože v súčasnosti pri inováciách už nejde iba o tradičný prístup k inováciám výrobkov. Je teda nutné, aby súbežne s vytvorením novej generácie výrobku bola vytvorená aj nová generácia výrobných procesov a systémov, marketingový koncept, organizačná štruktúra a všetky nadväzné oblasti. V podniku tak dochádza k neustálej inovácii výrobkov a procesov v podniku.

Manažéri musia pristupovať k inovačnému procesu z rôznych uhlov pohľadu, musia ho chápať napr. ako: časť marketingových činností alebo časť komplexnej podnikovej stratégie, výber a realizáciu nových produktov alebo procesov v podniku, špecifickú požiadavku na rizikové financovanie, prípadne požiadavku na plánovanie kapacít, manažment projektov a organizovanie pracovníkov.

„Inovačný proces možno chápať ako vývoj nového produktu od získania invencie až po zavedenie produktov na trh (Sabadka, 2002).“ Jedná sa vlastne o prípravu a postupné uskutočňovanie inovačných zmien. Výsledkom inovačného procesu je inovácia ako realizovaná, využívaná zmena. Všeobecne možno inovačný proces rozdeliť do troch základných častí:

- Tvorba invencie.
- Tvorba inovácie.
- Difúzia (prenikanie) inovácie.



Každá z uvedených častí sa môže ďalej členiť na niekoľko úsekov obsahujúcich niekoľko činností.

Inovačný proces sa tak začína invenciou, prechádza k tvorbe inovácie a končí prenikaním alebo pôsobením inovácie. V tomto procese je však dôležité čo možno najlepšie odhadnúť budúci vývoj, resp. efekt inovácie. Preto sa považuje za hlavné danú inováciu naplánovať, analyzovať a naprojektovať, kde sa napr. jasne stanovia ciele, termíny začiatku a ukončenia, potreba a organizovanie pracovníkov, tiež prognózovať, napr. ako a čo treba urobiť, aby bol efekt inovácie čo najlepši.

### 3. Znalostný vs. inovačný manažment

Profesor Milan Zelený z Fordhamskej Univerzity v New Yorku, definoval znalostný manažment ako „systematický a integrujúci proces riadenia a koordinácie širokého portfólia činností spoločnosti, ako získavanie, vytváranie, ukladanie, zdieľanie, spájanie, vyvíjanie, rozvíjanie a využívanie vedomostí jednotlivcov i skupín za účelom dosiahnutia vyššej podnikovej výkonnosti.“ (Zajac-Vanka, 2001).

Komplexný a systémový prístup manažérov k vedomostiam sa vo svete označuje ako znalostný manažment (KM). Jeho aplikácia hlavne v stredných a veľkých podnikoch prináša mnohé výhody. Podniky by sa však nemali uspokojovať len s kvalitou, ale mali by neustále sledovať aj kvalitatívny vývoj vedomostí, čo je dôležité pre vytváranie ich celkovej konkurenčnej výhody. Systematická aplikácia znalostného manažmentu im umožní jednoduchšiu predpoveď budúceho vývoja. Podnik tak môže byť lepšie pripravený na zmeny, čo môže podstatne skrátiť čas potrebný na prispôbenie sa novým podmienkam. Treba si však uvedomiť, že práve vedomosti uľahčujú inováciu, resp. inovačné aktivity a vývoj produktov či služieb mnohých podnikov (Dudinská, 2004, s. 37).

„Za bibliu manažmentu znalostí je považovaná kniha autorov Ikujiro Nonaky a Hirotaky Takeuchi s názvom *The Knowledge Creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Autori poskytujú prehľad o formách a spôsoboch práce so znalosťami v celom rade japonských firiem.“ (Krokvacová, 2006). Podľa týchto autorov je možné vedomosti rozdeliť na dve základné skupiny: na znalosti explicitné – formálne, ktoré sú vyjadrené v hmotnej podobe a spravidla sú uložené v podnikovom informačnom systéme. Druhou skupinou sú vedomosti implicitné alebo tiež tacitné (tiché), ktoré sú uložené v mozgu človeka a je veľmi náročné ich vyjadrovať alebo komunikovať. Sú vytvárané prienikom explicitných vedomostí a intuície, osobných predstáv, skúseností jednotlivca. Z uvedených dvoch druhov vedomostí sú rozhodujúcou silou podniku vedomosti tacitné, ktoré sú podľa uvedených autorov kľúčom k manažmentu znalostí. Ich sila spočíva predovšetkým v uplatňovaní ľudskej odbornosti v konkrétnych oblastiach a v schopnosti podeliť sa o túto odbornosť s inými zamestnancami.

Znalostný manažment môže byť efektívne iba vtedy, ak sa nestane len deklarovanou koncepciou, ale jeho aktívnou súčasťou sa stanú aj ľudia – ich práca, zvyky, kultúra (Mesároš, 2005). Má viesť k tomu, aby si pracovníci vzájomne vymieňali nadobudnuté informácie a vedomosti.

Ako výstižne uvádzajú Čarnický a Mesároš (2006), na dosiahnutie toho, aby si pracovníci dobrovoľne vymieňali svoje vedomosti, by mal podnik v prvom rade umožniť svojim zamestnancom rozvíjať sa, zdokonaľovať sa a vysvetliť im dôležitosť vedomostí nielen pre nich samotných, ale aj pre podnik ako celok. Toto je však možné dosiahnuť len pomocou fyzickej komunikácie medzi pracovníkmi. Ak chceme dosiahnuť to, aby pracovníci prenášali svoje tacitné vedomosti, musíme toku ľudí v organizácii venovať veľkú pozornosť. Uprednostnenie toku vedomostí a ľudí organizáciou pred klasickým hierarchickým modelom vedie nielen k väčšej inovatívnosti a flexibilitate organizácie, ale takisto k zmene myslenia jej pracovníkov.

Až doteraz sa väčšina organizácií orientovala na stratégiu nízkych nákladov. Éra nízkych nákladov však skončila. Konkurencieschopnosť si musia firmy rozvíjať kombináciou inovácií a metód pre racionalizáciu organizácie práce a zvyšovania produktivity. Základným predpokladom komerčného úspechu podnikateľskej jednotky v podmienkach globálneho trhu je inovačný manažment, ktorý predstavuje dynamizujúci faktor organizácie.

Inovačný manažment je prepojený s teóriou a praxou všeobecného manažmentu podniku, ako i marketingom, logistikou, či strategickým, výrobným alebo finančným manažmentom. Úlohou inovačného manažmentu je „riadenie inovačného procesu, ktorý je charakterizovaný svojou nepredvídateľnosťou, nakoľko potrebuje špecifické nástroje na riadenie, ktoré generujú často v organizácii odpor voči novému (Hrašková, 2008).“

Inovačný manažment je postavený na tom, že jediným hodnotiacim kritériom úspechu, či neúspechu, je finančný výsledok činnosti organizácie. Preto treba pri rozhodovaní brať do úvahy, že vedecko-technické inovácie sú nevyhnutné na prežitie a rast organizácie a podľa toho musia byť aj plánované a riadené. Synergia strategického a inovačného manažmentu zvyšuje úroveň efektívnosti investícií do nových produktov a procesov. Štruktúru inovačného manažmentu tvoria 3 prvky a vzťahy medzi nimi (Hrašková, 2008):

1. Metodológia prípravy a realizácia inovácií v podobe postupov, metód a techník, spracovanie a realizácia komplexných inovačných procesov. Medzi najznámejšie metodologické návody pre zaistenie prosperity organizácie patria napr.: Kaizen, Lean Production, Just-in-time, Benchmarking, Reengiengineering a pod.
2. Manažérske inovačné činnosti, ktoré sú produktom výkonu manažérskych funkcií, ktoré manažér vykonáva. Sú to činnosti, ktoré bezprostredne súvisia s prípravou, projektovaním a realizáciou inovačných aktivít. Ide o plánovanie, organizovanie, výber a rozmiestnenie spolupracovníkov, motivovanie a kontrolu.

3. Manažérske inovačné chovanie v podobe vysoko vyvinutej ľudskej tvorivej aktivity manažérov. Na prvom mieste sa u manažérov na všetkých stupňoch riadenia očakáva premena invencie na inováciu.

Znalosti a odborná kvalifikácia manažérov na všetkých úrovniach riadenia, by mala byť zárukou odbornej pomoci tímom, pri transformácii ich myšlienok na konkrétne reálne návrhy. Tieto schopnosti by mali byť tak intenzívne, aby riadiaci pracovníci mohli vyvolať záujem aj u ostatných pracovníkov. Behom posledného storočia umožnila práve inovácia manažmentu podnikom zásadne zvýšiť ich výkon. Avšak len pár firiem má fungujúci systém priebežného inovovania v oblasti manažmentu. Prakticky každá firma v posledných rokoch systematicky pracovala na tom, aby svoje podnikové procesy zrýchlila a zefektívnila. Avšak len málo podnikov sa snaží uplatniť ten najdôležitejší typ inovácie – inováciu riadenia.

Inovácie v oblasti riadenia vytvárajú viac konkurenčných výhod ako iné typy inovácií. Inovácie riadenia vytvárajú dlhodobé výhody, pokiaľ splnia tieto podmienky (Hrašková, 2008):

- Inovácia musí byť založená na novátorskom princípe.
- Je systémová (zahŕňa viac procesov a metód).
- Je súčasťou prebiehajúceho tvorivého programu, v ktorom sa všetky jednotlivé kroky sčítajú.

Inovácia riadenia sa dá definovať ako cieľavedomý odchod od tradičných manažérskych princípov, procesov a praktík takým spôsobom, ktorý mení spôsob riadenia. Tzn. inovácia riadenia mení to, ako manažéri robia to, čo robia. Manažérska práca zahŕňa stanovenie cieľov a plánovanie, koordinačné a kontrolné aktivity, akumuláciu a alokovanie zdrojov, budovanie vzťahov, prispôsobenie sa vonkajším podmienkam a pod.. V organizácii je však možné zmeniť štýl práce manažérov tým spôsobom, že sa vytvoria nové riadiace procesy, ktoré prinesú výhodné posuny v konkurenčnej pozícii.

Pod pojmom inovačný manažment teda na základe porovnaní viacerých vyjadrení iných autorov rozumieme riadenie aktivít tvorby nového, resp. inovovaného objektu (výrobok, proces, služba) v rámci všetkých etáp reprodukčného procesu (predvýrobná, výrobná a odbytová). Jeho hlavnou úlohou je previesť nové myšlienky, resp. výsledky vedy a výskumu z ich teoretickej podoby ku konkrétnej aplikácii až priamo k spotrebiteľovi.

#### **4. Stav inovácií podnikových procesov na Slovensku**

Na základe analýzy súčasného stavu uviedlo ministerstvo hospodárstva SR v návrhu inovačnej stratégie SR na roky 2007 až 2013 nasledujúce skutočnosti:

Na Slovensku ešte nie je úplne rozvinuté priaznivé proinovatívne podnikateľské prostredie, o čom svedčí aj slabá inovatívnosť firiem. Chýba

technologicky orientovaný podnikateľský segment, ktorý by sa stal základom inovačnej dynamiky krajiny. Preto vystupuje do popredia nutnosť vo väčšej miere podporiť vznik a rast inovatívnych firiem. Až do roku 2001 inštitucionálny rámec neponúkal podnikateľským subjektom podporné schémy pre inovácie. V súčasnosti bolo rozvinutých niekoľko takýchto schém. Problémom však je, že nie sú prístupné pre všetky podnikateľské subjekty. Preto môžeme považovať za veľkú výzvu zvýšiť informovanosť firiem i slovenskej verejnosti o podporných aktivitách vlády vo sfére inovácií, najmä čo sa týka existencie rôznych inovačných programov a konzultačných a poradenských organizácií.

Z hľadiska hodnotenia inovatívnosti patrila v roku 2005 SR v rámci všetkých krajín EÚ medzi najslabšie krajiny poslednej skupiny krajín najmenej výkonných v oblasti inovácií. Zo všetkých členských krajín bola SR spolu s Portugalskom na poslednom mieste tohto rebríčka. Najväznejším a narastajúcim problémom výkonnosti v oblasti inovácií je veľmi nízka výkonnosť podnikov v oblasti výskumu a vývoja a s ním súvisiaci problém nízkej zamestnanosti v odvetviach high-tech služieb.

Dôvodov slabej inovatívnosti firiem a nízkych súkromných výdavkov výskum a vývoj je niekoľko. Prvým je nedostatok kapitálu, hlavne rizikového, ktorý sa týka najmä podnikateľskej sféry. Aj keď situácia sa za posledné roky v tejto oblasti zlepšila, kapitálové trhy sú na Slovensku stále málo rozvinuté. Pretrvávajúce problémy s dostupnosťou vonkajšieho kapitálu naznačuje i fakt, že podniky inovujú prevažne z vlastných finančných zdrojov.

Druhým dôvodom je, že len malé percento firiem považuje inovatívnosť za dôležitý zdroj konkurencieschopnosti. Inak povedané, prevažná väčšina firiem na Slovensku si neuvedomuje, alebo podceňuje význam inovácií v dnešnom globálnom hospodárstve. Táto skutočnosť v sebe nesie riziko, že firmy nebudú vedieť využívať príležitosti, ktoré im ponúkajú napr. inovačné programy EÚ, o čom svedčí aj pomerne nevýrazná účasť slovenských zástupcov priemyslu v 5. a 6. Rámcovom programe. Inými slovami ide o slabo rozvinutú inovatívnu kultúru. Preto je potrebné rozvíjať ľudské zdroje najmä v oblasti inovačného manažmentu.

Vavrinčík realizoval v roku 2007 prieskum inovačného chovania slovenských podnikov. Cieľom bolo zistiť aká je inovačná aktivita podnikov, aký prínos pre podniky znamená zavedenie jednotlivých inovácií a odkiaľ získavajú finančné zdroje. Ďalej bolo cieľom zistiť využitie kreativity zamestnancov ako zdroja inovácií a spôsoby ich motivácie k inovačnej činnosti, predpoklady súčasnej konkurencieschopnosti podnikov a spôsoby akým sa budú snažiť eliminovať zaostávanie za konkurenciou. Autor výskum realizoval prostredníctvom dotazníka, ktorý doručil osobne vybraným respondentom, čím dosiahol 62 % návratnosť. Najväčšia časť zo skúmaných 100 podnikov v uskutočnenom prieskume bola koncentrovaná na výrobnú oblasť podnikania (Vavrinčík, 2008, s. 106-117).

Jednou zo základných chýb pri podnikaní je sebauspokojenie, teda ak sa podnik dostane do tohto štádia, jeho inovačná aktivita klesá. Najnižšiu inovačnú aktivitu

dosahujú mikro podniky 56 % a naopak najvyššiu podniky nad 250 zamestnancov 88 %. Z hľadiska oblasti podnikania najvyššiu aktivitu vykazujú výrobné podniky a najnižšiu služby. Zo skúmaných podnikov 15 % zaviedlo novú technológiu, 29 % nere realizovalo žiadne technologické inovácie, 49 % podnikov vylepšilo existujúcu technológiu a zvyšných 7 % podnikov uviedlo, že povaha ich technológie vylučuje akúkoľvek inováciu. Čo sa týka prínosu zo zavedenia technologických inovácií, podniky uvádzali najmä zvýšenie obratu, či úsporu nákladov. Pri odpovediach na otázku odkiaľ získali potrebné finančné prostriedky na realizáciu svojich technologických inovácií, uviedli respondenti odpovede, ktoré boli už vyššie predpokladané. Iba jeden podnik zo súboru využil európske fondy, konkrétne výrobný podnik strednej veľkosti v Košickom kraji. Rizikový kapitál nevyužil ani jeden respondent z oslovených podnikov. Štvrtina podnikov deklarovala, že riešiteľom ich inovácií je iná firma pôsobiaca na Slovensku a vyše jednej pätiny oslovených zástupcov podnikov uviedlo, že dodávateľom konkrétnych inovačných riešení je vlastne pracovisko výskumu a vývoja. 8 % podnikov uviedlo zahraničnú firmu a len 1 % univerzitu pôsobiacu v SR. Podľa výsledkov prieskumu, najväčšími iniciátormi podnetov k inováciám sú zákazníci skúmaných podnikov. Takmer tretina podnikov uviedla vrcholový manažment, takmer desatina konkurenciu a ďalšia desatina výstavy, veľtrhy. 3 % podnikov uviedlo zamestnancov a 1 % opýtaných podnikov uviedlo internet. Z pohľadu oblasti podnikania možno skonštatovať, že v podnikoch zameraných na výrobu bývajú častejšími iniciátormi inovačných aktivít zákazníci. Polovica opýtaných podnikov sústredených na obchod a polovica na služby najčastejšie využíva vrcholový manažment, pričom zamestnancov uviedli len výrobné podniky, podobne ako aj výstavy a veľtrhy.

Ako je možné dočítať sa v spomínanej a najnovšej publikácii od Vavrinčíka, inovačný potenciál na Slovensku nie je na požadovanej úrovni a je potrebné hľadať formy ako ho zlepšiť. K tomu by malo smerovať procesné riadenie inovácií a reinžinieringu. Ak navyše uvažujeme o rizikovom kapitáli ako o zdroji financovania inovácií, potom jedným z dôvodov jeho nedostatočného využívania na Slovensku je jeho slabo rozvinutá inovatívna podnikateľská kultúra. Len malé percento podnikov považuje inovatívnosť za dôležitý zdroj konkurencieschopnosti, resp. prevažná väčšina podnikov v SR si neuvedomuje alebo podceňuje význam inovácií. Tento pasívny prístup malých a stredných podnikov k inovačným aktivitám, ako aj nepochopenie významu inovácií z pohľadu súčasnej i budúcej konkurencieschopnosti je hlavný dôvodom neinovovania v slovenských podnikoch. K tomuto záveru sa autor dopracoval aj na základe svojich vlastných realizovaných prieskumov.

Za ďalší dôvod nedostatočného využívania rizikového kapitálu možno považovať aj nedostatočne rozvinutú medzipodnikovú spoluprácu vo sfére inovácií a rizikového kapitálu. Zároveň je potrebné poznamenať, že na Slovensku pôsobí

len niekoľko fondov rizikového kapitálu, čo je do určitej miery aj dôsledkom nízkeho dopytu po tomto produkte.

Inovačné procesy sú všeobecne považované za rozhodujúci nástroj ekonomického rozvoja podnikov a hospodárskeho rastu krajín a regiónov. Na rozdiel od USA a Japonska a najnovšie aj od ďalších východoázijských krajín, najmä Južnej Kórey, je význam inovácií v prevažnej väčšine krajín EÚ dlhodobo nedocenený, čo sa prejavilo v neuspokojivom tempe ekonomického rozvoja EÚ ako celku. Preto sa rôzni autori zamerali vo svojej práci na vytvorenie inovačných modelov, kde sa pokúsili inovačné procesy modelovať.

## 5. Výsledky zahraničných prieskumov a štúdií v danej oblasti

V knižnej publikácii od autorov Tidd, Bessant a Pavitt Řízení inovací sú uvedené okrem množstva iných aj zaujímavé závery ekonóma Chrisa Vosse z výskumu v podnikoch priemyselnej výroby a dizajnu vo Veľkej Británii (Tidd, 2007, s.145):

- Len o 2 % priemyselných podnikov je možné povedať, že zodpovedajú svetovej
- triede, ale ďalších 42 % má zavedených väčšinu postupov k tomu, aby sa medzi svetovú triedu zaradili.
- Veľmi silnú pozíciu má potravinársky priemysel, najmä čo sa týka logistiky: na rozdiel od toho výrobné kapacity leteckého a automobilového priemyslu trvalo zaostávajú tak v zmysle postupov, ako aj v zmysle výkonu.
- Pozitívnym faktorom môže byť kúpna sila: spoločnosti, ktoré dodávajú určitým typom veľkých organizácií (napr. maloobchodné potravinárske reťazce) majú výrazne lepšie postupy alebo výkon.
- Neexistuje rýchle riešenie problému: vedúce spoločnosti sú lepšie ako zaostávajúce preto, že zavádzali lepšie postupy a zdokonaľovali svoj výkon postupne na všetkých úrovniach.
- V porovnaní s firmami v Británii realizovali firmy v Nemecku vyššie investície a dosiahli tak vyšší rast produktivity, ale nie natoľko, aby dosiahli nižšie náklady ako britské priemyselné závody.
- Tak ako britské, tak aj nemecké vedúce firmy sa radia v priemyselných výrobných postupoch a výkone medzi najlepšie na svete, ale medzi britskými je celkovo oveľa viac neúspešných firiem.

Prieskum prevádzaný v Kanade, ktorý zahrňoval 1500 malých priemyselných podnikov vykazujúcich silný rast (ich priemerný ročný obrat bol 6,6 mil. dolárov a priemerný počet zamestnancov 44). Podľa ich manažérov (Tidd, 2007, s. 156-157):

- Len 9,3 % firiem realizovalo svoj vlastný výskum a vývoj, 10,4 % zaviedlo svoje vlastné produktové inovácie a 5,4 % svoje vlastné procesné inovácie.
- Hlavnými tromi zdrojmi inovácií boli zákazníci, dodávatelia a interný manažment – formálny výskum a vývoj považovali za menej dôležitý.
- Asi 55 % firiem zaviedlo inovácie z jedného z týchto troch zdrojov.
- Hlavnými faktormi prispievajúcimi k rastu sú riadiace, pracovné záležitosti a marketing.
- Ich odlišujúce sa kompetencie spočívajú v kvalite produktov, flexibilita a službách zákazníkom.

Môžeme teda zhrnúť, že inovačné príležitosti v menších firmách sú silne závislé na inovatívnosti dodávateľov. V niektorých sektoroch (napr. strojárstvo) sú silne ovplyvňované aj inovatívnosťou svojich odberateľov, resp. zákazníkov. V oboch prípadoch preto budú efektivitu a inovácie podporovať osobné kontakty s dodávateľmi a odberateľmi a ich blízka geografická vzdialenosť. Rovnako je to aj s kvalitou a záležitosťami týkajúcimi sa lokálnych pracovných síl. V dôsledku toho bude inovatívnosť malých firiem významne podmienená národným a regionálnym kontextom, v rámci ktorého pôsobia.

Čo sa týka systému inovácií v Českej republike, sú v tomto ohľade malé firmy ovplyvňované vo svojich príležitostiach inovovať ešte oveľa viac ako veľké spoločnosti. Podobne aj výskum realizovaný vo Francúzsku ukazuje, že početnosť inovácií v podnikoch s menej ako 100 zamestnancami je oveľa nižšia ako u veľkých firiem. Malé firmy viac závisia na neformálnom než na formálnom výskume a vývoji. Menšie firmy ďalej využívajú menej často externé zdroje znalostí ako veľké firmy, čo odráža ich obmedzenú schopnosť absorbovať vnútorné znalosti. A predovšetkým, malé firmy závisia vo svojich inováciách viac na svojich dodávateľských zariadeniach a materiáloch, v ktorých sú inovácie začlenené.

V Európe smeruje 75 % investícií do výskumu a vývoja do zlepšovania výroby a len štvrtina do zdokonalenia procesov. V Japonsku je tento pomer opačný. Investovanie do procesov – od zisťovania potrieb zákazníka až po popredajný servis – však môže byť pre európsku, ale aj americkú produkciu spôsob, ako odolávať ázijskej konkurencii. A tu sa vytvára priestor práve pre slovenské firmy. Ich možnosti inovovať produkty sú totiž obmedzené – aj preto, že prosperujúce firmy väčšinou patria pod zahraničnú skupinu, ktorá si vývoj produktu stráži zväčša doma. Logistiku či výrobný proces však realizujú na Slovensku, a práve ich zlepšovaním môžu pridať hodnotu – produktu, zákazníkovi, vlastníkovi (Janoška, 2004).

„KM je všeobecne vnímaný ako procesovo-orientovaná perspektíva, ktorá zohľadňuje stratégie na to, aby získala a vytvorila znalosti, buď externe alebo vnútorne; po druhé, aby sprístupnila, zdieľala či udržiavala skladované znalosti vnútri firmy a napokon ich použila“ (Uhlauer a kol., 2007). Procesy, ktoré pomáhajú pri získavaní vedomostí z vonkajšieho prostredia organizácie a rovnako pri vytvorení vedomostí vnútorne, považujeme za vstupné stratégie KM. Stratégie,

ktoré sa prejavujú ako zdieľanie či kodifikácia skladu znalostí vnútri firmy, ako transformačné stratégie KM. Výstupy KM považujeme za mieru inovácie (nové produkty, procesy a patenty) a presiahnutie výstupnej fázy modelu KM (Uhlaner a kol., 2007). Holanďania Uhlaner, Stel, Meijaard a Folkeringa vo svojom článku vyšetrovali či rôzne miery týchto odlišných stratégií KM súvisia s výkonnosťou malých firiem (do 100 zamestnancov). Ich článok bol publikovaný pod iniciatívou SCALES (SCientific AnaLysis of Entrepreneurship and SMEs), uskutočnenou prostredníctvom EIM, ako súčasť programu 'SMEs and Entrepreneurship Programme' financovaného holandským Ministerstvom hospodárstva.

Výsledky ich výskumu potvrdzujú, že vstupné stratégie KM môžu byť najdôležitejším aspektom inovačného procesu vplyvajúceho na výkonnosť malých firiem. Výskum trhu a použitie externých sietí na výmenu znalostí sú spojené s vyšším rastom obratu tržieb. Okrem toho, zistili pozitívny vplyv kooperácie s inými firmami pre obnovu. Na druhej strane, transformačné aspekty KM vrátane kodifikácie vedomostí, firmou poskytovaného tréningu a certifikátov kvality, sa v ich štúdiu prejavili bez pozitívneho efektu. Výsledky zdôrazňujú rovnako dôležitosť absorpcie a tvorby vedomostí, čo vedie k úspechu inovačného úsilia v malých firmách. Mnohé holandské univerzity však nemajú motív podeliť sa o svoje novo vytvorené vedomosti s malými podnikmi. Môže byť teda veľmi užitočné dočasne podporovať výskumných pracovníkov, aby v pracovali v malých inovačných firmách. Tak môžu zamestnanci a zamestnávatelia profitovať z akademických vedomostí a integrovať ich do podnikových procesov.

## **Záver**

Implementácia nových trendov v manažmente podniku by mala byť prioritnou záležitosťou každého dobre fungujúceho podniku. Ak chce podnik uspieť v globálnom konkurenčnom prostredí so stále narastajúcou tendenciou vstupu nových konkurentov do prostredia, musí tak akceptovať nové skutočnosti a realizovať ich uplatnenie v praktických podmienkach. Inovačná schopnosť je dnes považovaná za ultimatívnu podmienku konkurencieschopnosti podnikov. V meniacom sa podnikateľskom prostredí, ktorého hnacou silou sú stále náročnejšie požiadavky zákazníkov, rast ponuky a služieb a tým aj vyššia konkurencia na trhoch, technologický rozvoj a globalizácia podnikania, sú vedomosti a inovácie prostriedkom zvládnutia zmien. Schopnosť organizácie prispôbiť sa turbulentnému prostrediu, ako aj cieľavedomý proces vedomostí má pre jej napredovanie význam najmä z pohľadu získania a udržania si konkurenčnej výhody.

## **Kľúčové slová**

podnikový proces, inovácia, inovačný proces, inovačný manažment, znalostný manažment, konkurencieschopnosť



## Literatúra

1. BOROVSKEÝ, J. – GÁL, P.: *Inovácie a transfer technológií*. 1. vyd. Bratislava : Eurounion, 2005. ISBN: 80-88984-86-6
2. DRUCKER, P.: *Věk diskontinuity*. Praha : Management Press, 2002.
3. DUDINSKÁ, E. - ŠPAVELKO, R.: Znalostný manažment a jeho význam pre generovanie konkurenčnej výhody. In: *Podniková Revue*. Košice : Typopress Myslava, roč. 3, 2004, č. 5, s. 31-41. ISSN 1335-9746
4. DVOŘÁK, J. a kol.: *Management inovací*. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2006. 246 s. ISBN 80-86847-18-7
5. HRAŠKOVÁ, D.: Úloha inovácií v rozvoji organizácie. [online] 2008. [citované 2009-08-27] Dostupné na internete: <<http://www.logistickymonitor.sk/en/images/prispevky/uloha-inovacii.pdf>>.
6. Inovačná stratégia SR na roky 2007 až 2013 (schválená vládou SR 14. 3. 2007). Dostupné na internete: <<http://www.economy.gov.sk/>>
7. JANOŠKA, J. a kol.: *Inovácia procesov a myslenia je pre firmy veľkou výzvou*. [online] 2004. [citované 2009-08-25] Dostupné na internete: <<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/inovacia-procesov-a-myslenia-je-pre-firmy-velkou-vyzvou.html>>.
8. KOKAVCOVÁ, D.: Znalostný manažment a jeho miesto v súčasnej etape rozvoja spoločnosti postavenej na vedomostiach. In: *Osobnosť knižnično-informačného pracovníka v znalostnej spoločnosti*. Zborník príspevkov zo 6. ročníka odborného seminára konaného 31. marca 2006 v Štátnej vedeckej knižnici v Banskej Bystrici / zost. Mária Meleková, Erik Potocký - Banská Bystrica : Štátna vedecká knižnica, 2006. ISBN 80-85169-83-5
9. KOVÁČ, M.: *Inovácie a technická tvorivosť*. Bratislava 2003. [citované 21.08.2009] Dostupné na internete: <<http://web.tuke.sk/sjf-icav/stranky/obrazky2/e-texty/inovacie.pdf>>.
10. MESÁROŠ, P – MESÁROŠ, F – ČARNICKÝ, Š.: *Manažment znalostí a perspektívy jeho uplatnenia v slovenských podnikoch*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. ISBN 978-80-225-2490-2
11. Oslo Manual 2005: *guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3rd edition. OECD [online]. [cit. 2009-05-13]. Dostupné na WWW: <<http://213.253.134.43/oecd/pdfs/browseit/9205111E.PDF>>.
12. SABADKA, D. – LEŠKOVÁ, A.: Inovačný proces a riadenie inovácií v podniku. In: *Transfer inovácií 5/2002*, SJF, TU v Košiciach. ISBN 80-7099-952-TEPLICKÁ, K.: Uplatnenie moderných vývojových trendov v podniku svetovej triedy. In: *Acta Montanistica Slovaca*, roč. 9, 2004, č. 2, s. 68-71.
13. TIDD, J. – BESSANT, J. – PAVITT, K.: *Řízení inovací. Zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno : Computer Press. 2007, 549 s. ISBN 978-80-251-1466-7
14. ĽAPÁK, P.: *Regionálna inovačná stratégia Košického samosprávneho kraja*. Texinfo vyd. 1. Košice: Košický samosprávny kraj, 2008. ISBN: 80-969559-X-

X [citované 2008-05-14]. Dostupné na internete:

<[http://www.vucke.sk/APIR/sk/Pre\\_Podnikatelov/phsr/regionalnainovacnastrategia/Stranky/default.aspx](http://www.vucke.sk/APIR/sk/Pre_Podnikatelov/phsr/regionalnainovacnastrategia/Stranky/default.aspx)>.

15. UHLANER a spol.: The Relationship between Knowledge Management, Innovation and Firm Performance: Evidence from Dutch SMEs. 2007, [citované 4.12.2008] Dostupné na internete:

<<http://ideas.repec.org/p/eim/papers/h200704.html>>.

16. VAVRINČÍK, P. a kol.: *Inovačný proces a reinžiniering v SR*. Bratislava : Ekonóm, 2008, 142 s. ISBN 978-80-225-2503-9

17. ZAJAC-VANKA P.: Znalostný manažment – kľúč k úspechu. In: *Slovo*. roč. 2001, č. 24. Dostupné na internete:

<<http://www.noveslovo.sk/archiv/2001-24/otrendoch.html>>

18. Dostupné na internete:

<<http://vedomostnaspolocnost.vlada.gov.sk/4757/inovacie.php>>

## Summary

Innovation activities within Management of Innovation are in the European Union the motive power of the economic development. They are enlarging possibilities of the future competitiveness in a form of new knowledge and increasing economic effectiveness mainly through the small and medium-sized enterprises. Knowledge management is a very important subject of the day. It comprises a range of practices used by organizations to identify, create, represent, and distribute knowledge. Countries, which invested higher volume of resources to these activities in the past, are now at the economically advanced level and multiply effect inserted into the science and technology. The article describes basic concepts of business processes, their innovations or innovation process and business process management. In this paper is mentioned also knowledge management, which is in close relationship with innovation management. In addition there are some results of researches realized on mentioned theme in Slovakia or abroad.

