



**EKONOMICKÁ UNIVERZITA
V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU
KATEDRA PODNIKOVHOHOSPODÁRSKA**



Štefan Majtán a kolektív

AKTUÁLNE PROBLÉMY PODNIKOVEJ SFÉRY 2013

Zborník vedeckých prác

Vydavateľstvo EKONÓM
Bratislava 2013

Štefan Majtán a kolektív: Aktuálne problémy podnikovej sféry 2013
Zborník vedeckých prác

© **Autori**

prof. Ing. Štefan Majtán, PhD. – vedúci autorského kolektívu

LUCIE BARTOŠOVÁ	GRZEGORZ GLÓD	EVA KISLINGEROVÁ	FILIP PETRÁCH
MICHAL BLAHOUT	WOJCIECH GLÓD	MARTIN KRIŽAN	IVANA FALTOVÁ
VÁCLAV LEINWEBER	KATARÍNA	MILAN KUBICA	LEITMANOVÁ
LADISLAV BLAŽEK	GRANČIČOVÁ	IVETA KUFELOVÁ	ALEXANDRA
SYLVIA BUKOVOVÁ	NORA GRISÁKOVÁ	MARTIN LAČNÝ	PIAČKOVÁ
VERONIKA BUREŠOVÁ	PETRA GUNDOVÁ	IVAN LAZÁR	VĚRA PLHOŇOVÁ
LILIA DVOŘÁKOVÁ	KATARÍNA DUBCOVÁ	ANDREA LIPTAKOVÁ	JÁN PORVAZNIK
LUCIA COSKUN	TAMARA KURILOVÁ	JÁN LICHÝ	FLORIÁNA HUDÁKOVÁ
PAVEL HERZKA	JANA HLAVÁČIKOVÁ	JAN LUKEŠ IVETA	ARNO RADERMACHER
STANISLAVA DEÁKOVÁ	DANA HRUŠOVSKÁ	MACKENZIE	JIŘÍ RICHTER
JIŘÍ DĚDINA	LENKA HVOLKOVÁ	GABRIELA	PETR SUCHÁNEK
KAMILA DĚDINOVÁ	MIROSLAV JAKUBEC	MACHALOVÁ	DANIELA RYBÁROVÁ
JIŘÍ DĚDINA	MATEJ JAŠŠO	HELENA MAJDÚCHOVÁ	PAVOL SERINA
KAMILA DĚDINOVÁ	JÁN MENKÝNA	MARTIN PACEK	LINDA SÍBERTOVÁ
ALEXANDRA	IZABELA JONEK-	SOŇA NEMEČKOVÁ	VERONIKA SOÓSOVÁ
DIVINCOVÁ	KOWALSKA	VIERA MARCINOVÁ	MÁRIA SPIŠIAKOVÁ
GABIELA DLASKOVÁ	VLADIMÍR JÓRI	MARTIN MATUŠOVIČ	LUBOMÍR STRIEŠKA
DANA KUBÍČKOVÁ	PETER KARDOŠ	PATRIK MESÍK	SLAVKA ŠAGÁTOVÁ
IVANA TURKOVÁ	JOSEF KAŠÍK	JIŘÍ MIHOLA	ELENA ŠUBERTOVIČ
JÁN DOBROVIČ	MICHAELA KINČÁKOVÁ	JANA KOTĚŠOVCOVÁ	ZUZANA TEKELOVÁ
HELMUT DÖRING	JAKUB KINTLER	ANETA MICHALAK	MIROSLAV TÓTH
TADEUSZ DUDYCZ	JANA KISSOVÁ	ZDENĚK MIKOLÁŠ	MIROSLAV UHLIAR
MAREK DYLEWSKI	MAGDALENA	PETR MIKUŠ	MARIAN ŽIDÓ
BEATA FILIPIAK	KLIMCZUK-	JAN MÍSAŘ	DIANA VASILENKOVÁ
FRANZ-JOSEF LOSCAR	KOCHAŇSKA	JITKA SRPOVÁ	ADRIANA VASSOVÁ
ELEONORA	ANDRZEJ KLIMCZUK	IVAN NEUMAIER	JÁN VLČKO
FENDEKOVA	ZDENĚK KOPECKÝ	INKA NEUMAIEROVÁ	PETER MAGVAŠI
ALŽBETA FOLTÍNOVÁ	GABRIELA	ANNA NEUMANNOVÁ	ŠÁRKA ZAPLETALOVÁ
ANDREA ZAJACOVÁ	KORMANCOVÁ	JIŘÍ NOVOTNÝ	VILIAM ZÁTHURECKÝ
GABRIELA DUBCOVÁ	ANDREJ KOVALEV	JÓZEF OBER	PETER MARINIČ
VIERA FRIANOVÁ	VERONIKA LITTOVÁ	PAVLA ODEHNALOVÁ	
DENISA GAJDOVÁ	MICHAELA	FRANTIŠEK	
MARKUS H. GERICKE	KRECHOVSKÁ	OKRUHLICA	

Vedeckí recenzenti:

doc. Ing. Elena Fetisovová, CSc.

doc. Ing. Alena Tršťanská, PhD.

Redakčné a zostaviteľské práce:

doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD.

Príspevky neprešli jazykovou a redakčnou úpravou. Za obsah a úroveň jednotlivých príspevkov zodpovedajú ich autori.

Schválené Pedagogickou a edičnou komisiou Ekonomickej univerzity v Bratislave v edičnom programe na rok 2013 ako recenzovaný zborník vedeckých prác.

Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2013

Náklad 50 kusov

Počet strán 586

ISBN 978-80-225-3636-3

OBSAH

ÚVOD	13
LUCIE BARTOŠOVÁ METODIKA ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU V PODNIKOVÉ PRAXI THE METHODOLOGY OF KNOWLENGE MANAGEMENT IN BUSINESS PRACTICE	15
MICHAL BLAHOUT, VÁCLAV LEINWEBER PROBLEMATIKA RPSN PROBLEMS APR	21
LADISLAV BLAŽEK PŘÍMÉ ZAHRANIČNÍ INVESTICE V EVROPSKÉ UNII FOREIGN DIRECT INVESTMENT IN THE EUROPEAN UNION	27
SYLVIA BUKOVOVÁ VPLYV ZMIEN V NOVELÁCH ZÁKONOV O SOCIÁLNO M A ZDRAVOTNOM POISTENÍ NA ODVODOVÉ ZAŤAŽENIE ZAMESTNANCOV A ZAMESTNÁVATEĽOV IMPACT OF CHANGES IN LAW ON SOCIAL AND HEALTH INSURANCE CONTRIBUTIONS BURDEN FOR EMPLOYEES AND EMPLOYERS	33
VERONIKA BUREŠOVÁ, LILIA DVOŘÁKOVÁ MODERNÍ TRENDY V ŘÍZENÍ PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI MODERN TRENDS IN CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT	40
LUCIA COSKUN, PAVEL HERZKA PRÍNOS INTERNETOVEJ MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE NA KONKURENCIESCHOPNOSŤ VINÁRSKYCH PODNIKOV CONTRIBUTION OF INTERNET MARKETING COMMUNICATION ON COMPETITIVENESS OF WINE COMPANIES	47
STANISLAVA DEÁKOVÁ DIAGNOSTIKA ODVETVIA TELEKOMUNIKÁCIÍ DIAGNOSTICS OF TELECOMMUNICATION INDUSTRY	53
JIŘÍ DĚDINA, KAMILA DĚDINOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA NÁRODNÍ KULTURY A JEJÍ VLIV NA VÝKONNOST PODNIKŮ VE VYBRANÝCH ZEMÍCH	59
JIŘÍ DĚDINA, KAMILA DĚDINOVÁ VOLBA VHODNÉ FIREMNÍ KULTURY PODNIKU ZA ÚČELEM ZVÝŠENÍ JEHO VÝKONU	65

ALEXANDRA DIVINCOVÁ VÝZNAM METÓDY JUST IN TIME A JEJ VPLYV NA VÝKONNOSŤ PODNIKU SIGNIFICANCE OF JUST IN TIME METHOD AND ITS IMPACT ON FIRM'S PERFORMANCE	72
GABIELA DLASKOVÁ, DANA KUBÍČKOVÁ, IVANA TURKOVÁ IFRS A JEJICH MÍSTO V PODMÍNKÁCH MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ IFRS AND ITS PLACE IN TERMS OF SMES	77
JÁN DOBROVIČ TRENDY VÝVOJA KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKATELSKÉHO PROSTREDIA NA SLOVENSKU V ČASE KRÍZY PO VSTUPE SR DO EUROZÓNY TRENDS OF COMPETITIVENESS THE VIEW OF SLOVAK ENTREPRENEURIAL ENVIRONMENT OF THE ECONOMIC DEVELOPMENT DURING THE PERIOD OF ECONOMIC CRISIS AFTER ENTRY OF SLOVAK REPUBLIC INTO EUROZONE	83
HELMUT DÖRING A MODEL FOR MEASUREMENT AND ASSESSMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL RELATING TO COMPETITION FACTORS	89
TADEUSZ DUDYCZ DZIAŁALNOŚĆ INWESTYCYJNA SPÓŁEK DEBIUTUJĄCYCH NA GIEŁDZIE PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH W WARSZAWIE	93
MAREK DYLEWSKI, BEATA FILIPIAK TYPES OF INFORMATION USED IN SHAPING COMPETITIVENESS OF LOGISTICS COMPANIES IN POLAND, GERMANY AND BELORUSSIA – STUDY RESULTS	102
FRANZ-JOSEF LOSCAR, ELEONORA FENDEKOVA PRICE DECISION MAKING OF DRINKING WATER IN GERMANY	109
ALŽBETA FOLTÍNOVÁ, ANDREA ZAJACOVÁ SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ V SEKTORE VZDELÁVANIA SOCIAL RESPONSIBILITY AND EDUCATION	114
ALŽBETA FOLTÍNOVÁ, GABRIELA DUBCOVÁ PODSTATA KALKULÁCIE NÁKLADOV PODĽA NÁKLADOVÝCH STREDÍSK V CONTROLLINGU THE ESSENCE OF COST CALCULATION ACCORDING TO COST CENTERS IN CONTROLLING	121
VIERA FRIANOVÁ EFEKTÍVNA KOMUNIKÁCIA PODNIKU AKO VÝZNAMNÝ PREDPOKLAD PRE ÚSPEŠNÉ ZVLÁDANIE KRÍZOVÝCH SITUÁCIÍ EFFECTIVE COMMUNICATION OF COMPANY AS AN IMPORTANT PREREQUISITE FOR THE SUCCESSFUL MANAGEMENT OF CRISIS SITUATIONS	127

DENISA GAJDOVÁ STRATEGICKÝ VÝZNAM PODPORY MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV PROSTREDNÍCTVOM TVORBY A ROZVOJA KLASTROV STRATEGIC IMPORTANCE OF SUPPORT OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES TROUGHOUT THE CREATION AND DEVELOPMENT OF CLUSTERS	133
MARKUS H. GERICKE MANAGING DECENTRALISED DEVELOPMENT WORK	139
GRZEGORZ GLÓD ENTREPRENEURSHIP IN THE POLISH HEALTH SECTOR	144
WOJCIECH GLÓD WPŁYW ORIENTACJI PRZEDSIĘBIORCZEJ NA ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA THE INFLUENCE OF THE ENTREPRENEURIAL ORIENTATION ON THE DEVELOPMENT OF THE COMPANY	153
KATARÍNA GRANČIČOVÁ SOCIÁLNE SIETE V MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCI FIRIEM SOCIAL NETWORKS IN CORPORATE MARKETING COMMUNICATION	163
NORA GRISÁKOVÁ POSÚDENIE RIZIKA V PPP PROJEKTOCH RISK IN PUBLIC – PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS	170
PETRA GUNDOVÁ, KATARÍNA DUBCOVÁ, TAMARA KURILOVÁ METÓDA BALANCED SCORECARD AKO NÁSTROJ RIADENIA ROZVOJA INTELEKTUÁLNEHO KAPITÁLU PODNIKU	176
JANA HLAVÁČIKOVÁ OBMEDZOVANIE HOSPODÁRSKEJ SÚŤAŽE FORMOU KARTELU RESTRICTION OF COMPETITION PERFORMED BY CARTEL	183
DANA HRUŠOVSKÁ STRATÉGIE PRÍSTUPU K ZÁKAZNÍKOVI - VNÍMANIE HODNOTY STRATEGY APPROACH TO CUSTOMER – PERCEIVED VALUE	187
LENKA HVOLKOVÁ REALIZÁCIA SOCIÁLNE ZODPOVEDNÝCH INVESTÍCIÍ V SLOVENSKÝCH PODNIKOCH SOCIAALLY RESPONSIBLE INVESTMENT IN SLOVAK COMPANIES	193
MIROSLAV JAKUBEC REALITNÝ TRH A JEHO BUDÚCNOSŤ REAL ESTATE MARKET AND ITS FUTURE	199

MATEJ JAŠŠO, JÁN MENKYNA MODERNÉ PRÍSTUPY K DIAGNOSTIKE FIREMNEJ KULTÚRY MODERN APPROACHES TO CORPORATE CULTURE SURVEY	205
IZABELA JONEK-KOWALSKA BANKRUPTCY RISK IN A POLISH MINING ENTERPRISE – REASONS, SYMPTOMS AND CONSEQUENCES	211
VLADIMÍR JÓRI EFEKTÍVNY ON-LINE MARKETING EFFECTIVE ON-LINE MARKETING	218
PETER KARDOŠ METÓDY OHODNOCOVANIA NEHMOTNÉHO MAJETKU V SR – TEÓRIA A PRAX METHODS OF VALUATION OF INTANGIBLE ASSETS – THEORY AND PRACTICE	222
JOSEF KAŠÍK NÁVRH UPRAVENÉHO DIAGNOSTICKÉHO SIX-BOX MODELU PROPOSAL OF MODIFIED DIAGNOSTIC SIX-BOX MODEL	228
MICHAELA KINČÁKOVÁ TEORETICKÉ ASPEKTY PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA A ICH PRAKTICKÁ APLIKÁCIA NA SLOVENSKU THEORETICAL ASPECTS OF BUSINESS ENVIRONMENT AND THEIR PRACTICAL APPLICATION IN SLOVAKIA	234
JAKUB KINTLER REGULÁCIA TELEKOMUNIKAČNÉHO TRHU MOBILNÝCH OPERÁTOROV NA SLOVENSKU A V EURÓPSKEJ ÚNII MOBILE OPERATORS TELECOMMUNICATION MARKET REGULATION IN SLOVAKIA AND EUROPEAN UNION	241
EVA KISLINGEROVÁ ČESKÁ REPUBLIKA 2013: ROZPAKY, NEJISTOTY A STAGNACE CZECH REPUBLIC 2013: EMBARRASSMENT, UNCERTAINTY AND STAGNATION	246
JANA KISSOVÁ ANALÝZA OBRATU OBCHODNÝCH REŤAZCOV V SR TURNOVER ANALYSIS CHAIN STORES IN SLOVAKIA	253
MAGDALENA KLIMCZUK-KOCHAŇSKA, ANDRZEJ KLIMCZUK INFLUENCE OF OUTPLACEMENT ON THE PROTECTION OF WORKERS COMPETENCIES	259

ZDENĚK KOPECKÝ PODNIK JAKO SUBJEKT KRITICKÉ INFRASTRUKTURY V KRIZOVÉM ŘÍZENÍ STÁTU BUSINESS AS A SUBJECT OF CRITICAL INFRASTRUCTURE IN THE CRISIS MANAGEMENT OF THE STATE	265
GABRIELA KORMANCOVÁ MOŽNOSTI FINANCOVANIA PROJEKTOV V SLOVENSKÝCH PODNIKOV POSSIBILITIES OF PROJECT FINANCING IN SLOVAK COMPANIES	271
ANDREJ KOVALEV, VERONIKA LITTOVÁ VPLYV GLOBALIZÁCIE NA SPOLOČNÉ PODNIKANIE MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV SMALL AND MEDIUM SIZES BUSINESSES COOPERATION INFLUENCED BY GLOBALIZATION	276
MICHAELA KRECHOVSKÁ, LILIA DVOŘÁKOVÁ TREASURY MANAGEMENT JAKO STRATEGICKÝ PARTNER ZVYŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU TREASURY MANAGEMENT AS A STRATEGIC PARTNER OF CORPORATE PERFORMANCE IMPROVEMENT	283
MARTIN KRIŽAN, VERONIKA LITTOVÁ ŠTRUKTÚRA NEHMOTNÉHO MAJETKU VYUŽIVANÁ V PODNIKATELSKEJ ČINNOSTI V SR STRUCTURE OF INTANGIBLE ASSETS UTILIZED IN BUSINESS ACTIVITIES IN SR	290
MILAN KUBICA OHODNOCOVANIE MAJETKU A JEHO MEDZINÁRODNÁ ŠTANDARDIZÁCIA ASSETS VALUATION AND ITS INTERNATIONAL STANDARDIZATION	295
IVETA KUFELOVÁ VÝVOJ ZAMESTNANOSTI A MIEZD VO VYBRANÝCH ODVETVIACH – DOPAD ODVODOVÉHO ZAŤAŽENIA NA ZAMESTNANOSŤ DEVELOPMENT OF EMPLOYMENT AND WAGES IN SELECTED INDUSTRIES	299
IVETA KUFELOVÁ, NORA GRISÁKOVÁ NEZAMESTNANOSŤ A HMOTNÁ NÚDZA NA SLOVENSKU UNEMPLOYMENT AND MATERIAL NEEDS IN SLOVAKIA	303
MARTIN LAČNÝ METODOLOGICKÉ ÚSKALIA KONCEPTU TRIPLE BOTTOM LINE METHODOLOGICAL PITFALLS OF THE TRIPLE BOTTOM LINE CONCEPT	309
IVAN LAZÁR, ANDREA LIPTAKOVÁ OVERENIE VPLYVU SEKVENČNÝCH MODELOV SPT A CDS NA ZLOŽITOSŤ SYSTEM POUŽITÍM SIMULAČNÉHO SOFTVÉRU VERIFICATION THE IMPACT OF SEQUENTIAL MODELS SPT AND CDS TO COMPLEXITY OF THE SYSTEM USING SIMULATION SOFTWARE	315