## Adresa autora

Ing. Petra Pešáková

Katedra manažmentu

Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

Ekonomická univerzita v Bratislave

Tajovského 13, 041 30 Košice

Tel.: +421 55 / 622 19 55, +421 902 434 264

E-mail: [petra.pesakova@gmail.com](mailto:petra.pesakova@gmail.com)

# Organizačná kultúra na príklade vybranej spoločnosti

Martina POTOMOVÁ

## Úvod

Organizačná kultúra tvorí neoddeliteľnú súčasť každej organizácie. Vytváranie vízie, misie a vlastných cieľov je dôležité pre správne riadenie a strategické smerovanie organizácie.

Kultúra a jej súčasti sú produktom skupiny. Vzhľadom na to, že kvalitní a spoľahliví zamestnanci sú kapitálom každej spoločnosti, tak aj vytváranie a starostlivosť o organizačnú kultúru patrí k dôležitej súčasťi života v podniku. Svojou činnosťou prispievame k dotváraniu spoločnosti a naplňaním hodnôt prispievame k dosahovaniu cieľov.

Mnoho spoločností sa už rozhodlo nastúpiť na vlak globalizácie, ktorá so sebou prináša tak výhody ako aj nevýhody. Aby mohla spoločnosť poskytovať výhodnejšie služby pre zákazníkov často znamená, že musí presunúť časť svojej výroby a prevádzky mimo materskej krajiny. Predtým ako sa organizácia rozhodne pre takýto krok, investuje veľa prostriedkov do prieskumov a analýz prostredia, do ktorého sa presunie. Kultúra je tak dôležitým aspektom pri rozhodovaní, na ktorú svetovú stranu sa nakoniec projekt umiestni. To všetko organizácie robia najmä preto, aby mohli poskytnúť svojim zákazníkom pridanú hodnotu a byť tak dostatočne konkurencieschopné. Napriek tomu, že pojem organizačná kultúra je v manažmente známy, samotný význam organizačnej kultúry je podceňovaný.

Počas účasti na projekte organizačného rozvoja bolo mojou úlohou sledovať a podporovať internú komunikáciu v medzinárodnej spoločnosti pôsobiacej v oblasti informačno-komunikačných technológií. Zámerom bolo zistiť ako zamestnanci vnímajú organizačnú kultúru a ako sú informovaní o jej hodnotách, ktoré boli identifikované na základe výsledkov prieskumu autorky príspevku a výsledkov projektu organizačného rozvoja. Ukazuje sa viac ako inokedy, aké dôležité je starať sa a riadiť organizačné kultúry. Byť pri vzniku spoločnosti od základov na zelenej lúke, mať príležitosť položiť základy organizačnej kultúry a komunikácie sa nenaskytá často. Výrazne mi pomohlo prostredie organizácie a diskusie s kolegami rôznych národností na rôznych úrovniach manažmentu.

Teória poskytuje množstvo pohľadov a štúdií vnímania organizačnej kultúry, avšak prax často prináša nové výzvy, ktoré treba zohľadniť. Napriek tomu ostáva fenoménom, ako sa vo vnútri organizačná kultúra vyvíja a dozrieva. Správne nastavená komunikácia môže výrazne podporiť jasné pochopenie hodnôt a významu organizačnej kultúry. V rámci spoločenského kontextu vo vybranej spoločnosti je možné konštatovať, že tak, ako sa vyvíja a rastie jej kvalita, tak rastie aj uznanie, že starostlivosť o organizačnú kultúru je dôležitá.

Týmto príspevkom by sme radi poukázali na fakt, že kultúra (národná aj organizačná) je strategickou časťou podniku a dotvára jej pridanú hodnotu. Každá národná kultúra má svoje špecifiká a dimenzie, ktoré treba zohľadniť pri komunikácii. Viac ako inokedy je nutné prihliadať na aspekty a hodnoty rôznych kultúr, ktoré sa stretávajú v medzinárodných organizáciách.

## 1. Organizačná kultúra (vymedzenie pojmov)

### 1.1. Kultúra a organizačná kultúra

Antropologický prístup k definovaniu a štúdiu kultúry je prevažne deskriptívny a založený na pozorovaní. Antropológovia sa pokúšajú opísať správanie určitých skupín a interpretovať jeho významy. Kultúru teda chápu napríklad ako spôsob života skupiny ľudí, ako konfiguráciu všetkých viac či menej stereotypizovaných vzorcov naučeného správania, ktoré sú prenášané z generácie na generáciu prostredníctvom jazyka a napodobňovania.

Kultúra je súhrn výsledkov tvorivej činnosti ľudí vo vývine ľudskej spoločnosti. Čo je pre nás konkrétne a pozorovateľné, to nie je kultúra vnímania per se - teda cez seba, ale rozdielnosť v ľudskom chovaní – v činnostiach, rituáloch, tradíciách a pod. V skutočnosti pozorujeme manifestáciu kultúry, nie kultúru samú o sebe.

Podľa Lukášovej, R., Nového, I. a kol. pojem kultúra vo všeobecnosti označuje „špecifický spôsob organizácie, realizáciu a rozvoj činností, objektivizovaný vo výsledkoch fyzickej a duševnej práce“ (Veľký sociologický slovník, 1996, s.547). Do manažmentu bol prevzatý z kultúrnej antropológie, uplatňované sú tu však aj poznatky z ďalších disciplín, a to predovšetkým zo sociológie a psychológie.

Kultúra (antropológia) je druhá príroda, čiže súhrn všetkého, čo vytvorili ruky a mozog človeka. Opodstatnenosť takéhoto vymedzenia kultúry v rámci antropológie vyplýva z potreby skúmať etnické skupiny. Aspekt kultivácie, humanizácie človeka je tu však len implicitne tematizovaný.<sup>1</sup>

Podľa Herdera, J.G. je kultúra rozvíjanie, vyjavovanie sa schopností ľudského umu, kultivovanie ducha. Kultúra je podmienka dosiahnutia šťastia. Kultúrou (kultivovaním) ako nástrojom prispôsobovania, ktorého mechanizmom je tradícia (ustálenie vzorov správania a činnosti) ako podstata ľudstva, človek v priebehu existenčného zápasu nahrádza svoje fyzické nedostatky. Kultúra je historická forma prejavu národov a spoločenských.<sup>2</sup>

Výrok Mináča, V. hovorí: „Verím, že ani ľudská kultúra nesúhlasí so zánikom, že je živá a že ako živá protestuje proti všetkým odroňom a hlupákum, proti fyzickej či trhovej pažravosti človeka, proti umieraniu detí a celých národov, ktorú spôsobuje nerovnomernosť vývinu a z nej pochádzajúca sociálna nespravodlivosť. Verím, že ľudská kultúra - in summa rerum discrimine - zastaví vlnobitie nenávisťi.

<sup>1</sup> [http://sk.wikipedia.org/wiki/Kultúra\\_\(spoločenské\\_vedy\)](http://sk.wikipedia.org/wiki/Kultúra_(spoločenské_vedy)); 09.09.2009

<sup>2</sup> [http://sk.wikipedia.org/wiki/Kultúra\\_\(spoločenské\\_vedy\)](http://sk.wikipedia.org/wiki/Kultúra_(spoločenské_vedy)); 09.09.2009

Verím nie na princíp, ale na skúsenosť. Veď ľudstvo má svoju dobre zaplatenú skúsenosť a tá je uložená práve v jeho kultúre.“<sup>3</sup>

## 1.2. Definície koncepcie organizačnej kultúry

Definíciami koncepcie organizačnej kultúry sa zamestnáva mnoho ľudí a autorov. Pramení to všetko z pokusov o lepšie pochopenie dôležitosti organizácii z hľadiska vplyvu na myslenie zamestnancov a tiež fenoménu, ktorý spomínajú ak rozprávajú o organizačnej kultúre. Je nutné tiež zohľadniť, že napriek množstvu definícií, ktoré sú dostupné v literatúre existuje rôzna interpretácia a výklad organizačnej kultúry.

Tiež sa prihliada na samostatný význam pojmov „kultúra“ a „organizácia“, ktoré sa používajú v kombinácii na označenie spôsobu fungovania, organizácie práce v spoločnosti, systému uznávaných hodnôt, prejavov a foriem komunikácie – von alebo dovnútra organizácie. Antropológovia už v roku 1952 identifikovali viac ako 164 rôznych definícií organizačnej kultúry a v súčasnosti ich je bezpochyby niekoľkonásobne viac.

Podľa Drennana D. je kultúra spôsob akým sa veci robia. Je to niečo typické pre organizácie, zvyky, ktoré prevládajú nad postojmi, dospievajúci vzor akceptovaného a očakávaného spôsobu správania sa.<sup>4</sup>

## 1.3. Obsah organizačnej kultúry

Definície organizačnej kultúry zvyčajne sústreďujú našu pozornosť na jadro predmetu sú taktiež aj nevyhnutne stručné. Teoretici identifikovali veľké množstvo rôznych aspektov alebo elementov organizačnej kultúry zahŕňajúc:

- artefakty;
- jazyk vo forme vtipov, metafor, príbehov, mýtov a legiend;
- spôsob a model správania sa vo forme obradov, rituálov, ceremónií a osláv;
- pravidiel správania sa;
- hrdinov;
- symboly a symbolické činy;
- presvedčenia, hodnoty a postoje;
- etické kódy;
- východiskové predpoklady a
- dejiny.

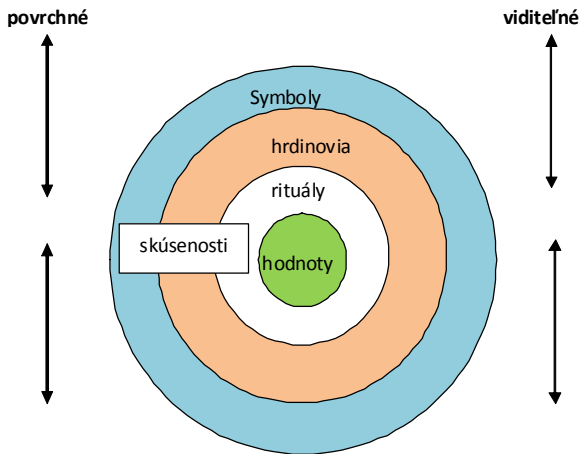
Tieto elementy sa vzájomne prekrývajú. Za účelom minimalizovania nejasností autori hľadali spôsob ako zobrazit' tieto elementy kultúry ako modely.

<sup>3</sup> [http://sk.wikipedia.org/wiki/Kultúra\\_\(spoločenské\\_vedy\)](http://sk.wikipedia.org/wiki/Kultúra_(spoločenské_vedy)); 09.09.2009

<sup>4</sup> A.Brown: Organisational Culture; Second edition; Prentice Hall; 1998;str.9

K najznámejším patria Hofstedeho model „cibule“ (Obr.č.1) a Scheinov model (Obr.č.2) úrovni kultúry.

Obrázok 1 Hofstedeho model cibule

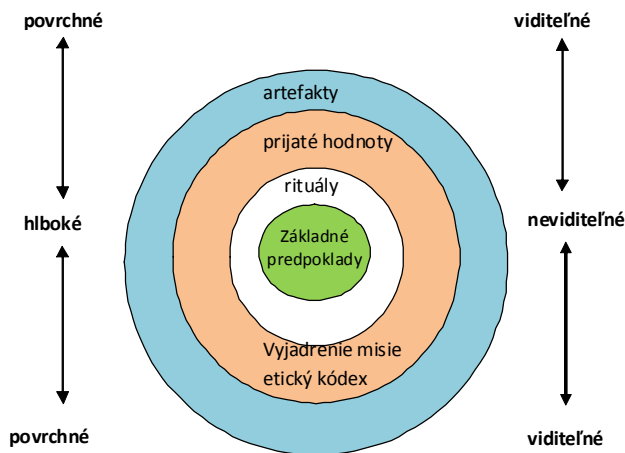


Zdroj: Barbara Senior: Strategic Change; Organisational cultures for change. Lecturers' guide 2002

Napriek tomu, že tieto jednoduché hierarchie jednotlivých premenných sú prítlačivé, je potrebné si uvedomiť, že skutočné organizačné kultúry nie sú také jasné a usporiadané akoby tieto modely mohli naznačovať. Treba si preto uvedomiť zložitost' tých skutočných kultúr, ich nevypočítateľnosť a tiež rozporupnosť.

Realita je však taká, že jednotlivé elementy kultúry sú odlišne odolné voči zmene, avšak s minimálnym predpokladom pre radikálnu zmenu. Tak artefakty sú viac náchylné smerom k evolučnému procesu. Preto netreba podceňovať podstatu dynamiky rozvoja kultúrnych procesov.

Obrázok 2 Scheinov model úrovni kultúry



Zdroj: Barbara Senior: Strategic Change; Organisational cultures for change. Lecturers' guide 2002

## 1.4. Čo je kultúra?

Prvotná definícia podľa Deala a Kennedyho (1982) poukazuje na to, že organizačná kultúra môže byť myslená ako „spôsob akým robíme veci“. Je náročné dozvedieť sa, čo treba vylúčiť z takej idey ako je kultúra. Všetko v rámci organizácie môže byť vnímané ako komponent alebo ako produkt kultúry.

Organizačná kultúra je súborom hodnôt, postojov, noriem, vzorcov správania, ktoré sú zdieľané naprieč organizáciou a významným spôsobom ovplyvňuje výkon i dlhodobú úspešnosť firmy. Správna organizačná kultúra aktívne pôsobí na súdržnosť organizácie a jej prispôsobivosť. Organizačná kultúra sa dostáva do popredia aj v súvislosti s multikulturálnymi tímami, ktoré sa vyskytujú čoraz častejšie. Vedenie organizácie si však musí byť vedomé, že organizačná kultúra existuje. Iba vtedy je schopný organizačnú kultúru efektívne budovať a rozvíjať.<sup>5</sup>

V dostupnej literatúre ako aj v praxi sa používajú pojmy podniková kultúra, firemná alebo organizačná kultúra. **Pre účely tohto príspevku budem pracovať s pojmom organizačná kultúra a s definíciou organizačnej kultúry ako vzoru presvedčenia, hodnôt a nadobudnutých spôsobov zastrešených skúsenosťami, ktoré sa vyvinuli počas smerovania organizačnej histórie, a ktoré majú tendenciu byť manifestované v jej materiálnych opatreniach a správaní sa jej členov.**<sup>6</sup>

<sup>5</sup> <http://www.riadenie.sk/organizacna-kultura/>; 10.09.2009

<sup>6</sup> A.Brown: Organisational Culture; Second edition; Prentice Hall; 1998;str.9

## 2. Porovnanie prieskumov

Cieľom tohto je príspevku podeliť sa o výsledky, ktoré vychádzajú z porovnania prieskumu autorky príspevku z roku 2007, ktorý mal za cieľ zistiť stav informovanosti a stotožnenia sa s hodnotami nazývanými „T-Spirit“ zamestnancov spoločnosti T-Systems Slovakia s.r.o. s výsledkami projektu organizačného rozvoja z roku 2008. T-Systems Slovakia s.r.o. vstúpila do organizačnej kultúry výrazne ovplyvnenej materskou nemeckou organizáciou. Zmena je život, hovorí porekadlo. Tak je aj kríza súčasťou života a okrem hrozieb otvára aj nové príležitosti.

Predtým ako porovnáme jednotlivé prieskumy, pripomenieme si kultúrne dimenzie, ktorých autorom je Geert Hofstede<sup>TM</sup>. Hofstedeho najznámejšia kniha nesie názov *Dôsledky kultúry: Medzinárodné rozdiely v hodnotách súvisiacich s prácou*. Jej obsahom je analýza výsledkov prieskumu, ktorý bol vykonaný na vzorke viac než 116 000 zamestnancov spoločnosti IBM zo 40 krajín celého sveta.

Poukazuje na odlišnosti medzi kultúrami a prináša teórie vysvetľujúce kultúrnu rôznorodosť, ktoré sú často označované ako tzv. „Hofstedeho dimenzie“.

Patria sem:

- § veľké versus malé rozpätie moci (PDI)
- § individualizmus versus kolektivismus (IDV)
- § maskulinita versus femininita (MAS)
- § veľká versus malá miera vyhýbania sa neistote (UAI)
- § dlhodobá versus krátkodobá orientácia (LTO)

Z výsledkov tohto výskumu vyplynulo, že národná kultúra určuje v súvislosti s riadením predovšetkým:

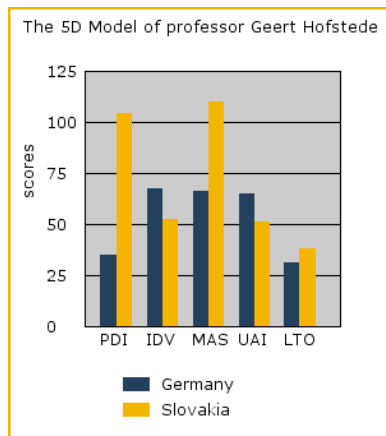
- § tendencie organizácie pri tvorbe a výbere organizačnej štruktúry,
- § mieru zdôrazňovania jednotlivých manažérskych funkcií,
- § štýl riadenia vedúcich pracovníkov a spôsob rozhodovania v organizácii,
- § predstavy pracovníkov o úlohe manažéra v organizácii,
- § motivačné vzorce príslušníkov jednotlivých kultúr.

Hofstedeho štúdiá v IBM sa preslávila ako prelomové dielo z oblasti sociálnych vied venované problematike medzikultúrnych vzťahov. Odvolávajú sa na ňu mnohé významné publikácie z rôznych odborov, napríklad zo sociológie, antropológie, práva, histórie, ekonómie či podnikovej ekonomiky. Tento koncept našiel uplatnenie aj v rámci analýzy najrôznejších sektorov ako je rozdelenie príjmov, výdavky na obranu, právne systémy, politika sociálneho zabezpečenia,



náhle prepuknutia násilia a konfliktov, náboženské hodnoty a správanie, štátne a korporátne riadenie ekonomiky či práca.<sup>7</sup>

Obrázok 3 Porovnanie Nemecka a Slovenska podľa 5D modelu prof. Geerta Hofstedeho



Zdroj: [http://www.geert-hofstede.com/geert\\_hofstede\\_resources.shtml](http://www.geert-hofstede.com/geert_hofstede_resources.shtml); 28.03.2009

Porovnanie jednotlivých hodnôt Nemecka a Slovenska podľa Hofstedeho (Obr.č.3) poukazuje na rozdiely najmä na úrovni dimenzií veľké vs. malé rozpätie moci (PDI) a maskulinita versus femininita (MAS). Najbližšie majú k sebe hodnoty individualizmu (IDV) a dlhodobej vs. krátkodobej orientácie (LTO).

Nemecká kultúra je označovaná ako silne individualistická, čo je vidieť a cítiť v rámci organizácie spoločnosti, ako aj organizačnej kultúry a jej subkultúr.

Proces myslenia a organizácie práce je hodnotený ako vysoko precízny a každá úloha je spracovaná veľmi detailne, najmä v projektovej a prípravnej fáze. Akonáhle sa však plánovanie skončí, postupuje sa veľmi rýchlo a dodržanie termínov sa hodnotí veľmi vysoko.

Na rozdiel od kultúry slovenskej, nemecká kultúra nemá rada prekvapenia. Tento fakt je možné priradiť k odlišnej histórii a tradíciám oboch kultúr. Nemci si veľmi strážia súkromie, pričom Slováci sa veľmi srdečne a úprimne zaujímajú o súkromie svojich kolegov.

Pre lepšie pochopenie rôznych kultúr je veľmi nápomocné vyhľadať si vhodnú literatúru. Spoločnosť T-Systems Slovakia s.r.o. však zvolila cestu vzdelávania a preto organizuje príležitostne a nielen pre vedúcich zamestnancov na rôznych úrovniach takzvané interkulturálne školenia pod vedením odborníkov. Vzhľadom na nemecký pôvod materskej spoločnosti DTAG sa školenie zameriava na rozdiely medzi nemeckou a slovenskou kultúrou v obchodnej ako aj súkromnej sfére.

<sup>7</sup> [http://sk.wikipedia.org/wiki/Geert\\_Hofstede](http://sk.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede); 10.09.2009

Informácie získané na školení pomôžu lepšie pochopiť odlišnosti a dimenzie rôznych kultúr, čo môže výrazne uľahčiť spoluprácu v rámci jednotlivých tímov.

Tak ako poznanie rôznych kultúrnych dimenzií je tiež dôležité poznať víziu, misiu a hodnoty spoločnosti, v ktorej zamestnanci pôsobia. Váhu dôležitosti vízie, stav informovanosti a mieru stotožnenia sa s hodnotami približujú výsledky prieskumov.

## 2.1. Váha dôležitosti vízie

Vzhľadom na fakt, že spoločnosť T-Systems Slovakia s.r.o. pôsobí na pracovnom trhu od marca 2006, môžeme ju považovať za veľmi mladú a dynamicky sa rozvíjajúcu spoločnosť. Štruktúra zamestnancov z hľadiska veku je veľmi mladá a rôznorodá. Pre mnohých zamestnancov je to prvé zamestnanie po štúdiu a teda aj prvý kontakt s organizačnou kultúrou a etikou. Prihliadajúc na fakt, že vízia a hodnoty T-Spirit sú prezentované pri nástupe do zamestnania, predpoklad informovanosti by sa mohol zdať ako daný a jasný. Uvedomujúc si, že spoločnosť má určité priority a zamestnanci určené plány osobného rozvoja a množstva informácií, ktoré zamestnanci dostávajú, v prieskume z roku 2007 sa stručne predstavujú hodnoty T-Spirit. Následný prieskum v roku 2008 však nabere iný, dôležitejší rozmer pre spoločnosť ako takú.

Uvedomenie si dôležitosti vízie, spolu s misiou a hodnotami pre dosiahnutie cieľov spoločnosti je veľmi podstatné. Trendy naznačujú, že jasne a zrozumiteľne formulovaná stratégia je kľúčová pre dosiahnutie úspechu. Tu však už nehovoríme len o cieľoch jednotlivcov, ale celej organizácie. V interných prieskumoch sa stále vyskytuje otázka zameraná na pochopenie a zrozumiteľnosť vízie a stratégie spoločnosti. Bežný zamestnanec môže vzbudzovať dojem, že mu je termín vízia celkom jasný a je schopný vysvetliť akú víziu má spoločnosť, v ktorej pracuje. Zväčša sa odpovede na túto otázku pohybujú v stredových a okrajových hodnotách. Vychádzame pritom z domnienky, že každá organizácia má alebo by mala mať stanovenú víziu. Opak je však často pravdou. Organizácie nevenujú dostatočnú pozornosť strategickému manažmentu a plánovaniu. Tak často podceňujú dôležitosť organizačnej kultúry a jej starostlivosť.

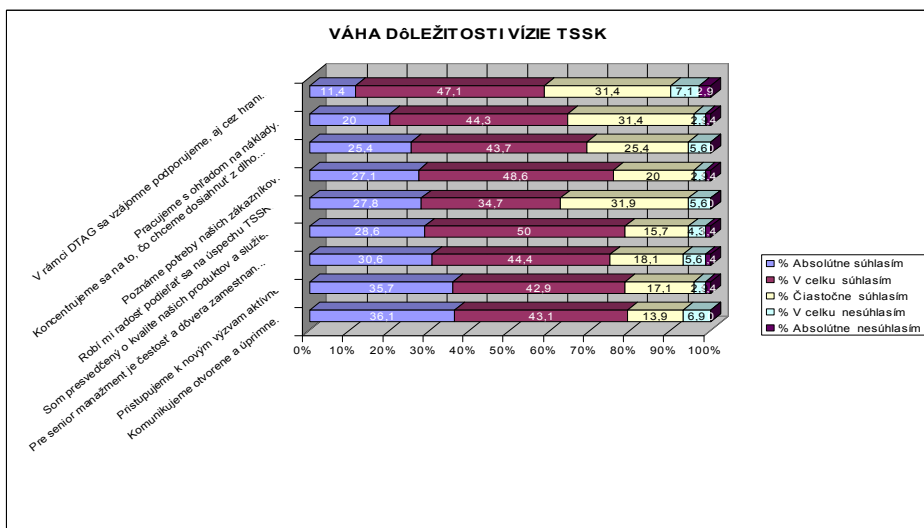
V takto dynamickej spoločnosti a mladom kolektíve je náročné zistiť, aká dôležitá je vízia pre zamestnanca, keďže pre mnohých je T-Systems Slovakia s.r.o. prvým zamestnávateľom po ukončení prevažne vysokoškolského štúdia a taktiež prvou príležitosťou stretnúť sa s víziami a hodnotami, ktoré sú prirodzenou súčasťou podniku a teda jeho kultúry. Postupne sa teda zoznamujú so spoločnosťou, jej víziou a hodnotami. Miestom prvého kontaktu s hodnotami T-Spirit je takzvaný „Welcome day“ – teda uvítací deň, ktorý absolvuje každý nový zamestnanec.

Okrem iného sú tam prezentované práve hodnoty T-Spirit a tiež vízia spoločnosti T-Systems v medzinárodnom kontexte a vízia spoločnosti TSSK, pre

ktorú sa rozhodli pracovať a získať tak vzácne pracovné skúsenosti. Na zistenie váhy dôležitosti vízie spoločnosti boli v prieskume z roku 2007 identifikované tieto otázky a výsledky znázorňuje graf 1:

- ▶ Komunikujeme otvorene a úprimne.
- ▶ Pristupujeme k novým výzvam aktívne.
- ▶ Pre senior manažment je česťnosť a dôvera zamestnancov a zákazníkov veľmi dôležitá.
- ▶ Som presvedčený o kvalite našich produktov a služieb.
- ▶ Robí mi radosť podieľať sa na úspechu TSSK.
- ▶ Poznáme potreby našich zákazníkov.
- ▶ Koncentrujeme sa na to, čo chceme dosiahnuť z dlhodobého hľadiska.
- ▶ Pracujeme s ohľadom na náklady.
- ▶ V rámci DTAG sa vzájomne podporujeme, aj cez hranice tímov.

Graf 1 Váha dôležitosti vízie TSSK



Zdroj: prieskum autorky príspevku, 2007

Ako bolo spomenuté vyššie, vízia spoločnosti je niečo, s čím sa zamestnanec priebežne zoznamuje a osvojuje. Pre mnohých je vízia nový pojem, presne tak ako organizačná kultúra v spoločnosti. Podľa výsledkov je vidieť, že zamestnanci pristupujú k výzvam aktívne a teda nemajú obavy z nepoznaného, radi sa učia nové veci. Komunikácia je tiež veľmi dôležitou súčasťou organizačnej kultúry a podľa odpovedí sa komunikuje otvorene a úprimne.

Ak prihladneme na fakt, že v čase zberu informácií v roku 2007 bola spoločnosť T-Systems Slovakia s.r.o. na trhu jeden rok, boli odpovede adekvátne

danej situácii. Zamestnanci sa neustále zdokonaľujú vo svojich oblastiach a vedomostiach, absolvujú testy a školenia, aby boli pripravení prevziať starostlivosť o zákazníka do vlastných rúk, bez akýchkoľvek prekážok alebo nezodpovedaných otázok. Preto je prirodzené, že sa zaujímajú o potreby zákazníkov a spolupracujú vzájomne s kolegami z Nemecka, teda aj cez hranice tímov. Manažment pri tom vkladá dôveru do zamestnancov, pretože oni prispievajú kvalitou svojej práce k úspechu spoločnosti T-Systems Slovakia s.r.o.

Projekt organizačného rozvoja z roku 2008 prišiel pre spoločnosť práve včas. Fáza pionierstva, improvizácií, priamej a osobnejšej komunikácie a patriarchálneho riadenia, teda obdobia, ktoré je označované ako plné chaosu, žiadneho delegovania, zápasov o moc a nedostatku kapitálu. Postupne prešla cez fázu odlišovania, kde sa kládol dôraz najmä na vytváranie ohodnotiteľných a kontrolovateľných štruktúr a formalizácie vodcovstva. Toto obdobie má znaky strnulosti, účelového myslenia v boxoch a ubúdanie motivácie. Spoločnosť T-Systems Slovakia s.r.o. sa nachádza na ceste k fáze integrácie, ktorá má znaky rozvíjania holistického útvaru, prechodu k flexibilnému správaniu a spoločnému vodcovstvu a rozhodovaniu.

Vízia, misia a hodnoty spoločnosti boli vypracované na základe spätnej väzby a úzkej spolupráce a integrácie rôznych úrovní riadiach pracovníkov a podporných funkcií. Zamestnanci spoločnosti mali možnosť vyjadriť svoj názor a ten nebol ponechaný napospas, ale bol kvalitne spracovaný. Konečný výsledok a teda konkrétna formulácia vízie, misie a hodnôt boli na základe stanoveného časového harmonogramu prezentované všetkým zamestnancom spoločnosti počas akcie, ktorá mala oficiálne predstaviť projekt a vyvolať pocit zmeny. Autorka príspevku sa osobne podieľala na príprave scenára a priebehu tejto aktivity. Autorka ako moderátorka tejto zamestnaneckej akcie, ale aj zamestnanec môže potvrdiť, že sme boli svedkom niečoho jedinečného pre spoločnosť T-Systems Slovakia s.r.o. Nie je zriedkavé, ak sa spoločnosť pýta priamo zamestnancov na ich názor, no je zriedkavé vidieť a zažiť, že takýto projekt je v konečnom dôsledku realizovaný a dotiahnutý do konca. Ak prihliadneme na fakt, že vekový priemer zamestnancov je 27,5 roka, je taktiež nutné podotknúť, že si možno v počiatočných zamestnanci neuvedomujú, aká príležitosť sa im naskytla. Byť pri budovaní spoločnosti, môcť otvorene komunikovať a odovzdávať svoje nápady, ktoré v prípade pridanej hodnoty a efektívnosti môžu byť prínosom pre celú spoločnosť.

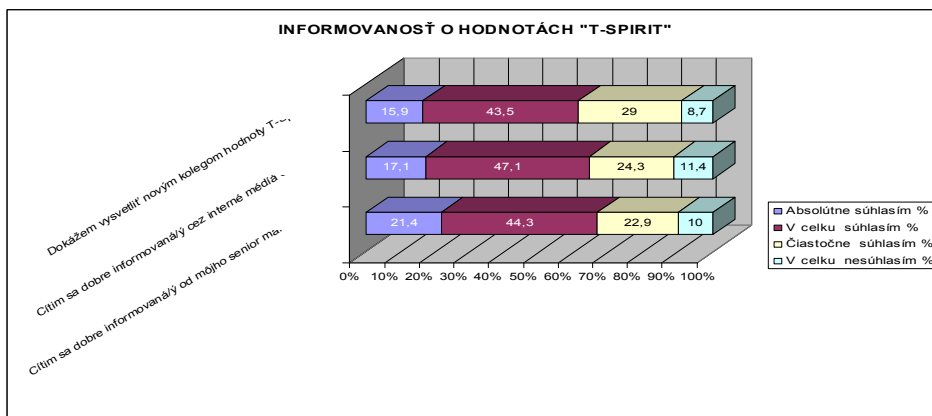
Budovanie vedomostnej a učiacej sa organizácie je jedným z trendov do budúcnosti. Spoločnosť T-Systems Slovakia s.r.o. je na ceste tohto trendu od svojich počiatkov najmä preto, že vedenie spoločnosti považuje odborné vzdelávanie, zdieľanie informácií a skúseností za jednu z kľúčových úloh pre udržanie si svojho postavenia na trhu v globálnom prostredí, ako aj v rámci DTAG.

## 2.2. Stav informovanosti o hodnotách „T-Spirit“

Na zistenie informovanosti o hodnotách T-Spirit boli v prieskume z roku 2007 identifikované nasledujúce otázky, ktorých vyhodnotenie je uvedené v grafe 2:

- ▶ Cítim sa dobre informovaná/ý od môjho senior manažéra o T-Spirit.
- ▶ Cítim sa dobre informovaná/ý cez interné médiá o hodnotách T-Spirit.
- ▶ Dokážem vysvetliť novým kolegom hodnoty T-Spirit.

Graf 2 Stav informovanosti o hodnotách „T-Spirit“



Zdroj: prieskum autorky príspevku, 2007

Zamestnanci spoločnosti TSSK sa cítia byť dobre informovaní, hlavne cez interné médiá o hodnotách „T-Spirit“. Ako už bolo spomenuté vyššie, tieto hodnoty sa neustále prezentujú na uvítacích dňoch pre nových zamestnancov, ale taktiež cez interné komunikačné médiá, akými sú napríklad pravidelné stretnutia všetkých zamestnancov s manažmentom, kde sa okrem iného prezentujú výsledky a ďalšie ciele, úlohy, ktoré spoločnosť čakajú. Interná komunikácia v podobe rôznych elektronických časopisov tiež prináša informácie o podnikových hodnotách a rôzne príklady, kde boli hodnoty „T-Spirit“ viditeľné, napríklad pri starostlivosti o zákazníka.

Tieto hodnoty sú priebežne komunikované. Vzhľadom na meniace sa prostredie sú tieto hodnoty pravidelne aktualizované tak, aby boli v súlade so stratégiou spoločnosti. Všetky informácie pre zamestnancov sú k dispozícii na intranete a kedykoľvek k nahliadnutiu. Pre prípadné otázky je vytvorená možnosť diskutovať telefonicky alebo prostredníctvom e-mailovej komunikácie. Oddelenie ľudských zdrojov je tiež miestom, kde sa zamestnanec môže obrátiť, ak má pocit, že sa v jeho tíme nekoná podľa týchto hodnôt.

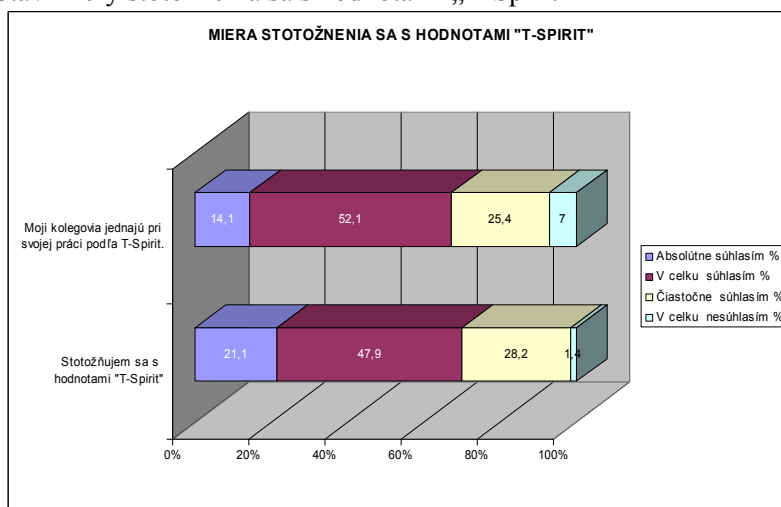
K týmto hodnotám však pribudli aj hodnoty nové a tie boli formulované ako výstup projektu organizačného rozvoja. Tieto hodnoty sa však týkajú hodnôt riadenia organizácie, strategického smerovania a prínosu pre spoločnosť, ale aj jednotlivca. Pripravujú sa školenia na vysvetlenie týchto hodnôt, aby si každý zamestnanec mohol vybrať a uvedomiť, ako sám prispieva k dosiahnutiu cieľov a ktoré hodnoty sú kľúčové aj pre jeho pôsobenie a úspech.

### 2.3. Stav miery stotožnenia sa s hodnotami „T-Spirit“

Otázka stotožnenia sa s hodnotami „T-Spirit“ bola položená priamo a teda je možné vidieť jej umiestnenie (graf 3). Identifikované boli dve otázky:

- ▶ Moji kolegovia jednájú pri svojej práci podľa "T-Spirit".
- ▶ Stotožňujem sa s hodnotami "T-Spirit"

Graf 3 Stav miery stotožnenia sa s hodnotami „T-Spirit“



Zdroj: prieskum autorky príspevku, 2007

Všeobecne sa zamestnanci stotožňujú s hodnotami „T-Spirit“, aj keď je možné sledovať, že najčastejšie volia odpoveď „v celku súhlasím“. Ak by sme teda sčítali odpovede absolútneho súhlasu, väčšina zamestnancov vyjadrila stotožnenie s hodnotami podniku, pre ktorý pracujú. Je príjemné zistenie, že zamestnanci sa stotožňujú s hodnotami, a to viac ako väčšina, teda okrem vlastných hodnôt nachádzajú pozitíva a prínosy aj v hodnotách, ktoré sú kľúčové pre ich zamestnávateľa.

Absolútny súhlas vyjadrila väčšina opýtaných a poukázala na to, že etické hodnoty sú pre nich dôležité a považujú ich za nevyhnutnú súčasť v spoločnosti. Napriek vysokým hodnotám v týchto odpovediach je nutné taktiež na niektoré oblasti upriamiť väčšiu pozornosť a dať tak zamestnancom najavo, že ich názor ako aj úsilie sú veľmi dôležité, ako pre dotváranie podnikovej kultúry, tak aj pre výsledky spoločnosti. Vzhľadom nato, že spoločnosť T-Systems Slovakia s.r.o. je veľmi mladá spoločnosť, je prirodzené ako sa veci vyvíjajú. Taktiež netreba zabúdať na úsilie všetkých, ktorí sa odhodlali a nastúpili na pomyselnú „lod“, aby tak mohli prispieť k doterajšiemu úspechu, ale nezabudnúť tiež na starostlivosť o vytvorené a vytváranie nových hodnôt, ktoré sú nevyhnutné pre jej ďalšiu rast.

## **Záver**

Na kultúre záleží. Či už hovoríme o kultúre národa alebo organizačnej kultúre. Kultúra a jej moc majú veľký vplyv na všetky aspekty vytvárania stratégií. Neovplyvňujú len implementáciu, ale taktiež analýzu a voľbu stratégie. Vplyv kultúry na stratégiu je najlepšie viditeľný pri zvažovaní, ako forma kultúry určuje spôsob, akým manažéri dávajú zmysel ich vlastnému prostrediu, ako vytvárajú realitu pre ich organizáciu spoločne s ostatnými členmi. Dôležitosť organizačnej kultúry nadobúda nový rozmer. Rok 2009 pre nás pripravil prekvapenie, ktoré je nazývané ako kríza.

Kríza je však prirodzenou súčasťou životného cyklu a treba sa s ňou vysporiadať. Spoločnosť, ktorá sa nachádza na ceste do fázy integrácie, to nemá ľahké. Po turbulentných začiatkoch je vidieť dôležitosť organizačnej kultúry ako nástroja pre úspešné dosiahnutie strategických cieľov. Zvlášť prihliadajúc na rôzne dimenzie jednotlivých kultúr a subkultúr v organizácii. Na začiatku mali zamestnanci len očakávania a najmä obavy, pretože vstupovali do neznámeho prostredia. Po troch rokoch sa mení prístup k organizácii a najmä hľadaniu prínosu a pridanej hodnoty pre jednotlivca. Čo to znamená mať víziu, misiu, hodnoty a organizačnú kultúru? Čo tvorí jej pridanú hodnotu? Ako to zmení život a čo presne z toho budeme mať? Aj týmito otázkam sa venuje strategický manažment a plánovanie, ktorému sa v spoločnosti T-Systems Slovakia venuje zvýšená pozornosť a priorita. Prednosť v jazde dostal projekt organizačného rozvoja, ktorý sa stará o organizačnú kultúru, a to vo všetkých smeroch.

Je potrebné dodať, že práve ľudia sú kľúčom k úspechu a preto časová investícia do diskusií so zamestnancami sa jednoznačne oplatí do budúcnosti. Pozorným načúvaním sa nám dostane spätnej väzby na to, ako veci robíme. Tak ako každý jednotlivec je jedinečný, tak aj organizačná kultúra je niečím jedinečným. Je výsledkom práce ľudí, či už jednotlivcov alebo skupín, ktorým záleží na samotnej kultúre ako takej. Starostlivosťou o (našu) kultúru zachováme rôznorodosť a jedinečnosť. To isté platí nielen pre národnú ale aj organizačnú kultúru. Každá organizácia a jednotlivec v nej má príležitosť dotvárať kultúru.

Spoločnosť T-Systems Slovakia s.r.o. sa v rámci projektu organizačného rozvoja odhodlala formulovať svoju víziu, misiu a hodnoty, ktoré majú byť akýmsi nástrojom pre dosiahnutie cieľa. Cieľom je stať sa uznávaným centrom excelencie v regióne a strategickým partnerom pre zákazníkov na celom svete v oblasti poskytovania služieb vzdialenej administrácie. Je jednoznačné, že aj táto spoločnosť chce prispieť k lepšej budúcnosti a byť kvalitnou, efektívnou a prínosnou inováciou pre zákazníkov, interných alebo externých, a to v každom smere a vzťahu. Využitie kultúrnej rozmanitosti, vzájomný rešpekt a podpora. Integrita slov a činov, ktorá má prispieť k otvorenej komunikácii ako aj k plneniu sľubov.

Prieskum v roku 2007 bol venovaný práve zisteniu stavu informovanosti a miery stotožnenia sa s týmito hodnotami, a mal hlavne poukázať na to, že napriek intenzívnemu a rýchlemu rastu sa nezabudlo na tak dôležitý aspekt, ako je organizačná kultúra. Projekt organizačného rozvoja v roku 2008 posúva spoločnosť T-Systems Slovakia od pioniera k integrátorovi a to je pre budúcnosť spoločnosti, jej zamestnancov a partnerov znak pridanej hodnoty a kvality. Manažment spoločnosti T-Systems Slovakia s.r.o., ako aj koncern DTAG pravidelne preveruje spokojnosť svojich zamestnancov a zaujíma sa o ich názor. Každoročne sa koná prieskum, ktorým sa zisťuje stav spokojnosti v oblastiach procesov, organizačnej kultúry, ďalšom vzdelávaní a rozvoji zamestnancov. Výsledky sú vyhodnocované tímovo a následne sú zostavované aj analýzy, ktoré sú potom súčasťou napríklad osobných cieľov manažmentu.

Týmto príspevkom sme chceli upriamiť pozornosť na dôležitosť organizačnej kultúry ako nástroja pre dosiahnutie strategických cieľov spoločnosti. Kontinuálna komunikácia vo všetkých smeroch ukazuje, že zamestnanci sú dostatočne informovaní a stotožňujú sa s hodnotami spoločnosti T-Systems, čo môžeme považovať za úspech v rámci projektu organizačného rozvoja. Organizačná kultúra, jej aspekty a odtiene sa stali kľúčovou dimenziou úspešnosti organizácie. Poznanie a riadenie organizačnej kultúry sa stane stratégiou na dosiahnutie cieľa práve v rýchlo meniacom sa prostredí turbulentných zmien.

Odporúčaním pre spoločnosť ostáva nepoľaviť a ponechať projektu organizačného rozvoja svoju dôležitosť, ako aj pomocou internej komunikácie riadiť vnímanie hodnôt organizačnej kultúry. Kultúrne dimenzie a rozmanitosť treba zohľadňovať presne tak ako pri výchove dieťaťa. Od narodenia vnímame svet okolo nás tak, ako veci robia naši rodičia. Presne tak vnímajú zamestnanci správanie svojich nadriadených a konajú podľa nich.

### **Kľúčové slová**

organizácia, organizačná kultúra, organizačný rozvoj, dimenzie, hodnoty, kultúra, stratégia, riadenie, komunikácia



## Literatúra

1. BROWN, ANDREW: 1998. Organisational culture; Second edition. Pearson Education Limited. Prentice Hall. ISBN-13:978-0-273-63147-7
2. HARRISON, LAWRENCE E. & HUNTINGTON, SAMUEL P.: 2000. Culture matters: how values shape human progress; First edition. Basic books
3. TRICE, HARRISON M.; BEYER, JANICE M.: 1993. The cultures of work organizations. Prentice Hall. ISBN 0-13-191438-3
4. doc.Ing. Papula, Jozef, PhD.: 2004. Vývoj teórie strategického manažmentu pod vplyvom meniaceho sa prostredia. Kartprint Bratislava.
5. prof.Ing. Rudy, Ján, PhD.; Mgr.Luptáková Stanislava, PhD.; PhDr. Sulíková Rozália, PhD.; Mgr. Branislav Vargic: 2004. Organizačné správanie. Vydavateľstvo a tlačiareň FABER, Bratislava.
6. SLEX99: 1997 – 1999. Lexikón slovenského jazyka. Verzia 1.05.00 – 32. Forma s.r.o.
7. [http://sk.wikipedia.org/wiki/Kultúra\\_\(spoločenské\\_vedy\)](http://sk.wikipedia.org/wiki/Kultúra_(spoločenské_vedy)); 09.09.2009
8. <http://www.riadenie.sk/organizacna-kultura/>; 10.09.2009
9. [http://sk.wikipedia.org/wiki/Geert\\_Hofstede](http://sk.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede); 10.09.2009

## Summary

Organisational culture represents an inseparable element of any organisation. Creating vision, mission and leadership principles is important for right leading and strategic direction of any organisation.

Cultures and their elements are the product of groups. Considering the fact that qualified and reliable employees are the asset of any organisation so that creating and caring for organisational culture remains high priority in life of any company. With our activity we contribute to fulfilment of the company's targets.

With this contribution I would like to point out the fact that culture (national and organisational) is the strategic essence of any organisation. Every national culture has its dimensions and characteristics which have to be considered in intercultural communication. More than ever it is crucial to respect and consider the different values and aspects of various cultures which meet in global organizations.

## **Adresa autora**

Mgr. Martina Potomová  
Katedra manažmentu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
E-mail: [mpotomova@gmail.com](mailto:mpotomova@gmail.com)

# Zvyšovanie konkurencieschopnosti podniku

Daniela ROMANOVÁ

## Úvod

Odkedy je Slovenská republika v Európskej únii, jednotlivé podniky sú navzájom viac prepojené. Zahraničné subjekty sa zúčastňujú na podnikaní v našej krajine a naopak. Po tomto vstupe je nielen viac príležitostí, ale aj viac rizík, súvisiacich so zvyšujúcou sa konkurenciou. Môžeme si všimnúť, že veľa podnikov bolo v minulosti úspešných, no v súčasnosti sa im nedarí. Preto musia byť podniky v strehu, sledovať meniace sa konkurenčné prostredie, náhle reagovať na zmeny konkurencie.

Ak chce podnik v tomto storočí prežiť na trhu, musí čeliť rôznym prekážkam. Presadiť sa nie je jednoduché, veľa podnikov ponúka svojim zákazníkom podobné výrobky a služby. Preto je potrebné bojovať na trhu, získavať kvalitné suroviny od spoľahlivých dodávateľov, rozširovať sortiment ponúkaných výrobkov, sledovať správanie zákazníkov a presvedčiť ich, že daný výrobok uspokojí ich potreby čo najviac. Nie je to samozrejme jednoduché, preto by tejto problematike mali venovať všetky podniky čím väčšiu pozornosť.

## 1. Konkurencia a jej členenie

Z hľadiska podmienok, aké majú jednotliví výrobcovia na trhu, hovoríme o:<sup>1</sup>  
Nedokonalej konkurencii – reálne funguje a zahŕňa aj monopolové prvky.

Dokonalej konkurencii – dokonale konkurenčné odvetvie tvorí veľa konkurentov, ktorí ponúkajú rovnaký výrobok alebo službu (kapitálový, či komoditný trh). Keďže tu nie je žiadny základ pre diferenciaciu, ceny u všetkých budú rovnaké. Žiadny konkurent nebude používať reklamu, pokiaľ nie je prostriedkom k dosiahnutiu psychologickkej diferenciácie (pivo, cigarety). V takomto prípade bude presnejšie zaradiť také odvetvie do monopolistickej súťaže.

V podmienkach nedokonalej konkurencie už nie je podnik a odvetvie to isté. Nedokonalosť konkurencie nastáva vtedy, keď produkty vyrába ohraničený počet výrobcov alebo jeden výrobca, ktorí majú možnosť ovplyvňovať ceny predávaných výrobkov a poskytovaných služieb.

*„Je dôležité si uvedomiť, že nedokonalá konkurencia nebráni intenzívnej rivalite na trhu. Nedokonalí konkurenti často energicky bojujú o zväčšenie svojich podielov na trhu. Intenzívnu rivalitu však treba odlišovať od dokonalej konkurencie. Rivalita zahŕňa širokú škálu správania od reklamy, ktorej cieľom je posunúť krivku dopytu*

---

<sup>1</sup> KOTLER, P.: *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 2001. s. 223.

*doprava, po zlepšenie kvality produktu. Dokonalá konkurencia nehovorí nič o rivalite, znamená jednoducho to, že žiadna firma v odvetví nemôže ovplyvniť trhovú cenu.*<sup>2</sup>

Nedokonalá konkurencia vyskytuje v týchto formách:

- monopol,
- oligopol,
- monopolistická konkurencia.

## 1.1. Monopol

Ak len jedna firma ponúka jeden výrobok. Môže byť výsledkom regulačných opatrení štátu, patentov. Môže mať vysoké ceny, slabú reklamu. Charakteristickým znakom sú vysoké ceny a zároveň slabá reklama. Zákazníci nemajú inú možnosť.

Lisý<sup>3</sup> člení monopol na úplný (čistý) monopol, prirodzený monopol, administratívny monopol a monopol na základe patentovaného práva a tajný monopol.

## 1.2. Oligopol

*„Oligopol predstavuje prevládajúcu formu trhovej štruktúry v modernej ekonomike. V rámci oligopolistickej štruktúry trhu hovoríme o stretávaní záujmov iba malého počtu konkurujúcich si firiem, ktoré disponujú veľkou ekonomickou silou a svojim celkovým ekonomickým postavením sú schopné zabrániť vstupu ďalších firiem do odvetvia. V oligopolistickej štruktúre je postavenie jednotlivých firiem vzájomne závislé, a preto každá firma musí zvažovať, akú reakciu vyvolá jej rozhodnutie v iných firmách.*“<sup>4</sup>

Rozhodujúcu časť trhu ovláda malá, ale rozsiahla skupina výrobcov. Zákazník vníma hlavne rozdiely medzi vlastnosťami výrobkov a ich výhody od rozličných výrobcov ako podstatné.

Rýdzi oligopol pozostáva z niekoľkých podnikov, ktoré majú v ponuke rovnakú komoditu (naftu, oceľ). Všetky takéto výrobky sú na rovnakej úrovni. Preto jediný spôsob ako získať konkurenčnú výhodu je znižovať ceny. Ak sú aj služby rovnakej úrovne, je tu možnosť zníženia nákladov lepšej produkčnej stratégie. *Diferencovaný oligopol* sa skladá z viacerých podnikov ponúkajúcich čiastočne líšiace sa výrobky (kamery, automobily). Rozdiely tu môžu byť v kvalite,

---

<sup>2</sup> SAMUELSON, P. - NORDHAUS, W.: *Ekonomía*. Bratislava : Elita, 2000. s. 161.

<sup>3</sup> LISÝ, J.: *Všeobecná ekonomická teória*. Bratislava : Iura Edition, 2002. s. 182 – 183.

<sup>4</sup> LISÝ, J. – HONTYOVÁ, K. – SATKOVÁ, B.: *Základy ekonomie a ekonomiky*.

Bratislava : Euroekonóm, 2001. s. 42.

vlastnostiach, službách. Každý konkurent sa snaží nejakým atribútom zaujať zákazníkov, a tak inkasovať vyššie ceny.<sup>5</sup>

### 1.3. Monopolistická konkurencia

Tento typ konkurencie charakterizuje veľký počet malých výrobcov, ktorí ponúkajú diferencované výrobky. Sú to výrobky, ktorých odlišnosti od každého subjektu zákazník vníma ako výhody a motívy pre možnú kúpu. Na trh môžu voľne vstupovať hlavne nové podniky s vhodným produktom a neperspektívnych výrobcov s ich výrobkami možno cielene likvidovať. Špecifickosť produktu je cieľená nie na celý trh, ale iba na jeho časti.

Tabuľka 1 Prehľad foriem konkurencie

Konkurenčná forma	Počet výrobcov a stupeň diferenciácie výrobcov produktu	Okruh pôsobnosti	Vstup a výstup z odvetvia	Stupeň cenovej kontroly
Dokonalá konkurencia	mnoho výrobcov, identické tovary	niektoré odvetvia poľnohospodárstva	možný	žiadny
Nedokonalá konkurencia				
Úplný monopol	1 výrobca, produkt bez substitútov	plyn, elektrina	nemožný	značný
Homogénny oligopol	málo výrobcov, malé alebo žiadne rozdiely vo výrobkoch	oceľ, hliník	čiastočné bariéry vstupu	určitý stupeň cenovej kontroly
Heterogénny oligopol	málo výrobcov, určitá diferenciácia produktu	automobily, stroje		
Monopolistická konkurencia	mnoho výrobcov, rozdiely v produkte	maloobchod, benzínové stanice	možný	

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Lisý (2002, s. 182)

V tabuľke 1 uvádzame podrobné členenie základných foriem konkurencie, ku každej konkurencii okruh pôsobnosti, možný, resp. nemožný vstup a výstup z odvetvia, a tiež stupeň cenovej kontroly.

## 2. Konkurencieschopnosť vybraného podniku

Podnik Agrifop, a. s. sa venuje výrobe zdravého repkového oleja Agriol. Dopyt po tomto produkte v posledných rokoch klesá, výroba spomínaného výrobku je riziková. Podnik Agrifop, a. s. v súčasnosti pociťuje silu konkurencie, ktorá pôsobí priamo na trhu, ale aj konkurenciu z okolitých štátov dovážajúcu do maloobchodných a veľkoobchodných sietí potravinársky repkový olej. Hlavnými konkurentmi sú spoločnosti, ktoré vyrábajú a ponúkajú olej z repky olejnej. Ich konkurenčnou silou sú cenovo výhodné výrobky, ich veľká odbytová schopnosť a hlavne sú na trhu pre zákazníka známe s dlhoročnou tradíciou a značkou.

Tabuľka 2 Prehľad tržieb z predaja oleja

Roky	Tržby z predaja repkového oleja
2006	6 374 454,10
2007	3 558 356,20
2008	5 682 680,30

Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke 2 sú znázornené tržby z predaja repkového oleja. V roku 2008 dosiahli hodnotu viac ako 5 miliónov. No začiatkom roka 2009 začali rapídne klesať, čo mala za následok aj finančná kríza a zmena cenových relácií surovín ako aj konkurenčných výrobkov.

Ceny nakupovanej repky závisia od situácie na trhu, od cien na burze, od počasia, množstva zásob, dopytu, ponuky. V roku 2008 sa pohybovali v rozmedzí od 1 100 do 1 350 Sk za q. Každý predávajúci si stanovil svoju cenu, za ktorú olejninu predával. Pod vplyvom finančnej krízy ceny repky olejnej vzrástli. Manažment sa rozhodol, že repku nakúpi vo väčších množstvách, lebo sa predpokladal rapídny nárast cien. No skutočnosť bola iná. K decembru, o tri mesiace neskôr cena repky klesla na 800 Sk za q, takže podnik je vďaka tejto zle odhadnutej situácii s výrobou oleja v strate, čo v konečnom dôsledku zníži jej konkurencieschopnosť. Vedenie mohlo mať na zreteli fundamentálnu analýzu, vďaka ktorej sa dá dobre predpokladať stav vo svete, vplyv počasia na jednotlivé komodity, v našom prípade aj na repku olejnú. K tejto analýze patrí aj sledovanie ekonomického cyklu krajín, dopytu, ponuky, kde by sa dalo predpokladať, aká

situácia môže nastať. Tiež chybou bolo, že vedenie nesledovalo grafický vývoj cien repky, ktorý naznačoval, že ceny prudko klesajú.<sup>6</sup>

Tabuľka 3 Odberatelia podniku Agrifop, a. s.

Odberateľ	Ročné pohľadávky v Sk		
	Rok 2006	Rok 2007	Rok 2008
AGROKARPATY, s. r. o.	25 989,60	32 082,40	81 625,70
BALIMA, s. r. o.	23 001,60	4 410,10	787 884,70
Chemko, a. s. Strážske	1 071 703,50	1 635 117,20	3 440 651,60
Detský domov Hostovice	12 686,60	11 563,00	9 756,40
EUROHARMEN, s. r. o.	198 418,60	132 233,30	97 745,40
Materská škola Snina	3 522,40	4 718,50	5 803,70
Nemocnica Snina, s. r. o.	40 448,20	42 661,80	52 932,30
Podvihorlatské pekárne, a. s.	274 176,00	16 850,40	149 300,20
Shopcentrum, s. r. o.	87 392,30	29 231,40	21 635,40
TAURIS Cassovia, s. r. o.	205 721,50	82 366,80	103 558,60
LABAŠ, s. r. o.	4 184 648,80	1 146 465,80	0,00
Mecom Trade, s. r. o.	188 911,00	17 359,70	0,00
Zemplínsky VO, a. s.	57 834,00	403 295,80	0,00
Dráb Pavol	0,00	0,00	806 717,30
AGRO DLHÉ, s. r. o.	0,00	0,00	28 988,40
FIBERSTRUCT, s. r. o.	0,00	0,00	92 225,00
Pavlik Martin	0,00	0,00	3 855,60

Zdroj: vlastné spracovanie

Manažment by sa mal zaoberať otázkou, ako profitovať aj napriek tejto negatívnej situácii – poklesu dopytu, čo znázorňuje tabuľka 3. Navrhujeme tri alternatívy, a to buď rozšírenie výroby o nový produkt, vývoz vyrábaného oleja z repky olejnej alebo získanie rizikového kapitálu, ktorý by oživil celú výrobu. Ak by sa podnik rozhodol pre vývoz, tak by bol v strate, a to vďaka už spomínanému poklesu ceny olejniny.

<sup>6</sup> ROMANOVÁ, D.: *Zvyšovanie konkurencieschopnosti podniku Agrifop, a. s.* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta; Katedra marketingu a obchodu. – Vedúci záverečnej práce: Prof. Ing. Michal Pružinský, CSc. – Košice: PHF EU, 2009, s. 49.

Aby sa vrátili pri vývoze do inej krajiny vynaložené prostriedky, tak by cena na základe kalkulačného vzorca musela byť vysoká, bola by v nej zahrnutá drahá vstupná surovina. Tak by po oleji nebol dopyt, čím by následne vznikala strata. Je tu vysoký predpoklad nízkeho záujmu o výrobok zo strany odberateľov. Ak vedenie nebude hľadať nové cesty, ako preraziť na trhu, tak sa zastaví celá výroba. A ak sa zastaví výroba, tak sa stretávame s ďalšou otázkou, a to prepúšťanie zamestnancov. A práve tento nastavujúci problém je v súčasnej dobe aktuálnou témou. A práve toho by sa vedenie nemalo dopustiť. Nemalo by brať prácu zamestnancom, ktorí tam pracujú od začatia výroby.

Preto navrhujeme rozšírenie výroby o olej zo slnečnice. Slnečnicu nakúpili za oveľa nižšiu cenu do zásob, no z nej vyrábajú iba surový olej na priemyselné účely. So svojou technológiou dokážu vyrobiť olej, ktorý obsahuje usadeniny, a to biele vosky. Ich odstránenie by si vyžiadalo technológiu vo výške 10 mil. Sk. Predajná cena oleja by bola pri voľnom vážení stanovená na 34 Sk za 1 kg. Čo je v porovnaní s repkovým olejom oveľa nižšia suma. Hoci by sa prostriedky z technológie vrátili postupne, počas dlhšieho časového obdobia, zamestnanci by nestratili svoju prácu a podnik by mohol lacnejší výrobok predávať na domácom trhu.

Investovanie do drahej technológie v období finančnej krízy je ďalšou vážnou problematikou. Skôr, ako sa vedenie rozhodne pre kúpu zariadenia, je potrebné nájsť odpoveď na viacero otázok, a síce na základe viacerých ukazovateľov vypočítať, či je projekt ziskový, navrhnuť splátkový kalendár, reklamnú kampaň a ďalšie.

## **Záver**

Každý podnik môže byť na trhu úspešný. V súčasnosti to úplne jednoduché nie je, treba na to dostatok času, nové vedomosti, modernejšie technológie, je potrebné sledovať každý krok konkurenta. Podstatné je, aby podnik nezanedbával kvalitné suroviny, aby vyrábala stále lepšie výrobky a predával ich v pomere vysoká kvalita a primeraná cena. Ak už podnik má stanovené faktory úspechu, je len na ňom, akú stratégiu si vyberie.

## **Kľúčové slová**

konkurencia, konkurencieschopnosť, stratégia, marketing

## **Literatúra**

1. KOTLER, P.: *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6



2. LISÝ, J.: *Všeobecná ekonomická teória*. Bratislava : Iura Edition, 2002. 508 s. ISBN 80-89047-35-1
3. LISÝ, J. – HONTYOVÁ, K. – SATKOVÁ, B.: *Základy ekonómie a ekonomiky*. Bratislava : Euroekonóm, 2001. 176 s. ISBN 80-225-1353-9
4. ROMANOVÁ, D.: *Zvyšovanie konkurencieschopnosti podniku Agrifop, a. s.* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta; Katedra marketingu a obchodu. – Vedúci záverečnej práce: Prof. Ing. Michal Pružinský, CSc.– Košice: PHF EU, 2009, s. 49.
5. SAMUELSON, P. - NORDHAUS, W.: *Ekonomía*. Bratislava : Elita, 2000. 820 s. ISBN 80-8044-059-X

## Summary

This paper contains basic information and facts about raising of competitiveness. It is organised in two parts. The first part is dedicated to the problem of competitiveness, describing the meaning of the word by the other authors. Also it is concerned about dividing the competition. The second part contains others proposals on how to raise the competitiveness of the corporation Agrifop, a. s.

## Adresa autora

Ing. Daniela Romanová  
Katedra marketingu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421904296233  
E-mail: daniellitta@gmail.com

# Špeditér ako úspešný manažér v cestnej doprave

Jana SLANINKOVÁ

## Úvod

Príspevok je zameraný na činnosť špeditéra a jeho podielu v procese riadenia cestnej dopravy. Zdôrazňuje význam jeho znalostí a schopností ako úspešného manažéra v tejto oblasti. Cieľom príspevku je vysvetliť dôležitosť jeho rozhodnutí a poukázať na jeho význam v praxi.

## 1. Sprostredkovatelia prepravných služieb

Sprostredkovatelia, nezávislí poskytovatelia prepravných služieb poskytujú vzájomné spojenie prepravcov a dopravcov. Väčšinou dopravné prostriedky nevladnia, ale majú uzavreté zmluvné vzťahy s dopravcami, ktorí im poskytujú dopravné prostriedky určené na prepravu tovaru za presne stanovených podmienok dohodnutých v zmluvách.

Typy sprostredkovateľov: dopravní sprostredkovatelia, zasielateľia (špeditéri), nezávislí poskytovatelia logistiky.

**Dopravní sprostredkovatelia** poskytujú služby na zabezpečenie a koordináciu prepravy tovarov pre účely prepravcov a dopravcov, pričom si za sprostredkovanie týchto služieb účtujú províziu. Plnia funkciu pre podniky, ktoré potrebujú uskutočniť prepravu tovaru, ale nemajú vhodný dopravný prostriedok na jej uskutočnenie. Vtedy vystupuje ako vyjednávatel' ceny za dopravu, dohliada na dodávku tovaru, vybavuje colné záležitosti a iné doklady spojené s prepravou tovaru. Zároveň čiastočne vykonáva činnosť dopravy v podniku.

**Zasielateľia** (špeditéri) nakupujú dopravné služby prostredníctvom vzájomne uzavretých dohôd od rôznych dopravcov, nie je výnimkou, že sami vlastnia dopravné prostriedky. Združujú od malých až po veľké zásielky, ktoré prepravujú do miesta vykládky tovaru. Zároveň konsolidujú zásielky, to znamená, že prepravujú viac malých zásielok za výhodné ceny. Poskytujú rýchle, flexibilitné a komplexné služby pre dopravcov vrátane dokladov a dokumentácie pre uskutočnenie medzinárodného obchodu. Ich činnosť riadi vnútroštátne a zahraničné zásielky tovarov podľa toho, do akej destinácie vykonávajú vyt'azovanie zásielok. V jednej zasielateľskej firme môžu pracovať špeditéri podľa miesta určenia tovaru (špecializácia Rusko, štáty Beneluxu, Balkánu, Škandináviu a podobne).

**Špeditér** je obchodník, ktorý organizuje transport tovaru respektíve nákladu prostredníctvom dopravcu. ako člen špedičného tímu vytvára ucelený celok skupiny, ktorá sa zaoberá vyt'azovaním dopravných prostriedkov. Zabezpečuje

prepravu smerom od výrobcu k spotrebiteľovi, ktorý je konečným spotrebiteľom alebo výrobok je ručený na ďalšie spracovanie.

Špedícia poskytuje služby, ktoré sa zaoberajú prepravou tovarov vykonáva svoju činnosť na základe Živnostenského zákona a platných nariadení.

**Asociácia prepravcov** poskytuje podobné služby ako zasielateľia, ale ide o neziskovú organizáciu, ktorá združuje malé zásielky do veľkých zásielok s vytážením celého kamiónu pri vykonávaní dopravy. Svoju činnosť realizuje najmä v cestnej a železničnej sieti. Okrem toho sa venujú nákupu nízkoploštinových železničných vozňov.

**Poskytovatelia intermodálnych služieb** sa špecializujú na poskytovanie kombinovanej prepravy a spájajú dopravcu a prepravcu. Ich činnosť je závislá na ochote využívať tieto služby podľa miesta určenia tovaru.