JÁN LICHÝ KOMUNIKÁCIA S VEREJNOSŤOU AKO NÁSTROJ SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO RIADENIA LESNÝCH PODNIKOV PUBLIC COMMUNICATION AS A TOOL OF SOCIALLY RESPONSIBLE MANAGEMENT OF FOREST ENTERPRISES	321
VERONIKA LITTOVÁ, MARTIN KRIŽAN INFORMATIZÁCIA V OBLASTI ZNALECKEJ ČINNOSTI THE CONNECTION BETWEEN EXPERT ACTIVITY AREA AND INFORMATICS	327
JAN LUKEŠ, LILIA DVOŘÁKOVÁ PROBLEMATIKA PŘENOSU DAŇOVÉ POVINNOSTI V OBLASTI DANĚ Z PŘIDANÉ HODNOTY V ČESKÉ REPUBLICE THE PROBLEM OF TRANSFER TAX OBLIGATION OF VALUE ADDED TAX IN THE CZECH REPUBLIC	332
IVETA MACKENZIE NADNÁRODNÍ FORMY PODNIKÁNÍ TRANSNATIONAL FORMS OF BUSINESS	337
GABRIELA MACHALOVÁ SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDOST PROEXPORTNÍCH FIREM	343
HELENA MAJDÚCHOVÁ, MARTIN PACEK HODNOTENIE VÝKONNOSTI AUTOMOBILOVÉHO PRIEMYSLU NA SLOVENSKU A JEHO ADAPTÁCIA NA KRÍZOVÉ PODMIENKY PERFORMANCE EVALUATION OF THE AUTOMOTIVE SECTOR IN THE SLOVAK REPUBLIC AND ITS ADAPTATION TO CRISIS CONDITIONS	349
ŠTEFAN MAJTÁN, SOŇA NEMEČKOVÁ GLOBALIZÁCIA – OČAKÁVANIA A REALITA GLOBALISATION - THE EXPECTATIONS AND THE REALITY	355
VIERA MARCINOVÁ HODNOTENIE SYSTÉMU ROZVOJA ZAMESTNANCOV EVALUATION OF THE EMPLOYEE DEVELOPMENT SYSTEM	361
MARTIN MATUŠOVIČ VYBRANÉ PŘÍSTUPY K RIADENIU ZNALOSTÍ V ZNALOSTNEJ EKONOMIKE SELECTED APPROACHES TO MANAGING OF KNOWLEDGE IN THE KNOWLEDGE ECONOMY	367
PATRIK MESÍK ANALÝZA PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA Z ASPEKTU PODNIKANIA ANALYSIS OF BUSINESS ENVIRONMENT FROM ASPECTS OF BUSINESS	372
JIŘÍ MIHOLA, JANA KOTĚŠOVCOVÁ KONKURENČNÍ VÝHODA PODNIKŮ S INTENZIVNÍ TRAJEKTORIÍ VÝVOJE THE COMPETITIVE ADVANTAGE ENTERPRISES WITH INTENSIVE	378

DEVELOPMENT TRAJECTORY

ANETA MICHALAK PROBLEMS OF CAPITAL CATEGORIZATION IN ECONOMIC SCIENCES AND ECONOMIC PRACTICE	384
ZDENĚK MIKOLÁŠ DIFÚZE KONKURENČNÍCH POTENCIÁLŮ KORPORACÍ DIFFUSION OF CORPORATE COMPETITIVE POTENTIALS DYFUZJA KORPORACYJNYCH KONKURENCYJNYCH POTENCJAŁÓW	389
PETR MIKUŠ POZICE ZEMĚDĚLSKÝCH A VÝROBNÍCH DRUSŽTEV V ČR -VYBRANÉ UKAZATELE POSITION OF THE AGRICULTURAL AND PRODUCTION COOPS IN THE CR - SELECTED INDICATORS	394
JAN MÍSAŘ, JITKA SRPOVÁ CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF ENTITIES OPERATING IN CULTURE SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST SUBJEKTŮ PODNIKAJÍCÍCH V KULTUŘE	400
IVAN NEUMAIER A INKA NEUMAIEROVÁ TŘI POHLEDY NA ZAHRANIČNÍ OBCHOD FOREIGN TRADE IN THREE VIEWS	406
ANNA NEUMANNOVÁ ANALÝZA MAKROEKONOMICKÝCH LOKALIZAČNÝCH FAKTOROV PRIAMÝCH ZAHRANIČNÝCH INVESTÍCIÍ DO SLOVENSKEJ REPUBLIKY ANALYSIS OF MACROECONOMIC LOCALIZATION FACTORS OF FOREIGN DIRECT INVESTMENTS TO SLOVAKIA	410
JIŘÍ NOVOTNÝ NĚKTERÉ RYSY UPLATŇOVÁNÍ DRUŽSTEVNÍCH PRINCIPŮ V ZEMĚDĚLSKÝCH DRUŽSTVECH ČR SOME FEATURES OF THE APPLICATION OF COOPERATIVE PRINCIPLES IN AGRICULTURAL COOPERATIVES CR	417
JÓZEF OBER CUSTOMER LOYALTY TO THE BRAND AND COMPANY IMAGE	424
PAVLA ODEHNALOVÁ FINANCIAL CRISIS AS THE OPPORTUNITY	430
FRANTIŠEK OKRUHLICA VÝŠKA TRANSAKČNÝCH NÁKLADOV AKO MERADLO KVALITY PODNIKATELSKÉHO PROSTREDIA V SLOVENSKEJ REPUBLIKE A ČESKEJ REPUBLIKE THE HEIGHT OF TRANSACTION COSTS AS A MEASURE OF QUALITY OF BUSINESS ENVIRONMENT IN THE SLOVAK REPUBLIC AND THE CZECH	434

REPUBLIC

FILIP PETRÁCH, IVANA FALTOVÁ LEITMANOVÁ 440
HOSPODAŘENÍ KOMUNÁLNÍCH PODNIKŮ

ALEXANDRA PIAČKOVÁ 445
CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO PROSTREDIA KANÁRSKÝCH
OSTROV
CHARACTERISTICS OF THE BUSINESS ENVIRONMENT OF CANARIAS
ISLANDS

VĚRA PLHOŇOVÁ 450
POHLED ZAMĚSTNACŮ STÁTNÍ ORGANIZACE NA OTÁZKY ETIKY A CSR
STATE ORGANIZATION EMPLOYEES' VIEW OVER ISSUES OF ETHICS AND
CSR

JÁN PORVAZNIK, FLORIÁNA HUDÁKOVÁ 456
SKÚSENOSTI A PONAUCENIA Z UPLATŇOVANIA SPOLOČENSKEJ
ZODPOVEDNOSTI VO VYBRANÝCH SLOVENSKÝCH PODNIKOC
EXPERIENCE AND LESSONS LEARNED FROM THE APPLICATION OF
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN SELECTED SLOVAK COMPANIES

ARNO RADERMACHER 462
CURRENT TRENDS IN OUTSOURCING

JIŘÍ RICHTER, PETR SUCHÁNEK 469
ZVYŠOVÁNÍ ÚROVNĚ ZNALOSTÍ ABSOLVENTŮ V RÁMCI ZNALOSTNÍ
EKONOMIKY
INCREASING OF GRADUATE'S KNOWLEDGE LEVEL IN THE KNOWLEDGE
ECONOMY

DANIELA RYBÁROVÁ 474
VŠEOBECNÁ HODNOTA MAJETKU A RIZIKO
THE MARKET VALUE OF ASSETS AND RISK

PAVOL SERINA 480
NOVÉ TRENDY V RIADENÍ NÁKLADOV VEREJNÝCH PODNIKOV –
FACILITY MANAŽMENT
NEW TRENDS IN COST MANAGEMET IN PUBLIC COMPANIES – FACILITY
MANAGEMENT

PAVOL SERINA 486
ZVYŠOVANIE VÝKONNOSTI PODNIKU POMOCOU PROCESNÝCH
KALKULÁCIÍ
PERFORMANCE OF COMPANY IMPROVED BY PROCESSIONAL
CALCULATION

LINDA SÍBERTOVÁ 492
STABILIZÁCIA PODNIKU A STRATÉGIA PROSPERITY
CORPORATE STABILIZATION AND PROSPERITY STRATEGY

VERONIKA SOÓSOVÁ ZAVÁDZANIE PERSONÁLNEHO CONTROLLINGU V MSP IMPLEMENTATION OF PERSONAL CONTROLLING IN SME'S	498
MÁRIA SPIŠIAKOVÁ SÚČASNÉ TRENDY V ONLINE MARKETINGU A NAJČASTEJŠIE ONLINE FORMÁTY VYUŽÍVANÉ PODNIKMI V SR CURRENT TRENDS IN ONLINE MARKETING AND MOST FREQUENTLY USED FORMS OF ONLINE ADVERTISING AMONGS ENTERPRENEURS IN SLOVAKIA	504
EUBOMÍR STRIEŠKA, JANA HLAVÁČIKOVÁ VPLYV EKONOMICKÉHO RASTU NA SPOTREBU A OBJEM OBCHODNEJ A VÝROBNEJ MARŽE THE EFFECT OF ECONOMIC GROWTH ON CONSUMPTION AND TRADE MARGIN VOLUME AND PRODUCTION MARGIN VOLUME	510
PETR SUCHÁNEK, JIŘÍ RICHTER SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ S KVALITOU PRODUKTŮ POTRAVINÁŘSKÝCH PODNIKŮ CUSTOMER SATISFACTION WITH QUALITY PRODUCTS OF FOOD BUSINESS	517
SLAVKA ŠAGÁTOVÁ POSUDZOVANIE EXTERNÝCH NÁKLADOV VÝROBY ELEKTRICKEJ ENERGIE THE EXTERNAL COSTS OF ELECTRIC ENERGY ASSESMENT	523
ELENA ŠÚBERTOVÁ VPLYV ZMIEN VYBRANÝCH EKONOMICKÝCH NÁSTROJOV NA CENY VSTUPOV V SLOVENSKÝCH PODNIKoch IMPACT OF CHANGES IN SELECTED ECONOMIC INSTRUMENTS FOR INPUT PRICES IN THE SLOVAK ENETRPRISES	529
ZUZANA TEKELOVÁ ŠPECIFICKÉ OTÁZKY V OBLASTI ĽUDSKÝCH ZDROJOV VO VYBRANÝCH KRAJINÁCH SPECIFIC ISSUES OF HUMAN RESOURCES IN SELECTED COUNTRIES	534
MIROSLAV TÓTH CONTROLLING VO VEREJNEJ SFÉRE CONTROLLING IN THE PUBLIC SPHERE	541
MIROSLAV TÓTH BIOMASA - OBNOVITEĽNÝ ZDROJ ENERGIE BIOMASS - RENEWABLE ENERGY SOURCE	546

MIROSLAV UHLIAR, MARIAN ŽIDÓ	552
AKTUÁLNE DAŇOVO-ODVODOVÉ ASPEKTY PODNIKANIA ŽIVNOSTÍKOV Z ODVETVIA STAVEBNÍCTVA V ČASE KRÍZY CURRENT TAX AND SOCIAL PAYMENT ASPECTS FOR SOLE TRADER ENTERPRISING FROM CONSTRUCTION SECTOR IN TIME OF CRISIS	
DIANA VASILENKOVÁ	558
SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ FIRIEM V MALÝCH A STREDNE VEĽKÝCH PODNIKOKCH CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN SMALL AND MEDIUM-SIZE COMPANIES	
ADRIANA VASSOVÁ	562
VPLYV DAŇOVÉHO ZAŤAŽENIA DAŇOU Z PRÍJMU FYZICKÝCH OSÔB NA PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE NA SLOVENSKU IMPACT OF THE TAX BURDEN OF PERSONAL INCOME TAX ON THE BUSINESS ENVIRONMENT IN SLOVAKIA	
JÁN VLČKO, PETER MAGVAŠI	566
HOSPODÁRSKE OČAKÁVANIA PODNIKATEĽOV V ROKU 2013 ECONOMIC EXPECTATIONS OF ENTREPRENEURS IN 2013	
ŠÁRKA ZAPLETALOVÁ	572
INTERNACIONALIZACE PODNIKATEĽSKÝCH AKTIVIT: DETERMINACE PROCESU MÍROU ZNALOSTÍ INTERNATIONALIZATION OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES: DETERMINATION PROCESS LEVEL KNOWLEDGE	
VILIAM ZÁTHURECKÝ, PETER MARINIČ	578
ROZVOJ STAVEBNÍCH PODNIKŮ V DOBĚ EKONOMICKÉ RECESE INFORMACE O SBĚRU DAT DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION ENTERPRISES DURING THE ECONOMIC RECESSION INFORMATION ABOUT DATA COLECTION	

ÚVOD

Dostáva sa vám do rúk zborník vedeckých prác pracovníkov Katedry podnikovohospodárskej, obohatený prácami partnerských katedier zo Slovenska i zahraničia, ako aj niektorými príspevkami z hospodárskej praxe. Názov zborníka „Aktuálne problémy podnikovej sféry 2013“ napovedá, že v publikovaných príspevkoch prezentujeme názory autorov na aktuálne dianie v slovenských i zahraničných podnikoch.

Napriek tomu, že ústredným objektom záujmu všetkých autorov je podnik ako základná jednotka hospodárskeho systému, nevyhýbame sa, práve naopak, zámerne sa venujeme aj širším otázkam manažmentu, ekonomiky ale aj otázkam spoločenským. Sme presvedčení o tom, že podniková sféra nemôže byť dnes odtrhnutá od celospoločenského diania. Spoločenská zodpovednosť za trvalo udržateľný rozvoj nemôže obísť podnikovú sféru.

Z množstva problémom, ktoré považujeme za aktuálne a v zborníku sú prezentované, spomenieme v úvode len niektoré, aby sme čitateľa motivovali k „nalistovaniu“ aj jednotlivých príspevkov, nielen obsahu zborníka. Sú to predovšetkým otázky znalostného manažmentu v spojitosti so znalostnou ekonomikou, možnosti financovania podnikateľských projektov, vrátane využívania zahraničných investícií, či špecifik financovania tzv. PPP projektov, problémy daňového a odvodového zaťaženia podnikateľskej sféry všeobecne a malých a stredných podnikov zvlášť, otázky spoločenskej zodpovednosti a firemnej kultúry, problémy ohodnocovania podnikov a zložiek ich majetku, ale tiež rozoberáme moderné trendy riadenia podnikovej výkonnosti a znižovania nákladov, moderné trendy marketingu, moderné trendy diagnostiky „zdravia“ podnikov a controllingu v podnikovej praxi. V prevažnej väčšine sa rozoberajú uvedené témy vo všeobecnej podnikovej rovine, sú však aj príspevky zaoberajúce sa konkrétnymi príkladmi z hospodárskej praxe, často s dôrazom na odvetvové špecifiká. Viaceré z uvedených tém sú konfrontované s realitou hospodárskej praxe slovenských, českých, poľských či nemeckých podnikov – čo vyplýva z medzinárodného zloženia autorského kolektívu.

Veríme, že si z uvedenej ponuky vyberiete tie príspevky, ktoré vás najviac zaujímajú v súvislosti s vašou profiláciou. Budeme radi, ak sa s prípadnými otázkami, pripomienkami a pod. obrátite na autorov jednotlivých príspevkov. Privítame aj koncepčné návrhy pre ďalšie smerovanie výskumu katedry.

Dúfame, že publikovanie takéhoto zborníka vedeckých statí poslúži tak manažérom z hospodárskej praxe, pre ktorých bude výzvou na zavedenie nových prístupov do svojej činnosti, ako aj teoretikom, pre ktorých bude inšpiráciou ich ďalšieho výskumu.

prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.
vedúci Katedry podnikovohospodárskej
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave

METODIKA ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU V PODNIKOVÉ PRAXI

THE METHODOLOGY OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN BUSINESS PRACTICE

Lucie Bartošová

ABSTRACT

The article contains information from the field of knowledge management, which are important for the successful organization that wants to improve the efficiency and performance of the company. The following are devoted to basic methods that can be modified and extended practice. Interconnection methods may arise model that meets the requirements for implementation of the process of knowledge management at the company. Contribution of the paper is to review the basic methodologies, theoretical approaches to the process of knowledge management with possible implementation in practice. The aim of the article is to refer about basic information of the knowledge management wits using methodology that the addition of new approaches to create their own model. This custom model must meet the conditions for the implementation of knowledge management process in terms of the company.

KEY WORDS

Knowledge management, management, practice, research

JEL Classification

B41, I21, M12

ÚVOD

Management znalostí zahrnuje efektivní propojení těch, kdo znají, s těmi, kdo znát potřebují a přeměnu osobních znalostí ve znalosti organizace. Udělat víc a zvládnout to s méně zdroji – problém, kterému dnes každý v podnikání čelí. Způsob, jak toho dosáhnout je ve sdílení informací a třeba i v použití toho, co už se někdo jiný naučil. V dnešní době nikdo není a ani nemůže být expertem na všechno. A zejména v problematických situacích člověk snadno získá pocit, že není dost znalostí na to, aby udržel krok se zrychlujícím se tempem změn uvnitř organizace, o světě venku ani nemluvě. Základní otázka je, co konkrétně udělat, abychom byli efektivnější.

V praxi se však neustále setkáváme s různými překážkami při implementaci metod a postupů managementu znalostí. Hlavní překážky spočívají především v podceňování osvojování, sdílení a řízení znalostí, v existenci množství dat při nedostatku relevantních informací. Rovněž firemní kultura a personální politika ne vždy přispívá k udržení znalostí v organizaci a k pojetí znalostí jako vysoce cenného a ceněného know-how organizace. Firemní kultura musí v organizaci zajistit takové podmínky a prostředí, aby každý věci znalý člověk mohl a chtěl maximálně využít svých znalostí ve prospěch „své“ organizace. Je-li podmínkou konkurenceschopnosti organizace mimo jiné i zachování znalostí v jejím interním prostředí, pak se musí duševní vlastnictví jednotlivců transformovat na duševní vlastnictví organizace. K tomu je nezbytné vytvořit podmínky, které budou vnímat sdílení

znalostí a informací, jako jeden ze základních faktorů prosperity a konkurenceschopnosti organizace.