**Nezávislí poskytovatelia** logistických služieb vykonávajú vzájomne služby na podporu pri riadení prepravných operácií medzi prepravcami a dopravcami.

Tabuľka 1 Typy sprostredkovateľov prepravných služieb

Sprostredkovatelia	Služby	Využívané siete:
Dopravní sprostredkovatelia	<ul style="list-style-type: none"> <li>koordinácia</li> <li>preprava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>cestné</li> <li>železničné</li> <li>vodné</li> <li>letecké</li> </ul>
Zasielateľia - špeditéri	<ul style="list-style-type: none"> <li>dopravné služby</li> <li>konsolidácia zásielok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>cestné</li> <li>železničné</li> </ul>
Nezávislí logisti: <ul style="list-style-type: none"> <li>asociácia prepravcov</li> <li>poskytovatelia intermodálnych služieb</li> <li>nezávislí poskytovatelia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>združovanie zásielok</li> <li>kombinovaná preprava</li> <li>logistické služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>cestné</li> <li>železničné</li> </ul>

Zdroj: vlastné spracovanie

**Doprava** je cieľavedomá činnosť založená na premiestňovaní tovarov alebo osôb v danom priestore prostredníctvom pohybu dopravných prostriedkov z miesta výroby do miesta spotreby v rámci obehových a výrobných procesov. Je to organizovaná činnosť pričom sa využívajú rôzne dopravné cesty, dopravné prostriedky a dopravné zariadenia. Zahŕňa vzájomne súvisiace pracovné úkony a procesy, pomocou ktorých sa uskutočňuje premiestňovanie tovarov a osôb. Prevádzkovateľ dopravy, ktorý zabezpečuje premiestňovanie tovaru sa nazýva

**dopravca.** Užívateľ služieb – zákazník sa nazýva **prepravca.** Prepravca predstavuje súhrnný názov pre odosielateľa a príjemcu (exportéra /importéra)

Doprava zabezpečuje fyzické premiestnenie vyrobených výrobkov, polovýrobkov a nedokončenej výroby z miesta výroby do miesta spotreby alebo do miesta ďalšieho spracovania. Vzdialenosť medzi miestami zvyšuje hodnotu výrobku. Doprava je aj faktorom prínosu času, určuje rýchlosť a spoľahlivosť prepravovaného tovaru. Včasnosť, ako dôležitý predpoklad pre plynulú výrobu, zabezpečuje prísun tovarov tam, kde sú potrebné. Ak nastane situácia, že tovar nie je včas na mieste určenia, môže to pre podnik znamenať zvyšovanie nákladov. Je nevyhnutné podotknúť, že strata alebo nespokojnosť zákazníka, pokles tržieb a v krajnosti zastavenie výroby môžu byť následkom oneskorenej dodávky, ak je výrobok nevyhnutným vstupom výrobného procesu podniku.

## 2. Proces špedície

Vytvorenie aktivity a cieľavedomej činnosti špeditéra je významné v špedičnej firme. Rozhodovanie o výbere spôsobu prepravy a o výbere dopravcu je prácou špeditéra. Jeho voľba je ovplyvňovaná ekonomickým obmedzením, finančnými zdrojmi, konkurenčnými tlakmi a požiadavkami prepravcov. Rozhodovanie má byť efektívne a produktívne hlavne vo veci výberu spôsobu prepravy a dopravcu. Vzhľadom na skutočnosť, že preprava ovplyvňuje ďalšiu činnosť podniku, ako je zákaznícky servis, doba prepravy tovaru, zásobovanie, skladovanie, spotreba energie a ďalšie faktory, musí špeditér vytvoriť tú najlepšiu stratégiu spôsobu prepravy.

Úvodnú fázu procesu **poznania problému** rozhodovania o výbere spôsobu dopravy a dopravcu ovplyvňujú činitele: požiadavky zákazníkov, požiadavky na zmeny v existujúcej doprave, zmeny distribučných procesov. Pokiaľ zákazník netrvá na vyhradenom spôsobe prepravy je možné začať s procesom skúmania. V rámci **procesu skúmania** špeditér posudzuje rôzne zdroje informácií, ktoré majú dostupné. Sú to skúsenosti z minulých období, stav dopravných prostriedkov (technický), spolupráca dopravcov a zasielateľov, záznamy špedície o uskutočnených dopravách, zákazníci. Po zbere dostupných relevantných informácií možno začať rozhodovať a vybrať druh dopravy a dopravcu. **Proces voľby** zahŕňa proces výberu vhodnej dopravy/dopracov, ktoré máme k dispozícii. Špeditér rozhoduje, aký druh dopravy najviac vyhovuje prepravcovi z hľadiska nákladov na prepravu. Faktory, ktoré ovplyvňujú výber dopravcu sú:

- prístup zamestnancov k preprave,
- včasná nakládka a vykládka tovaru,
- ceny konkurenčných dopravcov,
- práca s dokumentmi (od CMR až po fakturáciu),
- riešenie problémov (reklamácie, strata, poškodenie tovaru),
- rýchlosť a flexibilita poskytovaných služieb,

- rýchlosť pri vybavovaní reklamácií,
- dostupnosť informácií o stave prepravy,
- spoľahlivosť dodania.

**Následné vyhodnotenie** nastáva po výbere druhu dopravy alebo dopravcu a zároveň sa vypracujú hodnotiace postupy, ktoré budú v budúcnosti určovať úroveň výkonu dopravy a dopravcu. Tento proces môže byť vypracovaný detailne alebo nemusí byť vypracovaný vôbec. Podniky pri následnom vyhodnotení používajú metódy analýzy nákladov, audity, skúmajú termíny dodržania a výkonnosť dopravcu, ale aj štatistické ukazovatele.

Manažér – osoba so základnou úlohou realizácie procesu riadenia, ten, kto plánuje a prijíma rozhodnutia, organizuje, vedie a kontroluje ľudské zdroje, financie, vecné a informačné. Jeho práca je špecificky rôzna od práce ostatných zamestnancov organizácie.

Špeditér, ako úspešný manažér musí splňať úlohy realizované v praxi:

- pracuje s ľuďmi a pre ľudí,
- stanovuje komunikačné cesty v organizácii,
- je zodpovedný a zodpovedá sa,
- sleduje dodržiavanie rovnováhy s konkurenčnými cieľmi a stanovuje priority pre tieto ciele,
- musí myslieť analyticky a zároveň synteticky,
- je spojovateľ, politik, diplomat,
- predstavuje symbol,
- prijíma dôležité rozhodnutia,
- súčasťou jeho práce je asertivita, kreativita a flexibilita
- pozná kompetencie svojej práce.

## 2.1. Asertivita špeditéro

Asertivita vyjadruje určité zásady, smery myslenia a rozhodovania, ktoré vymedzujú asertívny spôsob myslenia v neštandardných situáciách. Pre tieto situácie sa ako modely používajú určité vzory myslenia a cítenia. Vedomosti o asertívnych právach špeditéro do spôsobu uvažovania dopravcov je predpokladom k tomu, aby sa asertívne prejavovali a nedovolili manipulovať s nimi, keď sa cítia vinní za situáciu alebo stav v doprave.

Desať základných asertívnych práv podľa A. Saltera má aj po skoro 60. rokoch svoj význam a považuje sa stále za platné a aktuálne. Tieto práva vzájomne na seba nadväzujú, dopĺňujú sa a sú vypracované súvisle. Správna implementácia v praxi môže byť pre špeditéra prínosom, môže obmedziť jeho pasivitu a agresivitu. Komunikácia medzi špeditérom a dopravcom pri uplatnení v praxi môže mať pokojný priebeh s uplatnením tvorivosti.

**1. Právo posudzovať svoje správanie, myšlienky a pocity a byť za nich a ich dôsledky zodpovedný.** Toto všeobecné právo vyjadruje skutočnosť, že špeditér sám posudzuje svoje správanie, je autorom svojich rozhodnutí a sám nesie za nich zodpovednosť. Ak mu dopravcovia hovoria, aby sa zmenil, je len na ňom, aby sa sám zamyslel, čo chce a čo nechce zmeniť. Napríklad ak špeditér pri rokovaní s dopravcom poverí kolegu úlohou v inej miestnosti, aby nepočul rozhovor. Dôvody svojho rozhodnutia nemusí nikomu vysvetľovať, on je zodpovedný. Takto môže špeditér dopravcovi poskytnúť neúplné informácie o cenách a podmienkach prepravy. Pri takomto rozhovore môže poskytnúť iné podmienky na prepravu dopravcom alebo im ponúknuť iné formy spolupráce, podľa svojho vlastného rozhodnutia.

**2. Právo nevysvetľovať svoje konanie.** V prípade špeditéra je to voľba výberu dopravcu z mnohých zmluvných dopravcov. Situácia môže byť rôzna. V čase krízy, ak je veľa dopravcov, špeditér si môže vyberať. Pri výbere je ovplyvňovaný spoľahlivosťou, dĺžkou spolupráce, ale aj priateľstvom, ktoré môže ovplyvniť výber špeditéra v zadaní objednávky. Svoje konanie nemusí nikomu vysvetľovať, je si však vedomý zodpovednosti za voľbu dopravcu, pretože nesie riziko o správnom a včasnom premiestnení dodávky.

**3. Právo posúdiť svoju zodpovednosť za problémy druhých.** Špeditér má voči niektorým dopravcom väčšie záväzky ako voči sebe samému. Dopravca pri nedostatku objednávok môže osloviť špeditéra s argumentom, že pre nedostatok objednávok mu leasingová spoločnosť vezme auto. Pokiaľ špeditér dôjde k názoru, že nenesie zodpovednosť za finančnú situáciu dopravcu, môže mu povedať, že sa musí obrátiť aj na iných zasielateľov, ktorí transportujú tovar do uvedených oblastí.

**4. Právo zmeniť svoj názor.** Toto asertívne právo vedie k zmene názoru pri nových informáciách, argumentoch alebo nových faktoch, ktoré môžu priniesť iný pohľad na vzniknuté situácie v doprave. Zmena názoru je súčasťou prirodzeného vývoju človeka. Ide napríklad o situáciu, ktorá vznikne pri preprave tovaru - škoda na tovare a špeditér uzná alebo neuzná argumenty dopravcu.

**5. Právo robiť chyby a byť za ne zodpovedný** Pri vzniknutej chybe pri preprave tovaru môže zdieľať špeditér pocit viny. Jeho tvrdenie, že s nespoľahlivými dopravcami nespôlupracuje je nesprávne. Priznanie chyby je spojené s pocitom zodpovednosti za vykonané operácie. Pokiaľ však dopravca prevezme zodpovednosť za chybu, špeditér môže aj naďalej s ním pracovať.

**6. Právo robiť nelogické rozhodnutia.** Rozhodnutia špeditéra nemusia byť racionálne a logické. Pri výbere dopravcu z mnohých zmluvných dopravných partnerov je jeho rozhodnutie dané momentálnou situáciou, emóciami. Neznamená to, že to je nesprávna voľba. Uvedené asertívne právo ho zbavuje pocitu, že jeho činy musia mať pre ostatných logické vysvetlenie a poskytuje možnosť obrany proti manipulácii s jeho rozhodnutiami.

**7. Právo byť nezávislý na dobrej vôli ostatných.** Pri doprave nastávajú situácie, keď sú záujmy a názory špeditéra v protiklade s názormi a záujmami

ostatných. Pre nich to neznamená, že by mali pocit viny alebo iné zlé pocity. Dôvod byť obľúbený v prostredí dopravcov môže znamenať odvdáčiť sa iným spôsobom, a takto vzniká závislosti na vzťahoch medzi nimi. Aseratívny špeditér vie obhájiť dôvody pre rozdiely vo výbere dopravcov a ceny za vykonanie dopravy.

**8. Každý má právo povedať: „Ja neviem!“** Niekedy si špeditér myslí, že musí všetko vedieť vysvetliť a všetko poznať. Formulácia tohto práva naznačuje, že môže nastať situácia, že ani špeditér nebude poznať všetko.

**9. Právo povedať: „Ja nerozumiem!“** Umenie vnímať a vžiť sa do úlohy pocitov tých druhých a snaha pochopiť dôvody existencie vytvára vo vzťahu medzi dopravcom a špeditérom dôležité prvky. Samozrejme to nie je povinnosť. Špeditér by mal rozumieť tomu, čo dopravca chce, aj keď je to nie je jasne vysvetlené.

**10. Právo povedať: „Je mi to jedno!“** Vytvoriť si názor na všetko so snahou byť lepším a stále lepším až k fáze dokonalosti vytvára budovanie úcty a rešpektu špeditéra voči dopravcom pri nároku mať svoje záujmy a názory. Záleží na ňom, čomu určuje prioritu a čo považuje za nepodstatné. Špeditér nemá právo zasahovať do osobnosti a názorov dopravcu a vnucovať mu svoje názory.

## 2.2. Kompetencie špeditérov

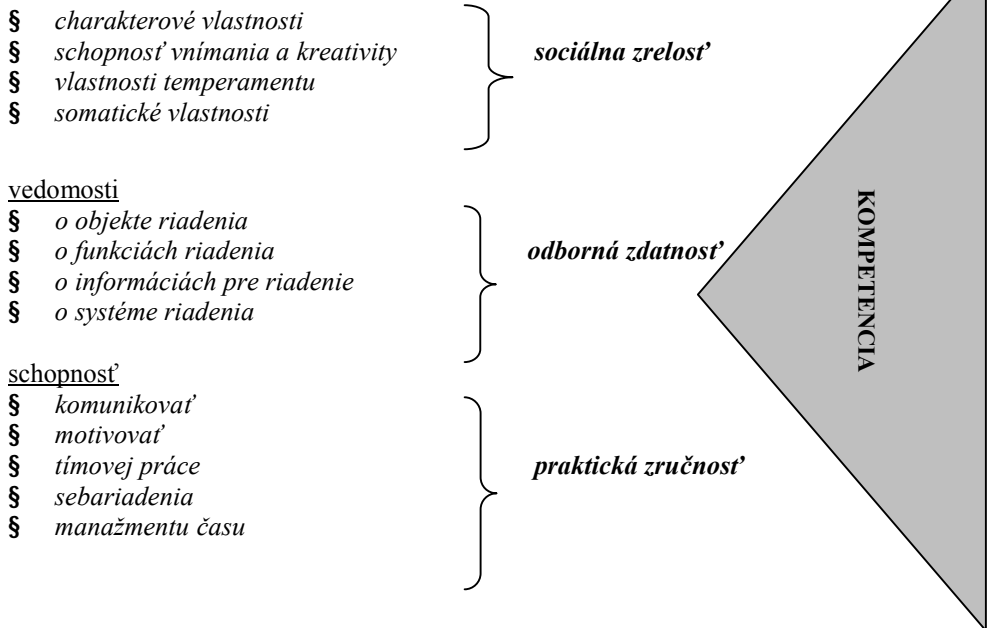
Porvazník (2003) vytvoril **model celostnej kompetencie v manažmente** vychádzajúcej z troch pilierov, ktorými by mal pracovník disponovať<sup>3</sup> (pilieri kompetentnosti sú tvorené postojmi a vlastnosťami, znalosťami a schopnosťami):

- § **sociálna zrelosť** sa prejavuje v postojoch a vychádza z vlastností, je základ, „koreň“ kompetencie,
- § **odborná zdatnosť** je tvorená znalosťami, vychádza z položeného základu a tvorí pomyselný „kmeň“,
- § **praktická zručnosť**, ktorej základom sú **schopnosti**. Autor ju prirovnáva k vetvám stromu, ktoré sa môžu rozvinúť, ak je kmeň vedomostí dostatočne upevnený pomocou vlastností. Zároveň je formovateľný (vzdelávaním), výsledkom čoho je „úroda“ v podobe výsledkov práce.

<sup>3</sup> PORVAZNÍK, J.: *Celostní management*. 2. vydanie. Bratislava: SPRINT, 2003. ISBN 80-89085-05-9, s. 53, 59

Vysoko rozvinutá úroveň všetkých troch dimenzií je modelovým stavom a teoretickým benchmarkingom, o ktorý je možné sa oprieť v praxi pri snahe o dosiahnutie rozvinutých kompetencií. V nasledujúcich rokoch bude vzrastať význam prvého piliera – sociálnej zrelosti<sup>4</sup>. Jednotlivé piliere kompetencie sú tvorené nasledovnými časťami<sup>5</sup> :

Obrázok 1 Model kompetencie



Zdroj: Porvazník, J.: *Celostní management*. 2.vyd. Bratislava: SPRINT, 2003, str.60

Carroll a McCrackin rozlišujú štyri typy kompetencií smerujúce **od jednotlivca k organizácii**: kľúčové, tímové, funkčné a vodcovsko-manažérske. Kombinácia týchto typov kompetencií by mala prispieť k dosiahnutiu kvalitných výkonov na úrovni jednotlivca, tímu i celej organizácie.

**1. Kľúčové kompetencie** zachytávajú správanie dôležité pre každého zamestnanca organizácie. Vypovedajú o firemných hodnotách, kultúre v podniku, očakávaniach a požiadavkách na výkon zamestnancov. Podľa Kubeša<sup>6</sup> (2004) sa so špecifikáciou kľúčových čiže korporátnych kompetencií stretávame v podnikoch so zahraničnou majetkovou účasťou. Zoznam približne 40 kľúčových kompetencií je distribuovaný a používaný v rámci konkrétnej korporácie vo všetkých jej pobočkách. Z hľadiska podpory jednotnej firemnej kultúry a strategického smerovania celej spoločnosti sú

<sup>4</sup> Tamtiež s. 51, 53 <sup>5</sup> Tamtiež s. 60

<sup>6</sup> KUBEŠ, M.- SPILLEROVÁ, D. - KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9, s. 35



tieto zoznamy prínosom, ale len v prípade, ak sú efektívne používané v podnikovej praxi, čomu často bráni práve ich rozsiahlosť a abstrahovanie od kultúrnych špecifik jednotlivých krajín. Možným riešením je zohľadnenie kultúrnych, príp. iných odlišností vytvoriť lokálny variant korporátneho modelu kompetencií. Jasne definované kľúčové kompetencie usmerňujú činnosť vo viacerých oblastiach:

- pri výbere zamestnancov umožnia vyber uchádzačov, ktorí „zapadnú“ do firemnej kultúry a spĺňajú všeobecné výkonnostné štandardy,
- pri rozvoji zamestnancov určujú prioritné tréningové potreby,
- pri špecifickom vyjadrení identity firmy – korporátnymi koncepciami sa vzájomne odlišujú spoločnosti pôsobiace v rovnakej oblasti (v dôsledku rozdielnych hodnôt, postojov, cieľov, prístupu k zákazníkovi a pod.).

**2. Tímové kompetencie** vyjadrujú špecifické požiadavky na charakteristiky tímu ako pracovnej jednotky. Niektoré sú totožné s individuálnymi kompetenciami, iné sú špecifické, pretože charakterizujú činnosť skupiny (napr. definovanie rolí a určenie spoločných cieľov).

**3. Funkčné kompetencie** definujú požiadavky na špecialistov (napr. špeditér, projektový manažér, manažér výroby). Pri rozpracovaní kompetencií je potrebné formulovať optimálny pomer medzi detailnosťou popisu a šírkou záberu: funkčné kompetencie by mali vyjadrovať požiadavky na špecifické znalosti, zručnosti a správanie vedúce k excelentnému výkonu, zároveň ale nesmú byť technicky detailné, že by boli v praxi nepoužiteľné. Tieto kompetencie by mali byť aplikovateľné pre všetkých pracovníkov na danej pozícii/funkcii ich odbornosti a skúseností – od junior až po senior pozície.

**4. Vodcovské a manažérske kompetencie** sa odlišujú dynamikou prostredia, v ktorom pôsobia, ale aj preferovanými manažérskymi prístupmi. Tento fakt sa odzrkadlí jednak v rôznych preferovaných kompetenciách lídrov ako aj v rozdieloch vo vyžadovanej úrovni kompetencií. Jednou zo všeobecne preferovaných charakteristík v tejto oblasti je schopnosť rýchlo sa učiť.

Tabuľka 2 Kompetenčný model v špedičnej firme

kariéry kategórie	<b>Manažér špeditér</b>	<b>ŠPEDITÉR<sup>7</sup></b>	<b>RIADITEĽ<sup>8</sup></b>
<b>STRATEGICKÉ ZRUČNOSTI</b>	1. schopnosť učiť sa 2. riešenie problémov 3. sila intelektu 4. zvládnutie technológií		
<b>REALIZAČNÉ ZRUČNOSTI</b>	5. organizovanie 6. riadenie času		
<b>VÝSLEDKY</b>	7. proaktivita 8. orientácia na výsledky 9. vytrvalosť		
<b>OSOBNÉ VODCOVSTVO</b>	10. osobné učenie 11. zmysel pre humor 12. rovnováha práca/súkromie 13. morálka a hodnoty 14. integrita a dôveryhodnosť		
<b>VZŤAHY</b>	15. obratnosť vo vzťahoch 16. vzťahy s kolegami		
<b>ODVAHA</b>	17. samostatné pôsobenie		
<b>VPLYV</b>	18. záujem o kariéru		
<b>ODBORNOSŤ</b>	19. funkčné/technické zručnosti		

Zdroj: Vlastné spracovanie

## Záver

Úloha špedície a špeditéra v procese prepravy a dopravy je veľmi dôležitá, nakoľko má rozhodovacie kompetencie o tomto procese. Špeditér ako manažér riadi procesy tak, aby dosiahol spokojnosť zákazníka. Vystupuje ako osoba, ktorá plánuje a prijíma rozhodnutia, organizuje, vedie a kontroluje ľudské zdroje, financie, vecné a informačné. Jeho práca je špecifická a zároveň rôzna od práce ostatných zamestnancov organizácie.

<sup>7</sup> Špeditéri preberajú zodpovednosť nielen za seba, ale aj za ostatných. Pomáhajú im formulovať a riešiť problémy v technických/funkčných oblastiach dopravy. Vedú priamo procesy dopravy alebo projekty a myšlienky, sú zodpovední za vedenie, učenie, podporovanie a hodnotenie činnosti dopravcov.

<sup>8</sup> Riaditelia sa posúvajú od riadenia jednotlivcov k riadeniu skupín manažérov. Stanovujú a kontrolujú priority pre funkčné útvary a/alebo hlavné organizačné programy a iniciatívy, riadia ciele medzi skupinami a útvarmi, umiestňujú významných ľudí, riadia finančné prostriedky a zaoberajú sa priamo vrcholovým vedením.

## **Kľúčové slová**

špeditér, vodca, doprava, kompetencie

## **Literatúra**

1. KUBEŠ, M.- SPILLEROVÁ, D. - KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9, s. 35
2. LAHNEROVÁ, D.: *Asertivita pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2892-6
3. LAMBERT, D. a kol.: *Logistika*. Brno: CP Books, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0
4. <http://www.timocom.sk/sec/900110/?lexicon=802221353544233|C5%A1pedit%C3%A9r|dopravn%C3%BD-lexik%C3%B3n> 24. 8. 2009
5. PORVAZNÍK, J.: *Celostní management*. 2. vydanie. Bratislava: SPRINT, 2003. ISBN 80-89085-05-9

## **Summary**

The International transport is more important for transport firms. There are all transport sectors: goods transport, passenger transport, rail transport, shipping and air travel. Spedition is a transport company which works at international transport as reliable partner. The work is Logistics services include: organization of special logistical requirements, food and temperature-controlled products, medicines and pharmaceutical products, packaging and distribution, shoes and clothing, project handling with logistics specialist.

## **Adresa autora**

Mgr. Jana Slaninková  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Katedra marketingu a obchodu  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
E-mail: jslaninkova1@gmail.com

# Podniková kultúra

Peter ŠIMEGH

## Úvod

Podniková kultúra nie je samostatne existujúci prvok, alebo vlastnosť podniku. Je jednou z aktívnych súčastí podnikovej identity a takto by mala byť chápaná a aplikovaná v praxi. Samostatnou tvorbou podnikovej kultúry je možné riešiť iba čiastočné vnútropodnikové procesy súvisiace väčšinou s motiváciou zamestnancov, alebo s vnútropodnikovou klímou. Aplikáciou podnikovej kultúry na úrovni podnikovej identity dostáva podniková kultúra nový rozmer, a tiež nové externé cieľové publikum. Manažment podniku stojí pred úlohou tvorby podnikovej kultúry cieleným účelovým smerom, s plným stanovením cieľov, plánovacieho procesu, realizácii aj meraniu dosiahnutých výsledkov. Marketing podniku potom môže podnikovú kultúru použiť pri aktívnom tvorení podnikového imidžu. Proces tvorby podnikovej kultúry a podnikovej identity je natoľko zložitý, že jeho obsah nemožno vyčerpať v príspevku takéhoto charakteru.

## 1. Podniková kultúra a podniková identita

Vzťah podnikovej kultúry (angl. Corporate Culture) k Podnikovej identite (angl. Corporate Identity - CI) je determinovaný hlavnými zásadami tvorby CI v podniku. Podnik komunikuje so svojim okolím použitím komunikačných nástrojov alebo stratégií. Rozhodnutie o komunikačnej stratégii by malo prispieť k tomu, aby si zákazníci utvorili alebo vylepšili názor na samotný podnik alebo výrobky. Medzi najdôležitejšie komunikačné stratégie patria: stratégie CI, stratégia práce s masmédiami, stratégia výrobu a stratégia podpory predaja.

CI je spôsob, ktorého hlavným cieľom je vytvoriť z manažmentu a zo zamestnancov jeden celok s vlastnou dynamikou. Najdôležitejšou cestou k tomuto cieľu je získať čo najväčší záujem osadenstva na firme a jej problémoch. CI zároveň ponúka riešenia, ako prezentovať firmu na verejnosti. Firma je stelesnením istého celku a navonok vystupuje ako „osobnosť“; inými slovami – je identitou. Tvorcom a nositeľom tejto identity však nie je len manažér na čele firmy. CI tvorí celé osadenstvo. Jej konečná podoba závisí od kvality medziľudských vzťahov a funkčných vzťahov a ich organizácie vo firme. Navonok verejnosti prezentuje firma svoj „image“, teda obraz, vzhľad, ako ho uznávajú skupiny, o ktoré má podnik na vybraných trhoch záujem. Tento obraz sa skladá z objektívneho stavu podniku ako predmetu mienky, a na druhej strane zo subjektívnych, pocitovo podfarbených názorov a pocitov, ako aj domniek a očakávaní daných cieľových skupín.

Tak, ako sa prispôsobuje novým podmienkam človek, vyvíja sa dynamicky aj identita firmy. Plány a ciele podniku by mali odzrkadľovať nové, meniace sa reality v jeho bezprostrednom a širšom okolí. Pod tým možno rozumieť všeobecne historické, spoločenské alebo hospodárske zmeny. Stvárňovanie CI je nepretržitý proces; jeho snahou je vytvoriť budúcu víziu podniku, ktorá musí mať spoločenské a historické opodstatnenie. Práca na CI nie je iba prispôsobovanie doterajšieho obrazu firmy novým podmienkam, ale zohľadňuje aj aktuálne trendy a na ich základe postupne vytvára svoj budúci obra. Novovzniknutá CI firmy by mala mať platnosť približne 10 rokov. CI nie je nemenná, a dokonca ani nemusí prejavovať svoju prítomnosť. Zvyčajne sa najviac prejavuje vtedy, keď sa spoločnosť presúva smerom k systému starostlivosti o klienta, keď spoločnosť musí čeliť neočakávaným situáciám, keď sa spoločnosť buď spája s inou spoločnosťou alebo preberá inú spoločnosť s úplne inou kultúrou, alebo keď spoločnosť podniká mimo národných hraníc. Niekedy musí byť CI vyjadrená len jednoduchou správou. Vrcholový manažment musí rozhodnúť o tom, ktoré faktory sú dôležité, ktoré zaviesť do praxe, čo je potrebné zabezpečiť prostredníctvom ďalšieho vzdelávania.

## 1.1 Transformovanie a klasifikácia CI

Ak je potrebné transformovať CI, prvý krok k zmene danej kultúry spočíva v zistení, či predseda správnej rady alebo výkonný riaditeľ rozumie, oceňuje a je oddaný potrebe zmeny.

Ďalším krokom pri transformovaní nevyhovujúcej CI je návrat k analýze základov. To znamená, že je potrebné klasifikovať CI v termínoch podnikania spoločnosti, aby boli pochopené parametre, v rámci ktorých musí CI fungovať.

Klasifikácia rôznych aspektov spoločnosti je dôležitá, pretože pred stanovením cieľov a ich sformulovaním do písomnej podoby vo forme poslania, ktoré by malo pokrývať aj CI, musí spoločnosť jasne pochopiť samu seba. Existuje však niekoľko základných zásad, ktoré platia pre všetky spoločnosti, ktoré sa chcú zamerať smerom von zo spoločnosti. Medzi tieto zásady patria nasledovné činnosti a aktivity:

- vytvoriť čo najjednoduchšiu štruktúru riadenia a eliminovať zbytočné vrstvy,
- uprednostňovať vedenie pred riadením,
- dôsledne uplatňovať otvorenú dvojsmernú komunikáciu,
- podporovať efektívne delegovanie.

Samotné rozhodnutie o zmene kultúry však nie je liekom na všetky choroby. Existuje niekoľko problémových oblastí, pre ktoré nie je transformovanie CI najvhodnejším riešením. Pretože táto zmena nepredstavuje okamžité riešenie krátkodobých problémov, ani nezaručuje spoľahlivý a rýchly pokrok,

nepredstavuje jednoduchý návod na riešenie problémových oblastí inštitúcie ako je nedostatok motivácie, vysoká fluktuácia personálu, odolnosť voči zmenám, nespokojnosť klientov, hoci z dlhodobého hľadiska vytvorenie zdravej kultúry dokáže znížiť alebo odstrániť tieto problémy.

## 1.2 Zložky CI

Podľa viacerých autorov má CI 4 základné zložky, niektorí ďalší k nej pridávajú piatu – osobnosť podniku (angl. Corporate Personality) - Tento pojem zahŕňa všetky aktivity, ktoré vytvárajú jedinečnosť, charakter, typickú identitu, teda nezameniteľný podnikový profil.

Podniková komunikácia (angl. Corporate communication – CC) - rozumie sa ňou systematické využívanie všetkých prvkov marketingového komunikačného mixu a procesu. Má za úlohu prenášať posolstvo identity, ako sa predstavuje v textoch a argumentoch, obrázkoch a symboloch, ako aj farbách a kombinácii farieb, pomocou vhodných médií na určité cieľové skupiny. Smerom dnu má vzbudzovať u spolupracovníkov dôveru a sebavedomie. Vhodné komunikačné prostriedky sú vnútropodnikové médiá, ako podnikové noviny a interné školiace kurzy. Smerom von sa musí posolstvo identity pravidelne uvádzať prostredníctvom vhodných komunikačných médií, ako sú účasti na veľtrhoch a výstavách, noviny, odborné časopisy a zapojenie televízie vo všetkých cieľových krajinách.

Podnikové správanie (angl. Corporate Behaviour – CB) - Je to strešný výraz pre spôsoby a formy správania, vystupovania podniku. Zahŕňa spôsoby a formy zaobchádzania so zákazníkmi a spolupracovníkmi. Patrí sem aj firemná stratégia napr. pri tvorbe cien, pri plánovaní odbytu a produktovej palety. Uvedenú zložku podnikovej identity používajú americkí autori namiesto termínu podniková kultúra.

Podnikový dizajn (angl. Corporate Design - CD) - Prejavuje sa tak v grafickej forme firemných publikácií, ako aj v stvárnení interiérov a vo vonkajšej stavebnej architektúre. CD sa prejavuje v bežnom logu na hlavičkách obchodných dokumentov, v tvare výrobkov alebo architektonickom riešení firemných budov. Napr. výber farby budovy má v medzinárodne aktívnom podniku mimoriadny význam vtedy, ak v jednotlivých krajinách okrem obľúbených farieb existujú aj farby, ku ktorým existuje odpor a výhrady. Logo má byť celosvetovo výrazné a má vylučovať možnosť zámeny s príslušným znakom svetovej a lokálnej konkurencie. Ak sa používajú podnikové symboly, mali by sa hodnoty daných obrázkov a symboly v jednotlivých krajinách poznať.

Podniková kultúra (angl. Corporate Culture - CC) – Zahŕňa isté formy správania, štýlu, postoja a úrovne medziľudských vzťahov v podniku, ako aj vzťahy s firemným okolím. CC je zvýraznená tradíciou, štýlom vedenia, hodnotovým systémom, normami a pod. Smerom dnu môže prenášať podnikového ducha a takto motivujúco pôsobiť na pracovníkov, smerom von má kultúra podniku viesť k uzavretému správaniu podniku, ktoré sa odrazí na strane predaja vo forme

uzavretého správania v oblasti ponúk, distribúcie a komunikácie na vybraných trhoch. Aby nedošlo k žiadnym nezrovnalostiam v rôznych oblastiach správania musí vedenie podniku vytvoriť jasné pravidlá napr. vo forme etického kódexu. Práca na vytváraní CI je zdĺhavý a nepretržitý proces. Manažéri tvrdia, že tento proces nemá konca; je to nielen vytvorenie istého ideálu, ale aj jeho neustále vylepšovanie a uspošobovanie do podoby, ktorá zodpovedá vždy novým podmienkam a zohľadňuje aj trendy, z ktorých možno dedukovať budúci vývoj. Termín podniková kultúra je typický pre európske prostredie.

Uvedený rámec, princípy, sú totožné s CI. Je to súhrn spoločných cieľov, hodnôt a základných firemných téz. Toto „desatoro príkazaní“ ovplyvňuje zamestnancov, manažment a ich vzájomnú spoluprácu. Je smerodajné tak pre osoby, ako aj organizačné celku podniku. Tento rámec poskytuje operatívnu slobodu, inými slovami, dáva možnosť osobám a organizačným celkom riešiť problémy a úlohy samostatne, bez direktívnych zásahov manažmentu. Zvyšuje sa tak motivácia, a tým aj efektivita firemnej činnosti. „Desatoro“ by malo byť formulované jasne, stručne a zrozumiteľne. Príkladom takejto stručnosti môže byť výrok podnikateľsko –poradenskej firmy McKinsey: „Client first, Company second, me third“ – „Najprv zákazník, potom podnik a nakoniec ja.“

## **2. Podniková kultúra a jej miesto v systéme podnikateľského riadenia**

CI sa snaží vyvolať záujem jednotlivca na skupine, či firme a formulovať ich spoločné ciele a ideály. Výsledkom tohto náročného procesu je sebaregulácia, sebariadenie firmy. Pravda, sebaregulácia funguje na základe princípov CI len vtedy, keď sa zamestnanci firmy stotožnia s jej cieľmi. Teda princípy CI vytvára a odsúhlasí celé osadenstvo firmy.

Aby sme dostali objektívny obraz o skúmanom systéme, nevyhnutným predpokladom je poznať realitu, v ktorej má tento pevné miesto. Vo všeobecnosti platí, že skúmať objekt izolovane, bez vzťahu k ostatným skutočnostiam, by mohlo viesť k nesprávnym rozhodnutiam, resp. zle pochopeným záverom. Aby sme však toto mohli uskutočniť, musíme poznať a neustále poznávať celý systém podsystémov, v ktorých má sledovaný objekt pevne vymedzené postavenia a s ostatnými je v kontakte celým radom väzieb a vzťahov.

Podobne pri sledovaní a pochopení pojmu podniková kultúra musíme mať na zreteli, že i keď sa jedná o relatívne uzavretý problém, predsa zapadá do celého systému ďalších prvkov. Ak platí, že systém vyššej úrovne je tvorený určitým počtom systémov najnižších úrovní, potom subsystém podniková kultúra patrí do tak zložitého a náročného komplexu činností, aký je podnikateľské riadenie. Samotné úvahy o podnikateľskom riadení nie je možné realizovať abstrakciou od nových javov a pokroku vo svete. Bližšie si preto objasníme a analyzujeme zmeny predovšetkým vo výrobných procesoch, koncepciách trhov a v prístupoch v riadení podnikov. V dôsledku technického a ekonomického pokroku, ktorý do výroby

prináša mnoho nových, kvalitatívne vyspelejších prvkov, stáva sa náročnejším samotný výrobný proces. Nečudo, že i na jeho riadenie budú paralelne s týmito zmenami kladené čoraz vyššie požiadavky. Mnoho firiem stratilo svoje dobré meno a prestíž práve vďaka tomu, že v lesku prítomných úspechov a slov chvály zabudli, že vývoj, ktorý zaznamenáva výrobný proces vo svetovom hľadisku nevyhnutne vyžaduje i kvalitatívne zmeny v riadení. Práve neprispôsobenie manažmentu firmy môže silne ohroziť jej pozíciu. Medzi takéto nové javy vo výrobe patria :

- neustále sa zvyšujúci počet druhov a typov výrobkov ako dôsledok vysokej úrovne výskumných a vývojových prác a nestále hľadanie nových a lepších parametrov výrobkov,
- nové výrobky sú spravidla charakteristické zvyšujúcou sa zložitou, resp. zložitou súčiastok, z ktorých sú zostrojené,
- predchádzajúce dva faktory ( ale i mnohé ďalšie) si zákonite vynucujú i vyššiu zložitú a náročnosť výrobných procesov, ktoré sú typické vysokou mierou deľby práce,
- v mnohých procesoch dochádza k radikálnemu zvyšovaniu rýchlosti ich priebehu, čo sa dostáva do rozporu so schopnosťami človeka registrovať odchýlky a reagovať na ne – často to vôbec presahuje možnosti človeka a robí ho odkázaným na prístroje,
- predovšetkým vo vyspelých ekonomikách sme často svedkami výrobných procesov, ktoré prebiehajú za hranicami pozorovateľnosti ľudskými zmyslami -vtedy sa človek stáva úplne závislým na prístrojoch,
- zmeny vo výrobných procesoch sú dôsledkom skutočnosti, že podnik a jeho výsledky sú v čoraz väčšej miere závislé na jeho okolí, čo si vynucuje zohľadňovať vplyv okolia na výrobné procesy podniku.

Vo vzťahu k manažérovi sa nemení len riadený proces, ale aj podmienky a prostredie, ba aj zameranie jeho manažérskej činnosti. Ide o procesy dosiaľ neznáme, ktoré sa stali akousi neoddeliteľnou súčasťou dnešných trhov. Podobne, ako zmeny vo výrobných procesoch, i tieto ( snáď ešte vo vyššej miere) budú vyžadovať obozretnosť i predvídavosť manažéra. Preto to známe tvrdenie, že dobrý manažér je jednou nohou v prítomnosti a druhou v budúcnosti. Situácia na trhu sa mení takou rýchlosťou, že vyžaduje skutočný rozhľad a informovanosť. Nevyužitie šance, príležitostí a možností, črtajúcej sa v súčasnosti, môže totiž znamenať, že v budúcnosti sa už taká nenaskytne, ba čo viac, zaspanie na vavrínoch môže znamenať ohrozenie samotnej existencie firmy . V posledných rokoch možno na svetových trhoch pozorovať najmä tieto nové javy:

- včerajšok sa stáva dávnou minulosťou, pretože je vystriedaný úplne novou trhovou situáciou, pohľadu manažéra sú tieto zmeny chápané ak zmeny chaotické, avšak predstavy o tom, že všetko sa vráti do starých koľají sú neopodstatnené, dnes permanencia zmien sa trhu je jedným z jeho



klúčových parametrov a samotná úspešnosť podniku je závislá od rýchlosti, akou je schopný sa im prispôbovať,

- akcelerácia zmien ako nový jav znamená, že tempo týchto trhových zmien sa neustále zvyšuje,
- v práci manažéra narastá podiel problémov, ktoré sa javia ako nové, hovoríme o raste indexu novosti,
- aj v oblasti trhu sa prehĺbuje vzájomná súvislosť účastníkov ekonomických procesov.

V nasledujúcom texte uvádzame, ako predošlé zmeny vplyvajú na prácu manažéra a čo od neho nevyhnutne vyžadujú. Rastúca náročnosť riadenia kladie vysoké požiadavky na personálne obsadenie útvaru riadenia. Prejavuje sa nasledovne:

- rozsah, zložitosť a rýchlosť riešenie problémov a povinností manažéra sú často na hranici zvládnuteľnosti, vyžadujú od neho maximálnu fyzickú i psychickú koncentráciu,
- pracovný čas manažéra sa často priblíži k 12, 14 i 16 hodinám, kedy musí neodkladne vyriešiť relatívne veľký počet záležitostí,
- tieto zmeny zvyšujú náročnosť na znalosti a schopnosti manažéra tak do šírky, ako aj do hĺbky, pretože dobrý manažér musí včas odhaliť hrozby, možnosti a príležitosti,
- podstatne sa zvyšuje informačná náročnosť práce manažéra a to nielen z hľadiska potrebných objemov informácií, ale aj z hľadiska ich kvality a najmä aktuálnosti a včasnosti. Rastúca zložitosť výrobkov a výrobných procesov znamená taktiež nárast ich zobrazujúcich informácií. Dostatok informácií a ich kvalita sú základným kameňom úspešnej práce manažéra.

## **2.1 Profil nového manažéra, nové formy a metódy riadenia**

Keďže možnosti človeka – aj manažéra – sú ohraničené, možno za najdôležitejšiu cestu zvládnutia uvedených požiadaviek považovať využívanie metód a prostriedkov umožňujúcich zvládnuť nových nárokov. Manažér totiž ako profesionál plní významné spoločenské funkcie, a to tak ekonomické, ako aj sociálne. Popri osobnostných a kvalifikačných predpokladoch je kľúčovým faktorom osvojenie si výkonu riadiacej činnosti v podmienkach neustálych zmien. Podľa T- Petersa manažér, ktorý nezvládne túto požiadavku doby, odsudzuje seba i podnik, ktorý riadi na neúspech. Schopnosť zvládať neustále zmeny musí byť zabudovaná v štýle práce manažérov. V konečnom dôsledku je dôležitá aj kvalitatívna úroveň vrcholového riadiaceho tímu manažéra a jemu priamo podriadených pracovníkov. Medzi týchto nesporne patrí i samotný vedúci marketingového oddelenia, ktorý zodpovedá za koordináciu uvádzania nápadu na trh. Okrem marketingu sa na úspešnom priebehu podnikateľského cyklu podieľa

i úsek tvorby produktu (konštrukcia, design, obal) a úsek financií (meranie finančného prínosu). Izlepšovanie týchto aspektov môže v priaznivej miere ovplyvniť samotný systém riadenia, ktorý bude vyžadovať:

- osobnostné, a predovšetkým kvalifikačné predpoklady všetkých pracovníkov riadiaceho aparátu, počnúc najnižším stupňom riadenia až po vrcholové vedenie firmy,
- rýchlu, včasnú a kvalitnú informovanosť,
- priaznivú pracovnú klímu, atmosféru spolupráce a nadšenie, rozvinuté horizontálne vzťahy naproti minimálnemu počtu riadiacich stupňov a článkov,
- nahradenie doterajšej centralizácie právomoci a zodpovednosti účinným delegovaním práv a povinností jednotlivým pracovníkom, ich aktívna účasť na fungovaní podniku bude vyžadovať ich oboznamovanie s aktuálnym stavom podniku, predovšetkým jeho postavenie na trhu,
- zavedenie tímovej práce znamená dostatočnú motiváciu pracovníkov robiť nielen to, čo je bezprostredne obsahom ich pracovnej náplne, ale dáva možnosť v maximálnej miere iniciatívu a schopnosť ľudí.

T. Peters v oblasti marketingu, výroby, predaja a služieb, inovácie, vedenia ľudí a ďalších oblastiach činnosti charakterizuje podstatné zmeny, prekonávajúce doterajší stav riadenia. Ak napríklad v minulosti bol pre oblasť marketingu charakteristický samotný trh, hromadná reklama, intenzívny boj o zvýšenie podielu na trhu, v súčasnosti je oveľa dôležitejšia tvorba trhu, zameraná na segmenty popri neprestajnej diferenciacii všetkých výrobkov bez ohľadu na ich zrelosť.

Reakciou na nové, náročnejšie riadenie je i viac či menej úspešné zvládnutie podnikateľských činností, čo v praxi znamená existenciu úspešných podnikov. V podnikaní platí, že nič nemožno podriadiť náhode. A naopak, neexistuje nijaká ucelená metóda či recept, ako na to. Cesty k úspešnosti sú preto značne individuálne, pre jednotlivé firmy typické. Známe sú však niektoré faktory a odporúčania, ktoré môžu znamenať cestu k úspešnosti.

Jednou z mnohých, v teórii a praxi moderného riadenia dostatočne známych koncepcií, je i McKynseyov model „7S“. Tento je založený na vzájomne sa podmieňujúcich siedmych faktoroch riadenia : Strategy (stratégia), Structure (štruktúra), Staff (personál), Systems (systémy), Shared values (ciele a hodnoty), Styls (štýl riadenia) a Skills (schopnosti, návyky). Z objasnenia tejto koncepcie možno vytvoriť nasledovný model podnikateľského riadenia, ktorý je tvorený systémom týchto aktivít:

1. Manažérske riadenie
2. Podnikateľská filozofia
3. Podnikateľská stratégia
4. Organizačná štruktúra
5. Systém riadenia

6. Podniková kultúra
7. Aktivizácia pracovníkov

Z uvedeného vyplýva, že i podniková kultúra má svoje stále a nenahraditeľné miesto v tomto systéme. Je v podstate náhradou shared values (cieľov a hodnôt) v modeli „7S“. Pre lepšie pochopenie jej postavenia uvádzame obrázkový model podnikateľského riadenia v súčinnosti všetkých jeho aktivít.

## 2.2 Proces a výsledok

Proces tvorby CC môže byť úspešnejší vtedy, čím väčší počet zamestnancov sa na tvorbe CI podieľa. O to väčšmi má takáto výsledná CC samoriadiace schopnosti. Už počas vytvárania novej CI zamestnanci zažívajú nové komunikačné formy, ktoré sú súčasne aj konečným cieľom procesu. Nová tvár podniku je zrkadlom komunikácie jej zamestnancov. Nový výzor firmy, jej schopnosť presadiť sa oproti konkurencii, jej imidž v spoločnosti závisia predovšetkým od spôsobu a úrovne vzájomných vzťahov, komunikácie jej zamestnancov. Možno konštatovať: Cesta k novej CI je zároveň aj cieľom.

Úzka spolupráca manažmentu so základňou je pre úspešnú tvorbu CI nevyhnutná. Manažment tento proces v hlavných líniách riadi.

### Pravidlá komunikácie

Pri tvorbe CI treba komunikovať otvorene, férovo a priamo. Preto treba precízne definovať a každé rozhodnutie vecne odôvodniť. Kritické pripomienky hrajú konštruktívnu úlohu a v nijakom prípade nemajú byť sankcionované alebo sankciami ohrozované. Proces tvorby CI sa nesmie prerušiť a jeho výsledky majú podliehať opätovnej kritickej kontrole s možnosťou revízie. Vypracovaný vzor, ideál je v prenesenom zmysle slova vlastne akousi ústavou firmy.

Proces tvorby CI by mal organizovať tím zložený zo zástupcov všetkých úrovní podnikovej hierarchie, to znamená tak radových pracovníkov, ako aj manažerov strednej a najvyššej úrovne. Tento tím proces vytvárania CI plánuje, disponuje vyčlenenými finančnými prostriedkami a sleduje dodržanie časového plánu. K jeho úlohám patrí aj kontrola toho, či sa dodržiavajú pravidlá komunikácie a z toho dôvodu vystupuje v úlohe sprostredkovateľa medzi vedením a základňou. V praxi totiž nie je komunikácia manažmentu s podriadenými jednoduchá. Prax ukázala, že je vhodnejšie sporiadať stretnutia jednotlivých skupín alebo CI-tímu na neutrálnej pôde, mimo priestorov podniku.

## Cieľové skupiny

Cieľové skupiny opatrení na vytvorenie identity podniku sú úplne diferencované a definujú sa rozdielne pre rôzne krajiny. V najužšom zmysle patria do tejto skupiny iba pre podnik pracujúci, distribuční partneri často zmluvne viazaní doma a v zahraničí. Podnikové externé cieľové skupiny tvoria súčasní a potenciálne dodávatelia v celom svete, resp. obchodné organizácie najrôznejšieho druhu a súčasní a potenciálni odberatelia, ako aj perspektívni spolupracovníci, investori a banky. K ďalšiemu okruhu cieľových skupín patria „tvorcovia mienky“ z povolania, ako sú novinári a učitelia, ako aj tvorcovia mienky nie z povolania, ako sú politici na centrálne a decentrálnej úrovni, komunálne inštitúcie a úrady, záujmové spoločnosti najrôznejšieho druhu, odbory a zväzy. Táto veľká komplexnosť cieľových skupín sa musí pri rozpracúvaní rozsiahlej koncepcie imidžu zohľadniť, pričom sa odporúča diferencovane osloviť jednotlivé skupiny na najdôležitejších cieľových trhoch podľa ich významu pre dosiahnutie cieľa.

Z uvedeného vyplýva, že i podniková kultúra má svoje stále a nenahraditeľné miesto v tomto systéme. Je v podstate náhradou shared values (cieľov a hodnôt) v modeli „7S“. Pre lepšie pochopenie jej postavenia uvádzame obrázkový model podnikateľského riadenia v súčinnosti všetkých jeho aktivít.

### 3. Podniková kultúra ako systém

Keby sme podrobne skúmali jednotlivé firmy, zistili by sme, že neexistujú dve také, v ktorých by jej pracovníci preferovali a považovali za správne tie isté zvyky, tradície či hodnoty. Podobne ako sa odlišuje stratégia, podnikateľská filozofia, úroveň manažérskeho riadenia jednotlivých firiem, i podniková kultúra je jeho individuálnym, silne typickým znakom. Príčiny treba vidieť v tom, že hneď pri vzniku firmy sa vyhrania akési nepísané zákony, typické pre každý pracovný kolektív. Každodenná spolupráca a vzájomný (či už komunikačný alebo iný, napr. vzťah podriadenosti a nadriadenosti, úcty a uznania) vzťah ľudí tieto zvyky len podporujú a utužujú. To znamená, že podniková kultúra je vytváraná kolektívom ľudí a spätne na nich pôsobí.

V mnohých podnikoch s dlhším obdobím ich činnosti je preto zjavná každá odchýlka či výkyv od zaužívaného a „správneho“, ktorá sa nemusí ani vždy javiť ako dobrá alebo zlá, ako skôr „iná“. Podniková kultúra je teda „sústava hodnôt, tradícií a zvykov, ktoré pracovníci podniku považujú za správne a ktoré uplatňujú pri orientácii svojej aktivity v podniku“.

Podniková kultúra je predovšetkým komplexom názorov vrcholového manažmentu podniku, týkajúcich sa jeho riadenia samého manažmentu a ostatných zamestnancov a usmerňovanie ich činností s cieľovým zámerom podniku.

Hoci vrcholový manažment často nepociťuje dôveru zamestnancov, jeho rozhodnutia majú napriek tomu významný vplyv na usmerňovanie ich činnosti. 34 Podniková kultúra je modelom a zmesou čiastkových hodnôt a názorov, ktoré sú významné pre členov určitého podniku. Tieto hodnoty sa im predostierajú prostredníctvom určitých pravidiel správania sa vo svojej organizácii.

Podniková kultúra zvyčajne zodpovedá podnikateľskému štýlu určitého podniku a spravidla aj jeho hodnotám. Je to súbor názorov, zvykov, hodnotových systémov, noriem správania s spôsobov podnikania, ktoré sú pre každý podnik jedinečné a majú charakter činnosti korporácie. Sú výrazom absolútnych (všeobecných) i osobitých (špecifických) typov správania sa a emócií a charakterizujú život podniku.

Podnikovú kultúru, resp. jej úroveň nikdy netreba podceňovať, nakoľko podporuje a ovplyvňuje tak významnú činnosť pracovníkov, akou je rozsah a kvalita pracovnej a inovačnej činnosti, či vzťah k práci. Nie je to vždy len finančný motív, ktorý ženie ľudí vpred a núti ich dosahovať niečo viac okrem toho, čo dosahovať musia.

Radikálna zmena podnikovej kultúry sa vylučuje. Je to možné ju len postupne ovplyvňovať a vnášať do zaužívaného niečo nové, nakoľko podniková kultúra zhromažďuje skúsenosti a poznania získané v historickom vývoji. Do tohto pojmu v priebehu času nepozorovanie presiahol i povinný ráz. To znamená, že popri zvyklostiach, tradíciách a návykoch, predstavuje i akúsi povinnú minulosť, akúsi sumu podnikových imperatívov. Tieto v konkrétnej praxi znamenajú všeobecne platné predpisy, príkazy, priania alebo žiadosti, určité predpísané konštatovania zakazujúce resp. prikazujúce určité činnosti. Z uvedeného vyplýva, že podniková kultúra predstavuje v podstate určitý hodnotový normovaný systém a teda dáva odporúčania na zaujatie jednotlivých postojov. Je to práve kultúra podniku, ktorú vlastná firma inšpiruje na vymedzené názory, presvedčenia a postoje, ktoré buď odporúča alebo povinne predpisuje.

I keď zákazy, ako prostriedky tvorby a formovania kultúry, nie sú v súčasnosti ojedinelé, úspešní marketéri používajú radšej príkazy. Zatiaľ, čo zákazy ľudí znehucujú a vedú k rezignácii, uzatvoria ľudských duch do „kľetky“ a znemožnia rozvoj tvorivých síl, ba často sa môžu stať i lacnou výhovorkou nepriaznivých pracovných výsledkov, príkazy naopak podmieňujú a mobilizujú všetku existujúcu silu človeka na dosiahnutie vytýčeného cieľa. Smernice a ukazovatele môžu

Slúžiť ako vodiaca niť – nielenže umožňujú rozvoj tvorivosti (kreativity) a inovačnosti, ale ich priamo vyžadujú.

Podniková kultúra je postavená na subkultúrach, typických pre jednotlivé podnikové činnosti, je ich sumou. Z tohto hľadiska môžeme hovoriť o zásobovacej, peňažnej, výskumno-vývojovej, kreatívnej a inovačnej, managementnej, marketingovej, výrobnjej a sociálnej kultúre. Nielen hlavné odbory, oddelenia alebo funkčné pracovné oblasti majú samostatnú subkultúru, ale majú ju aj obchodné odvetvia a podniky (závod, prevádzky).

V širšom zmysle slova dáva podniková kultúra odpoveď na otázky:

1. Žijeme a realizujeme sa skutočne v podniku?
2. Ako ovplyvňuje história a tradícia podniku výsledky na trhu a správanie pracovníkov?
3. Aké pravidlá a zvyklosti sa podniku uplatňujú?

I keď zákazy či príkazy, existujúce v podobe smerníc a príručiek, sú súčasťou podnikovej kultúry a ich plnenie je pre pracovníkov záväzné, predsa však kultúra ako celok nemôže byť predpísaná, ani nariadená. Existuje nezávisle od človeka a podobne ako podnikateľská filozofia už dávno predtým, ako sa o nej hovorilo. Napriek jej častému podceňovaniu v minulosti (predovšetkým zo strany riadiacej zložky, či už na úrovni podniku alebo vyššej) ostáva podniková kultúra organizačnou koncepciou budúcnosti. Čím silnejšia je táto kultúra, tým menšia je potreba vydávania rôznych smerníc, príručiek, organizačných schém, metodík a postupov. Pri rozvinutej podnikovej kultúre je i v zložitých situáciách pracovníkom jasné, čo majú zásadne robiť a ako sa správať na základe niekoľkých jasných pravidiel a zásad.

V nasledujúcom texte si podrobnejšie rozoberieme managementnú a marketingovú kultúru ako dve významné súčasti podnikovej kultúr, medzi ktorými nachádzame niektoré paralelnosti.

### **3.1 Managementná kultúra ako subkultúra podnikovej kultúry**

Managementná kultúra akumuluje tradície a zaužívanie v procese riadenia. Je zrejmé, že každá firma je charakteristická inými riadiacimi návykmi, ku ktorým patria predovšetkým :

- typické metódy riadenia práce,
- riadenie techniky,
- štýl riadenia a iné.

Z historického hľadiska podnikové kultúry (aj ich čiastkové oblasti) charakterizuje vývoj vlnovej línie a módných trendov s rozdielnou pravdou (skutočnosťou). Hovoríme o striedaní tzv. euforických periód. Ak raz napr. platilo, že podnikateľova a managerova úcta je závislá od jeho príkladu (vzoru) alebo od vlastnej politiky, druhý raz zase to, že od teórie rozhodovania. Inokedy dominoval názor, že úcta je výsledkom úrovne strategického managerovania. S odstupom času môžeme konštatovať, že po voje nastalo dlhšie obdobie, často krát nazývané obdobím rozvoja byrokracie. Podniková kultúra ako celok bola charakteristická zavedením formalistických a kontrolných metód, príručiek upravujúcich podľa možnosti všetku podnikovú činnosť, množstva smerníc a zákonov, či dokonca bezhlavým odpisovaním pracovných náplní. Uvedené negatíva sú dobrým príkladom toho, že i v období veľkej konjunktúry môže existovať masa

„pochodujúceho“ tvorcu kultúry so striktným vymedzením práce, bez možnosti akejkolvek seberealizácie.

Po viac ako piatich rokoch nových ekonomických podmienok, sprevádzaných počiatočným chaosom a prechodnými neúspechmi, môžeme dnes konštatovať, že i u nás existujú firmy s vysokou úrovňou riadenia. Obdobie postupnej stabilizácie a nového prístupu k podnikaniu môžu znamenať iba pozitívnu zmenu a neustále zvyšovanie managementnej kultúry.

### **3.2 Marketingová kultúra ako súčasť podnikovej kultúry**

Marketingová kultúra predstavuje tradície a zaužívané zvyky v oblasti marketingového riadenia. Patrí sem ďalej typický pojem marketingu v podniku, osvedčené marketingové zásady a marketingové techniky používané podnikom.

Pojem marketingovej kultúry a jej predpoklady

Marketingová kultúra obsahuje dôležité hodnotové poriadky, normy, zvyky a presvedčenia, ktoré silne ovplyvňujú všetky marketingové

Procesy podniku a jeho trhové postoje. Predstavuje celok vzájomne a podmieňujúcich subkultúr, napr. inovačnú, výrobnú a servisnú, komunikačnú, predajnú a obrátovú. Takto sa spája a koordinuje postoje jednotlivých pracovníkov tímov a oddelení.

Marketingová kultúra sa nedá vydať rozkazom zhora nadol, ako napr. marketingová koncepcia a marketingová stratégia. Musí vyrásť z firmy, nedá sa objednať ani kúpiť. V praxi sa však často stretávame so zarážajúcou podobnosťou niektorých marketingových zvykov a tradícií. Môže ísť o kultúry, napr. medzi materským podnikom a filiálkami, ktorých zvyky sú výsledkom ich vzájomného dialógu.

Pri koncipovaní a modifikovaní marketingovej kultúr zohrávajú dôležitú úlohu externé poradne. Plnia funkcie moderátorov pri rokovaní, sprostredkovateľov hodnotových skúseností a v neposlednom rade i neutrálnych kritikov. Ich nepopierateľný vplyv na formovanie marketingovej kultúry však ešte neznamená, že ju dokážu zvonku vytvárať a dodávať.

Vznik podnikovej či marketingovej kultúry a jej ďalší rozvoj je permanentný a nekonečný proces.

### **3.3 Tvorba podnikovej kultúry**

Podniková kultúra obsahuje v každom podniku špecifickú kombináciu používaných prostriedkov riadenia od „pevných“ nástrojov riadenia a intuitívnych „voľných! Znamení, až po ťažko merateľné alebo postrehnuteľné fenomény, ako je podnikateľská klíma a nadšenie. Od všetkých pracovníkov sa bude vyžadovať vyšší výkon a vyššia zaangažovanosť do záležitostí podniku. Skúsenosti úspešných podnikov ukazujú, že vytvorenie atmosféry, ktorá vyvoláva záujem o aktívnu účasť

všetkých pracovníkov na činnosti podniku, má mimoriadne vysoké pozitívne účinky na jej výkonnosť a efektívnosť. Pre názornosť uvádzame príklad spoločnosti s vysokou úrovňou podnikovej kultúry. Jej pracovníci na seba postupne preberali celý rad úloh, ktoré nie sú obvyklé: vykonávali kontrolu kvality v plnom rozsahu, všetku údržbu a malé opravy, sami si sledovali odpracovaný čas, ujali sa vedenia disciplíny, zúčastňovali sa na tvorbe a realizácii systému odmeňovania, prevzali zodpovednosť za bezpečnosť práce, mali voľný prístup do skladov a zúčastňovali sa prijímania nových pracovníkov.

Takéto a obdobné prejavy iniciatívy pracovníkov sú vrcholovým prejavom ich osobnostnej vyspelosti a angažovanosti. Aby sa však uvedené javy stali skutočnosťou, kladú sa nové požiadavky na vedúcich pracovníkov. Ich úlohou bude predovšetkým eliminovať všetky prekážky, brániace iniciatíve a na druhej strane túto iniciatívu všemožne podporovať, odmeňovať a vytvárať prostredie k jej plnému uplatneniu. Toto sú nevyhnutné predpoklady, pretože v prostredí (nám nie celkom neznámom z nedávnej minulosti) podceňovania pracovníkov a silnej centralizácie riadiacej moci bude iniciatíva ľudí len nepatrná.

Je potrebné zmeniť doposiaľ prevažujúce názory na postavenie a úlohy bežných pracovníkov, ako aj ich vzťah k riadiacim pracovníkom, vrátane názorov na špecializáciu a automatizáciu. Od pracovných kolektívov to na druhej strane vyžaduje vytvorenie klímy spolupráce a vzájomnej súťaživosti. Vysoká úroveň podnikovej kultúry zaručuje, že pracovník svoje nápady, návrhy, možnosti riešenia a ďalšie formy iniciatívy nemusí skrývať z hanby pred ostatnými, obvinený z nadbiehania vedúcemu.

Vedúci ale musí veriť, že možnosti priemerného pracovníka prispieť k úspechu podniku sú neobmedzené. Toto presvedčenie je prvým krokom k dosiahnutiu vysokej produktivity a úspechu na trhu. Výsledkom programu participácie pracovníkov môže byť v krátkom čase nárast produktivity práce. Zo strany vedúcich pracovníkov treba venovať týmto otázkam osobne potrebný čas, trvať na požadovaných kvalitách novoprijatých pracovníkov a neupúšťať od nich.

Napriek existencii určitej predstavy o tom, ako by mala podniková kultúra vyzerať, vrcholové vedenie i ostatní riadiaci pracovníci si väčšinou nekladú konkrétne ciele pri jej zdokonaľovaní. V nemalej miere prax potvrdila, že práve investície do rozvoja osobnosti ľudí sú základným pilierom rozvinutej kultúry. Možno ju ovplyvňovať priamo (predovšetkým posilnením neformálnej atmosféry a identity ľudí, investíciami do rozvoja ich osobnosti, symbolickými odmenami, morálnymi normami, sociálnymi vymoženosťami i podnetmi k experimentovaniu) alebo nepriamo, prostredníctvom organizačnej štruktúry ( decentralizácia riadenia, samostatnosť vnútorných organizačných jednotiek, jasné kritéria výkonov, organizačné jednotky ako samostatné ziskové strediská a pod.)

Radikálna zmena podnikovej kultúry z večera na ráno je divnou a neopodstatnenou predstavou. Ani tvrdenie o to, že raz vytvorená podniková kultúra pretrváva naveky, nie je na mieste. Pravdou zostáva, že permanentná zmena



kultúry je proces postupný, ktorý závisí tak od vlastných, ako i od mimopodnikových činiteľov.

### 3.4 Príklad podnikovej kultúry riadenia

Už sme naznačili, že okrem všeobecnej angažovanosti pracovníkov a zaužívaných pravidiel a tradícií sa pod pojmom podniková kultúra rozumejú aj pravidlá podnikového riadenia. Ako príklad uvádzame kultúru riadenia v nemenovanom podniku, zhrnutú do nasledujúcich pravidiel:

- 1) V podniku sú uplatňované jednoduché formy riadenia. Tým je zabezpečená ich zrozumiteľnosť tak riadiacim pracovníkom, ako i ostatným pracovníkom. Vychádza sa zo zásady, že riadiacim pracovníkom nie je striktné určované, čo majú urobiť, ale stanovujú sa len medzné práva a povinnosti, nakoľko podmienky sa neustále menia. V tomto duchu a pracovnej klíme ostáva široký priestor bohatému rozvoju vlastnej iniciatívy.
- 2) Široké motivačné zázemie je vytvárané súťaživosťou, pretože podnik je rozčlenený na väčší počet nižších organizačných jednotiek. Tieto ovplyvňujú rozsiahlou právomocou rozhodovania, samozrejme konajú na vlastné riziko a vlastnú zodpovednosť.
- 3) Rozvoj iniciatívy a tvorivosti týchto nižších článkov je zabezpečený systémom zadávania nových úloh zo strany podnikového vedenia. Riešiteľské tímy rozhodujú napr. o zabezpečení sezónnych prác, riešení úspor energie, dopravného systému a podobne.
- 4) Decentralizácia právomocí a zodpovedností zaručuje, že operatívne problémy budú riešené tam, kde skutočne vznikajú. Tým sa zabezpečuje obrovská úspora času, maximálna objektívnosť informácií i vysoká úroveň problémov.
- 5) Tým, že riadenie závodov preberá na seba riešenie celého radu úloh, má podnikové vedenie možnosť neustáleho sledovania vývoja a včasného odhalenia tendencií.
- 6) Maximálna pozornosť sa v podniku venuje takému dôležitému fenoménu, akým je kvalita výrobkov a služieb. Všetky výkyvy kvality smerom nadol sú postihované stavenými sankciami.
- 7) Vyriešenie niektorých úloh očakáva vedenie podniku v neobvykle krátkom časovom termíne. Týmto preventívnym opatrením pripravuje svojich pracovníkov na mimoriadne náročné situácie a zároveň preveruje ich schopnosti.
- 8) Vedenie podniku sa snaží systematicky vyhľadávať najschopnejších ľudí, tzv. šampiónov. Ich počet je v každom podniku veľmi nízky (odhaduje sa na 0,5%), viac je priemerných či podpriemerných. Šampiónom sú kladené náročnejšie úlohy, podnecujúce ich iniciatívu a tvorivosť.