Jako klíčová otázka se v tomto směru jeví problematika průběžného vzdělávání pracovníků organizace a nezbytnost uplatnění těchto znalostí a dovedností v praxi. Zodpovědnost za proces neustálého vzdělávání zaměstnanců organizace by přitom měli společně nést jak personalisté tak příslušní manažeři. Současná situace v organizacích je charakterizována nesdílením informací a znalostí, prosazováním vysoké individuální soutěživosti, podceňováním týmové práce i sdílení znalostí, což se v konečném důsledku projevuje nízkou výkonností a ztrátou motivace jednotlivců. Jsou známy situace, kdy nevhodně nastavená motivační kritéria působí v dlouhodobém horizontu spíše demotivujícím účinkem zejména u jedinců, kteří svými schopnostmi a dovednostmi předčí své kolegy v týmu, jehož jsou součástí.

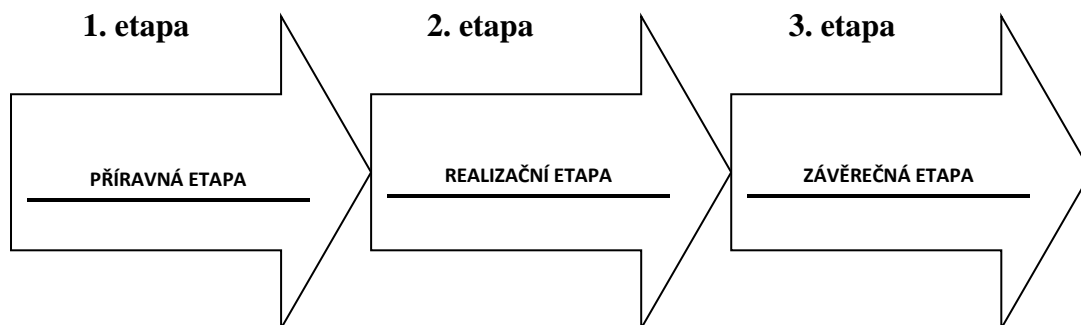
Vstupujeme do znalostní společnosti. Dochází k jednoznačnému posunu od tradiční hegemonie výrobce k trvalé nadvládě zákazníka a spotřebitele. Znalosti (schopnosti a um) jsou nejdůležitější formou kapitálu podniku. Ostatní jeho formy (peníze, půda, technologie) jsou na něm kriticky závislé, jsou znalostnímu kapitálu podřízeny a následují jej. Samozřejmě to neznamená, že ostatní formy kapitálu nejsou zapotřebí, ale změnily se priority.

Po roce 1989 začíná stoupat význam znalostí a potřeba jejich systematického řízení. Vynořují se především otázky, jak znalostní management co nejlépe implementovat, zjišťovat přínosy, kalkulovat náklady a výnosy spojené s implementací znalostního managementu. Některé organizace se znalostním managementem nezabývají a výše uvedené otázky si proto nekladou a nehledají odpovědi. Je skutečností, že v malých podnicích znalostní management může fungovat s úspěchem i intuitivně, otázkou spíše zůstává význam implementace znalostního managementu v ostatních odvětvích. Některé studie uvádějí, že se až 70% projektů znalostního managementu mívá účinkem. Největší problémy mohou nastat v analytické fázi a ve volbě technologií a postupů pro realizaci navržené koncepce.

METODY A TECHNIKY VÝZKMU

Metody a techniky přináší informace o přípravách, realizaci a vyhodnocování výzkumu v oblasti znalostního managementu. Pojednávají tedy o do jisté míry společné metodologické výbavě řady vědních disciplín, se kterými je možné uskutečnit výzkum. Obecně existují čtyři obecné způsoby poznání, metoda tradice, metoda autority, metoda a priori a metoda vědy.

Obrázek 1 Základní etapy výzkumu v oblasti znalostního managementu



Zdroj: Vlastní zpracování základních etap výzkumu

Čtvrtou cestou poznání je metoda věda¹, jejímž prostřednictvím je možné určitý poznatek ověřit něčím, co nejde individuálně ovlivnit, něčím nezávislým, takže tímto způsobem potom každý může dospět k témuž závěru. Metoda musí být taková, aby konečný závěr každého člověka byl stejný. *Vědecký výzkum* lze chápat jako systematické, kontrolované, empirické a kritické zkoumání hypotetických výroků a předpokládaných vztazích mezi přirozenými jevy.

ZÁKLADNÍ TECHNIKY SBĚRU INFORMACÍ ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU

Publikace se shodují na pěti technikách výzkumu:

- pozorování,
- rozhovor (interview),
- dotazník,
- studium dokumentů,
- experiment.

Pozorování je velmi rozšířený způsob získávání empirických dat a do běžného pozorování se liší tím, že jde o součást, jistou etapu konkrétního výzkumného plánu či úkolu. Pozorování je definováno jako technika sběru informací založená na zaměřeném, systematickém a organizovaném sledování smyslově vnímatelných projevů aktuálního stavu prvků, aspektů, fenoménů, které jsou předmětem zkoumání. Pozorování je možné dělit na *standardizované a nestandardizované*. Pro nestandardizované pozorování je typický dosti nízký až nulový stupeň formalizace. To v praxi znamená, že je často určen jen cíl nebo předmět pozorování a o dalších aspektech může pozorovatel rozhodovat průběžně. Může tedy dle potřeby a vývoje pozorování určovat jeho podobu, dále pak konkretizovat škálu pozorovaných projevů, popř. soubor pozorovaných objektů. U tohoto typu pozorování může dojít i ke změně cíle pozorování. Uplatnění pozorování se nachází v kvalitativních přístupech. Standardizované pozorování je striktně formalizováno a předepsáno. Předem je stanoven cíl/předmět pozorování, jeho podoba, místo, čas, pozorované fenomény, očekávané projevy atd. Výsledky pozorování jsou zaznamenávány na záznamový arch (list). Uplatnění pozorování se nachází v kvantitativních přístupech.

Další etapou získávání informací je **dotazování**, ve kterém jde o zkoumání výhradně živých osob. Podstatou dotazování je kladení otázek, ať už ve formě mluvené (rozhovor), nebo písemné (dotazník). Dotazy vycházejí z předem vyjasněných výzkumných záměrů a nejprve je třeba ověřit, zda respondenti vůbec žádanými informacemi disponují. U tvorby otázek je zásadou číslo jedna srozumitelnost otázky. Neměla by obsahovat cizí slova, odborné termíny a formulace. Další úskalí spočívá v rozdílu mezi konotací a denotací pojmu. (Denotace je lexikální význam, konotace význam na základě osobních zkušeností a z ní plynoucích souvislostí.) Třetí aspekt srozumitelnosti závisí na formulační obratnosti tvůrce. Další pravidlo je jednoznačnost otázky a psychologická přijatelnost otázky. Formulace dotazu také nesmí působit jakkoli sugestivně. Je dobré vyvarovat se doprovodných neverbálních projevů a zvážit použití dotazu typu „proč“. Jde o otázku velmi ošidnou, přinášející nepřesné a zavádějící odpovědi, neboť nutí respondenty odhalovat něco, co původně nezamýšleli.

Rozhovor neboli interview je hojně využívaná technika v řadě zkoumaných oborů. Využívá se jak v kvalitativních (zkoumání provádí jediná osoba), tak v kvantitativních (do sběru dat se zapojuje skupina tazatelů) přístupech, to pak určuje podoby rozhovorů, které se

¹ Věda jako soubor utříděných poznatků o určité tematické oblasti a současně jako proces vytváření těchto poznatků podle určitých pravidel. Věda vždy disponuje určitou množinou informací, z nichž nejvýznamnější jsou teorie, které lze chápat jako základní cíle vědy.

liší mírou své standardizace. V *kvalitativním zkoumání* se můžeme setkat s *volným rozhovorem* (neformální, nestrukturovaný) reprezentuje nejvyšší stupeň volnosti dotazování. Otázky nejsou předem dány, vznikají během komunikace. Rozhovor reflektuje osobnost a aktuální situaci informanta (osoba při kvalitativním rozhovoru). Problém volného rozhovoru je záznam informací a následné vyhodnocení. Další forma volného rozhovoru je *narativní rozhovor* využívaný v kvalitativním přístupu. Jedinec je vybídnut k vyprávění (naraci) na zvolené téma a vychází z empirických předpokladů, které na sebe navazují. *Polostrukturovaný rozhovor*, též rozhovor pomocí návodu, částečně řízený se vyznačuje tím, že je připraven soubor otázek/témat, které jsou jeho předmětem, aniž by bylo striktně stanoveno pořadí otázek. Dalším typem interviu je strukturovaný s otevřenými otázkami, řízený rozhovor. V něm jsou určeny otázky, které je třeba položit a je určeno i jejich pořadí. Nevýhoda je nepřirozená komunikační atmosféra, na druhou stranu se data lépe vyhodnocují. Někdy bývá rozhovor též časově limitován. V *kvantitativních přístupech* se nejčastěji využívá *rozhovor standardizovaný*.

Další rozšířenou technikou sběru dat ve výzkumech je **dotazník**. Jedná se o písemný způsob dotazování, což přináší určitá aplikační omezení – nelze je využít u osob, pro které je čtení a psaní z nějakých důvodů obtížné (malé děti, osoby nevidomé, imigranti atd.). Jinak se dotazník používá při kvalitativních i kvantitativních akcích, s nulovou nebo částečnou standardizací, i plně standardizovaný. Různé aplikační části jsou analogické jako u rozhovoru. Lze shrnout, že volný (nestrukturovaný) dotazník představuje „čistý papír“, na který se má informant volně rozepsat. To může mít charakter narace, odpadá problém se záznamem, ale ne s vyhodnocováním. Písemná odpověď bývá přehlednější. Dotazník polostrukturovaný, kde může informant odpovědět na otázky v libovolném pořadí. V rámci kvalitativního přístupu se setkáváme nejčastěji se strukturovaným dotazníkem. Jedná se o podobu formuláře, kde jsou umístěny otázky v určitém pořadí, ne které má informant odpovědět.

Obsahová analýza, princip práce s dokumentem spočívající v hledání určitých znaků, prvků, vztahů v něm, aspektů v okolnostech jeho vzniku, jako třeba jejich srovnávání s dalšími dokumenty, jsou-li. Obsahová analýza není jen analýza obsahu dokumentu. Jakýkoli dokument je sdělením, a každé sdělení jako komunikační akt je tvořeno řadou atributů. Je to například komunikátor (autor), komunikant (příjemce), komunikační záměry zúčastněných, jejich zpětné vazby, obsah sdělení, kód (podoba sdělení, tj. jazyk, symboly), kanál (cesta sdělení), směr komunikace, její efekt.

Poslední etapa výzkumu se zabývá vyhodnocováním výzkumu – tam můžeme využít statistiku nebo počítačové programy. Kvantitativní data standardně procházejí následujícím procesem: *kódování*→*třídění prvního stupně*→*úpravy znaků*→*třídění druhého stupně*. Kódování kvantitativních dat probíhá tak, že jednotlivým variantám/kategoriím každého znaku jsou přiřazovány symboly, obvykle číselné. Materiálem jsou odpovědi respondentů, kteří vybírali z předem stanovených variant. Chybějící data se nekódují, jsou vyhrazena hodnotě „0“. Zakódována a nakonec do počítače vkládaná data si lze představit jako rozsáhlou virtuální matici $N \times n$ = počet řádků, čili velikost výběrového souboru (počet respondentů), a n = počet sloupců, neboli počet zkoumaných znaků.

METODIKA ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU V PODNIKOVÉ PRAXI

Při řešení problematiky v praxi je zapotřebí vycházet z teoreticky ověřených metodik popisovaných v kapitole základní techniky sběru informací znalostního managementu a metody a techniky výzkumu v procesu znalostního managementu. Postupným studiem mnoha teoretických přístupů k řešení problematiky metodiky a tvorby procesů znalostního managementu se (např. obchodní společnost) organizace musí rozhodnout, zda chce vytvořit

vlastní metodiku a model aplikovatelný v reálných podmínkách obchodní společnosti. Výzkumná činnost může být např. zaměřená na implementaci znalostních postupů na úrovni finančních poradců. Pro tuto skupinu zaměstnanců doporučuji zpracovat speciálně vytvořený dotazník, který by byl klíčově zaměřený na oblast sdílení znalostí. Po vyhodnocení dotazníkového šetření mohou být provedeny řízené rozhovory s vedoucími představiteli i vedením popřípadných dalších poboček a s manažery jednotek poradců, tzv. (unit manažeri). Vzhledem k oblasti řešené problematiky, která je specificky zaměřená na efektivitu lidských zdrojů se jako vhodná metodika jeví přístup Karla Wiiga a jeho model „stavebních bloků“. Pro dosažení procesu neustálého zlepšování v oblasti znalostního managementu navrhuji využít přístup založený na filozofii „Gemba Kaizen“, který se již řadu let úspěšně využívá v prostředí japonských společností. Vzájemným propojením metodiky „stavebních bloků“ Karla Wiiga upravené o procesy neustálého zlepšování (PDCA², SDCA³) v rámci přístupu Gemba Kaizen, navrhuji vytvořit model aplikovatelný v reálných podmínkách splňující veškerá kritéria pro tvorbu přidané hodnoty a podporu konkurenceschopnosti obchodní společnosti. Cíle, které navrhuji s ohledem na rozsah problematiky v praxi jsou následující:

- Vytvořit model procesu tvorby a realizace managementu znalostí;
- Osvojit si nejnovější teoretické poznatky v oblasti metodiky znalostního managementu;
- Osvojit si nejnovější teoretické poznatky v oblasti řízení procesů a zlepšování kvality na pracovišti – Gemba Kaizen;
- Provést primární analýzu současného stavu práce se znalostmi ve zkoumané obchodní společnosti;
- Analyzovat existující metodiky s následným výběrem a praktickým využitím vhodné metodiky při tvorbě modelu;
- Navrhnout postup implementace navrženého modelu do firemní praxe.

Cíle jsou voleny s ohledem na skutečnost, že řešená problematika se týká reálných podmínek. Výsledky práce by měly být využity při řešení konkrétních problémů spojených s realizací procesu znalostního managementu. Měly by zároveň sloužit jako nástroj pro podporu a další rozvoj procesu znalostního managementu v obchodní společnosti a metodický nástroj implementace znalostního managementu. Přínosy lze formulovat jak v rovině teoretické, tak i v rovině praktické.

ZÁVĚR

Zavedení znalostního vedení v praxi není jednoduchá záležitost a tento proces vyžaduje množství zdrojů, a to nejen materiálních a finančních. Aby se firma nemusela vystavovat riziku v podobě pokusu a omylu, byly některými odborníky z praxe s patřičnou zkušeností a akademiky vytvořeny metodiky pro zavedení znalostního managementu. Ve spojení s množstvím existujících definic znalostního managementu a jeho nejednotným vnímáním z toho pak vyplývá, že jednotlivé metodiky jsou různé a v mnoha aspektech se liší.

Přínos článku z praktického hlediska je ten, že vychází z teoretických poznatků získaných studiem nejnovějších přístupů a metodik v oblasti znalostního managementu. Vzájemným propojením teoretické části s naplněním praktických požadavků bude čtenář schopen získat cenné poznatky pro oblast pedagogiky. Celkový výčet všech očekávaných přínosů v praktickém využití bude zcela určitě širší, než je výše uvedený přehled. Jako

² PDCA cycle (Cyklus PDCA): z anglického plan-do-check-act, čili „plánuj, udělej, zkontroluj, uskutečni“
Základní kroky pro dosažení neustálého zdokonalování (*kaizen*).

³ SDCA standardizace-do-check-act (Standardizuj, udělej, zkontroluj, uskutečni): základní kroky pro udržení stávajícího stavu.

nejzásadnější však budu považovat možnost aplikace modelu v reálném prostředí obchodní společnosti spojenou s realizací očekávaných přínosů pro společnost.

Přínos z teoretického hlediska spatřuji ve studiu odborné literatury a hodnocení dostupných informací týkající se metodiky tvorby modelů znalostního managementu a jejich následnou implementaci v rámci organizace. V současné době je na českém trhu celá řada odborných publikací, které se věnují problematice znalostního managementu v teoretické rovině. Málo z nich však popisuje procesy tvorby metodiky a následné implementace takovým způsobem, který by zohledňoval reálné prostředí podniků a byl tedy použitelný pro praktické využití.

Pedagogický přínos se s ohledem na vzájemnou provázanost teoretických poznatků a praktického využití řešené problematiky se jako přínos jeví ve vytvoření teoretického základu řešené problematiky s možností dalšího rozvoje s ohledem na měnící se požadavky tržního prostředí a možnost konfrontace teoretických přístupů s praktickým uplatněním. Dále také možnost využití získaných poznatků ve výuce předmětů souvisejících s managementem společností a rozvojem konkurenceschopnosti podniků či poskytnutí přehledu odborné literatury a dalších informačních zdrojů zabývajících se problematikou znalostního managementu.

LITERATURA

BUREŠ, V. Znalostní management a proces jeho zavádění. Grada Publishing, Praha, 2007. 216 s. ISBN 978-80-247-1978-8.

COLLISON, CH., PARCELL, G. Knowledge management. Computer Press, Brno, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0760-4.

ČASTORÁL, Z. Strategický znalostní management a učící se organizace. EUPRESS, Praha, 2008. 384 s. ISBN 978-80-86754-99-4.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Grada Publishing, a.s., Praha, 2007, 240 s., ISBN 978-80-247-1457-8.

IMAI, M. Gemba Kaizen. Computer Press, Brno, 2005. 314 s. ISBN 80-251-0850-3.

KOSÍK, M. Znalostní management v oblasti sportovního prostředí. Revue mladých vedcov. Žilina, 2011. ISBN 978-80-554-0400-4.

KOTLER, P. Marketing v pohybu. Management Press, Praha, 2007. 171 s. ISBN 978-80-7261-161-4.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. Management Press, Praha, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.

REICHEL, J. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Grada Publishing, a.s., Praha, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

TRUNEČEK, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Professional Publishing, Praha, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.

Kontakt Ing. et Ing. Lucie Bartošová, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Sokolská třída 33, Ostrava 701 21. Tel. 737 140 869, Luccianekk@seznam.cz

KONTAKT

Ing. et Ing. Lucie Bartošová
Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra Veřejné ekonomiky a správy
Sokolská třída 33
701 21 Ostrava 1
Česká republika
e-mail: luccianekk@seznam.cz

PROBLEMATIKA RPSN

PROBLEMS APR

Michal Blahout, Václav Leinweber

ABSTRACT

The aim is to propose an alternative option grasping the annual percentage rate of charge (APR), which would be better than the present. The first part describes and evaluates the current state of the problem. In the second part, suggested an alternative solution to the problem, which is then evaluated by comparing the current option and proposed changes.