- 9) Za neúspech pracovníci nie sú šikanovaní. Dôležité je nájsť a odstrániť príčiny, aby sa zabezpečila možnosť riešenia stále náročnejších úloh. Pri vzniku akéhokoľvek problému sú riadiaci pracovníci všetkých stupňov v rámci svojej kompetencie oprávnení a povinní vydať rozhodnutia a nečakať na zmenu "zhora".
- 10) Vyspelosť podnikovej kultúry dokazuje i fakt, že v prípade problémov pri riešení úloh pracovník môže počítať so solidaritou a pomocou podniku, čím sa ľudom vstúpuje pocit spolupatričnosti s podnikom i odhodlanie podstupovať riziká.
- 11) V podniku platí zásada, že každý pracovník je zrkadlom. Preto sa veľká pozornosť venuje nielen pracovníkom v produktívnom veku, ale i deťom týchto pracovníkov( detské jasle, škôlky, celý rad podujatí pre deti pri rôznych príležitostiach) a dôchodcom (podnik si váži svojich niekdajších zamestnancov a svoju vďaka im prejavuje pri životných jubileách). Tieto vzťahy podniku k pracovníkom sú základom ich priaznivého postoja k podniku.

Podniková kultúra, ako vyplýva z predošlého, plní v podniku celý rad významných funkcií. To znamená, že tak pracovníci ako i riadiaci aparát by sa mali snažiť o jej neustále zdokonaľovanie širokou škálou prvkov a nástrojov. Toto bude vyžadovať plnohodnotné konfrontácie názorov na štýl, formy a metódy riadenia. Závažnosť tejto názorovej výmeny naznačuje, že nie je možné chaoticky sa dožadovať zmeny alebo nápravy. Je dôležité vytvoriť vhodné prostredie na uvážené nápady a podnety, ktorými je možné zmeniť používané metódy,

Pokiaľ sa javia ako problémové a navrhnúť možnosti ich zlepšenia. Nemáme na mysli tradičné schôdze a stretnutia pracovníkov s formálnym priebehom, na ktorých pracovníci odsúhlasili čokoľvek a kedykoľvek. Ide o to, umožniť plodné diskusie, s množstvom variant riešenia a spoločného hľadania najvýhodnejšieho z nich. U uvedenom podniku sa za týmto účelom organizovali rôzne školenia a seminárov riadení. Výnimkou neboli ani sobotňajšie a nedeľné stretnutia riadiacich pracovníkov na centrálnom dispečingu, či stretnutia v Derby a ďalšie príležitostné stretávanie.

V spoločnej diskusii sa jasne ukáže, ktoré podnikové zásady a pravidlá sú menej či viac účinné a postupne sa stmelujú záujmové strety pracovných kolektívov. Odhaľujú sa ďalej príčiny, ktoré brzdia či naopak podnecujú pracovnú iniciatívu a tvorivosť. Uzatvárajú sa akési nepísané dohody, ktoré sú v praxi dôkladne rešpektované a znamenajú uznanie rovnakých hodnôt, zásad a pravidiel.

V tomto duchu sa často hovorí o podnikovej kultúre ako o osobnosti a charakteru podniku. Uplatnenie predchádzajúcich zásad potom pôsobí priaznivo nielen na jeho pracovníkov, ale stáva sa pozitívom a kultúrou na vysokej úrovni i v očiach nezávislých a neutrálnych pozorovateľov – predovšetkým iných firiem a zákazníkov.

Analýza podnikovej kultúry, zisťovaná formou dotazníkov, rozhovorov, seminárov s dotazníkovým prieskumom či panelovou diskusiou včas ukáže, čo

rozvoju podniku bráni. Náprava znamená postupnú zmenu v očiach širokej verejnosti, čo predstavuje spolu s ostatnými investíciami a hodnotami firmy jej najvýznamnejšiu, ničím nenahraditeľnú devízu.

### **3.5 Podnikateľský duch organizácie**

Po zhrnutí doterajších poznatkov je zrejmé, že podniková kultúra nie je prehliadnuteľný a zanedbateľný pojem v oblasti moderného chápania podnikateľského riadenia. Jeho dôležitosť je tým väčšia, čím silnejší a intenzívnejší môže byť (a aj je) jej vplyv na postavenie podniku na trhu.

V úspešných a prosperujúcich firmách dobrí manažéri už dávno správne pochopili, že prvý krkom k úspechu a základným pilierom vysokej produktívnosti je práve osobnostná a kvalifikačná vyspelosť.

### **Záver**

Pojem CI sa mnohokrát objasňuje v zostručnenej forme ako šikovnosť, schopnosť inštitúcie byť identifikovateľnou okamžite a bezprostredne a byť jednotne prezentovanou. V celej šírke významu CI musia byť brané veľmi vážne aj tie najnenápadnejšie detaily, pretože to všetko dohromady spoluvytvára obraz inštitúcie na trhu. Do vykonávania opatrení v rámci CI musia byť zapojení bezpodmienečne všetci pracovníci. Vnútropodnikové pôsobenie CI je rovnako dôležité ako vonkajšie mimopodnikové. Pre filozofiu CI je potrebné získať v prvom rade pracovníkov firmy. Analýza skutočného stavu obrazu jedného podniku, uvedený profil silných a slabých stránok a stupeň poznania zistený na jednotlivých cieľových trhoch tvoria základ na stanovenie diferencovaných cieľov a strategických opatrení stratégie identity podniku v plánovacom období.

Ako výsledok dlhodobej starostlivosti o identitu podniku, resp. osobnosť podniku by sa mal vytvoriť taký imidž, ktorý prezentuje medzinárodný podnik ako bohatý na tradície, otvorený svetu a technologicky pokrokový, ktorý môže úspešne a s veľkou kompetenciou riešiť problémy odberateľa doma aj v zahraničí.

### **Kľúčové slová**

podniková kultúra, podniková identita, marketing, manažment

### **Literatúra**

1. PORTER, M.E.: *The Competitive Advantage of Nations*. New York : The Free Press, 1990. 855 s. ISBN 0-02-925361-6

2. BOBÁK, R.: Příspěvek konkurenceschopnosti výrobních systému k řešení teorie konkurenceschopnosti. In: *Ekonomická revue*, roč. V, 2002, č. 1, s. 31-39. ISSN 1212-3951

### **Adresa autora**

Ing. Peter Šimegh, PhD.  
Katedra marketingu a obchodu  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 224  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: peter.simegh@euke.sk

# Optimalizácia prevádzkových nákladov na vozový park

Andrea TAKÁČOVÁ

## Úvod

V dnešnej dobe, keď je na trhu veľký počet spoločností, ktoré ponúkajú služby rozvozu tovaru, je dôležité, v prípade využívania vlastných dopravných prostriedkov, riadiť tento rozvoz tak, aby boli náklady nižšie ako ponúkajú externé firmy.

Cieľom tohto článku je navrhnúť spôsob optimalizácie prevádzkových nákladov na vozový park v konkrétnej firme – METEOR Slovensko, s.r.o.

Na trhu je aktuálna nová forma leasingu, ktorá ešte nie je veľmi rozšírená a je v ponuke máloktovej leasingovej spoločnosti. Avšak tento spôsob obstarania vozového parku je výhodný práve pre veľké spoločnosti ako je METEOR Slovensko, s.r.o. Preto som sa rozhodla riešiť nákladový problém firmy METEOR Slovensko, s.r.o. a pozrieť sa na danú problematiku z pohľadu obstarania vozového parku. Ďalší problém, ktorý som sa rozhodla riešiť v tejto firme je počet potrebných automobilov a z toho vznikajúcu otázku rozvozu z geografického pohľadu. Obstaraním vozového parku na operatívny leasing sa vyskytol ďalší problém, ktorý bolo potrebné riešiť, a to dodržanie stanoveného počtu najazdených kilometrov.

Na riešenie spomenutých problémov som využila metódy riešenia úloh pomocou lineárneho programovania.

## 1. Metodika

Lineárne programovanie rieši optimalizačné úlohy. Pre tieto úlohy je charakteristické, že zo všetkých možných riešení na základe zvolenej metódy vyberie tie riešenia, ktoré spĺňajú dané podmienky a zvolené optimalizačné kritérium a z tohto pohľadu sú najvýhodnejšie.

Keďže lineárne modely predpokladajú linearitu zobrazovaných procesov a deterministický charakter parametrov modelu, ich výsledky nie sú vždy úplne presné. Aj napriek tomu poskytujú dôležité informácie pre podporu rozhodovania.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ZÍSKAL, J. – BERÁNKOVÁ, M. – HOUŠKA, M.: Lineární programování I. Praha :Česká zemědělská univerzita v Praze, Katedra operační a systémové analýzy, 69s, str. 6-22

## 1.1. Všeobecná formulácia modelu lineárneho programovania

Optimalizačným problémom sa rozumie nájsť optimum, čo je vo väčšine prípadov maximum alebo minimum danej funkcie. Túto funkciu nazývame účelová funkcia. Maximum, resp. minimum sa hľadá za určitých podmienok, ktoré je potrebné formulovať. Účelovú funkciu a podmienky zapisujeme takto:

Podmienky:

$$\sum_{j=1}^n a_{ij}x_j = b_i, \quad i = 1, 2, \dots, m \quad (1)$$

$$x_j \geq 0, \quad j = 1, 2, \dots, n \quad (2)$$

Účelová funkcia:

$$\sum_{j=1}^n c_j x_j = z_{\max} \quad (3)$$

Nájsť optimum účelovej funkcie za daných podmienok znamená nájsť hodnoty premenných  $x_1, x_2, \dots, x_n$  tak, aby spĺňali podmienky a zároveň optimalizovali hodnotu funkcie.

„Špeciálnu kategóriu problémov lineárneho programovania tvoria tzv. distribučné problémy. Patria sem úlohy ako dopravný problém so všetkými jeho modifikáciami, ktorý rieši optimálny plán rozvozu tovaru (materiálu), priraďovací problém zaoberajúci sa optimálnym priradením objektov na miesta určenia, úlohy optimálneho rozmiestnenia zdrojov a niektoré ďalšie, prípadne ich kombinácie, ktoré radíme pod súhrnný názov distribučné problémy.“<sup>2</sup>

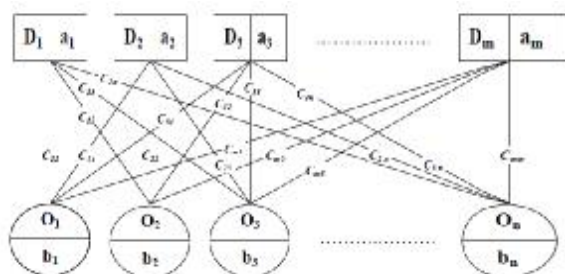
## 1.2. Dopravná úloha

Hlavný problém, ktorý rieši dopravná úloha je optimálny plán rozvozu tovaru od dodávateľa k odberateľovi. Dodávateľ je charakterizovaný kapacitami – množstvom tovaru, ktorý je schopný dopraviť, odberateľ požiadavkami.

---

<sup>2</sup> MÁČA, J. - LEITNER, B.: Operačná analýza I. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, fakulta špeciálneho inžinierstva, 1999. 181s. ISBN – 80-88829-39-9, str. 91

Obrázok 1 Grafické znázornenie dopravnej úlohy



Zdroj: Máca, J.- Leitner, B.: Operačná analýza I. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, fakulta špeciálneho inžinierstva, 1999. 181s. ISBN – 80-88829-39-9, str. 91

Potrebné vstupné údaje pre riešenie dopravnej úlohy sú:

- počet dodávateľov  $m$  a ich kapacity  $a_1, a_2, \dots, a_m$ ,
- počet odberateľov  $n$  a ich požiadavkami  $b_1, b_2, \dots, b_n$ ,
- jednotkové náklady  $c_{ij}$ , pre  $i = 1, 2, 3, \dots, m$  a  $j = 1, 2, 3, \dots, n$  na prepravu tovaru od
- $i$ -tého dodávateľa  $k$ -temu odberateľovi, ktoré zapisujeme do matice sadzieb  $C$ .

Zároveň musí platiť požiadavka, že súčet kapacít odberateľov sa rovná súčtu požiadaviek odberateľov. Vtedy hovoríme, že úloha je vyrovnaná.

Cieľom riešenia dopravnej úlohy je nájsť také množstvá  $x_{ij}$ , ktoré budú spĺňať tieto požiadavky:

- vyhovujú požiadavkám všetkých odberateľov,
- naplnia kapacity všetkých dodávateľov,
- minimalizujú náklady.

Keďže dopravná úloha sa rieši lineárnym programovaním, vieme ju matematicky zapísať do účelovej funkcie a obmedzujúcich podmienok, ktoré majú takýto všeobecný tvar:<sup>3</sup>

Účelová funkcia:

$$\min \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n c_{ij} x_{ij} \quad (4)$$

Podmienky:

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} = a_i, i = 1, 2, \dots, m \quad (5)$$

<sup>3</sup> MÁCA, J.- LEITNER, B.: Operačná analýza I. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, fakulta špeciálneho inžinierstva, 1999. 181s. ISBN – 80-88829-39-9, str. 91

$$\sum_{i=1}^m x_{ij} = b_j, j = 1, 2, \dots, n \quad (6)$$

$$\sum_{i=1}^m a_i = \sum_{j=1}^n b_j \quad (7)$$

### 1.3. Prirad'ovacia úloha

Cieľom riešenia prirad'ovacej úlohy je priradenie určeného počtu objektov na rovnaký počet miest určenia. Keďže prirad'ovacia úloha je úlohou lineárneho programovania, od tohto priradenia sa požaduje aby bolo optimálne. Podobne ako v dopravnej úlohe vieme vytvoriť maticu sadzieb, ktorej riadky tvoria objekty priradenia a stĺpce miesta určenia.

Premenná  $x_{ij}$  je bivalentná, čiže nadobúda hodnoty 0 alebo 1. Je to zrejmé z toho, že každý objekt môžeme priradiť iba na jedno miesto určenia a platí to aj opačne, a teda, že každému miestu určenia môžeme priradiť iba jeden objekt. 0 znamená, že sa priradenie nerealizuje, 1 naopak, že sa realizuje. V tabuľke prirad'ovacej úlohy sa to prejaví tak, že v každom riadku a stĺpci tabuľky môže byť iba jedna 1 a ostatné hodnoty sú 0. Keďže v prirad'ovacej tabuľke je rovnaký počet objektov a miest priradenia, matica sadzieb je štvorcová.

Opäť podobne, ako v dopravnej úlohe, ide o úlohu lineárneho programovania, a teda zadanie môžeme zapísať v tvare účelovej funkcie a podmienok, ktoré v tomto prípade majú takýto všeobecný tvar:

$$\text{Účelový funkcia: } \min \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n c_{ij} x_{ij} \quad (8)$$

$$\text{Podmienky: } \sum_{j=1}^n x_{ij} = 1, i = 1, 2, \dots, n \quad (9)$$

$$\sum_{i=1}^n x_{ij} = 1, j = 1, 2, \dots, n \quad (10)$$

$$x_{ij} = 0 \wedge 1 \quad (11)$$

## 2. Stručná charakteristika firmy Meteor Slovensko, s.r.o.

Riešenie dopravnej a prirad'ovacej úlohy lineárnym programovaním sme využili v snahe optimalizovať prevádzkové náklady vo firme Meteor Slovensko, s.r.o. Meteor Slovensko, s.r.o. je medzinárodná autorizovaná sieť servisov v Európe riadená skupinou TEMT International. Meteor Slovensko ako člen skupiny TEMOT International buduje autorizovanú servisnú sieť v Slovenskej republike. Služby poskytované touto spoločnosťou sú určené pre obchodných partnerov

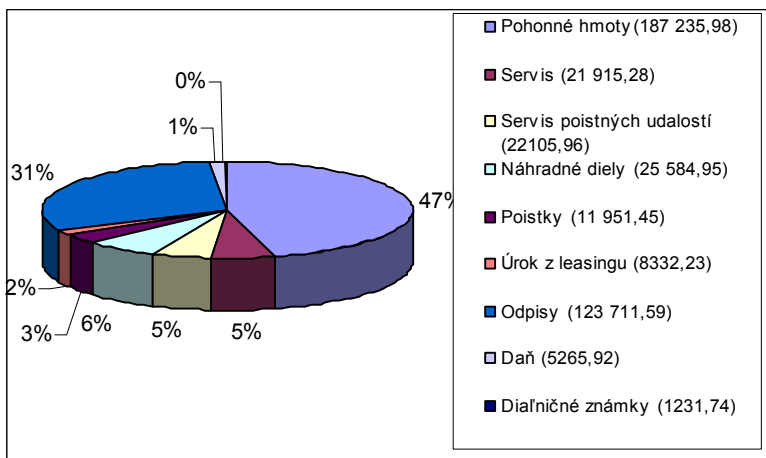


METEOR Slovensko, ktorých podnikateľská činnosť je zameraná na diagnostikovanie závad, opravy a údržbu automobilov. Pre využívanie služieb spoločnosti METEOR Slovensko, musia ich obchodní partneri spĺňať určité podmienky – základnou je technické vybavenie a kompetentnosť obslužného personálu spĺňajúca štandardné požiadavky konceptu. Medzi služby poskytované touto spoločnosťou svojim obchodným partnerom patrí dodanie náhradných dielov, olejov a mazív pre automobily, dodanie servisného náradia a technického vybavenia servisu, dovoz tovaru až do prevádzky a záručný a pozáručný servis.

## 2.1. Analýza prevádzkových nákladov na vozový park za rok 2008

Za celý rok najazdili všetky automobily využívané spoločnosťou Meteor Slovensko, s.r.o. spolu 2 274 762km. Výška jednotlivých druhov prevádzkových nákladov ( v Eurách) bola takáto:

Obrázok 2 Graf jednotlivých druhov prevádzkových nákladov vo firme METEOR SLOVENSKO, s.r.o.



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa podkladov z firmy METEOR SLOVENSKO S.R.O

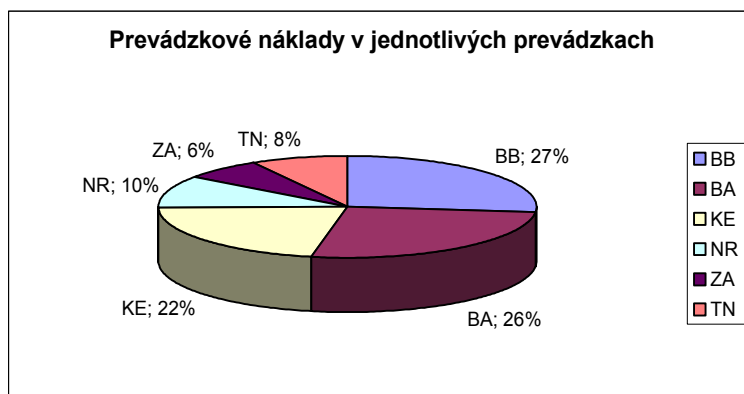
Celkové náklady na prevádzku vozového parku boli v roku 2008 vo firme METEOR Slovensko, s.r.o. vo výške **407 335,11 EUR**.

### *Banská Bystrica*

Pod prevádzku v Banskej Bystrici patrí v súčasnosti 8 vozidiel, ktoré spolu za rok 2008 najazdili 662 219km.

Celkové náklady na prevádzku vozového parku boli v roku 2008 na prevádzke v Banskej Bystrici vo výške **109 037,76 EUR**.

Obrázok 3 Graf prevádzkových nákladov v jednotlivých prevádzkach firmy Meteor Slovensko, s.r.o.



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z firmy Meteor Slovensko, s.r.o.

### Návrh optimalizačných opatrení

V Banskej Bystrici sa využíva na rozvoz 8 automobilov. Autá jazdia dokopy 17 trás, ktoré sú skombinované do okruhov, ktoré každé auto jazdí každý deň. V tabuľke je uvedený smer trasy, počet km na trasu, čas, ktorý trvá rozvoz na každej trase. Tak isto sú v tabuľke vyznačené okruhy, ktoré dané auto jazdí každý deň, s počtom km na okruh a časom trvania jedného okruhu.

Tabuľka 1 Rozvoz tovaru z prevádzky v Banskej Bystrici

Mesto	Auto	km/deň	Trasa/okruh	Trasa	km/trasa	Čas
Banská Bystrica	883C0	460	3	BB-ZH-PD-BB	220	4:00:00
				BB mesto	20	1:00:00
				BB-ZH-PD-BB	220	5:30:00
	845AZ	520	2	BB-DT-LC-RS-Fiľakovo-BB	260	5:00:00
				BB-DT-LC-RS-Fiľakovo-BB	260	5:00:00
	074CH	390	3	BB-ZV-VK-Šahy-BB	200	4:30:00
				BB mesto-BR-Polomka-BB	170	3:00:00
				BB mesto	20	1:00:00
	139CT	340	3	BB mesto	20	1:15:00
				BB-BR-Polomka-BB	170	3:30:00
				BB-ZV-Kremnica-ZH-Nová Baňa-BB	150	3:30:00
	218BG	330	3	BB-ZV-DT-LC-RS-BB	260	5:30:00
				BB mesto	20	1:00:00
				BB-ZV-BB	50	1:00:00
	995BY	280	1	BB-ZH-Nová Baňa-NR-LV-BB	280	7:00:00
284DB	350	1	BB-MT-DK-TS-BB	350	7:00:00	
562DA	330	1	BB-RK-LM-PP-SNV-BB	330	8:30:00	

3000

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z firmy Meteor Slovensko, s.r.o.

### 3. Optimalizačné opatrenia 1 a 2

Prvým optimalizačným opatrením je zavedenie operatívneho leasingu, ktorý firme prinesie okrem úspory nákladov aj mnohé iné výhody vo forme jednoduchšieho spracovania dát a následne prístupu k spracovaným údajom, väčšej kontroly a prehľadnosti.

Z návrhov operatívneho leasingu od rôznych spoločností sme vybrali tie, ktoré ponúkajú služby potrebné pre firmu METEOR Slovensko, s.r.o. za najnižšiu cenu.

#### 3.1. Optimalizačné opatrenia 1

Výška nákladov vznikajúcich pri prechode na operatívny leasing je z návrhov leasingovej spoločnosti pre rôzne parametre zmluvy (počet najazdených km, doba nájmu, typ automobilu).

Najjednoduchší spôsob, ako pri čo najmenej zmene znížiť náklady je zakúpiť všetky vozidlá na rovnakú leasingovú zmluvu ( rovnaká doba nájmu, rovnaký počet najazdených km, rovnaký automobil). Cena za takýto leasing sa zistí jednoducho, keď počet najazdených kilometrov za mesiac vydáme počtom automobilov a na základe toho priradíme zmluvu s potrebným počtom kilometrov.

$$L = \frac{K}{n} \quad (12)$$

L – počet km v leasingovej zmluve

K – počet km najazdených všetkými vozidlami na prevádzke za mesiac

n – počet vozidiel na prevádzke

### Banská Bystrica

$$L = \frac{58045,75}{8} = 7255,72\text{km}$$

Tento počet kilometrov porovnáme s leasingovými ponukami od leasingovej spoločnosti a zistíme, že mesačná splátka leasingu, ktorý je vhodný použiť na vozidlá na prevádzke v Banskej Bystrici je 1109,94 EUR. Celkové náklady na rok pre 8 automobilov na vybraný druh leasingu tak budú 106 554,24 EUR. Skutočné náklady prevádzky v Banskej Bystrici za minulý rok boli 109 037,76 EUR.

$$106\,554,24 - 109\,037,76 = -2483,52 \text{ EUR}$$

Teda môžeme povedať, že pri nezmenených podmienkach by prechod na operatívny leasing znamenal zníženie nákladov na prevádzke v Banskej Bystrici 2483,52 EUR ročne.

### 3.2. Optimalizačné opatrenia 2

V rámci optimalizácie nákladov na jednotlivých prevádzkach sme sa rozhodli optimalizovať počet vozidiel potrebných na rozvoz tovaru po určených trasách a výšku leasingu. Počet automobilov potrebných na rozvoz tovaru po jednotlivých trasách (resp. okruhoch ) budeme zisťovať na základe času potrebného na rozvoz tovaru po každej trase. Tieto trasy sa potom budeme snažiť skombinovať do okruhov, ktoré jazdí každý okruh jedno vozidlo tak, aby sme minimalizovali počet potrebných vozidiel, ale aby žiadne vozidlo nebolo v pohybe denne viac ako 10 hodín.

Minimálny potrebný počet vozidiel určím zo vzorca:

$$N_{\min} = \frac{T}{10} \quad (13)$$

$N_{\min}$  – minimálny potrebný počet automobilov

T – súčet všetkých časov trvania všetkých trás v rámci jednej prevádzky

Pre Banskú Bystricu tak znížim počet potrebných automobilov z 8 na 7.

Teraz, keď sme znížili počet automobilov na prevádzku, môžeme sa pozrieť ako to zmení celkové náklady v prípade využitia operatívneho leasingu:

Podľa vzorca (1) pre Banskú Bystricu:

$$L = \frac{50683}{7} = 7240\text{km}$$

Podľa návrhov leasingových zmlúv a počtu najazdených km jedným automobилоm za rok vychádza, že mesačná splátka leasingu je 1109,94EUR.

Prenásobením počtom vozidiel (7) a 12mesiacmi v roku zistíme, že celkové náklady v takom prípade na prevádzku vozového parku v Banskej Bystrici by boli 93234,96EUR. V porovnaní so skutočnými nákladmi za rok 2008, by firma METEOR Slovensko dosiahla v takomto prípade úsporu **5919,04 EUR** na rok.

## 4. Optimalizačné opatrenia 3 a 4

### 4.1. Lineárne programovanie

Myšlienka, že nie každý automobil jazdí rovnaký okruh, a teda nie každý automobil najazdí rovnaký počet kilometrov vedie k tomu, že by bolo efektívne priradiť každému automobilu iný leasingový variant (čo sa týka počtu km v zmluve). Aby sme takýmto spôsobom dosiahli minimum, rozhodli sme sa využiť lineárne programovanie, ktoré slúži okrem iného na riešenie úloh optimalizácie. Na to, aby sme mohli riešiť takúto úlohu, bolo potrebné formulovať účelovú funkciu a podmienky riešenia.

Účelovú funkciu sme volili tak, aby minimalizovala cenu za leasing. Keďže v mesačnej splátke leasingu sú zahrnuté všetky nákladové druhy, ktoré firma METEOR Slovensko, s.r.o. eviduje ako prevádzkové náklady na vozový park, nie je potrebné konečný výsledok upravovať o ďalšie položky. Účelová funkcia má tvar:

$$\min \sum_{i=1}^n x_i p_i \quad x_i \geq 0 \quad (14)$$

$x_i$  - počet automobilov na daný typ leasingu

$p_i$  - mesačná splátka leasingu pre rôznych počet km

Podmienky, pri ktorých chceme dostať riešenie tejto funkcie sú:

$$\sum_{i=1}^n x_i \geq N \quad (15)$$

$N$  - počet automobilov v danej prevádzke

$$\sum_{i=1}^n x_i k_i \geq K \quad (16)$$

k – počet kilometrov v leasingu (na mesiac)

K – počet km, ktoré prejdú všetky automobily na danej prevádzke za mesiac

#### 4.2. Optimalizačné opatrenia 3

Najprv rozoberieme možnosť, že počet automobilov ostáva nezmenený.

Výsledkom LP je:  $x_6 = 5$  a  $x_8 = 3$ , vychádzajúc z tabuľky o cenách leasingov vypočítame náklady na mesiac na prevádzku v Banskej Bystrici jednoducho, a to prenasobením a spočítaním príslušných leasingových mesačných splátok počtom automobilov, ktoré odporúčame na základe LP zakúpiť na daný druh leasingu:

$$3 * x_8 + 5 * x_6 = 4998,3$$

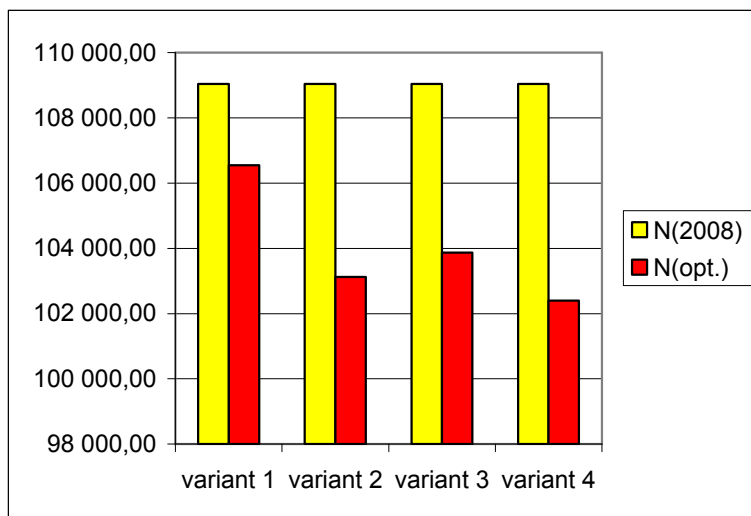
$$4998,3 * 12 = 103\,863,24 \text{ EUR} - \text{ročné náklady}$$

$$103\,863,24 - 109\,037,76 = -5174,52 \text{ EUR} - \text{úspora nákladov za rok}$$

#### 4.3. Optimalizačné opatrenia 4

Použitím rovnakého postupu pre zmenený počet automobilov (pre Banskú Bystricu je to 7 – výsledok optimalizačných opatrení 2) dosiahneme úsporu nákladov vo výške **6642,6EUR**.

Obrázok 4 Graf úspory nákladov podľa jednotlivých variantov



Zdroj: Vlastné spracovanie

## 5. Dynamický model

Keďže najväčšia úspora nákladov sa ukazuje v poslednej možnosti optimalizácie, navrhovali by sme zakúpiť automobily pre každú prevádzku v takom počte na daný typ leasingu, ako sa ukázalo byť najefektívnejšie. Prekročením povoleného limitu najazdených kilometrov sa náklady na prevádzku automobilov zvyšujú. Aby k tomuto zvýšeniu nedochádzalo, je potrebné urobiť isté opatrenia. Na riešenie tejto úlohy opäť využijeme lineárne programovanie.

Konkrétne pôjde o priradovaciu úlohu, kde budeme jednotlivým okruhom priradovať automobily na danej prevádzke podľa počtu najazdených, resp. „voľných“ kilometrov.

Zadanie priradovacej úlohy v sumačnom tvare:

$$\text{Účelová funkcia: } \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n \frac{k_{ij} + O_{ij}}{L_{ij}} x_{ij} \quad (17)$$

$k$  – počet km najazdených daným automobilom od začiatku roka (začatia plynutia leasingovej zmluvy)

$O$  – počet km daného okruhu

$L$  – počet km v leasingovej zmluve na dané auto

$$\text{Podmienky: } \sum_{j=1}^n x_{ij} = 1, j = 1, 2, \dots, n \quad (18)$$

$$\sum_{i=1}^n x_{ij} = 1, i = 1, 2, \dots, n \quad (19)$$

$$x_{ij} = 0 \wedge 1 \quad (20)$$

Riešením priradovacej úlohy v takomto tvare je priradenie 0 alebo 1 každému  $x_{ij}$  tak, aby bola hodnota účelovej funkcie minimalizovaná.. Spätným dosadením 0 a 1 do tabuľky priradovacej úlohy zistíme, ktorý automobil v daný deň poslať na ktorý okruh.

Správnosť modelu sme overili odskúšaním nasimulovaných situácií, ktoré môžu nastať. V každom prípade boli podmienky modelu splnené. V prípade, keď je prekročené kilometrov nevyhnutné, softvér optimalizuje výsledky tak, aby počet prekročených kilometrov bol minimálny.

## Záver

Vychádzajúc z analýzy prevádzkových nákladov za rok 2008 a využitím lineárneho programovania na riešenie dopravnej a priradovacej úlohy sme dospeli k 4 variantom optimalizácie. Tieto varianty sa líšia veľkosťou zavedenia zmeny a úsporou nákladov z toho vyplývajúcou. K najväčšej úspore nákladov dochádza v prípade variantu 4. Zaujímavý fakt, ku ktorému sme dospeli je, že aplikácia

ktoréhokoľvek variantu prináša firme ako celku úsporu, podobne je tomu na každej prevádzke zvlášť s jednou výnimkou. Zavedením nami navrhnutých opatrení na prevádzke v Žiline dochádza k nárastu nákladov. Tento nárast je pri každom variante rovnaký. Avšak v porovnaní s úsporou, ktorá vznikne na ostatných prevádzkach je tak malý, že navrhujem zmenu zaviesť aj na tejto prevádzke a to z dôvodu jednoduchšieho riadenia prevádzok zo strany centrály firmy v Banskej Bystrici. Keď bude systém na každej prevádzke rovnaký, spôsob riadenia bude jednoduchší ako v prípade, že by prevádzke v Žiline fungovala iným systémom.

Optimalizácia, ktorú navrhujeme v tomto článku zaviesť nepočíta s mimoriadnymi zákazkami. Na niektorých prevádzkach je určitá rezerva čo sa týka času aj kilometrov v leasingu, ktorá sa dá v mimoriadnej situácii využiť. V prípade, že takáto rezerva neexistuje a dôjde k situácii, že je potrebný rozvoz navyše, odporúčame využiť služby externých firiem, ktoré ponúkajú takéto služby.

**Poznámka:** Článok je súčasťou riešenia optimalizácie nákladov pre celú firmu (6 prevádzok)

**PodĎakovanie:** Ďakujem Ing. Tomášovi Výrostovi, PhD. za pomoc pri spracovaní optimalizačných opatrení.

## Literatúra

1. LAMBERT, D. – STOCK, J. – Ellarm, L.: LOGISTIKA. 2.vydanie. Brno: CP Books, a.s., 2005. 589s. ISBN – 80-251-0504-0
2. Sixta, J. – Mačát, V.: LOGISTIKA – teorie a praxe. 1.vydanie. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 315s. ISBN – 80-251-0573-3
3. EISLER, J.: Ekonomika dopravných služieb a podnikání v dopravě. 1. vydanie. Praha :VŠE v Prahe, 2004. 151 s. ISBN 80-245-0772-2.
4. EISLER, J.- HOBZA, M.: Ekonomika podniku dopravy. 1. vydanie. Praha : VŠE v Prahe, 1994. 217 s. ISBN 80-7079-268-X.
5. EISLER, J.: Podniky a podnikání v dopravě. 1. vydanie. Praha : VŠE v Praze, 2000. 171 s. ISBN 80-245-0111-2
6. JENNY, V.: Unternehmenslogistik (mehr wissen – besser entscheiden). 1. vydanie. Altstätten : Tobler Verlag, 2002. 263 s. ISBN 3-85612-133-1,
7. GÜNTER, H.-O.- TEMPELMEIER, H.: Produktion und Logistik. Heidelberg :Springer-Verlag, 1994. 302 s. ISBN 3-540-57907-9,
8. Kupkovič, M.: Podnikové hospodárstvo. Bratislava: Sprint vfra, 2003. 452s. ISBN – 80-88848-71-7
9. Ziskal, J. – Beránková, M. – Houška, M.: Lineární programování I. Praha :Česká zemědělská univerzita v Prahe, Katedra operační a systémové analýzy, 69s
10. Máca, J.- Leitner, B.: Operačná analýza I. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, fakulta špeciálneho inžinierstva, 1999. 181s. ISBN – 80-88829-39-9



11. Hitka, M.: Linearne programovanie, Technická univerzita vo Zvolene, Drevárska fakulta, Katedra podnikového hospodárstva: [http://www.miloshitka.szm.sk/linearne\\_programovanie.ppt](http://www.miloshitka.szm.sk/linearne_programovanie.ppt)
12. SCHROLL, R.- KRÁL, B.- JANOUT, J.: Manažerské účtovníctví. Bilance, 1997.
13. ZELENÝ, L. :Doprava (Ekonomické súvislosti rozvoje). 1. vydání. Praha : VŠE v Praze, 1995. 111 s. ISBN 80-7070-402-X.
14. BRABEC, M.- FIBÍROVÁ, J.- KRÁL, B.: Nákladové účtovníctví (Manažerské účtovníctví I). 1.vydání. Praha : VŠE v Praze, 2000. 327 s. ISBN 80-245-0095-7.
16. Laščiak, A. a kol.: Optimálne programovanie. 2. vydanie. Bratislava: alfa, vydavateľstvo technickej a ekonomickej literatúry, 1990. 656s. ISBN 80-05-00663-2.
17. Beck, J. – Lagova, M. – Zelinka, J.: Lineární modely v ekonomii. 1.vydanie. Praha: SNTL, 1982. 264s. ISBN 04-318-82.
18. Kupkovič, M.: Kalkulácie a rozpočty.2.vydanie. Bratislava: SPRINT vfra, 2002. ISBN 80-88848-95-4
19. Zalaj, K. a kol.: Finančno – ekonomická analýza podniku. 1.vydanie. Bratislava: Ekonóm, 1995. 258s. ISBN 80-225-0643-5.

### **Kľúčové slová**

náklady, optimalizácia, lineárne programovanie

### **Summary**

The goal of this paper was to analyze operating costs in Meteor Slovensko, s.r.o. company and based on this analysis to propose measures which would lead to optimization of the chosen types of costs.

According to the operating costs of company's car fleet for the year 2008 we propose 4 variants for optimization of operating costs in the company and shows model, which makes application of optimization measures easier. As the result of the practical part we propose selection of a variant, which brings the highest cost saving for the company and proposal for implementation of the model into practice.

## **Adresa autora**

Ing. Andrea Takáčová  
Katedra ekonómie  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: takacova.andrea@yahoo.com

# Inovácie v priemyselných podnikoch na východnom Slovensku

Iveta WIENEROVÁ

## Úvod

Ostatné roky ukazujú, že podniky musia zvládnuť optimálnu kombináciu konkurenčných faktorov, ku ktorým pristupuje schopnosť rýchle inovovať. Slovo inovácia vychádza z významu „nové“ (z latinského slova: nova, novitas). Akákoľvek zmena vo výrobných metódach, ktorá prinesie výrobcovi, ktorý ju priniesol na trh ako prvý, výhodu oproti jeho konkurentom. Táto výhoda môže viesť k dočasnému monopolu (Kováč, 2005). Pri inováciách nejde už iba o tradičný prístup k inováciám výrobkov. Je nutné, aby súbežne s vytvorením novej generácie výrobku bola vytvorená aj nová generácie výrobných procesov a systémov, marketingový koncept, organizačná štruktúra a všetky nadväzné oblasti (Vavrinčík, 2002). Inovačný potenciál na Slovensku nie je na požadovanej úrovni a je potrebné hľadať formy ako ho zlepšiť (Vavrinčík, 2006). K tomu by malo smerovať procesné riadenie inovácií a reinžiniering (Vavrinčík – Wienerová, 2007).

## 1. Priemysel na východnom Slovensku

Košický a Prešovský kraj patria aj v oblasti priemyslu k významným regiónom Slovenska. Začiatkom roku sa nezamestnanosť v Košickom a Prešovskom kraji pohybovala na úrovni 14 %. V júli bolo v Prešovskom kraji bez práce 17,7 % ľudí, v Košickom kraji 16,8 percenta. V priemere za celé Slovensko miera nezamestnanosť dosiahla 12,07 percenta. Podľa očakávaní sa mali v regiónoch s nadpriemernou nezamestnanosťou vytvoriť nové pracovné miesta. V čase hospodárskej krízy sa však noví investori lákajú ťažko ako sa vyjadrili oslovení zástupcovia samospráv či priemyselných zón.

### 1.1 Priemysel v Košickom kraji

Košický kraj disponuje vlastnou energetickou infraštruktúrou. Najvýznamnejším energetickým zdrojom regiónu je kombinovaná uhoľná a plynová elektrárň SE -Elektrárne Vojany (EVO I a EVOII) s inštalovaným výkonom 12x110 MW, Tepláreň Košice, Tepláreň VSŽ Košice a Vodná elektrárň Ružín. Hlavným distribútorom elektrickej energie v kraji je Východoslovenská energetika (VSE) Košice. V kraji sa rozvíja využitie netradičných zdrojov

elektrickej energie, ide o malé vodné elektrárne, kogeneračné zdroje a tiež s využitím geotermálnej energie. Od 1.1. 2003 došlo k liberalizácii telekomunikačného trhu, v ktorom pôsobí cca 20 operátorov a 2 organizácie mobilných telefónnych staníc. V oblasti prenosu dát na území kraja je vybudovaná celoplošná dátová sieť s dátovými uzlami prepojenými prostredníctvom siete optických káblov. Regionálnym centrom sieťovej infraštruktúry s pôsobnosťou na celé územie kraja je mesto Košice. Košický kraj je z hľadiska sily ekonomického potenciálu druhým najvýznamnejším krajom Slovenskej republiky (po Bratislavskom kraji) vzhľadom na exportnú výkonnosť a produkciu HDP na obyvateľa. Rozhodujúcimi sektormi hospodárstva v Košickom kraji sú : priemysel, služby, poľnohospodárstvo a stavebníctvo. V regióne je vyše 45 tisíc ekonomicky aktívnych subjektov, z čoho takmer 75 % tvoria podnikatelia. Z pohľadu priemyselnej štruktúry sú najvýznamnejšími sektormi v kraji hutnícky, chemický a elektrotechnický priemysel. Dominujúce je hutníctvo, ktoré tvorí 60 % priemyselnej produkcie a 50 % exportu kraja. V tomto odvetví pôsobí najväčšia spoločnosť v kraji U.S. Steel Košice. V elektrotechnike pôsobia najmä spoločnosti so zahraničným kapitálom ako napríklad BSH Drives and Pumps a Siemens Automotive nachádzajúce sa v Michalovciach. V okrese Michalovce sa taktiež nachádzajú prevádzky Nafty Gbely špecializované na ťažbu plynu. Chemický priemysel je zastúpený spoločnosťou Chemko Strážske, a. s. ktorá sa nachádza v Michalovskom okrese. V okrese Rožňava sa banská činnosť z dôvodu útlmu transformuje na strojárske, ekologické a bansko-opravárenské činnosti. Rožňavský okres je významný aj ťažbou a spracovaním stavebných hmôt. Krompachy a Rudňany v okrese Spišská Nová Ves sú dôležitým centrom farebnej metalurgie a ťažby železnej rudy. Metalurgický a kovospracujúci priemysel má zastúpenie aj v okrese Gelnica.

## **1.2 Priemysel v Prešovskom kraji**

Prešovský kraj sa nachádza na severovýchode Slovenska. Počtom obyvateľov viac ako 800 000 je najľudnatejším krajom na Slovensku. Je to región plný podnikateľských príležitostí. Vysoko diverzifikované hospodárstvo, desiatka priemyselných parkov, kvalifikovaná pracovná sila a nízke pracovné náklady priťahujú stále viac nových investícií do regiónu. Hlavné odvetvia regiónu sú textilný a chemický priemysel, potravinársky a drevospracujúci priemysel, strojársky a elektrotechnický priemysel a stále viac rastúci sa cestovný ruch. V štatistickom registri organizácií Prešovského kraja bolo k 30. 9. 2008 zaregistrovaných 78 038 subjektov. Z uvedeného počtu právnické osoby tvorili 23 %, t. j. 17 918 subjektov a fyzické osoby - podnikatelia 77 %, t. j. 60120 osôb. Sk. V priemyselných podnikoch pracovalo 40 041 zamestnancov. Hospodárstvo kraja charakterizuje predovšetkým priemysel a poľnohospodárstvo s rozvíjajúcim sa cestovným ruchom. Región patrí k priemerne priemyselným

oblastiam, s významným zastúpením spracovateľského priemyslu. Priemysel je rôznorodý, bez výraznej orientácie na niektoré výrobné odvetvie. Tradičné priemyselné odvetvie Kežmarku je textilná výroba. V neďalekej Spišskej Belej je továreň na spracovanie tabaku. Súčasné stredisko Popradskej kotliny je Poprad. Železničný uzol, križovatka ciest a letisko prispeli k tomu, že sa mesto stalo hlavným východiskom do Tatier. Poprad je dôležité priemyselné centrum. Nachádza sa v ňom strojárka výroba (opravovne a výroba železničných vagónov), potravinárstvo (pivovar), a v pričlenených Matejovciach výroba automatických práčok (Whirlpool). Západne od Popradu sa nachádza priemyselné mesto Svit, ktoré založil podnikateľ Baťa. Sústredená je tam chemická výroba (Chemosvit) a textilná výroba. Z obce Štrba na rozhraní Popradskej a Liptovskej kotliny sa turisti môžu ozubnicovou lanovkou dopraviť na Štrbské Pleso. Výrobu ložísk zabezpečujú fabriky v Prešove. Elektrotechnická výroba sa zameriava na výrobu poľnohospodárskych strojov (Vihorlat Snina). Rozšírená je výroba plastov a syntetických vlákien (Chemosvit Svita Humenné). Na území sa nachádzajú ložiská nerudných surovín ako bentolit a zeolit, vápence a cementárske suroviny a stavebné suroviny. Významné sú ložiská kamennej soli v lokalitách Solivar – Prešov.

## 2. Metodika prieskumu inovácií

K ekonomickému rastu výrazne prispieva vznik nových, inovatívnych firiem a aktivity zamerané na vývoj a inovácie v už existujúcich firmách. Úspešné vytvorenie inovatívnej firmy je príliš riskantné, často dochádza k zlyhaniu trhu, pri ktorom súkromný sektor financuje menší počet firiem, než je ekonomicky optimálne. Podobne to platí aj o aktivitách zameraných na inovácie. Sú väčšinou veľmi riskantné a nákladné a súkromné firmy ich často uskutočňujú v menšej miere, než je ekonomické optimum. Tak je tomu aj na Slovensku.

V príspevku sú prezentované čiastočné výsledky výskumu, ktorý sa uskutočnil v rámci výskumnej úlohy č. 10/2006 na PHF EU „Organizačné štruktúry a reinžiniering v odvetví priemyslu na východnom Slovensku“. Výsledky boli doplnené o ďalší prieskum vykonaný v rokoch 2006-2007 zameraný na tvorbu podnikovej stratégie, reinžiniering podnikových procesov, na vonkajšie a vnútorné bariéry pri zavádzaní radikálnych zmien a komunikáciu v podniku. Do prieskumu boli zaradené malé a stredné priemyselné podniky so sídlom podnikania v Košickom a Prešovskom kraji. Prieskum sa uskutočnil formou dotazníka, ktorý bol doručený osobne, e-mailom, poštou alebo faxom. Dotazník obsahoval štyri okruhy otázok, ktoré boli smerované zodpovedajúcemu typu manažéra: manažéri riadenia, manažéri ľudských zdrojov, manažéri marketingu a obchodu, manažéri výroby a kvality. Prvý okruh otázok bol zameraný na problematiku tvorby podnikovej stratégie. Druhý okruh sa sústredil na problematiku reinžinieringu. Pojem *reinžiniering* je pre mnohých manažérov „novým“ často nepochopeným

pojmom, preto bol respondentom pre lepšiu zrozumiteľnosť v tejto časti definovaný „reinžiniering“ podľa najčastejšie citovanej Hammerovej definície (Hammer – Champy, 1996). Tretí okruh otázok skúmal komunikáciu medzi vonkajším a vnútorným prostredím podniku. Nevhodná a nedostatočná komunikáciu často tvoria bariéru pri zavádzaní inovačných procesov. Posledný okruh otázok sa týkal systému kvality v skúmaných podnikoch.

### 3. Čiastočné výsledky prieskumu

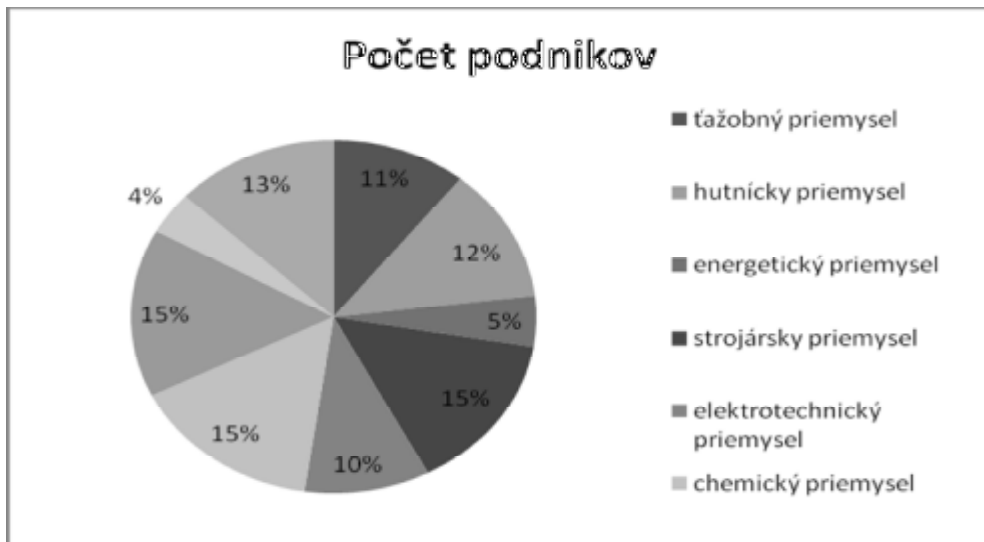
Do zrealizovaného prieskumu, ktorý sa uskutočnil v rokoch 2004 - 2007 sa zapojilo celkom 130 firiem. Podrobné členenie podľa priemyslu je znázornené v tabuľke 1 a v grafe 1.

Tabuľka 1 Počet podnikov v členení podľa priemyselných odvetví

Odvetvie	Počet podnikov	Podiel v %
ťažobný priemysel	14	11
hutnícky priemysel	16	12
energetický priemysel	6	5
strojársky priemysel	19	15
elektrotechnický priemysel	13	10
chemický priemysel	19	15
ľahký priemysel	20	15
drevospracujúci priemysel	5	4
potravínársky priemysel	17	13
<b>Celkom</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastné výsledky prieskumu

Graf 1 Podiel jednotlivých odvetví



Zdroj: Vlastné výsledky prieskumu tabuľka 1

Z tabuľky 1 a grafu 1 je vyplýva, že v prieskume bolo najviac zastúpené odvetvie ľahkého priemyslu s počtom podnikov 20, strojárského a chemického priemyslu, ktoré prezentovala 19 podnikov. Najmenšiu vzorku tvorili energetický priemysel s počtom 6 a drevospracujúci s počtom 5 podnikov.

## 2.1 Tvorba podnikovej stratégie

Tvorba dlhodobej podnikovej stratégie je kľúčovým predpokladom úspechu a stability podniku, preto v uskutočnenom prieskume bol na túto problematiku orientovaný prvý okruh otázok. Získané výsledky v členení podľa jednotlivých priemyselných odvetví sú uvedené v tabuľke 2 a v grafe 2. Tabuľka obsahuje počet kladných odpovedí podľa priemyslu a súčasne podiel celkového počtu kladných odpovedí na celkovom počte (130) skúmaných podnikov vyjadrený v % a znázornený v grafe 3.

Tabuľka 2 Tvorba podnikovej stratégie

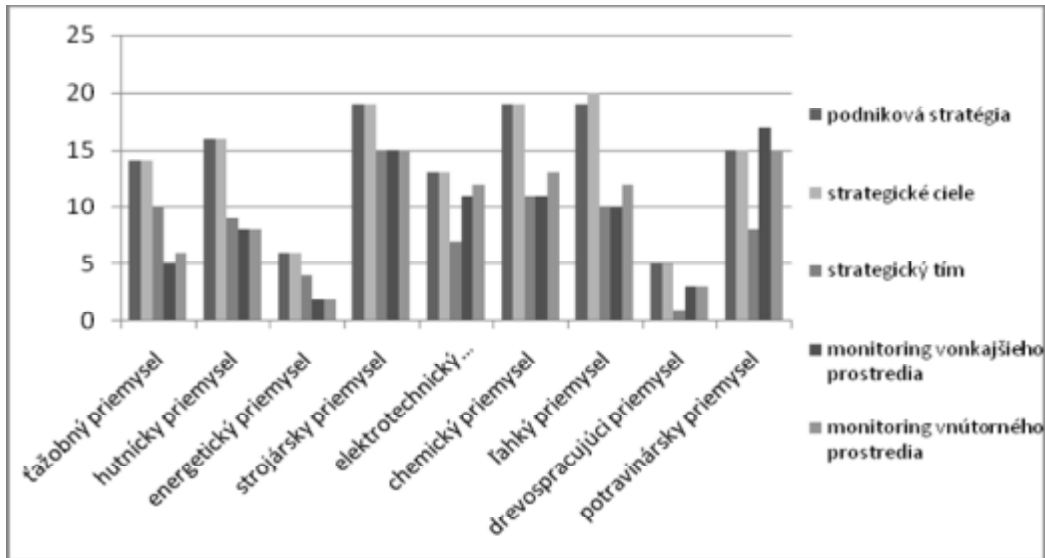
Odvetvie	podniková stratégia	strategické ciele	strategický tím	monitoring vonkajšieho prostredia	monitoring vnútorného prostredia
ťažobný priemysel	14	14	10	5	6
hutnícky priemysel	16	16	9	8	8
energetický priemysel	6	6	4	2	2
strojársky priemysel	19	19	15	15	15
elektrotechnický priemysel	13	13	7	11	12
chemický priemysel	19	19	11	11	13
ľahký priemysel	19	20	10	10	12
drevospracujúci priemysel	5	5	1	3	3
potravinársky priemysel	15	15	8	17	15
<b>Celkom</b>	<b>126</b>	<b>127</b>	<b>75</b>	<b>82</b>	<b>86</b>
<b>Podiel v %</b>	<b>97</b>	<b>98</b>	<b>58</b>	<b>63</b>	<b>66</b>

Zdroj: Vlastné výsledky prieskumu

Na otázku, či má podnik definovanú podnikovú stratégiu odpovedalo 97 % manažérov kladne. Strategické ciele a ich realizáciu uviedlo 98 % dotazovaných podnikov. Ako vyplýva z prieskumu problematika tvorby podnikovej stratégie a formovania strategických cieľov má v malých a stredných podnikoch vysokú prioritu. K tejto otázke aj slovenské podniky pristupujú veľmi zodpovedne. Vytváranie a fungovanie strategických tímov v malých a stredných podnikoch, ako ukazuje prieskum, nie je zatiaľ na takej úrovni ako tvorba podnikovej stratégie, ale napriek tomu na danú otázku odpovedala kladne viac ako polovica manažérov 58 % . Znenie nasledujúcej otázky bolo monitorovanie vonkajšieho prostredia, kde 63 % opýtaných manažérov odpovedalo kladne. Vnútorne prostredie podniku si monitoruje 66 % skúmanej vzorky. Prieskum odhalil, že vplyvu vonkajšieho a vnútorného prostredia skúmané podniky nevenujú dostatočnú pozornosť.

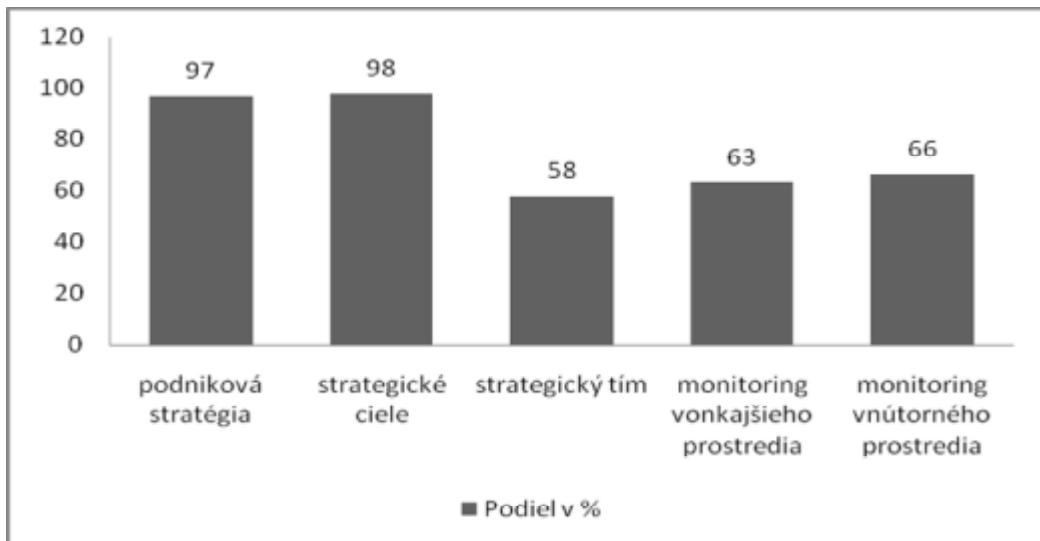


Graf 2 Tvorba podnikovej stratégie – počet kladných odpovedí



Zdroj: Vlastné výsledky prieskumu tabuľka 2

Graf 3 Tvorba podnikovej stratégie – podiel v %



Zdroj: Vlastné výsledky prieskumu tabuľka 2

## Záver

Vedeckým cieľom projektu VÚ č. 10/2006 a dodatočného prieskumu bolo stanovenie podmienok zvyšovania konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov na východnom Slovensku. Prieskum bol v súlade s vytýčeným cieľom orientovaný na získanie informácií o vytvorených podmienkach a hľadanie nových prístupov k inovačným aktivitám a k reinžinieringu.

Veľa malých a stredných podnikov na Slovensku sa nachádza v situácii, ktorá si vyžaduje reinžiniering ako radikálnu rekonštrukciu podnikových procesov. Dôraz sa kladie na využívanie participatívnych foriem riadenia, na širšiu viacprofesijnú orientáciu zamestnancov, na tímovú prácu, na nový štýl vedenia a motivovania ľudí.

## Kľúčové slová

inovácia, podniková stratégia, strategický cieľ, strategický tím, reinžiniering

## Literatúra

1. HAMMER, M. – CHAMPY, J.: *Reenžineering – radikálni proměna firmy*. Praha: Management Press, 1996, 86 s.
2. KOVÁČ, M.: Inovačné trendy v automobilovej výrobe. In: *Transfer inovácií č. 8*. Košice: Technická univerzita 2005, s. 14-16. ISBN 80-8073-461-5.
3. VAVRINČÍK, P.: Tvorba a fungovanie reinžinieringových tímov. In: *Ekonomický časopis, roč. 50, 2002, č. 2.*, s. 257-276. ISSN 0013-3035
4. VAVRINČÍK, P.: Inovačný potenciál a reinžiniering v SR. In: *Podniková revue, roč. 5, 2006, č. 10.*, s. 35-42. ISSN 1335-9746
5. VAVRINČÍK, P. – Wienerová, I.: Reinžiniering v priemyselných podnikoch v Slovenskej republike. In: *Ekonomika a spoločnosť, roč. VIII, 2007, č. 2.*, s. 105-111. ISSN 1335-7049
6. VAVRINČÍK, P. – kol.: *Organizačné štruktúry a reinžiniering v odvetví priemyslu na východnom Slovensku*, In: Výskumná úloha č. 10/2006, Košice: Ekonomická univerzita PHF, 2006
7. Košický samosprávny kraj – priemysel [www.skregions.eu/index.php?ID=27](http://www.skregions.eu/index.php?ID=27)
8. Prešovský samosprávny kraj – priemysel [www.skregions.eu/index.php?ID=27](http://www.skregions.eu/index.php?ID=27)
9. Výroba a priemysel. [www.zoznam.sk/.../Priemysel...priemysel/Kosicky-kraj.html](http://www.zoznam.sk/.../Priemysel...priemysel/Kosicky-kraj.html)
10. Výroba a priemysel. [www.zoznam.sk/.../Priemysel...priemysel/Presovsky-kraj.html](http://www.zoznam.sk/.../Priemysel...priemysel/Presovsky-kraj.html)

## **Summary**

The paper summarizes positive aspects and problems of the up to day development in the area of theory and practical applications of innovations and reengineering in industrial companies in the eastern Slovakia. It reviews broader possibilities of reengineering concept in corporation in the specific fields of management theory: business strategy, process management, information technologies and corporate culture. It concludes that the further development of business processes reengineering concept will be pointed right to the integration off different views and synthesis with order conceptions of management in reaction on emerging problems in business environment.

## **Adresa autora**

Ing. Iveta Wienerová  
LABAŠ s.r.o.  
Textilná 1, 040 12 Košice  
Slovensko  
Tel: +0421(0)55/7832300, +0421(0)903105608  
E-mail: wienerova@labas.sk

# Popis vývoja rizikového kapitálu na Slovensku a v ostatných krajinách V4 v rokoch 1999 – 2008

Katarína ZÁVADSKÁ – Cyril ZÁVADSKÝ

## Úvod

Jednou z možných foriem financovania podnikov na Slovensku, najmä stredných a malých podnikov (tzv. MSP), je financovanie rizikovým kapitálom. Tento kapitál sa využíva jednak na financovanie začínajúcich podnikov, a taktiež na financovanie inovačných a rozvojových aktivít podnikov. V jednotlivých členských krajinách Európskej únie je trh rizikového kapitálu na rôznom stupni vývoja, či už zo strany podnikov využívajúcich tento kapitál, alebo organizácií, resp. spoločností, ktoré ho poskytujú. Na Slovensku, ako aj v Českej republike, Poľsku a Maďarsku (krajinách V4) sa začal tento kapitál objavovať už v roku 1991. Vývoj rizikového kapitálu zaznamenáva predovšetkým štatistická databáza Európskej únie (Eurostat), ako aj Európska asociácia rizikového kapitálu (European Private Equity and Venture Capital Association – EVCA). Na základe dostupnosti potrebných údajov z týchto databáz sa budeme v tomto článku zaoberať vývojom rizikového kapitálu na Slovensku a ostatných krajinách V4 za obdobie posledných desiatich rokov. Na začiatok bude však potrebné, aby sme definovali základné pojmy, ako je rizikový kapitál a klasifikovali jeho jednotlivé zložky. Pri spracovávaní štatistických údajov však absentovali údaje vývoja rizikového kapitálu na Slovensku za obdobie rokov 2006 – 2008. Vzhľadom na túto skutočnosť sme sa rozhodli predpokladať na základe vývoja rastu HDP a vývoja rizikového kapitálu v ostatných krajinách V4 možný vývoj rizikového kapitálu na Slovensku vo vybranom období.

## 1. Rizikový kapitál

### 1.1 Vymedzenie pojmu „rizikový kapitál“

Definícia rizikového kapitálu nie je jednoznačne definovaná, pretože zohľadňuje jednak geografické hľadisko a taktiež druh organizácií, ktoré podnikajú v oblasti rizikového kapitálu. Európska asociácia rizikového kapitálu (EVCA) definuje rizikový kapitál, tzn. „venture capital“<sup>1</sup>, ako profesionálny vlastný kapitál investovaný do vlastného imania ako finančná podpora začínajúceho („seed“ a „start-up“) a rozširujúceho sa podnikania. Kompenzáciou vysokého rizika, ktoré investor podstupuje je očakávaná nadpriemerná návratnosť

---

<sup>1</sup> Glossary EVCA. Dostupné na internete: [www.evca.eu/toolbox/glossary.aspx?id=982](http://www.evca.eu/toolbox/glossary.aspx?id=982)

z investície. Rizikový kapitál je podtriedou rozvojového kapitálu, tzn. „private equity“. Z tohto dôvodu je potrebné, aby sme definovali aj pojem rozvojový kapitál<sup>2</sup>, ktorý podľa EVCA predstavuje vlastný kapitál určený pre podniky neobchodované na akciovom trhu. Môže byť použitý pri rozvoji nových produktov a technológií (taktiež nazývaný rizikový kapitál), teda pri inovačných procesoch v podniku. Taktiež môže byť použitý na rozšírenie prevádzkového kapitálu, na uskutočnenie akvizície, alebo na zlepšenie podnikovej súvahy. Pojem „private equity“ teda zahrňuje rizikový kapitál, ktorý predstavuje počiatočné investície do podnikania, ako aj investície do neskorších fáz podnikania, ako je rozvoj, expanzia, buyins alebo buyouts.