KEY WORDS

Inflace, RPSN, Úrok, Úvěr, Úvěrová společnost

JEL Classification

M21 - Business Economics

ÚVOD

RPSN je instrument, který byl vytvořen se záměrem zvýšit transparentnost úvěrových smluv a tak ulehčit lidem jejich rozhodování a snad i zabránit zbytečnému a nadměrnému zadlužování českých domácností. Bohužel, RPSN běžné domácnosti spíše mate, než aby jim pomáhal, a to nahrává nepoctivým úvěrovým společnostem. Z výše zmíněného důvodu se tato práce zabývá problematiku RPSN a návrhem možné alternativy uchopení tohoto instrumentu.

Práce je konstruována s hypotézou, že existuje možnost jiné konstrukce RPSN a přístupu k úvěrům, která by byla výhodnější pro všechny, nebo většinu účastníků. Hypotéza bude verifikována prostřednictvím splnění hlavního cíle práce. Hlavním cílem práce je navrhnout možné alternativy pro konstrukci RPSN a určit jejich výhodnost.

POJEM RPSN

RPSN, neboli roční procentní sazba nákladů je v zákoně² §10 odstavec 1 zmíněna jako: „Roční procentní sazba nákladů na spotřebitelský úvěr se rovná současné hodnotě všech nákladů spotřebitele všech nákladů sjednaných mezi věřitelem a spotřebitelem ve smlouvě, ve které se sjednává spotřebitelský úvěr, a počítá se na roční bázi podle vzorce...“

Při prvním pohledu na citaci ze zákona lze pojem RPSN pochopit celkem snadno, ovšem problém nastává v okamžiku, kdy dojde ke stanovení všech nákladů spotřebitele. Již ve druhém odstavci příslušného paragrafu jsou uvedeny náklady, které se do RPSN nezapočítávají. „...nákladů splatných spotřebitelem v důsledku neplnění některého ze závazků stanovených ve smlouvě, ve které se sjednává spotřebitelský úvěr, a jiných nákladů než kupní ceny, které je spotřebitel povinen při koupi zboží nebo poskytnutí služeb zaplatit bez ohledu na to, zda je transakce uskutečněna s využitím spotřebitelského úvěru nebo bez jeho využití. Náklady na vedení účtu zaznamenávajícího platební transakce a čerpání, náklady

¹ Ing. Michal Blahout, doktorand VŠFS, katedra ekonomie a mezinárodních vztahů. Podíl 75 %. Ing. Václav Leinweber MBA, Katedra řízení podniku, VŠFS, Podíl 25 %.

² Zákon č. 145/2010 Sb. *o některých podmínkách sjednávání spotřebitelského úvěru*, §10 odst. 1

na používání platebních prostředků pro platební transakce a čerpání a další náklady spojené s platebními transakcemi se zahrnují do celkových nákladů úvěru pro spotřebitele, s výjimkou případů, kdy je zřízení účtu nepovinné a náklady na tento účet byly samostatně uvedeny ve smlouvě, ve které se sjednává spotřebitelský úvěr, nebo v jiné smlouvě uzavřené se spotřebitelem.³ Dále v příloze číslo 5 zákona 145/2010 je vyjmenováno 10 předpokladů pro výpočet RPSN. Jak je z citace patrné, tak výjimek je poměrně dost, což dává velký prostor ke špatné interpretaci, či zneužití těmi, co mají v daném oboru schopnosti na úkor těch, co schopnosti nemají. Podrobněji viz Dunnig-Krugerův efekt.

Logická konstrukce vzorce pro výpočet RPSN vychází z předpokládané rovnosti současné hodnoty čerpání na jedné straně a celkové současné hodnotě splátek a plateb poplatků na straně druhé. Vzorec má pak následující podobu:

$$\sum_{k=1}^m C_k (1+X)^{-t_k} = \sum_{l=1}^{m'} D_l (1+X)^{-s_l}$$

Kde:

X je RPSN; **m** je číslo posledního čerpání; **k** je číslo čerpání, **C_k** je částka čerpání **k**; **t_k** je interval vyjádření v letech a zlomcích roku mezi datem prvního čerpání a datem každého následujícího čerpání, proto **t₁=0**; **m'** je číslo poslední splátky, nebo platby poplatků; **l** je číslo splátky, nebo platby poplatků; **D_l** je výše splátky, nebo platby poplatků; **S_l** je interval vyjádření v letech a zlomcích roku mezi datem prvního čerpání a každé splátky, nebo platby poplatků.⁴

ALTERNATIVNÍ UCHOPENÍ RPSN

Z důvodů rozebraných v první kapitole práce lze konstatovat, že RPSN v současné podobě je špatně strukturované a neplní svůj hlavní účel ulehčit lidem rozhodování při sjednávání úvěrů. V první řadě je ale důležité si uvědomit, co by RPSN mělo zastupovat. Od počátku bylo půjčení peněz, takzvané poskytnutí půjčky, úvěru, spojeno s úrokem. Smyslem úroku bylo kompenzovat věřiteli vzdání se současné spotřeby a podstupované riziko. V průběhu času se k tomuto přidalo ještě zajištění se proti inflaci a úhrada ostatních nákladů spojených s poskytnutím úvěru. RPSN by tedy mělo zahrnovat procentní částku, kterou zaplatí dlužník věřiteli, aby mu vyrovnal odloženou spotřebu, riziko, inflaci a zaplatil náklady. Ovšem stále se jedná o vyjádření z pohledu dlužníka. Pravděpodobně by bylo lepší RPSN uchopit z pohledu věřitele, zejména pak společnosti, poskytující úvěry a tak to prezentovat případnému zájemci o úvěr. Věřitel by měl mít nárok na navrácení půjčené částky, zaplacení úroku, který je odměnou za odložení spotřeby a podstupování rizika, náklady spojené s poskytnutím úvěru a vyrovnání inflace. Inflace je sice nákladem, ale je zmíněna zvlášť, jelikož je nákladem, který není firma schopna ovlivnit. Často také bývá zahrnuta do úroku, ale z pohledu daní je úrok ziskem a tak by podnik neměl o inflaci zvyšovat svůj daňový základ.

Vzorec pro výpočet splátky by tedy měl mít následující konstrukci:

$$SP = J + r + C + \pi$$

Kde:

SP je výše splátky; **J** je splatná část jistiny; **r** je reálná úroková míra; **C** jsou náklady společnosti na poskytnutí půjčky; **π** je míra inflace.

³ Zákon č. 145/2010 Sb. o některých podmínkách sjednávání spotřebitelského úvěru, §10 odst. 2

⁴ Zákon č. 145/2010 Sb. o některých podmínkách sjednávání spotřebitelského úvěru, příloha č. 5

Z pohledu dlužníka je RPSN celkové roční vyjádření SP. Z pohledu věřitele je RPSN pak pouze $C + \pi$. V současné době je RPSN vyjádřením nákladů z pohledu dlužníka. Ovšem, jak bylo zmíněno v první kapitole práce, tak nejsou zahrnuty všechny případné náklady a výpočet podle zákona je pro obyčejného člověka velmi náročný. Domnívám se, že by bylo pro zvýšení přehlednosti i transparentnosti lepší konstruovat RPSN z pohledu firmy a to jako podíl půjčené částky na celkových úvěrech firmy, vztažený k celkovým nákladům firmy.

Tento vztah bude lépe vysvětlen na příkladu: Celkový objem půjčených prostředků firmy Alfa je 50 000 Kč. Celkové náklady firmy jsou 30 000 Kč. Firma poskytne půjčku na 3 roky ve výši 3 000 Kč. Požadovaný úrok je 10 %, míra inflace je 5 %.

1. $SP = 1\ 000 + (3\ 000 * 0,35) = 2\ 050^5$
 2. $SP = 1\ 000 + (2\ 000 * 0,35) = 1\ 700$
 3. $SP = 1\ 000 + (1\ 000 * 0,35) = 1\ 350$
- Celkem: 5 100

RPSN:

- $3000/50\ 000 = 6\ %$ (4 %, 2 %)
 - $30\ 000 * 0,06 = 1\ 800$ (1 200, 600)
 - $1\ 800 / 3 = 600$
- RPSN = $600/3000 = 20\ %$

Přímé náklady spojené s úvěrem nejsou v čase konstantní. Například poplatek za sestavení úvěrové smlouvy je pouze v prvním roce. Tento rozdíl je umořen rozložením do celkových let, kdy v prvním roce je RPSN o něco menší, než by mělo být a v následujících o něco větší, takže v průměru bude sazba konstantní. V současné praxi je úrok chápán jako celkové navýšení, které by mělo pokrýt náklady firmy a i zisk. Ovšem pro potřeby práce je úrok chápán pouze jako odměna za postoupení rizika a odložení spotřeby. Je to z důvodu, aby mohly být odlišeny jednotlivé složky celkového navýšení a tak identifikovat skutečné náklady firmy na daný úvěr, které vycházejí z podílu úvěru na celkových půjčených prostředcích firmy a stejného podílu na nákladech firmy. Tyto náklady jsou zjištěny z rozvahy firmy, kterou předkládá finančnímu úřadu. Díky tomu si firmy nebudou moc účtovat neoprávněné náklady, které se stávají další formou zisku společnosti.

MODELOVÉ PŘÍKLADY A JEJICH HODNOCENÍ

Jako modelovou společnost poskytující úvěr bude Firma Alfa, která má pohledávky ve výši 10 000 000 Kč, přímé náklady 3 000 000 Kč. Tato společnost poskytne půjčku ve výši 20 000 Kč na tři roky s ročním úročením 15 %. Náklady spojené s vedením pohledávky jsou 14 200 Kč. Daňová sazba je 10 % a míra inflace 3 %.

První příklad bude podle současného stavu, kdy je RPSN jen informační vyjádření nákladů pro dlužníka, do výpočtu nijak nezasahuje. V druhém příkladu se bude s RPSN počítat a bude vyjadřovat stejný poměr mezi přímými náklady na úvěr a celkovými variabilními náklady firmy, jako je poměr půjčené částky na celkových půjčkách.

⁵ Úrok+inflace+RPSN= 0,1+0,5+0,2=0,35

Příklad číslo 1:

Tabulka číslo 1: data pro 1. Variantu v tis. Kč

Pohl.	VC	Půjčka	poplatky	roky	úrok	Daň	Inflace
10 000	3 000	20	14,2	3	15 %	10 %	3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka číslo 2: Dluhová služba při 1. variantě

Roky	1	2	3	Celkem
Počátek	20 000	13 333	6 667	
Splátka jistiny	6 667	6 667	6 667	20 000
úrok	3 000	2 000	1 000	6 000
poplatky	14 200	0	0	14 200
Inflace	600	400	200	1 200
Splátka	24 467	9 067	7 867	41 400
zůstatek	13 333	6 667	0	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka číslo 3: Manažerská výsledovka 1. varianty

Tržby	24 467	9 067	7 867	
VC₁	6 667	6 667	6 667	
VC₂	4 000	0	0	
EBT	13 800	2 400	1 200	
Daň	1 380	240	120	1 740
EAT	12 420	2 160	1 080	15 660

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka číslo 4: vyhodnocení 1. varianty

Dlužník	Věřitel	Stát
21 400 Kč	15 660 Kč	1 740 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

První varianta byla konstruována na základě dat z reálné praxe, kde z informací na internetu byly zjištěny poplatky připadající na úvěr v hodnotě 20 000 Kč. DO Variabilních nákladů lze započítat pouze přímo přiřaditelné náklady, jako je splátka jistiny a skutečné náklady na poskytnutí úvěru, které jsou 4 000, místo 14 200. Zbytek z účtovaných poplatků je součástí zisku společnosti. Ve čtvrté tabulce lze najít klíčové hodnoty pro jednotlivé zúčastněné subjekty.

Příklad číslo 2:

Tabulka číslo 5: data pro 2. Variantu v tis. Kč

Pohl.	VC	Půjčka	RPSN ⁶	roky	úrok	Daň	Inflace
10 000	3 000	20	10 %	3	15 %	10 %	3 %

Zdroj: vlastní zpracování

⁶ Výpočet: $20\,000/10\,000\,000 = 0,002$; $0,002 \cdot 3\,000\,000 = 6\,000$; $6\,000/3 = 2\,000$; $2\,000/20\,000 = 0,1$

Tabulka číslo 6: dluhová služba při 2. variantě.

Roky	1	2	3	Celkem
Počátek	20 000	13 333	6 667	
Splátka jistiny	6 667	6 667	6 667	20 000
úrok	3 000	2 000	1 000	6 000
RPSN	2 000	1 333	667	4 000
Inflace	600	400	200	1 200
Splátka	12 267	10 400	8 533	31 200
zůstatek	13 333	6 667	0	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka číslo 7: Manažerská výsledovka 2. varianty

Tržby	12 267	10 400	8 533	
VC ₁	6 667	6 667	6 667	
VC ₂	2 000	1 333	667	
EBT	3 600	2 400	1 200	
Daň	360	240	120	2 140
EAT	3 240	2 160	1 080	19 260

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka číslo 8: vyhodnocení 2. varianty

Spotřebitel	Společnost Alfa	Stát
11 200 Kč	6 480 Kč	720 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Druhá varianta je rovněž konstruována na základě dat z reálné praxe, kde z informací na internetu byla zjištěna výše pohledávek a výše variabilních nákladů stejné firmy, jako ve variantě číslo 1 a na základě poměru půjčené částky k celkovým pohledávkám bylo stanoveno odpovídající množství nákladů vyjádřeno jako RPSN. Ve čtvrté tabulce lze najít klíčové hodnoty pro jednotlivé zúčastněné subjekty.

CELKOVÉ ZHODNOCENÍ

Tabulka číslo 9: komparace popsaných variant

Varianta	Dlužník	Věřitel	Stát
Var. 1	21 400	15 660	1 740
Var. 2	11 200	6 480	720
Rozdíl	+ 10 200	-9 180	-1 020

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z tabulky číslo devět patrné, je druhá varianta pro věřitele v zastoupení domácností výhodnější, jelikož zaplatí menší navýšení o 10 200 Kč, což je pro dlužníka pozitivní, jelikož jeho cílem je minimalizovat toto navýšení. Firma bude mít čistý zisk o 9 180

Kč menší, to je dáno umenšením vybrané částky o neprávem naúčtované poplatky. Z toho vyplývá i menší část pro stát, která zdaňuje právě EBT firmy.

ZÁVĚR

Hlavním cílem práce bylo navrhnout alternativní uchopení RPSN a zhodnotit výhodnost pro jednotlivé ekonomické subjekty. Tento cíl se v průběhu práce podařilo splnit. Navrhované pojetí RPSN bylo výhodnější pro dlužníka, který by zaplatil menší navýšení půjčené částky, než za současného stavu. Tento efekt je dán zejména tím, že by úvěrové firmy byly nuceny účtovat dlužníkovi opravdové náklady spojené s poskytnutím úvěru. V současné době firmy žádají na poplatcích více, než jsou jejich opravdové náklady a tak se část poplatků stává výnosem firmy.

Z pohledu věřitele je navrhované uchopení nevýhodné, jelikož jeho čistý zisk je umenšen o nadsazenou výši poplatků. Ovšem věřitelův EAT neklesne o stejnou výši, o jakou se sníží dlužníkovo navýšení. Tento jev je dán tím, že kvůli menšímu zisku před zdaněním, EBT, bude mít věřitel menší daňovou povinnost. Uměnění dlužníkova navýšení je rozloženo mezi věřitele a stát. Pro tyto dva subjekty je tedy navrhovaná změna nevýhodná.

Dalším pozitivem je větší přehlednost a tím i transparentnost ve vztahu mezi dlužníkem a věřitelem, jelikož bude přesně možné určit, co je profit věřitele a co jsou skutečné náklady.

Z pohledu jednotlivých subjektů nedochází k velkému rozdílu, ale na agregátní úrovni dochází ke zvýšení produkce. Přesun hodnoty mezi věřitelem a dlužníkem je hra s nulovým součtem, tedy o co jeden přijde, jiný získá. Firmy jsou vlastněny domácnostmi, takže hodnota EATu je disponibilní důchod domácnosti vlastníci úvěrovou společností. Tedy o to, o co si jedna domácnost svůj YD zvýší, o to si druhá svůj YD sníží. Rozdíl je ve snížení vybraných daní, které působí jako fiskální expanze, která podle makroekonomického modelu důchodovýdej způsobí multiplikační proces. Tedy produkt vzroste o více, než bylo počáteční zvýšení agregátních výdajů.

LITERATURA

Bartsch, Hans Jochen, SNTL, Praha, 1983, nemá ISBN, 831 s.

Besanko, David (2008): Microeconomics, John Wiley&Sons, INC., 724 s., ISBN 978-0-470-23460-0

Holman, R. (2007): Mikroekonomie, C. H. Beck, 592s., ISBN 978-80-7179-862-0

Ikerd, John, KumarianPress, inc., Sustainablecapitalism: A matterofcommonsense, 2005, Bloomfield, USA, ISBN 10-978-1-56549-206-6, 211 s.

Litzemberger Robert H. a HuangChiFuFoundationsforFinancialEconomics, New Jersey : Elsevier Science Publishers Co., Inc., 1988. - ISBN 13: 9780135006535, 377 s.

Parfit, Derek, Resons and Pearsons, Oxford University Pressinc., New York,1987, ISBN: 0-19-424908, 560 s.

ROSENBERG, Jerry M., Slovník bankovních & finančních služeb, 3. Díl, Praha: VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1992, ISBN 80-85605-01-5, 382 s.

Zákon č. 145/2010 Sb. *o některých podmínkách sjednávání spotřebitelského úvěru*

KONTAKT

Ing. Michal Blahout. Pražská 878/II Rokycany PSČ 337 01

Ing. Václav Leinweber MBA. Plzeňská 1270/97 Praha 5 PSČ 150 00

PŘÍMÉ ZAHRANIČNÍ INVESTICE V EVROPSKÉ UNII

FOREIGN DIRECT INVESTMENT IN THE EUROPEAN UNION

Ladislav Blažek

ABSTRACT

This paper summarizes the main results of analysis of foreign direct investment in the world and in the European Union. Describes inward stock and outward stock foreign direct investment in individual countries. It analyzes the differences between the old and new EU countries.

KEY WORDS

World Investment Report, foreign direct investment, FDI inflows, FDI outflows, FDI inward stock, FDI outward stock.

JEL Classification

F65

ÚVOD

Přímé zahraniční investice, zkráceně PZI (foreign direct investment, zkráceně FDI) jsou investice zahraničních investorů do podniků v hostitelské zemi, a to buď stávajících nebo nově vybudovaných, za účelem získání takové rozhodovací pravomoci v těchto podnicích, která jim umožní aktivní a dlouhodobou realizaci jejich podnikatelské činnosti. Jedná se o investice zajišťující v daném podniku nejméně desetiprocentní podíl na základním kapitálu, nebo nejméně desetiprocentní podíl na hlasovacích právech.²

Přímé zahraniční investice jsou nedílnou součástí globalizačních procesů. Jejich význam pro rozvoj světové ekonomiky a ekonomiky jednotlivých států neustále roste a stává se dominantním.

Cílem článku je prezentovat výsledky analýz vztahujících se k tokům a zásobám přímých zahraničních investic v zemích Evropské unie.

Analýzy byly provedeny na základě statistiky přímých zahraničních investic, která je každoročně publikována v rámci studie World Investment Report, vydávané Konferencí OSN o obchodu a rozvoji (United Nations Conference of Trade and Development, zkráceně UNCTAD). Ve statistikách přímých zahraničních investic jsou sledovány dvě základní položky:

- tok přímých zahraničních investic (FDI flows),
- stav (zásoba) přímých zahraničních investic (FDI stock),

¹ Prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc., Masarykova univerzita, Ekonomicko správní fakulta, katedra podnikového hospodářství.

² Definice přímé zahraniční investice dle OECD (v souladu s EUROSTATem a MMF), stanoví, že: „Přímá zahraniční investice odráží záměr rezidenta jedné ekonomiky (přímý investor) získat trvalou účast v subjektu, který je rezidentem v ekonomice jiné než ekonomika investora (přímá investice). Trvalá účast implikuje existenci dlouhodobého vztahu mezi přímým investorem a přímou investicí a významný vliv na řízení podniku. Přímá investice zahrnuje jak původní transakci mezi oběma subjekty, tak všechny následující kapitálové transakce mezi nimi a mezi afilovanými podniky. Přitom platí, že zahraniční investor vlastní nejméně 10 % základního kapitálu, nebo hlasovacích práv.“

a to z hlediska jednotlivých zemí, jejich seskupení, i světa celkem.

V rámci toku přímých zahraničních investic je sledován

- příliv PZI (FDI inflows) od zahraničních investorů do dané země,
- odliv PZI (FDI outflows) od domácích investorů do zahraničí.

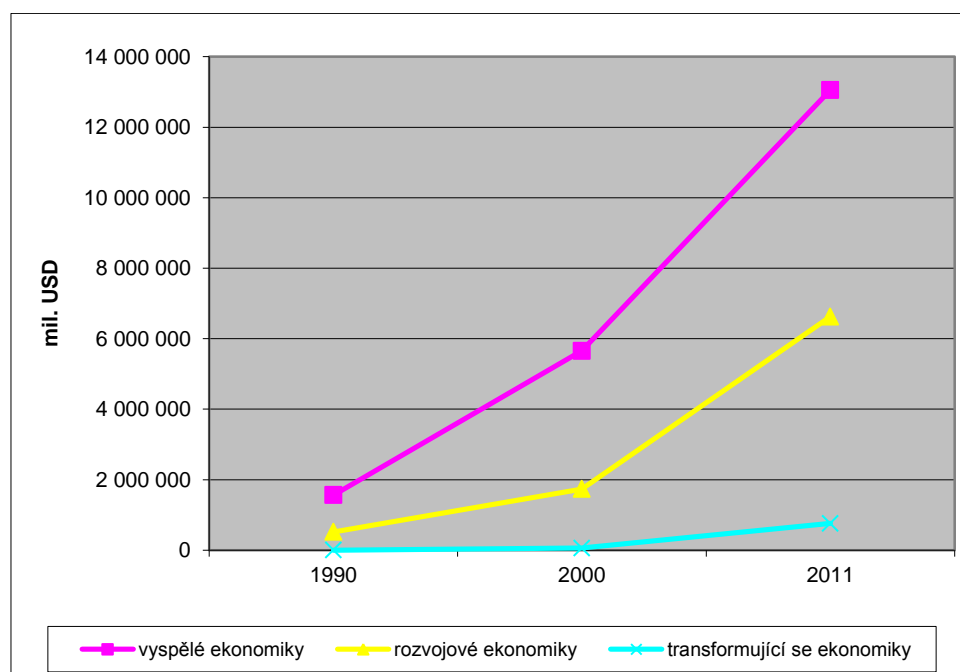
V rámci stavu (zásoby) přímých zahraničních investic je sledován

- stav PZI v dané zemi, který vznikl díky přílivu investic ze zahraničí, tj. od zahraničních investorů (FDI inward stock),
- stav PZI v zahraničí, který vznikl díky odlivu investic z dané země, tj. v důsledku zahraničních aktivit domácích investorů (FDI outward stock).

Přímé zahraniční investice v globálním měřítku

Tok přímých zahraničních investic se realizuje v globálním měřítku a jejich objem ve světové ekonomice bezprecedentně roste. V období od roku 1990 do roku 2011 vzrostl stav přímých zahraničních investic v celém světě z cca 2 bilionů USD na cca 20,4 biliony USD, tedy zhruba desetkrát³. Tento růstový trend se projevuje, byť diferencovaně, jak v ekonomikách vyspělých, tak v ekonomikách rozvojových i transformujících se⁴.

Graf č. 1 Stav přímých investic ze zahraničí (FDI inward stock)



Zdroj: vlastní výpočty dle UNCTAD (2012)

³ Lze předpokládat, že v důsledku virtuálních toků investic, tj. toků, které nejsou reálné, ale pouze vykazované, a to ze spekulativní důvodů, bude skutečný objem PZI poněkud nižší.

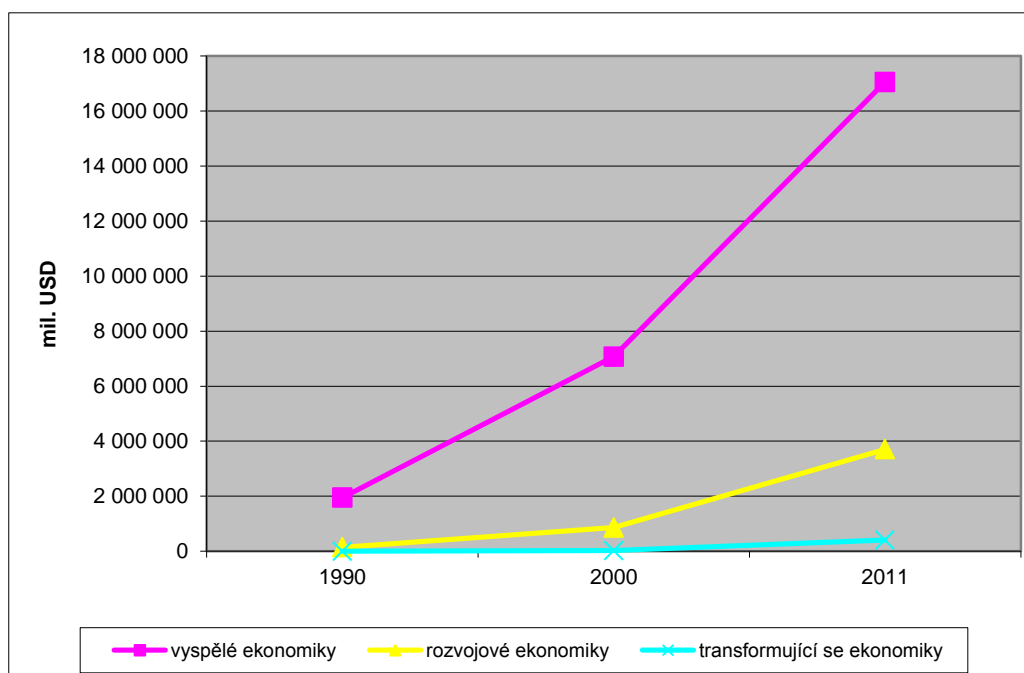
⁴ V souladu s metodikou studie World Investment Report zařazujeme

- mezi země vyspělé: země Evropské unie, další evropské země (Gibraltar, Island, Norsko a Švýcarsko), Spojené státy americké, Kanadu, Japonsko, Austrálii, Nový Zéland, Izrael a Bermudy,
- mezi země transformující se: země bývalé Jugoslávie (kromě Slovinska) a Albánie, dále Rusko a post-sovětské země, včetně Ukrajiny a Gruzie,
- mezi země rozvojové: všechny ostatní země.

V grafu č. 1 uvádíme situaci týkající se stavu PZI, které přišly od zahraničních investorů. Na základě obecného povědomí by bylo možno očekávat, že přímé zahraniční investice budou směřovány spíše z vyspělých ekonomik do ekonomik rozvojových. Skutečnost je však taková, že příliv PZI do vyspělých ekonomik v dlouhodobém průměru převyšuje příliv PZI do rozvojových ekonomik. Tomu odpovídá stav PZI, který v roce 2011 činil ve vyspělých ekonomikách cca 13,1 bilionů USD oproti přibližně 6,6 bilionům USD v rozvojových ekonomikách.

Velmi výrazné rozdíly mezi vyspělými a rozvojovými ekonomikami jsou na straně „exportu“ přímých zahraničních investic, což je zachyceno v grafu č. 2. V roce 2011 činil celkový stav PZI, které investoři z vyspělých zemí investovali do zahraničí, přibližně 17,1 bilionu USD, v případě investorů z rozvojových zemí to bylo pouze cca 3,7 bilionu. Rozdíl v absolutních číslech je veliký, nicméně není nikterak překvapující. Z hlediska rozvojových zemí se však projevuje pozitivní trend, který naznačuje počínající emancipaci jejich investorů: V roce 2000 byl „export“ PZI z vyspělých zemí oproti rozvojovým zemím více než osminásobně vyšší, v roce 2012 se jednalo již jen o necelý pětinašobek.

Graf č. 2 Stav přímých investic v zahraničí (FDI outward stock)



Zdroj: vlastní výpočty dle UNCTAD (2012)

Lze tedy říci, že v procesu rozvoje přímých zahraničních investic sehrávají zatím podstatně výraznější roli vyspělé ekonomiky. Vyspělé země jsou nejen podstatně většími „exportéry“, ale též většími „importéry“ PZI než rozvojové země. Platí však, že ve vyspělých zemích převažuje „export“ PZI nad „importem“ (cca 17 : 13), v rozvojových zemích je to naopak (cca 3,7 : 6,6).

Význam tzv. transformujících se ekonomik je z hlediska jejich podílu na světovém úhrnu přímých zahraničních investic velmi nízký, byť mezi ně patří i Ruská federace, která je členem G20. V roce 2011 činil stav PZI ze zahraničí v těchto zemích jen 3,7 % z celkového světového objemu, stav PZI v zahraničí pouhých 2 %.

Přímé zahraniční investice v zemích Evropské unie

V rámci zemí Evropské unie má největší zásobu přímých investic ze zahraničí Spojené království (1 199 mld. USD), následuje Francie (964 mld. USD) a Belgie (958 mld. USD). K dalším zemím, kde stav přímých investic ze zahraničí přesahuje půl bilionu USD, patří ještě Německo, Španělsko a Nizozemsko.

Největší zásobu přímých investic v zahraničí má rovněž Spojené království (1 731 mld. USD). Následuje Německo (1 442 mld. USD) a Francie (1 373 USD). Stav přímých investic v zahraničí přesahující půl bilionu USD má ještě Belgie, Nizozemí, Španělsko a Itálie.

Jak je patrné, jde o skupinu velkých, resp. středně velkých zemí s vyspělou ekonomikou, rekrutujících se ze „starých“ zemí Evropské unie.

Při přepočtu na jednoho obyvatele tvoří šestici největších „importérů“ přímých zahraničních investic Lucembursko, s extrémní hodnotou 229 tis. USD, s odstupem následuje Belgie (87 tis. USD), Irsko (53 tis. USD), Malta (42 tis. USD), Švédsko (36 tis. USD) a Nizozemsko (35 tis. USD).

Na straně největších „exportérů“ přímých zahraničních investic je situace velmi podobná: Lucembursko (259 tis. USD), Belgie (86 tis. USD), Irsko (71 tis. USD), Nizozemsko (57 tis. USD), Dánsko (41 tis. USD) a Švédsko (38 tis. USD).

Jde převážně o vyspělé a především velmi otevřené ekonomiky spíše malých zemí EU, z nichž většina, s výjimkou Nizozemska a Belgie, nemá více než 10 milionů obyvatel. V řadě těchto případů lze však předpokládat, že se z části nejedná o reálné, nýbrž virtuální kapitálové toky, související s umístěním nadnárodních společností do daňových rájů. Ve významné míře to bezpochyby platí o Lucembursku, patrně též o Belgii či Irsku.

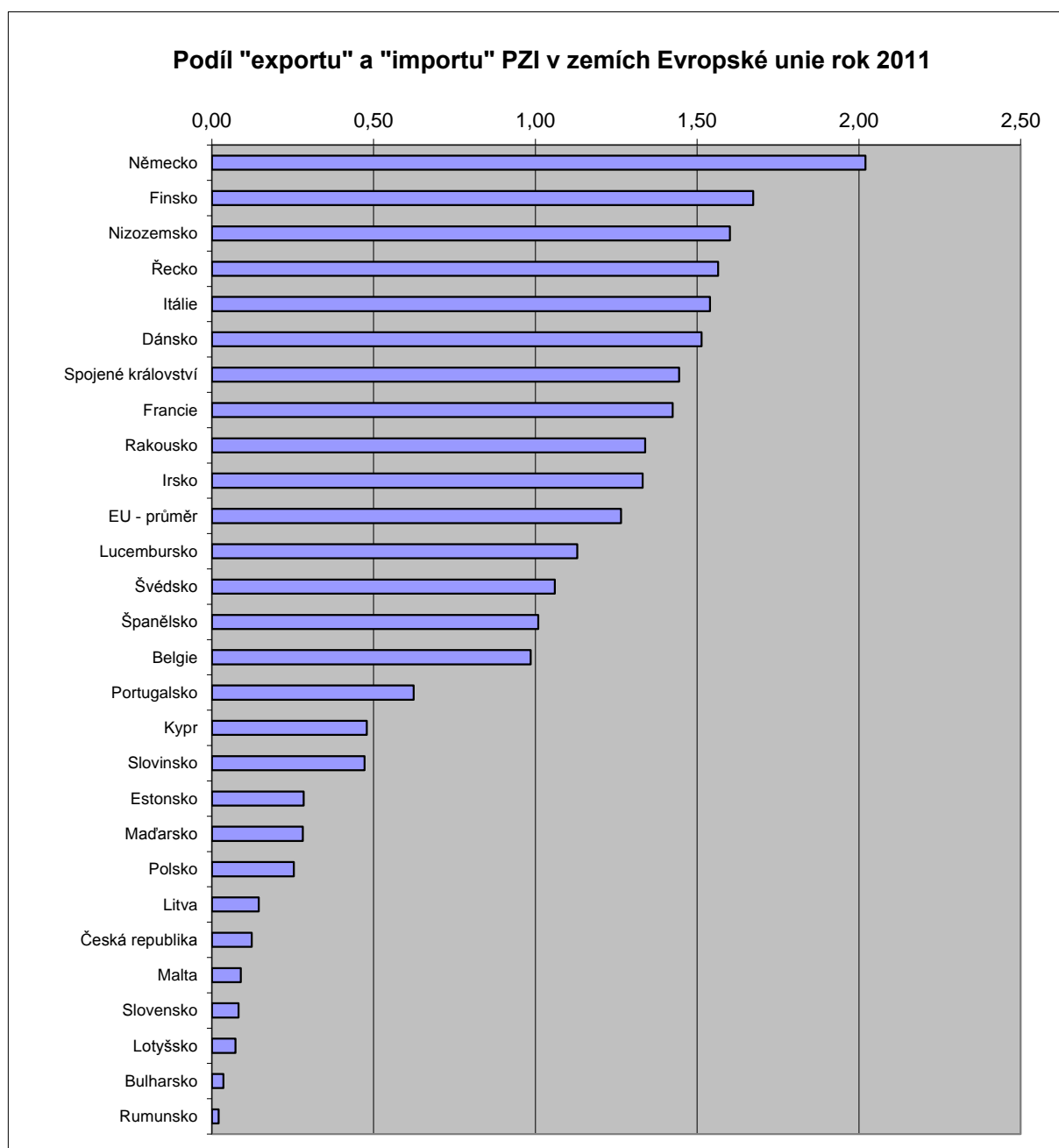
Naproti tomu všechny postsocialistické země jsou dle ukazatele „import“ PZI na obyvatele pod průměrem EU, a to i navzdory tomu, že se v průběhu transformačního procesu ve značné míře přílivu zahraničního kapitálu otevřely. Ze zemí tzv. Visegrádské čtyřky figuruje v žebříčku EU na 15. místě Česká republika (11,9 tis. USD), na 17. místě Slovensko (9,5 tis. USD), na 19. místě Maďarsko (8,4 tis. USD) a na 24. místě Polsko (5,1 tis. USD).

Ještě výraznější výsledky jsou na straně „exportu“ PZI. Neschopnost, resp. nezájem investorů z postsocialistických zemí uplatňovat přímé investice v zahraničí je jednoznačně dokumentována skutečností, že dle ukazatele „export“ PZI na obyvatele figurují všechny tyto země v žebříčku EU na posledních deseti místech, z toho země Visegrádské čtyřky: na 20. místě Maďarsko (2,4 tis. USD), na 21. místě Česká republika (1,5 tis. USD), na 22. místě Polsko (1,3 tis. USD) a na 23. místě Slovensko (0,8 tis. USD).