Podľa Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania<sup>3</sup> je rizikový kapitál definovaný ako podielový kapitál poskytovaný profesionálnymi spoločnosťami investujúcimi do podnikov, ktoré disponujú potenciálom výrazného rastu za účelom začatia činnosti, rozvoja alebo transformácie vlastníctva. Rizikový kapitál podľa Nadsme je zložený z:

- finančných prostriedkov vkladných do vlastného imania spoločnosti, ktorých akcie nie sú kótované na akciovom alebo inom verejnom trhu,
- prostriedkov na financovanie začatia podnikania, jeho rozvoja alebo expanzie, pričom investor rizikového kapitálu získava podiel na vlastnom imaní spoločnosti,
- finančných prostriedkov, ktoré tvoria základné imanie podniku pri spoločnom založení (novovznikajúce spoločnosti).

Podľa SAEF<sup>4</sup> predstavuje rizikový kapitál zdroje vo forme tzv. vlastného kapitálu a investície nielen finančného charakteru, ale aj času a úsilia.

Podľa Eurostatu<sup>5</sup> je rizikový kapitál definovaný ako vlastný, resp. rozvojový kapitál určený na investovanie do spoločnosti.

Rizikový kapitál by sme teda mohli taktiež charakterizovať ako špecifickú formu financovania podniku do základného imania, ktorý má charakter dlhodobých veľkých investícií, ktoré sa využívajú vtedy, ak podnik nemá dostatok interných zdrojov, obmedzený prístup k väčšiemu objemu finančných prostriedkov, alebo získanie finančných prostriedkov z klasických zdrojov je pre neho nevýhodné.

## 1.2 Alternatívne financovanie malých a stredných podnikov na Slovensku

Súčasťou ekonomického rozvoja je podpora malých a stredných podnikov na Slovensku, teda vytváranie vhodného podnikateľského prostredia. V rámci podpory využívania rizikového kapitálu bol v roku 2005 prijatý „Akčný plán rizikového kapitálu Európskej únie na podmienky Slovenskej republiky s

---

<sup>2</sup> Glossary EVCA. Dostupné na internete: [www.evca.eu/toolbox/glossary.aspx?id=982](http://www.evca.eu/toolbox/glossary.aspx?id=982)

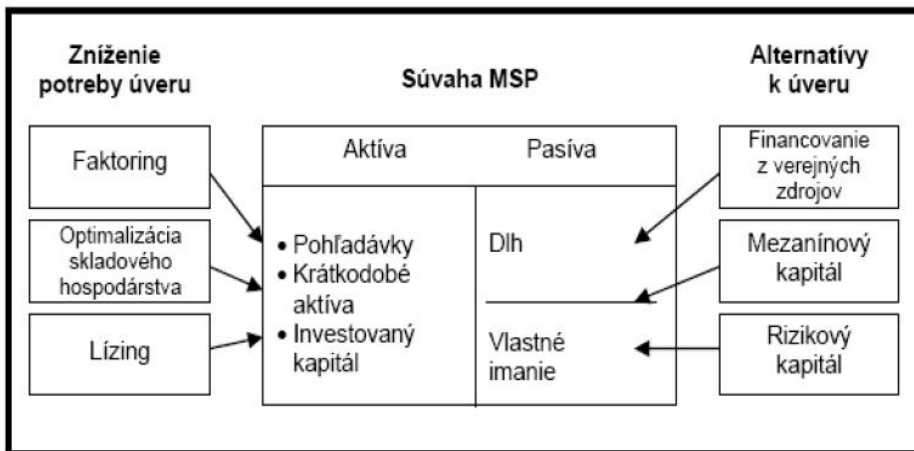
<sup>3</sup> [www.nadsme.sk](http://www.nadsme.sk)

<sup>4</sup> Slovak American Enterprise Fund. Dostupné na [www.saeef.sk](http://www.saeef.sk)

<sup>5</sup> [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_SDDS/en/htec\\_vci\\_base.htm](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/en/htec_vci_base.htm)

pripomienkami prijatými na rokovaní vlády“. Na základe neho by mal štát aktívne vytvárať podmienky na rozvoj využívania tejto formy financovania, a zároveň je to jedným z cieľov Stratégie konkurencieschopnosti Slovenska do roku 2010. Rizikový kapitál predstavuje alternatívnu formu financovania podnikania v prípade nedostatku interných zdrojov. Existuje niekoľko možností financovania malých a stredných podnikov, ktoré buď znižujú potrebu úveru, resp. predstavujú alternatívu k tejto forme financovania. Na nasledujúcom obrázku sú znázornené tieto možnosti financovania malých a stredných podnikov.

Obrázok 1 Alternatívne zdroje financovania MSP



Zdroj: spracované podľa Demjanová, L. a Freňáková, M.

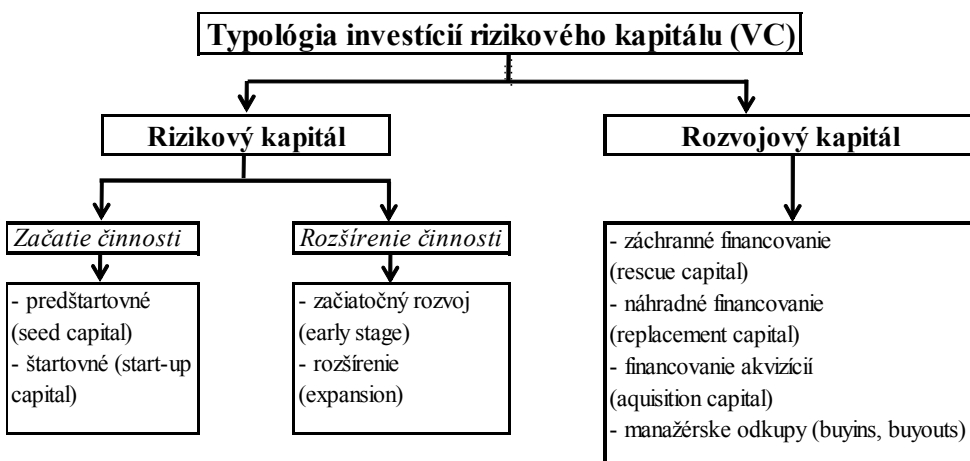
Tie fyzické osoby, resp. spoločnosti, ktoré poskytujú tento rizikový kapitál nazývame investorov. Týchto investorov rizikového kapitálu môžeme klasifikovať do nasledujúcich kategórií:

- *obchodní anjeli* – fyzické osoby investujúce vlastný kapitál, prístupujú vyššie riziko, s očakávaním vyššieho zisku, zapájajú sa do riadenia podniku aktívne
- *nezávislí investori* - investičné inštitúcie zhromažďujúce kapitál z viacerých zdrojov (penzijné fondy, poisťovne, banky, dôchodkové fondy a iné finančné inštitúcie),
- *závislí investori* - investičné subjekty, ktoré sa špecializujú na venture capital (pobočky alebo divízie investičných inštitúcií),
- *čiastočne závislí investori* - investori, ktorí navyše spravujú fondy založené nezávisle na materskej organizácii,
- *vládou podporované organizácie* - investori získavajúci kapitál priamo, alebo nepriamo z vládnych zdrojov, alebo inou formou sú podporované vládou.

## 2. Klasifikácia typov investícií rizikového kapitálu

Presná klasifikácia rizikového kapitálu nie je definovaná, avšak kompletizáciou z viacerých zdrojov môžeme rizikový kapitál klasifikovať nasledovne. Je potrebné uviesť, že nasledujúce členenie rozlišuje typy investícií rizikového kapitálu vo všeobecnosti, teda rizikového kapitálu zahrňujúceho aj rozvojový kapitál.

Obrázok 2 Typológia investícií VC



Zdroj: vlastné spracovanie

Vzhľadom na to, že v článku sme vychádzali z údajov z Eurostatu, ktorý eviduje údaje za vybrané typy investícií budeme sa naďalej zaoberať len týmito typmi investícií rizikového kapitálu:

- early stage capital (začiatočný rozvoj) – niektorí autori tento kapitál chápu a definujú ako súhrn predštartovného (seed) a štartovného (start-up) kapitálu, iní ako samostatnú kategóriu rizikového kapitálu. Ide o kapitál, ktorý je investovaný do základného imania spoločnosti na obdobie 4- 7 rokov. Investovaný kapitál sa využíva pri začatí podnikateľskej činnosti, v niektorých prípadoch aj do inovačných procesov podniku. Keďže investor podstupuje vyšší stupeň rizika, očakáva aj vyššiu návratnosť investície (40 – 70%) a možnosť podieľať sa na riadení podniku.
- expansion a replacement capital (rozšírenie a náhradné financovanie) – ide o strednodobé financovanie v trvaní 2- 5 rokov, s nižšou mierou požadovanej návratnosti (25 – 30%) a s tým spojeným nižším rizikom investovania. Investor sa väčšinou podieľa iba na finančnom riadení podniku. Investovaný kapitál sa používa na financovanie rozšírenia produkcie o nové produkty alebo technológie. V prípade náhradného financovania sa jedná o investovanie do klientskych podnikov s

extrémne vysokým podielom cudzích zdrojov (to je však spojené s vysokým zaťažením nákladovými úrokmi).

- buyouts a buyins (manažérske odkúpenia) – ide o odkúpenie celého alebo väčšinovej časti podniku manažmentom, či už externým (buyin) alebo manažmentom z podniku (buyout).

### **3. Vývoj rizikového kapitálu na Slovensku a ostatných krajinách V4 za obdobie 1999 – 2008**

V rámci tejto časti sa budeme zaoberať jednak porovnaním a popisom vývoja rizikového kapitálu na Slovensku a ostatných krajinách V4 a potom na základe porovnaných údajov krajín V4, ako aj údajov o vývoji HDP na Slovensku sa budeme snažiť popísať predpokladaný vývoj rizikového kapitálu za obdobie rokov 2006 – 2008 na Slovensku.

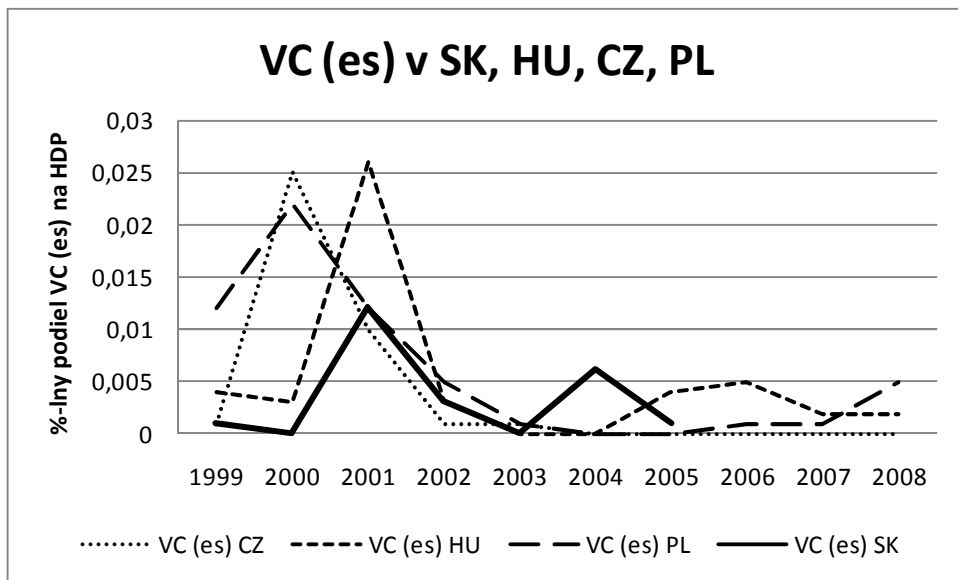
#### **3.1 Porovnanie vývoja rizikového kapitálu na Slovensku a ostatných krajinách V4 v rokoch 1999 - 2008**

V nasledujúcich grafoch znázorníme vývoj vybraných druhov investícií rizikového kapitálu na Slovensku a ostatných krajinách V4, teda Maďarska, Českej republiky a Poľska v sledovanom období. Je potrebné, uviesť spôsob označovania údajov v grafoch, tzn. rizikový kapitál budeme označovať skratkou VC (prebrané z angl. slov „venture capital“), pričom budeme rozlišovať medzi typmi investícií rizikového kapitálu early stage (es), expansion a replacement (ex., repl.) a buyouts, označenie krajín bude totožné so skráteným označovaním podľa Európskej únie (napr. Slovensko – Slovakia „SK“). Údaje sú vyjadrené ako % - lny podiel jednotlivých typov investícií rizikového kapitálu na HDP za jednotlivé roky vybraného obdobia.

V prvom grafe máme znázornený vývoj rizikového kapitálu Slovenska a ostatných krajín V4, ktorý vyjadruje približne rovnaký priebeh. V rokoch 2000 – 2001 bol zaznamenaný prudký nárast investícií rizikového kapitálu do týchto krajín, v ostatnom období klesol objem týchto investícií približne o 80%. Podobný vývoj, vzhľadom na predchádzajúce obdobie, by sme mohli predpokladať aj na Slovensku za obdobie rokov 2006 – 2008, tzn. mierny nárast %-lneho podielu rizikového kapitálu v začiatočnom rozvoji v roku 2006 a postupný pokles v rokoch 2007 a 2008.



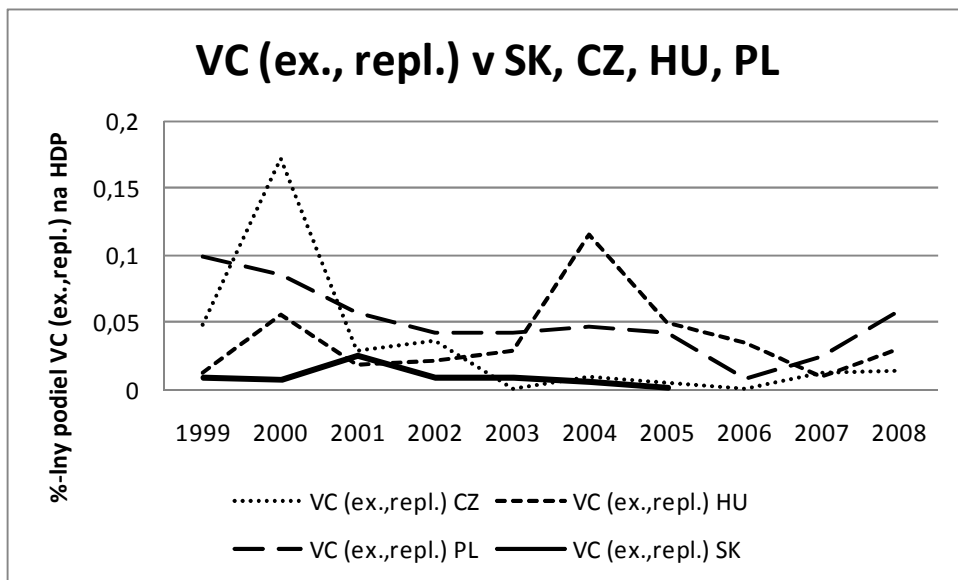
Graf 1 Venture capital (early stage) v krajinách V4



Zdroj: vlastné spracovanie z údajov Eurostatu

V ďalšom grafe môžeme vidieť vývoj rizikového kapitálu investovaného na rozšírenie podnikateľskej činnosti a ako formu náhradného financovania v daných krajinách. Tento kapitál dosahoval najvyšší podiel na HDP v rokoch 1999 – 2000, na Slovensku bol tento nárast zaznamenaný o rok neskôr (2001). V ostatných rokoch bol vývoj investovaného rizikového kapitálu podobný vo všetkých krajinách, iba v Maďarsku bol v rokoch 2003 a 2004 zaznamenaný vyšší nárast ako v ostatných krajinách. Vzhľadom na vývoj v ostatných krajinách V4 v období 2006 – 2008, môžeme predpokladať, že vývoj na Slovensku bol v roku 2006 a 2007 mierny nárast a v roku 2008 opäť pokles.

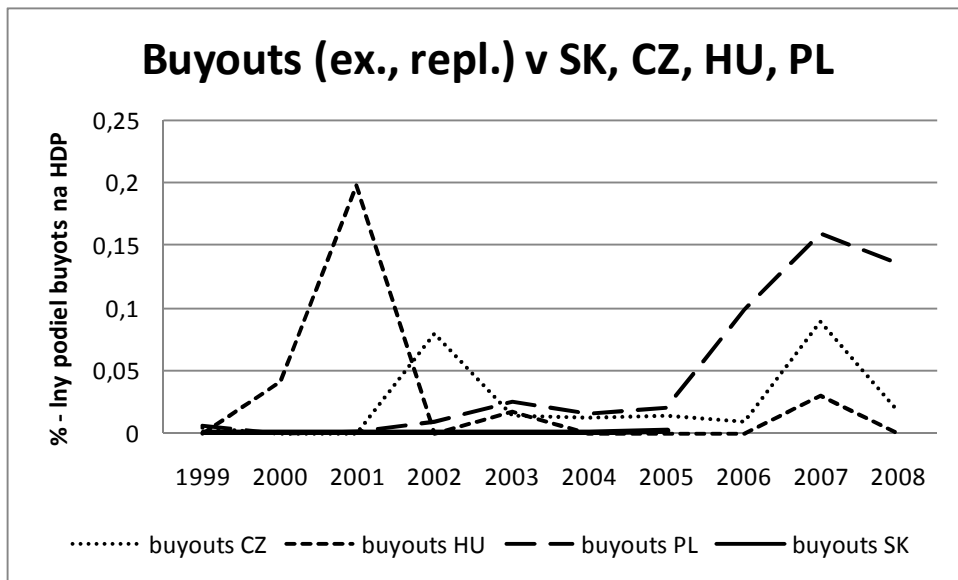
Graf 2 Venture capital (expansion, replacement) v krajinách V4



Zdroj: vlastné spracovanie z údajov Eurostatu

V grafe 3 je znázornený %-lný podiel manažérskych odkúpení väčšinových podielov podnikov od ich majiteľov. Najvyšší podiel týchto odkúpení na HPD bolo v Maďarsku v roku 2001, v ostatných krajinách bol tento nárast zaznamenaný neskôr (v rokoch 2002, 2003), avšak nie v takom rozsahu (o viac ako 60% nižší oproti nárastu v Maďarsku). V ďalšom období (2003 – 2005) sa vývoj manažérskych odkúpení pohyboval na rovnakej úrovni a v roku 2006 a 2007 nastal opäť nárast podielu na HDP. Na základe vývoja v týchto krajinách by sme mohli predpokladať, že vývoj na Slovensku bol v rokoch 2006 a 2007 evidovaný ako mierny nárast %-lneho podielu manažérskych odkúpení na HDP a v roku 2008 ich pokles.

Graf 3 Buyouts v krajinách V4



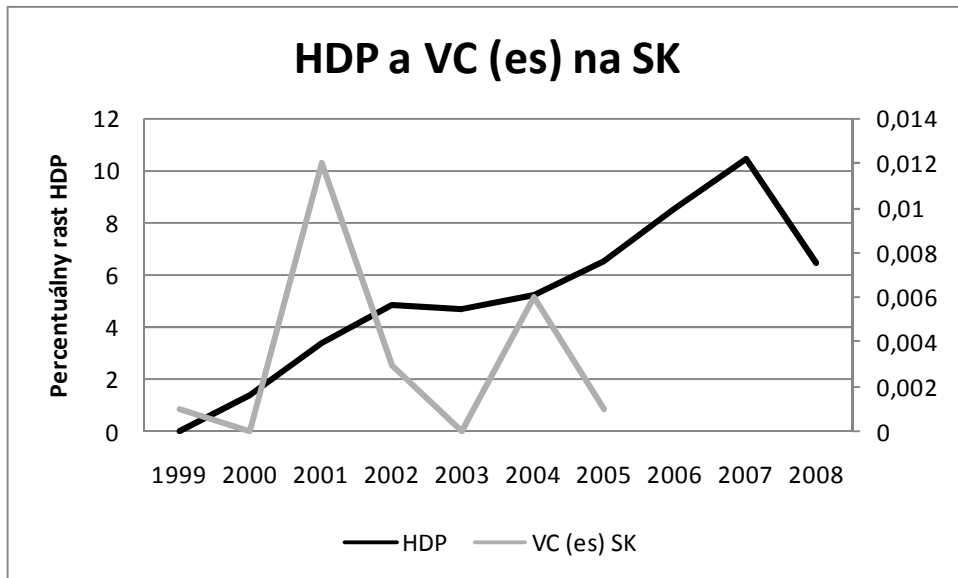
Zdroj: vlastné spracovanie z údajov Eurostatu

### 3.2 Porovnanie vývoja HDP a rizikového kapitálu na Slovensku v rokoch 1999 – 2008

Aj v nasledujúcich grafoch sa budeme zaoberať vývojom jednotlivých typov investícií rizikového kapitálu na Slovensku, ktorý budeme porovnávať s vývojom hrubého domáceho produktu (HDP). Označenie údajov v grafoch je totožné z označovaním v predchádzajúcich grafoch. Jednotky, v ktorých sú údaje o rizikovom kapitále vyjadrené predstavujú %-lny podiel konkrétneho typu investície rizikového kapitálu na HDP (vedľajšia os) a HDP je vyjadrené ako %-lny rast HDP (hlavná os).

V prvom grafe sme porovnávali investície určené na začiatkový rozvoj podnikania s vývojom HDP, ktoré v rokoch 2000 a 2001 mali rastúcu tendenciu, HDP rástlo aj v nasledujúcom období, avšak rizikový kapitál zaznamenal značný pokles, v roku 2003 bol na nulovej hranici. V rovnakom období (prelom 2002 a 2003) je badať aj mierny pokles HDP. Od tohto roku je evidovaný postupný nárast HDP, do roku 2007, kedy sa vplyvom hospodárskej krízy tento nárast začal znižovať. Zohľadňujúc vývoj HDP by sme mohli predpokladať krátkodobý nárast rizikového kapitálu v rokoch 2006 a 2007 a následne jeho pokles.

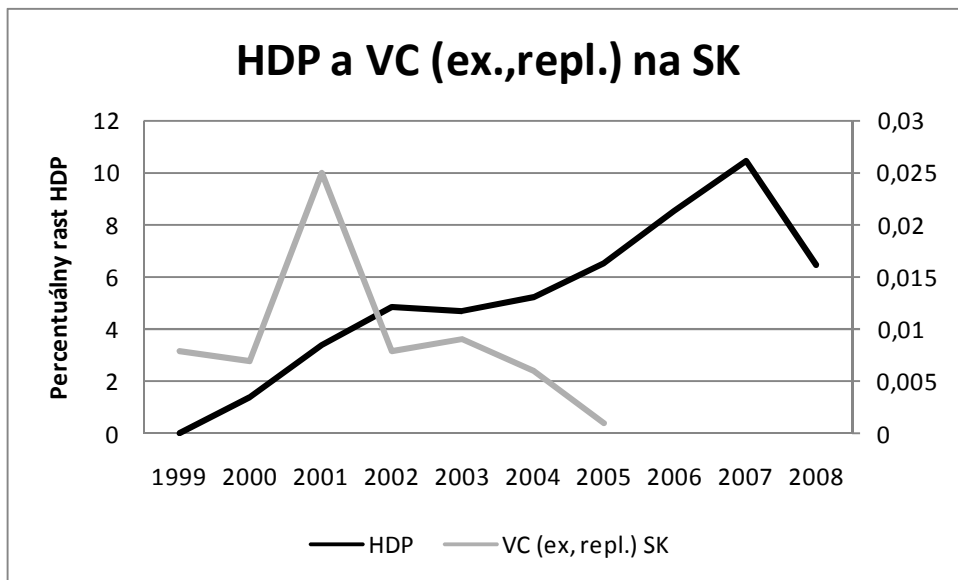
Graf 4 Porovnanie HDP a VC (early stage) na Slovensku



Zdroj: vlastné spracovanie z údajov Eurostatu

Vývoj kapitálu určeného na rozšírenie a náhradné financovanie sa vyvíjal podobne ako investície do začiatočného rozvoja, v rokoch 2000 a 2001 nastal výrazný nárast a od tohto obdobia do roku 2005 sa tento podiel znižoval. V rokoch 2006 a 2007 obdobne predpokladáme, že nastal mierny nárast a v roku 2008 spomínaný pokles.

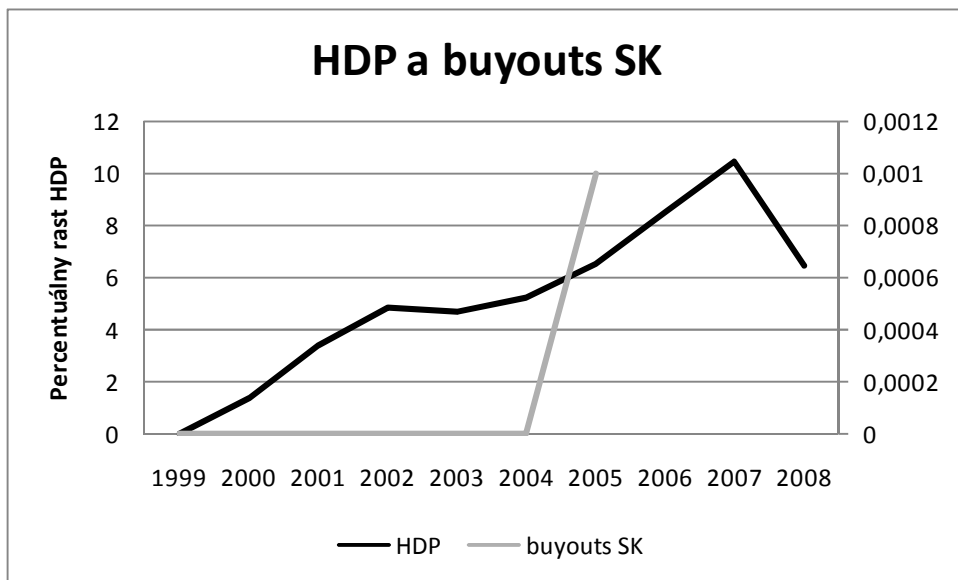
Graf 5 Porovnanie HDP a VC (expansion, replacement) na Slovensku



Zdroj: vlastné spracovanie z údajov Eurostatu

V poslednom grafe sú znázornené manažérske odkúpenia vlastným manažmentom, resp. ich podiel na HDP v sledovanom období. Môžeme teda vidieť, že do roku 2004 bol minimálny záujem o odkúpenie podielov v podnikoch, avšak v roku 2004 a 2005 nastal prudký nárast (oproti predchádzajúcemu obdobiu). Tento nárast môžeme spájať s rastom HDP, avšak v porovnaní s rastom v ostatných krajinách V4 bol iba minimálny. Väčší nárast by sme však mohli očakávať v rokoch 2006 a 2007, kedy bol aj rast HDP výraznejší.

Graf 6 Porovnanie HDP a buyouts na Slovensku



Zdroj: vlastné spracovanie z údajov Eurostatu

## Záver

V tomto článku sme sa zaoberali opisom vývoja rizikového kapitálu na Slovensku a ostatných krajinách V4 za obdobie 1999 – 2008. Rizikový kapitál predstavuje alternatívnu formu financovania malých a stredných podnikov, ako podporný prvok rozvoja MSP na Slovensku, ako aj ekonomického rozvoja. Táto forma investovania na Slovensku nie je veľmi rozšírená a preto aj podiel tohto kapitálu na HDP nie je taký výrazný. Pre potreby nášho článku sme si vytvorili typológiu jednotlivých investícií rizikového kapitálu, z ktorých sme následne definovali tie typy investícií, ktoré sú evidované v databáze Eurostatu. Na základe týchto údajov môžeme konštatovať, že vývoj jednotlivých typov investícií rizikového kapitálu v krajinách V4 je takmer totožný, s menšími výnimkami. Podobne sme porovnávali aj vývoj rizikového kapitálu s rastom HDP na Slovensku, pričom oba mali podobný priebeh vývoja. Keďže údaje za Slovenskú republiku v rokoch 2006 a 2008 nie sú v databáze k dispozícii, predpokladali sme vývoj rizikového kapitálu v tomto období na základe nami zvolených faktorov. Za tieto faktory sme si zvolili %-lny podiel rizikového kapitálu v ostatných krajinách V4 na HDP a %-lny rast HDP, vychádzajúc z ich porovnania s vývojom rizikového kapitálu na Slovensku za predchádzajúce obdobie (1999 – 2005).

## Kľúčové slová

rizikový (venture) kapitál, private equity, malé a stredné podniky, investori rizikového kapitálu, typológia investícií rizikového kapitálu

## Literatúra

1. DEMJANOVÁ, Lucia - FREŇÁKOVÁ, Magdaléna. Prístup k finančným zdrojom ako jeden z faktorov podnikateľského prostredia na Slovensku. In *Teoretické aspekty prierezových ekonomík IV : zborník vedeckých prác, Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta Košice* [elektronický zdroj]. 2007, s. 54-62. ISBN 978-80-225-2472-8
2. EUROSTAT. 2009. Real GDP growth rate - Growth rate of GDP volume - percentage change on previous year. [online]. [cit. 15. 9. 2009]. Dostupné na internete:  
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb020>
3. EUROSTAT. 2009a. Venture capital investments by type of investment stage – Percentage of GDP. Early stage investments. [online]. [cit. 15. 9. 2009]. Dostupné na internete:  
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsiir080&plugin=1>
4. EUROSTAT. 2009b. Venture capital investments by type of investment stage – Percentage of GDP. Expansion and replacement. [online]. [cit. 15. 9. 2009]. Dostupné na internete:  
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&init=1&pcode=tsiir080&language=en>
5. EUROSTAT. 2009. Buyouts – Percentage of GDP. [online]. [cit. 15. 9. 2009]. Dostupné na internete:  
[http://nui.epp.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=htec\\_vci\\_buyout&language=en](http://nui.epp.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=htec_vci_buyout&language=en)
6. Glossary EVCA. Dostupné na internete:  
[www.evca.eu/toolbox/glossary.aspx?id=982](http://www.evca.eu/toolbox/glossary.aspx?id=982)
7. <http://www.nadsme.sk/?article=153&q3=rizikovy%20kapital>
8. Slovak American Enterprise Fund. Dostupné na [www.saef.sk](http://www.saef.sk)

*Príspevok je spracovaný ako súčasť riešenia projektu Mladá veda č. 2330257 „Nové trendy vo finančnom riadení podnikov (s dôrazom na využívanie rôznych foriem rizikového a rozvojového kapitálu a implementáciu iniciatívy JEREMIE) v podmienkach podnikov na východnom Slovensku“.*

## Summary

This article is dealing with development of venture capital in Slovak republic and other countries of V4 in period 1999 – 2008. Venture capital investment is defined as private equity raised for investment in companies. Generally we distinguish terms venture capital and private equity. Venture capital is a subset of private equity. Individual types of investments of venture capital are invested in different phases of the life cycle of an enterprise; these are seed, start-up, early stage, expansion, debt replacement, rescue capital, acquisition, buyin and buyout. We compared only percentage investments on GDP in early stage, expansion and replacement and buyout phases in V4 countries and compared Slovak venture capital with real GDP growth rate. In conclusion we can assume that the development of Slovak venture capital in period 2006 – 2008 has similar development like development of GDP and venture capital in other V4 countries. We rely as well on comparison of development venture capital in Slovakia with GDP and venture capital in other V4 countries in previous years 1999 – 2005.

## Adresa autora

Ing. Katarína Závadská  
Katedra hospodárskej informatiky a matematiky  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 – 295  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-mail: katarina.simova@euke.sk

Ing. Cyril Závadský  
Katedra hospodárskej informatiky a matematiky  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
Slovensko  
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 – 273  
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
E-Mail: cyril.zavadsky@euke.sk



# Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie SEMAFOR '09

## *Editor*

doc. Ing. Peter Mesároš, PhD., PHF EU

## *Recenzenti*

doc. PhDr. Mgr. Alena Bašistová, PhD., doc. Ing. Viktória Bobáková, CSc.,  
doc. Ing. Mária Farkašovská, CSc., doc. Ing. Eva Kafková, PhD.,  
doc. Ing. Vanda Lieskovská, PhD., doc. Ing. Peter Mesároš, PhD.,  
doc. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD., doc. Ing. Martin Mizla, CSc.,  
doc. Ing. Pavel Vavrinčík, CSc.

## *Redakčné spracovanie*

doc. Ing. Peter Mesároš, PhD.

Ing. Jaroslav Dugas

Ing. Alena Ištvanová

Ing. Petra Pešáková

## *Technické spracovanie a dizajn*

doc. Ing. Peter Mesároš, PhD.

## *Vydavateľ*

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach  
Tajovského 13  
041 30 Košice

Vydavateľstvo EKONÓM  
Dolnozemska cesta 1  
852 35 Bratislava

## *Vydanie*

*I. vydanie*

Náklad: 100 ks (CD-ROM)

**ISBN 978-80-225-2841-2**