Je evidentní, že pro vyspělé ekonomiky je typická převaha „exportu“ přímých zahraničních investic, pro ekonomiky rozvíjející se převládá naopak jejich „import“. Pořadí zemí Evropské unie podle ukazatele „stav PZI v zahraničí ku stavu PZI ze zahraničí“ (FDI outward stock / FDI inward stock) uvádíme v grafu č. 3.

Kladnou bilanci, tj. hodnotu daného ukazatele vyšší než 1,00 vykazuje 13 zemí, v pořadí čtrnáctá Belgie (0,99) je těsně pod touto hranicí. Průměr za Evropskou unii činí 1,26. Příznačné je, že na prvních patnácti místech jsou všechny „staré“ země Evropské unie (EU 15). Všech dvanáct „nových“ zemí, které do EU vstoupily v roce 2004, resp. 2007, svorně figuruje na zbývajících místech.

Graf č. 3 Podíl „exportu“ a „importu“ PZI v zemích Evropské unie (rok 2011)



Zdroj: vlastní výpočty dle UNCTAD (2012)

ZÁVĚR

Poznatky získané z provedených analýz lze shrnout takto:

Přímé zahraniční investice jsou faktorem i důsledkem globalizace. Ve sledovaném, více než dvacetiletém období celosvětově vykazují výrazný a zrychlující se růst.

Dominují sice toky přímých zahraničních investic z vyspělých ekonomik do ekonomik rozvojových, nicméně významné jsou i toky mezi vyspělými zeměmi navzájem a pozornost si

zasluhuje též rostoucí trend „vývozu“ přímých zahraničních investic z rozvojových ekonomik, a to jak do jiných rozvojových ekonomik, tak i do ekonomik vyspělých.

Evropská unie, byť je ve studii World Investment Report vykazována jako vyspělá ekonomika, se z hlediska internacionalizace kapitálu zcela jasně člení na dvě skupiny. Do první skupiny patří „staré“ členské země (EU 15), do druhé skupiny pak 12 „nových“ členských zemí. S výjimkou Kypru a Malty se jedná o postsocialistické země.

První skupina zemí je z hlediska internacionalizace kapitálu, měřené „importem“ a „exportem“ přímých zahraničních investic podstatně pokročilejší, než druhá z uvedených skupin.

LITERATURA

DUNNING, J. H. (1994) Re-evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment. *Transnational Corporations*, 1994, č. 1 s. 23 - 51.

EUROSTAT (2013) <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h> citováno 8. 4. 2013.

MERCKAERT, J., NELH, C. (2012) *Ekonomika v pohybu. Nadnárodní společnosti, daňové ráje a přelétavé bohatství*. Praha : Educon, 2012.

RAZIN, A., SADKA, E. (2007) *Foreign direct investment: analysis of aggregate flows*. Princeton : Princeton University Press, 2007.

SRHOLEC, M. (2004) *Přímé zahraniční investice v České republice*. Praha : Linde, 2004.

UNCTAD (2012) *World investment report 2012: Towards a new generation of investment policies*. www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2012-Full-en citováno 31. 10. 2012.

KONTAKT

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

Masarykova univerzita

Ekonomicko-správní fakulta

Katedra podnikového hospodářství

Lipová 41a

602 00 Brno

Česká republika

e-mail: blazek@econ.muni.cz

VPLYV ZMIEN V NOVELÁCH ZÁKONOV O SOCIÁLNO A ZDRAVOTNOM POISTENÍ NA ODVODOVÉ ZAŤAŽENIE ZAMESTNANCOV A ZAMESTNÁVATEĽOV

IMPACT OF CHANGES IN LAW ON SOCIAL AND HEALTH INSURANCE CONTRIBUTIONS BURDEN FOR EMPLOYEES AND EMPLOYERS

Sylvia Bukovová

ABSTRACT

Article explains the concept of tax and contribution burden, provides comparative data on the tax burden in selected OECD countries in 2012. From 1.1. 2013 apply in the Slovak Republic law on social and health insurance - Law no. 252/2012 , Law no. 413/2012 . and Law no 421/2012. The article analyzes the impact of changes resulting from these legal amendments to wedge employees and employers. Contributions to social security funds and health insurance as a result of these changes increase, the future is likely to negatively affect employment growth in Slovakia.

KEY WORDS

payroll tax, social insurance, health insurance, employee contributions, employer contributions, the basis of assessment, work on deal

JEL Classification

E62, H20, H21

ÚVOD

V súčasnosti Slovensko tak ako aj celá EÚ prechádza problematickým obdobím - súčasná dlhová kríza vyvoláva potrebu zvýšeného objemu zdrojov a stále väčší tlak na konsolidáciu systému verejných financií. Štát na všetkých svojich úrovniach potrebuje na plnenie svojich sociálnych úloh a korekciu zlyhaní trhového mechanizmu značné finančné prostriedky. Na prvom mieste vo financovaní štátu sú dane a sociálne odvody, ktoré platia štátu občania. Daňové a odvodové zaťaženie občanov vyjadruje, aká vysoká je miera zdanenia, alebo aká časť z HDP je tvorená zaplatenými daňami a odvodmi, resp. koľko zdrojov má krajina k dispozícii na prerozdelenie prostredníctvom verejných financií¹. Je predmetom mnohých diskusií o hraniciach tohto zaťaženia, o znižovaní motivácii k práci príliš vysokým zaťažením a spravodlivosti daňového a odvodového systému.

Priemerné daňové a odvodové zaťaženie zamestnancov v členských štátoch Organizácie pre ekonomickú spoluprácu a rozvoj (OECD) v roku 2012 dosiahlo 35,6 %. Bolo to o 0,1 percentuálneho bodu viac ako v roku 2011. Zaťaženie vlani vzrástlo v 19 z 34 členských krajín Organizácie pre ekonomickú spoluprácu a rozvoj (OECD), kleslo v 14 a v jednej zostalo bez zmeny. Najvýraznejší rast evidovali daňoví poplatníci v Holandsku, Poľsku a Slovenskej republike (o 0,8 percentuálneho bodu na 39,6 %).

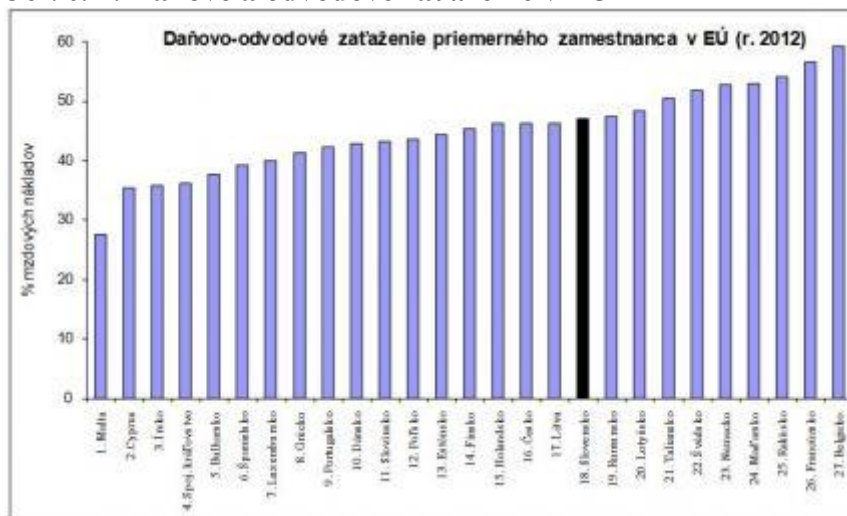
¹ MARČANOVÁ, M.-ODOR, E.: Efektívnosť daňového zaťaženia v SR. <http://www.nbs.sk/PUBLIK>

Od roku 2010 do konca vlaňajška sa daňové a odvodové zaťaženie zvýšilo v 26 krajinách a kleslo v siedmich. Vo väčšine štátov celkové daňové zaťaženie rástlo v dôsledku vyšších vymeriavacích základov, pričom samotná sadzba dane z príjmu sa medzi rokmi 2010 a 2012 zvýšila iba v šiestich krajinách.

Rodiny s dvoma deťmi, ktoré žili iba z jedného zárobku, boli vlni najviac daňovo a odvodovo zaťažené vo Francúzsku (43,18 %), Grécku (43,0 %), Belgicku (41,4 %) a v Taliansku (38,8 %). Priemer za krajiny OECD predstavuje 26,1 %. OECD toto zaťaženie vyrátala ako rozdiel medzi cenou práce, do ktorej sa zarátavajú aj sociálne odvody odvádzané zamestnávateľom, a čistou mzdou vrátane rôznych štátnych dávok.²

Daňové a odvodové zaťaženie v roku 2012 v EÚ zobrazuje Obr. č.1.

Obr. č. 1: Daňové a odvodové zaťaženie v EÚ



Zdroj: <http://www.konzervativizmus.sk/article.php?4398>

Napriek zvýšeniu daňového a odvodového zaťaženia zamestnávateľov a zamestnancov v rokoch 2011 a 2012 prinášajú novely zákonov týkajúcich sa sociálneho poistenia, zdravotného poistenia a zdaňovania platných od 1.1.2013 ďalší rast odvodov a tým aj rast nákladov zamestnávateľov a zníženie čistého príjmu zamestnancov.

ZMENY V ODVODOVOM ZAŤAŽENÍ ZAMESTNANCOV A ZAMESTNÁVATEĽOV OD 1. 1. 2013

Zákonom č. 252/2012 Z. z., zákonom č. 413/2012 Z. z. a zákonom č. 421/2012 Z. z. sa od 1.1. 2013 **menia podmienky** pre platenie poistného na sociálne poistenie podľa zákona č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení, príspevkov na dôchodkové sporenie podľa zákona č. 43/2004 Z. z. o starobnom dôchodkovom sporení a preddavkov na poistné a poistného podľa zákona č. 580/2004 Z. z. o zdravotnom poistení, ustanovenia Zákonníka práce súvisiace s dohodami o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru a ustanovenia zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov súvisiace so zmenami v platení príspevkov na starobné dôchodkové sporenie.

Od 1.1. 2013 sa pre zamestnancov **zjednocujú maximálne vymeriavacie základy pre všetky druhy sociálneho poistenia a preddavkov na zdravotné poistenie**, pričom vymeriavací základ zamestnávateľa je rovnaký ako vymeriavací základ zamestnanca.

Maximálne vymeriavacie základy predstavujú 5- násobok priemernej mzdy v SR za rok 2011 – 5 x 786 Eur, čiže **3930 Eur** za mesiac.

² <http://openiazoch.zoznam.sk/cl/132103/Vo-vacsine-krajin-OECD-sa-danove-a-odvodove-zatazenie-zvysilo>

Mení sa pomer poistného na starobné poistenie a príspevkov na starobné dôchodkové sporenie z 9% + 9% na **14% + 4%**. Od 1. 9. 2012 do 31.12.2016 je sadzba poistného nasledujúca: 4% pre zamestnanca a 10% pre zamestnávateľa.

V dôsledku všetkých zmien v oblasti sociálneho a zdravotného poistenia sa na Slovensku zvyšuje najmä **odvodové zaťaženie zamestnávateľov a zamestnancov** a to

1, u zamestnávateľa:

- za zamestnanca s **minimálnym vymeriavacím základom** sa zvyšuje odvodová povinnosť na 118, 84 € mesačne (navýšenie o 3, 7 Eur mesačne) - **ročne na 1 426,08 €** (o 44, 5 € viac, čo predstavuje **nárast o 3, 12%**).
- v prípade **maximálnych vymeriavacích nákladov** však **navýšenie predstavuje už 402,4 Eur** - na 1383,35 € mesačne, čo ročne predstavuje odvodové povinnosti zamestnávateľa za takéhoto zamestnanca vo výške **16 600, 2 € - rast o 41,02%!**

2, u zamestnanca:

- s **minimálnym vymeriavacím základom** sa zvyšuje odvodová povinnosť zo 43,82 na 45,22 (rast o 3,20%) mesačne – čo predstavuje rast odvodov o 16, 8 € ročne.
- v prípade **maximálnych vymeriavacích nákladov predstavuje navýšenie odvodov zo sumy 345,5 na 526,26 €** mesačne (**rast o 52,3% !**). Ročné odvodové povinnosti zamestnanca s maximálnymi vymeriavacími nákladmi budú predstavovať **6315,12 €**.

Uvedené výsledky dokumentujú tabuľky č. 1 až 4.

Tab. č. 1: **Výška odvodov zamestnávateľa do Sociálnej a zdravotnej poisťovne v EUR od 01.01.2012**

Poistenie	Sadzba	Minimálny vymeriavací základ v €	Maximálny vymeriavací základ v €	Minimálne odvody v €	Maximálne odvody v €
Starobné	14,00%	327,2	3 076,00	45,8	430,64
Invalidné	3,00%	327,2	3 076,00	9,81	92,28
Rezervný fond solidarity (4,75%	327,2	3 076,00	15,54	146,11
Nemocenské	1,40%	327,2	1 153,5	4,58	16,14
Úrazové	0,80%	327,2	3 930	2,61	31,44
V nezamestnanosti	1,00%	327,2	3 076,00	3,27	30,76
Garančné	0,25%	327,2	1 153,5	0,81	2,88
Odvody do SP spolu	25,20%	-	-	82,42	750,25
Odvody ZP za zamestnanca bez zdravotného postihnutia	10,00%	327,2	2 307	32,72	230,70
ODVODY DO ZP a SP SPOLU	35,20%	-	-	115,14	980,95 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Tab. č. 2: **Výška odvodov zamestnávateľa so Sociálnej a zdravotnej poisťovne v EUR od 01.01.2013**

Poistenie	Sadzba	Minimálny vymeriavací základ v €	Maximálny vymeriavací základ v €	Minimálne odvody v €	Maximálne odvody v €
Starobné	14,00%	337,70	3 930,00	47,27	550,20
Invalidné	3,00%	337,70	3 930,00	10,13	117,90
Rezervný fond solidarity (4,75%	337,70	3 930,00	16,04	186,67
Nemocenské	1,40%	337,70	3 930,00	4,72	55,02
Úrazové	0,80%	337,70	bez limitu	2,70	bez limitu (z VZ 3930, 00

					je 31,44)
V nezamestnanosti	1,00%	337,70	3 930,00	3,37	39,30
Garančné	0,25%	337,70	3 930,00	0,84	9,82
Odvody do SP spolu	25,20%	-	-	85,07	990,35*
Odvody ZP za zamestnanca bez zdravotného postihnutia	10,00%	337,70	3 930,00	33,77	393,00
ODVODY DO ZP a SP SPOLU	35,20%	-	-	118,84	1 383,35*

* čiastka zahŕňa úrazové poistenie z vymeriavacieho základu 3 930 eur, ale suma môže byť aj vyššia, nakoľko vymeriavací základ zamestnávateľa na platenie poistného na úrazové poistenie nie je obmedzený najvyššou výškou

Zdroj: <http://www.podnikajte.sk/prevadzka-firmy/c/802/category/dane-a-odvody/article/odvody-zamestnanca-zamestnavateľa-1-1-2013.xhtml> + vlastné spracovanie

Tab. č. 3: Výška odvodov zamestnanca do Sociálnej a zdravotnej poisťovne v EUR od 01.01.2012

Poistenie	Sadzba	Minimálny vymeriavací základ v €	Maximálny vymeriavací základ v €	Minimálne odvody v €	Maximálne odvody v €
Starobné	4,00%	327,2	3 076,00	13,08	123,04
Invalidné	3,00%	327,2	3 076,00	9,81	92,28
Nemocenské	1,40%	327,2	1 153,50	4,58	16,14
V nezamestnanosti	1,00%	327,2	3 076,00	3,27	30,76
Odvody do SP spolu	9,40%	-	-	30,74	262,22
Odvody do ZP za zamestnanca bez zdravotného postihnutia	4,00%	327,2	2 307,00	13,08	92,28
ODVODY DO ZP a SP SPOLU	13,40%	-	-	43,82	354,5

Zdroj: vlastné spracovanie

Tab. č. 4: Výška odvodov zamestnanca do Sociálnej a zdravotnej poisťovne v EUR od 01.01.2013

Poistenie	Sadzba	Minimálny vymeriavací základ v €	Maximálny vymeriavací základ v €	Minimálne odvody v €	Maximálne odvody v €
Starobné	4,00%	337,70	3 930,00	13,50	157,20
Invalidné	3,00%	337,70	3 930,00	10,13	117,90
Nemocenské	1,40%	337,70	3 930,00	4,72	55,02
V nezamestnanosti	1,00%	337,70	3 930,00	3,37	39,30
Odvody do SP spolu	9,40%	-	-	31,72	369,42
Odvody do ZP za zamestnanca bez zdravotného postihnutia	4,00%	337,70	3 930,00	13,50	157,20
ODVODY DO ZP a SP SPOLU	13,40%	-	-	45,22	526,62

Zdroj: <http://www.podnikajte.sk/prevadzka-firmy/c/802/category/dane-a-odvody/article/odvody-zamestnanca-zamestnavateľa-1-1-2013.xhtml> + vlastné spracovanie

ZVÝŠENIE ODVODOVÉHO ZAŤAŽENIA V PRÍPADE ZAMESTNÁVANIA ZAMESTNANCOV NA DOHODY O PRÁČACH VYKONÁVANÝCH MIMO PRACOVNÉHO POMERU

Odvodové zaťaženie zamestnancov a zamestnávateľov rastie aj na základe zavedenia **povinnosti platiť odvody** na zdravotné poistenie a jednotlivé kategórie sociálneho poistenia **aj pri prácach na dohodu**, ktoré okrem iného prináša rozsiahla novela Zákona o sociálnom poistení

Najväčšou zmenou pri prácach na dohodu je skutočnosť, že pri nich vzniká **odvodová povinnosť do sociálnej a zdravotnej poisťovne, rovnako ako z riadneho pracovného pomeru** - pôvodne platilo, že odvody za „dohodárov“ platil len zamestnávateľ a to vo výške 1,05% (garančné poistenie, úrazové poistenie).

Od 1. 1. 2013 sa **zvyšujú odvody pre zamestnávateľov aj pre dohodárov**. (Ich výška sa bude odvíjať od faktu, či bude príjem dohodára pravidelný alebo nepravidelný. Pri nepravidelnom príjme sa nebude platiť nemocenské poistenie, ani poistenie v nezamestnanosti, ostatné odvody zostávajú zachované ako pri pravidelnom príjme).

Nadalej možno pracovať na všetky typy doterajších dohôd:

- *dohodu o vykonaní práce*
- *dohodu o pracovnej činnosti*
- *dohodu o brigádnickej práci študentov – pre študentov SŠ vo veku do 26 rokov, odpracovať však môžu maximálne polovicu pracovného času, t. zn. 20 hodín týždenne*

Na zamestnancov pracujúcich na základe dohody sa budú v zmysle nového Zákonníka práce vzťahovať aj nasledujúce ustanovenia, ktoré doteraz platili len pre trvalý pracovný pomer:³

- *ustanovenie o minimálnej mzde – od 1.1.2013 je minimálna mzda vo výške 337,70 Eur*
- *nárok na materskú a rodičovskú dovolenku*
- *príplatok za prácu v noci a cez sviatok*
- *právo na prestávku v práci – 30 minútová prestávka na jedlo (ak práca presahuje 6 hodín)*
- *nárok na nemocenské dávky*
- *ochrana pred neplatnou výpoveďou*
- *ospravedlnenie neprítomnosti v práci zo zdravotných dôvodov (za tento čas nepatrí dohodárovi náhrada odmeny)*

Zamestnanci pracujúci na dohodu nemajú nárok ani na dovolenku, ani na stravné lístky.

Zamestnávateľ je povinný každého nového dohodára nahlásiť do Sociálnej poisťovne a zdravotnej poisťovne. U dohodárov, ktorým vznikla dohoda o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru pred 1. januárom 2013 a pracujú aj po 31. decembri 2012, platila pre zamestnávateľa „predĺžená lehota“ na dodatočné prihlásenie takýchto zamestnancov na nemocenské poistenie, dôchodkové poistenie a poistenie v nezamestnanosti, resp. len na dôchodkové poistenie najneskôr do 31. januára 2013. Pre dohody, ktoré vznikli po 31. decembri 2012 si zamestnávateľ plní prihlasovaciu povinnosť v „klasickej“ lehote pred vznikom povinného poistenia, čiže najneskôr pred začatím výkonu činnosti.

- Zvýšené odvody nebudú platiť študenti stredných škôl do 18 rokov s mesačným zárobkom maximálne 66 Eur. Aj študenti vo veku od 18 do 26 rokov so zárobkom vo výške maximálne 155 Eur majú odvodová povinnosť v pôvodnej výške 1,05%.

³ <http://www.zauctujeme.sk/mzdy-a-personalistika/zakonnik-prace-2013/>

Zároveň sú títo študenti oslobodení od platenia poistného – toto oslobodenie si však môžu uplatniť len z jednej dohody. Ak pracujú na viac dohôd, musia túto skutočnosť oznámiť zamestnávateľovi a z ostatných dohôd riadne odvádzať odvody.

- Starobní a výsluhoví dôchodcovia budú platiť 23,8% na starobné dôchodkové poistenie a do rezervného fondu solidarity.
- Študenti, invalidní dôchodcovia a výsluhoví invalidní dôchodcovia budú platiť 29.8% na celé dôchodkové ako aj garančné poistenie.
- Pre ostatných pracovníkov zamestnaných na dohodu platí rovnaké odvodové zaťaženie do sociálnej a zdravotnej poisťovne ako pri riadnom pracovnom pomere.

Odvodové zaťaženie zamestnancov pracujúcich na základe dohody a zamestnávateľov za dohodárov od 1.1. 2013 znázorňuje nasledujúca tabuľka:

Tab. č. 5: **Odvody dohodárov**

Kategória	Odvody zamestnanca	Odvody zamestnávateľa	Poistné fondy
žiaci strednej školy do 18 rokov s mesačným príjmom do 66 EUR a študenti s mesačným príjmom do 155 EUR	0 %	1,05 %	GP + UP
Poberatelia starobného a výsluhového dôchodku, ak dovŕšili dôchodkový vek	4 %	19,8 %	GP + UP + SP + RF
DOBPS okrem žiaka strednej školy < 18 rokov mesačným príjmom do 66 EUR a okrem ostatných študentov pracujúcich na DOBPS s mesačným príjmom do 155 EUR	7 %	22,8 %	GP + UP + SP + RF + IP
Poberatelia invalidného a invalidného výsluhového dôchodku	7 %	22,8 %	GP + UP + SP + RF + IP
Ostatní dohodári s nepravidelným príjmom	11 %	32,8 %	GP + UP + SP + RF + IP + ZP
Ostatní dohodári s pravidelným príjmom	13,4 %	35,2 %	GP + UP + SP + RF + IP + ZP + NP + PvN

Zdroj: <http://www.investujeme.sk/zamestnancov-a-zivnostnikov-cakaju-zmeny-pozname-8-najvyznamnejších/> + vlastné spracovanie

V súvislosti s povinnosťou platiť poistné na jednotlivé kategórie sociálneho poistenia budú mať zamestnanci – dohodári aj určité **nároky na plnenia z fondov sociálneho a zdravotného poistenia**:

- Ak zamestnanec bude nemocensky poistený a bude vykazovať vymeriavací základ pre nemocenské poistenie, bude mať nárok na náhradu pri dočasnej pracovnej neschopnosti a tiež nemocenskú dávku
- V prípade, že nebudú nemocensky poistení a teda nebudú platiť odvody na nemocenské poistenie, v prípade choroby ospravedlní zamestnávateľ ich neprítomnosť v práci, avšak nemajú nárok na náhradu.
- Dohodári, ktorí budú dôchodkovo poistení a budú si platiť dôchodkové poistenie, sa tento príjem bude rátať do ich dôchodku.
- V prípade platenia poistného na poistenie v nezamestnanosti, sa tento príjem započíta aj do vymeriavacích základov na výpočet dávky v nezamestnanosti.

ZÁVER

Vysoké odvodové zaťaženie zamestnávateľov predstavuje jednu z najväčších bariér vytvárania nových pracovných miest v SR. Zvyšuje cenu práce zamestnancov, a obmedzuje tak dopyt najmä po nízko kvalifikovanej pracovnej sile. V súčasnosti predstavuje na Slovensku minimálna mzda 337,70 eur. Zároveň platí – ako sme ukázali vyššie, že aj za takúto nízku mzdu platí zamestnávateľ vysoké odvody. Výška mzdy, ktorú zamestnávateľ zamestnancovi vypláca, je pritom podmienená pridanou hodnotou jeho zamestnanca. Ak je táto nízka, je obmedzená aj šanca zamestnanca na vyššiu mzdu. V prípade vysokých odvodov je však pre zamestnávateľa cena práce s nízkou pridanou hodnotou príliš vysoká, preto ju v minulosti nahrádzal prácou dohodárov, za ktorých nemusel platiť také vysoké, resp. žiadne odvody. V dôsledku zavedenia odvodov za dohodárov, ako aj zvýšenia vymeriavacích základov pre zamestnancov sa dá očakávať v budúcnosti rast nezamestnanosti, ktorá je v SR už aj tak príliš vysoká. V tejto súvislosti by bolo potrebné uvedené novely zákonov prehodnotiť a prispôsobiť ekonomickej situácii najmä malých a stredných podnikov v SR. Pozn. autora: Článok bol vypracovaný v rámci projektu VEGA Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov 1/0980/12.

LITERATÚRA:

Zákon č. 252/2012 Z. z.,

Zákon č. 413/2012 Z. z.

Zákon č. 421/2012 Z. z.

DUBIELOVÁ, V.: Odvody zamestnanca a zamestnávateľa od 1. 1. 2013.

<http://www.podnikajte.sk/prevadzka-firmy/c/802/category/dane-a-odvody/article/odvody-zamestnanca-zamestnavateľa-1-1-2013.xhtml>

http://www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2011/finance/Guzonova_Palkec_hova.pdf

<http://www.investujeme.sk/prehľad-danovych-zmien-od-roku-1993-progresivna-dan-sa-nevracia-stale-tu-bola/>

http://www.pp.sk/1570/Zmeny-v-plateni-poistneho-od-1-1-2013_PAM46748.aspx

<http://www.konzervativizmus.sk/article.php?4398>

<http://blog.etrend.sk/iness/2012/12/12/nizsimi-odvodmi-za-vyssi-zamestnanost/>

KONTAKT:

PhDr. Ing. Sylvia Bukovová, PhD.

Katedra podnikovohospodárska

Fakulta podnikového manažmentu

Ekonomická Univerzita v Bratislave

Dolnozemska 1

Bratislava

SR

sylvia.bukovova@euba.sk

MODERNÍ TRENDY V ŘÍZENÍ PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI

MODERN TRENDS IN CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT

Veronika Burešová, Lilia Dvořáková

ABSTRACT

The central theme of this paper is the issue of corporate performance. The paper presents results of analysis of the state-of-art on corporate performance, partial research in the area of enterprise competitiveness and performance which was carried out within the project SGS-2013-040 Development paradigm in the 21st century and its influence on economic entities behavior. The paper represents the authors' answers on following key questions: "How (with respect to economic development and modern trends of the early 21st century) to determine the performance of the company? What kind of methods, respectively tools, is the best for optimal enterprise performance management? What are the pitfalls associated with financial variables measuring and evaluating corporate performance? Which modern trends should the issue corporate performance and ensuring quality information into account and how?"

KEY WORDS

corporate performance, sustainable entrepreneurship, sustainable performance, integrated reporting

JEL Classification

Q01

ÚVOD

Vývoj moderní ekonomiky utváří řada různorodých faktorů. Ekonomické prostředí a klima jsou determinovány internacionalizačními procesy, globalizací světového obchodu i stále snadnějšími přesuny ekonomických faktorů - práce, kapitálu a informací (Zadražilová, 2011, Kunešová, Cihelková, 2006, Kislingerová, 2005, Souček, 2005, Jeníček, 2002). Změny na makroúrovni se výrazně rychle a intenzivně promítají do chodu podnikatelských subjektů po celém světě (Souček, 2005, Drucker, 1999, 1994). Vize, cíle a strategie podniků doznávají změn podobně jako hodnoty, které se při podnikání preferují, principy, na jejichž základě jsou podniky řízeny a vedeny k efektivnosti a dlouhodobé konkurenceschopnosti (Pitra, 2001). Podnikatelské subjekty a jejich manažeři či majitelé jsou nuceni (např. výzkum Krause) flexibilně reagovat na tyto hlavní trendy a výzvy:

- nové možnosti a širší prostor pro podnikatelské příležitosti,
- schopnost obstát v globální konkurenci při zohledňování lokálních požadavků zákazníků,
- růst požadavků zákazníků,
- důraz na ekologičnost (udržitelnost) podnikání, ochranu životního prostředí a udržitelnou inovativnost,
- zkracující se inovační cykly výrobků,
- růst významu nehmotných aktiv a informací a znalostí zaměstnanců,

* Ing. Veronika Burešová, Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Katedra financí a účetnictví, Univerzitní 8, 306 14 Plzeň, Česká republika, spoluautorský podíl 50 %

** Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc., Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Katedra financí a účetnictví, Univerzitní 8, 306 14 Plzeň, Česká republika, spoluautorský podíl 50 %

- zrychlující se nástup nových technologií.

CÍLE A METODOLOGIE VÝZKUMU

Tento příspěvek přináší výsledky kvalitativní analýzy současného stavu problematiky podnikové výkonnosti a odpovědi autorů na následující klíčové otázky: „Jak s ohledem na ekonomický vývoj a moderní trendy na počátku 21. století vymezit výkonnost podniku? Jaké metody a nástroje jsou nejvhodnější pro optimální řízení výkonnosti podniku? Jaká úskalí jsou spojena s finančními veličinami měření a hodnocení podnikové výkonnosti? Jaké moderní trendy by měla problematika řízení výkonnosti podniku a jeho kvalitního informačního zajištění zohlednit a jak?“

Výsledků je docíleno detailní rešerší literárních i v elektronické formě zpracovaných odborných pramenů publikovaných v uplynulých převážně dvaceti letech. Cílem je podrobit analýze a identifikovat kauzální vazby a významné souvislosti determinující vývojové trendy podnikové výkonnosti (a tím také dlouhodobou konkurenceschopnost podniku) v národním, regionálním a globálním rámci.

Ať je ekonomika ve fázi poklesu, stagnace či růstu, je u podnikatelských subjektů v každém z těchto období patrný boj udržet se na trhu se svými produkty. Proto je na počátku 21. století stále více aktuální otázka podnikové výkonnosti, jejího řízení – měření, vyhodnocování a usměrňování tak, aby byly dosaženy podnikové cíle.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

VÝKONNOST PODNIKU

Podniková praxe klade silný důraz na posilování a růst finanční pozice podniku a jeho stabilní výkonnost – výkonnost podniku jako vrcholný koncept výkonnosti dílčích částí podniku a složek až na bazální úroveň aktivit, činností a procesů.

Přestože je podniková výkonnost tak intenzivně sledovanou veličinou, není dosud jednoznačně definováno, co přesně pod pojmem výkonnost (ať již podniku, pracovníka, procesu apod.) chápat. Příčinu tohoto faktu je možno spatřovat ve skutečnosti, že výkonnost oplývá mnoha podobami. Výkonnost je podrobněji specifikována a konkretizována do podoby úspěšnosti, efektivnosti, prosperity, produktivity či dokonce konkurenceschopnosti. V jiných případech jsou tyto termíny (úspěšnost, efektivnost, prosperita, produktivita, konkurenceschopnost podniku) považovány na jiné označení podnikové výkonnosti.

Vymezení podnikové výkonnosti tuzemských i zahraničních autorů jsou, jak je patrné z následující tabulky, rozdílná.

Tabulka 1 Vymezení pojmu podniková výkonnost vybraných autorů zabývajících se touto problematikou

Autor	Vymezení pojmu podniková výkonnost
Kislingerová (2010)	Výkonnost podniku jakožto schopnost podnikatelského subjektu po určitou dobu dosahovat takových výsledků srovnatelných na základě určitých daných kritérií s výsledky jiných jednotek.
Nenadál (2004)	Podniková výkonnost je ztotožňována s „mírou dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejími procesy.“
Šulák a Vacík (2005)	Podniková výkonnost je chápána jako „schopnost podniku co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit“.

Wagner (2009)	Zde je podnikovou výkonností vymežována „charakteristika popisující způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti.
Roghianian, Rasli, Gheysari (2012)	Podniková výkonnost je ekvivalentní pojem podnikové produktivitě.
Procházka (2006)	Zhodnocování do podnikání vložených ekonomických zdrojů, jenž je výsledkem cílené snahy a působení podnikového managementu za účetní období.

Zdroj: vlastní zpracování

Podniková výkonnost je chápána a vymežována různými způsoby i díky širokému okruhu uživatelů těchto informací - manažeři, vlastníci, investoři aj. (Kislingerová, 2010).

Přes patrné rozdíly ve vymezení pojmu je pro autory společný zájem a snaha v souvislosti s podnikovou výkonností co nejpřesněji postihnout úroveň transformace podnikových vstupů (vstupních ekonomických zdrojů, inputů) na výstupy (výstupní ekonomické zdroje, outputy).

METODY A NÁSTROJE PRO MĚŘENÍ, HODNOCENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

V souvislosti s měřením podnikové výkonnosti se využívá řady moderních metodických přístupů (Matýska, 2007) – Benchmarking, vyvážené karty výsledků (Balanced Scorecard – Kaplan, Norton, 2004, 2000) a EFQM model excellence, který v současné době představuje významný metodický nástroj pro zdokonalování managementu podniku ve světovém měřítku. Je tomu tak především díky hledání a nalézání rovnováhy a souladu u osmi oblastí. Těmi jsou orientace na zákazníka, vedení lidí a týmová práce, rozvoj a zapojení lidí, orientace na procesy, odpovědnost vůči okolí, neustálé zlepšování, měřitelnost výsledků a partnerství s dodavateli (Žižlavský, 2006, Šulák, Vacík, 2005, Kaplan, Norton, 2004, 2000).

Z dále využívaných nástrojů a metod měření výkonnosti podniku (tím také konkurenceschopnosti podniku) lze jmenovat metody a nástroje manažerského účetnictví – Variable Costing, Direct Costing, Activity Based Costing (blíže viz Popesko, 2009, Petřík, 2009, Gunasekarana, Williams, McGaughey, 2005, Hilton, 1999, Shank, Govindarajan, 1993), Target Costing (Feil, Yook, Kim, 2004), transferové ceny, controlling (Eschenbach, 2004), Total Quality Management, teorie omezení, reengineering procesů, Lean Management, Just-In-Time (Bain & Company, 2011) a jiné. Do zapomenutí neupadly několik desítek let používaná finanční kritéria typu – ukazatele rentability, návratnosti, kapitálového trhu, dále pak metody založené na určení ekonomické přidané hodnoty (EVA), hodnoty přidané trhem – MVA (Kislingerová, 2010, Remeš, 2009, Janeček, Hynek, 2007, Šulák, Vacík, 2005).

FINANČNÍ A NEFINANČNÍ MĚŘÍTKA PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI

Přestože jsou stále jako výchozí veličiny podnikové výkonnosti (efektivnosti) sledovány kritéria a faktory finanční povahy, je patrná tendence stále větší důraz přisuzovat determinantám výkonnosti (a tím také podnikové konkurenceschopnosti) nefinanční povahy. Ziskové veličiny (zisk před úroky, podnikatelský zisk, např. Procházka, 2006, realizovatelný zisk, viz např. Edwards, Bell, 1973), tržby z prodeje, velikost tržních podílů podniku či ukazatele rentability koexistují s ukazateli úrovně jakosti podnikové produkce, míry

(ne)odpovědnosti za dopady do udržitelnosti globálního prostoru, úrovně posilování kooperace a podpory společnosti prospěšných iniciativ a aktivit. Jedná se o vyústění snah nenásledovat přímočaře pouze cíl maximalizace podnikového výsledku hospodaření (bohatství), ale brát v úvahu (kromě příjmů) i přírodní a sociální aktiva a podnikovými aktivitami a činnostmi tak zajistit dlouhodobou udržitelnost podnikání a světa (světové ekonomiky, ekosystému) jako celku.

Výrazný příklon k nefinančním měřítkům a kritériím se stal přirozeným vyústěním diskusí a snah mezinárodních institucí a vyspělých ekonomik světa. Jednalo se o postupně „zrající“ odezvu na sílící poukazování na fakt, že „blahobyt není spojený pouze s ekonomickými aktivy, ale má mnohem širší dimenzi, do které patří například otázky zdraví, individuálního blaha, kvality života a bezpečnosti, ale také kvalita služeb životního prostředí, neplacené služby práce v domácnosti nebo volný čas.“ (Mohieldin, 2012, Ščasný, 2000). To podtrhuje rozvoj iniciativ, z nichž nejvýraznější jsou:

- společenská odpovědnost (blíže viz Kuldová, 2010, Jansová, 2007),
- udržitelná výkonnost podnikatelských aktivit (Kocmanová, Dočekalová, 2011, Wagner, 2009),
- udržitelný rozvoj, udržitelné podnikání, udržitelné inovace, účetnictví udržitelného rozvoje (Hyršlová, Kubáňková, 2009),
- reporting udržitelného rozvoje, integrovaný reporting (PWC, Brockett, Rezaee, 2012, Eccles, Krzus, Tapscott, 2010).

Podstatou těchto nových trendů a iniciativ je nalezení souladu mezi ekonomickou, environmentální a sociální dimenzí a propojením s problematikou corporate governance.

ZÁVĚR

Problematika řízení podnikové výkonnosti patří ke klíčovým oblastem zájmu podnikové praxe i výzkumných pracovišť po celém světě. To dokládá více jak 88 000 publikovaných příspěvků nacházejících se ve světové databázi Web of Science. Důraz na podnikovou výkonnost je kladen především proto, aby prostřednictvím řízení výkonnosti podniku a jeho dílčích složek (procesů, činností a aktivit) bylo dosahováno stanovených cílů a tím podnikové konkurenceschopnosti v kontextu celosvětové konkurence, globálních snah vyřadit z trhu slabší hráče.

Úvod příspěvku objasňuje význam, který má řízení a měření výkonnosti pro podnikatelské subjekty a jejich dlouhodobou konkurenceschopnost. V příspěvku autoři shrnuli největší výzvy, které podnikatelské subjekty pomáhají formovat a které podniky ovlivňují.

Analýzou současného stavu problematiky podnikové výkonnosti byla zjištěna značná nejednotnost vymezení pojmu podniková výkonnost a široká škála způsobů, metod a nástrojů, jakými lze podnikovou výkonnost hodnotit. Jako nejsilnější argumenty podporující tento jev jsou spatřovány široký okruh uživatelů informací sloužících k posouzení výkonnosti podniku.

Autoři příspěvku rovněž poukazují na několikero úskalí, jenž jsou spojena s aplikováním metod a nástrojů pro finanční hodnocení výkonnosti podniku. Využívání pouze finančních veličin vede v celé řadě případů k prostému monitorování minulých výsledků nebo jevů majících jen krátký časový dosah do budoucnosti, a tím omezené možnosti ovlivnění budoucí konkurenční schopnosti podniku.

V kontextu problematiky trendů v podnikové výkonnosti je významná rovněž otázka kvality podnikových informačních systémů a jejich schopnosti reflektovat moderní trendy, jako např. udržitelné podnikání a inovace, environmentální účetnictví, účetnictví udržitelného rozvoje, reporting udržitelného rozvoje/integrovaný reporting. Moderním trendem podnikového řízení v současnosti je koncentrovat informace a data o ekonomických,

environmentálních, sociálních aspektech a corporate governance pro podporu rozhodování podnikovému managementu do jednoho efektivně fungujícího celku.

Příspěvek vznikl v rámci projektu SGS-2013-40 Paradigma vývoje v 21. století a jeho vliv na chování ekonomických subjektů.

LITERATURA

- BAIN & COMPANY. Management Tools & Trends 2011. 2011. Retrieved from <http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends-2011.aspx#>.
- BROCKETT, A., REZAEI, Z. Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting (Wiley Corporate F&A) [Hardcover]. John Wiley & Sons, Inc., 2012. ISBN 1118122364.
- DRUCKER, P. F. Management challenges for the 21st century. New York: Harper Business, 1999. ISBN 08-87309-98-4.
- DRUCKER, P. F. Řízení v turbulentní době. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-67-5.
- ECCLES, R. G., KRZUS, M. P., TAPSCOTT, D. One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy [Hardcover]. John Wiley & Sons, Inc., 2010. ISBN 978-0-58751-5.
- EDWARDS, E. O. & Bell, P. W. The Theory and Measurement of Business Income. Berkeley, University of California Press, 1973.
- ESCHENBACH, R. Controlling. 2. vydání. Wolters Kluwer, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
- FEIL, P., YOOK, K. - H., KIM, II-W. Japanese Target Costing: A Historical Perspective. International Journal of Strategic Cost Management. 2004.
- GUNASEKARANA, A., WILLIAMS, H. J., MCGAUGHEY, R. E. Performance measurement and costing system in new enterprise. Technovation 25 (2005) 523–533. 2005. doi:10.1016/j.technovation.2003.09.010.
- HILTON, W., R. Managerial Accounting. Cornell University, 4 th edition, Inwin McGraw-Hill, 1999. 816 p. ISBN 0-07-115729-8.
- HYRŠLOVÁ, J., KUBÁŇKOVÁ, M. Účetnictví udržitelného rozvoje jako nástroj řízení výkonnosti podniku směrem k udržitelnému rozvoji. Český finanční a účetní časopis, 2009. roč. 4, č. 4, s. 46 – 55. Dostupné z: http://cfuc.vse.cz/media/2009/cfuc_2009-4_046-055.pdf.
- JANEČEK, V. HYNEK, J. EVA a řízení podniku. Sborník příspěvků. VIII. mezinárodní konference. Liberecké ekonomické fórum. Liberec 11. - 12. září 2007. 2007. ISBN 978-80-7372-243-2.
- JANSOVÁ, M. Corporate Social Responsibility v prostředí malých a středních podniků. Sborník příspěvků. VIII. mezinárodní konference. Liberecké ekonomické fórum. Liberec 11. - 12. září 2007. 2007. ISBN 978-80-7372-243-2.
- JENÍČEK, V. Globalizace světového hospodářství. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-787-1.
- JENÍČEK, V. Globální diskontinuity a trvale udržitelný rozvoj. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-251-5. 1999.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha, Management Press, 2000.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. Strategy Maps. Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes. Boston, Harvard Business School Press, 2004.

- KAŠPAROVÁ K. Společenská výkonnost podniku a způsoby jejího měření. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/DP_Katerina_Kasparova_Zpusoby_mereni_CSR.pdf.
- KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9.
- KISLINGEROVÁ, E. Jak měřit výkonnost podniku v časech krize. 2010. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/jak-merit-vykonnost-podniku-casech-krize-2817.html#!&chapter=2>.
- KOČMANOVÁ, A., DOČEKALOVÁ, M. Corporate sustainability: environmental, social, economic and corporate performance. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 2011, vol. 2011, no. 7, p. 203-209. ISSN: 1211- 8516.
- KRAUSE, J. Změny v podnikovém okolí – vyhodnocení empirického výzkumu. Výstup výzkumného projektu Nová teorie ekonomiky a managementu organizací a jejich adaptační procesy registrovaného u Grantové agentury MŠMT pod evidenčním číslem MSM6138439905. Dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.vse.cz%2Fpolek%2Fdownload.php%3Fjnl%3Deam%26pdf%3D27.pdf&ei=zyoJUDSVHsWItAax8YDYBw&usq=AFQjCNGtula6ZVXjKfn_u7JcqdSmy4LOzw&bvm=bv.41642243,d.Yms.
- KULDOVÁ, L. Společenská odpovědnost firem - etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi. OPS, 2010, 193 s. ISBN 978-80-87269-12-1.
- KUNEŠOVÁ, H., CIHELKOVÁ, E. a kol. Světová ekonomika – nové jevy a perspektivy. 2. doplněné a přepracované vydání, Praha: C. H. Beck, 2006. 319 s. ISBN 80-7179-455-4.
- MATÝSKA, M. Očekávání českých podniků ohledně rozvoje systémů měření výkonnosti. Sborník příspěvků. VIII. mezinárodní konference. Liberecké ekonomické fórum. Liberec 11. - 12. září 2007. 2007. ISBN 978-80-7372-243-2.
- MOHIELDIN, M. Bohatství a výkonnost nesmíme poměřovat výhradně přes HDP. 2012, Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/bohatstvi-a-vykonnost-nesmime-pomerovat-vyhradene-pres-hdp-pln-/kavarna.aspx?c=A120822_085051_kavarna_chu).
- NENADAL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi. 2. výrazně rozšířené a aktualizované vydání. Grada Publishing, 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
- PITRA, Z. Zvyšování podnikatelské výkonnosti. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-64-5.
- POPESKO, B. Moderní metody řízení nákladů. Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. GRADA Publishing, 2009. 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- PROCHÁZKA, D. Teorie měření a její konsekvence v účetnictví. Současné problémy oceňování podniků. Acta Oeconomica Pragensia, roč. 14, č. 1. 2006. ISSN 0572-3043.
- PWC Integrated reporting. Dostupné z: <http://www.pwc.com/gx/en/corporate-reporting/integrated-reporting/index.jhtml>.
- REMEŠ, D. Řízení výkonnosti podniku v době krize. Journal of Competitiveness 1/2009. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2009.
- ROGHANIANA, P., RASLIA, A., GHEYSARIA, H. Productivity Through Effectiveness and Efficiency in the Banking Industry. The 2012 International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 40 (2012) 550 – 556. 2012. SciVerse ScienceDirect. ELSEVIER. 1877-0428. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.03.229.
- SHANK, J. K., GOVINDARAJAN, V. Strategic Cost Management, The Free Press, Oxford, UK. 1993.

SOUČEK, Z. Firma 21. století. Předstihněme nejlepší!!! Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-88-6.

ŠČASNÝ, M. Hodnocení výkonnosti ekonomiky, udržitelnosti a blahobytu – Index (trvale) udržitelného ekonomického blahobytu. Institucionalizace (ne)odpovědnosti: globální svět, evropská integrace a české zájmy. Příspěvek ke konferenci Globální svět, evropská integrace, české zájmy a institucionalizace (ne)odpovědnosti. Institut ekonomických studií, Fakulta sociálních věd Univerzita Karlova, Ministerstvo životního prostředí. 2000.

ŠULÁK, M. VACÍK, E. Měření výkonnosti firem. 1. vydání. Praha: EUPRESS. 2005. 90 s. ISBN 80-86754-33-2.

Výsledek hledání výrazu „enterprise performance“ v databázi WOS. Dostupné z: http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleListURL&_method=list&_ArticleListID=-206509834&_sort=r&_st=13&_view=c&_acct=C000032307&_version=1&_urlVersion=0&_userid=640854&md5=8e17623a251a6d39b282e2373a604536&searchtype=a.

WAGNER, J. Měření výkonnosti. Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vydání. Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. Udržitelné podnikání. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1833-6.

ŽIŽLAVSKÝ, O. Moderní metody měření výkonnosti podniku. Sborník z evropské vědecké konference MendelNet 2006. Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta. Brno. Doktorandský workshop FP. 77-83. 2006. ISBN 80-86851-62-1. Dostupné z:

http://www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2006/zizlavsky_ondrej.pdf.

KONTAKT

Ing. Veronika Burešová
Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická
Katedra financí a účetnictví
Univerzitní 8
306 14 Plzeň
Česká republika
e-mail: buressovv@kfu.zcu.cz

prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická
Katedra financí a účetnictví
Univerzitní 8
306 14 Plzeň
Česká republika
e-mail: ldvorako@kfu.zcu.cz

PRÍNOS INTERNETOVEJ MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE NA KONKURENCIESCHOPNOŠŤ VINÁRSKÝCH PODNIKOV

CONTRIBUTION OF INTERNET MARKETING COMMUNICATION ON COMPETITIVENESS OF WINE COMPANIES

Lucia Coskun, Pavel Herzka

ABSTRACT

This paper explores a contribution of internet marketing communication on competitiveness of wine companies. The literature review has been supported with the results of our own experimental data. From the shown results we could prove that internet marketing communication strategies and on line purchase of wine products are big challenges mostly for the small and medium – sized wine enterprises. The most important characteristics are both way internet communication and improvement of a quality of the on-line communication.

KEY WORDS

internet marketing, marketing communication, wine marketing

JEL Classification

M 31, M 37

ÚVOD

Každá organizácia, zisková alebo nezisková musí nevyhnutne komunikovať s okolím (Fill, 2005). Či už pri obchodných aktivitách, spolupráci a koordinovaní činností alebo na zabezpečenie vhodnej distribúcie tovarov. Marketingová propagačná komunikácia pozostáva z osobného predaja, podpory predaja, vzťahov s verejnosťou a reklamy. Niektorí autori zaraďujú medzi formy propagačnej komunikácie aj priamy marketing (Kotler, 1998), (Boučková, 2003). Kombinácia týchto foriem sa nazýva komunikačný mix.

Využitie internetu vo všetkých oblastiach nášho života stále narastá. Internet sa stal bežným nástrojom hľadania informácií (Lagrosen, 2005). Prijatie internetu širokou verejnosťou je rýchlejšie ako ktoréhokoľvek iného média. Kým rádiu trvalo 38 rokov a 13 rokov televízii dosiahnuť počet užívateľov 50 miliónov, internet dosiahol túto hranicu len za 5 rokov (Ellsworth, 1997). Internet značne poznačil marketing (Chaffey, 2009). Zákazníkom umožnil širší výber produktov, služieb a cien od rôznych dodávateľov. Rozšírila sa možnosť expandovať na nové trhy, ponúknuť nové služby, získať nové on-line komunikačné techniky a prostredníctvom internetu zvýšiť konkurencieschopnosť podnikov (Chaffey, 2009).

Internet odstraňuje komunikačné bariéry medzi zákazníkmi a zamestnancami eliminovaním ťažkostí spôsobených geografickou polohou, časovými zónami a umiestnením a tým vytvára „hladké“ obchodné prostredie. Veľa podnikov, obzvlášť tých, ktoré pracujú globálne budú využívať výhody internetu ako nástroja komunikácie a transakcií (Quelch, 1996). Globalizácia prispieva k nárastu konkurencieschopnosti podnikov. Pretože internet je globálne médium, podniky, ktoré ho využívajú, potenciálne oslovujú ľudí nezávisle od hraníc štátov. Vede to k nárastu medzinárodnej konkurencie (Wymbs, 2000). Internetový marketing je veľkým prínosom hlavne pre malé a stredne veľké podniky, pretože znižuje bariéry v procese globalizácie (Hamill, 1997). Zo spomenutých dôvodov narastá potreba integrovať internetovú komunikáciu do marketingového komunikačného mixu (Lagrosen, 2005).

V minulosti bola konzumácia vína spojená s požívaním ako „vzácneho produktu“, v súčasnosti patrí medzi tovary každodennej spotreby s rastúcou tendenciou. Od trhu

orientovaného predovšetkým na mužov, vzrástol záujem kúpy tohto produktu aj u žien. Víno našlo uplatnenie nie len ako nápoj, ale aj ako súčasť prípravy pokrmov pri pečení a varení (Quinton, 2003). Nárast množstva spotrebiteľov viedol k rozšíreniu množstva distribučných kanálov a otvára možnosti jeho propagácie a predaja prostredníctvom internetu.

CIEĽ A METODIKA VÝSKUMU

Tento príspevok sa zameriava na štúdium vplyvu internetovej marketingovej stratégie na konkurencieschopnosť vo vybraných vinárskych podnikoch. Cieľom je potvrdiť význam integrovania internetu do marketingového komunikačného mixu vinárskych podnikov, a uviesť v akej miere vinárske podniky v súčasnosti internet na propagáciu a predaj produktov využívajú.

Výskum sa operia o štúdium a analýzu výsledkov vedeckého skúmania v oblasti internetovej marketingovej komunikácie vinárskych podnikov a je doplnený vlastným meraním využitia on-line predaja dotazníkovou metódou malých a stredne veľkých vinárskych podnikov v Slovenskej republike, Českej republike a Spolkovej republike Nemecko.

VÝSLEDKY A DISKUSIA

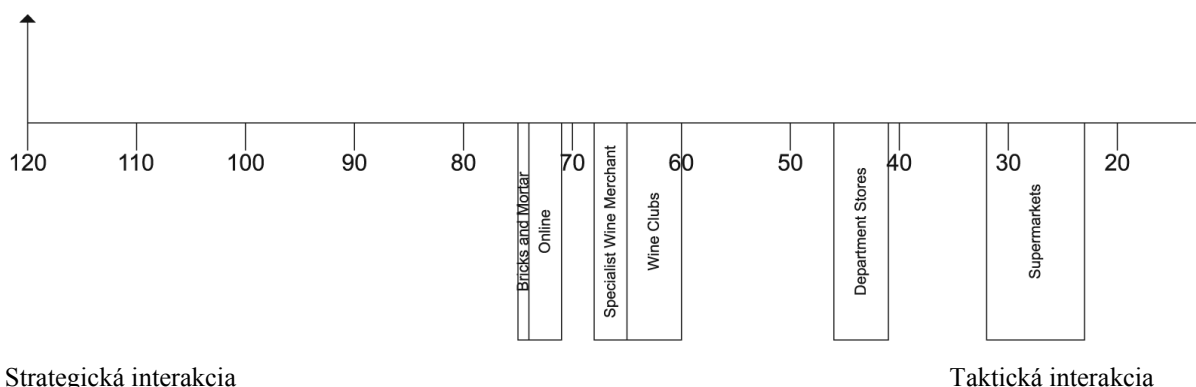
Veľa štúdií sa venuje významu a využitiu internetu pri zavedení do marketingových stratégií. Kiang (Kiang, 2000) sledoval vhodnosť internetu pri propagovaní tovarov v závislosti od typu produktov. Výhody plynú podľa autora pri on-line predaji len pri využití nasledovných 3 kanálov: komunikačný kanál – výmena informácií medzi predávajúcim a kupujúcim, prístup, organizácia a interaktivita na vytvorenie trvalého vzťahu, transakčný kanál – ide o predaj produktov, zdokonalenie viditeľnosti a flexibility, distribučný kanál – fyzická výmena produktov, zníženie nákladov na skladovanie, skrátenie dodávateľských reťazcov a tým operačných nákladov. Rozlíšiť je nutné produkty rýchlej spotreby od trvanlivých, rozhodujúce parametre na rozhodnutie o predaji on-line sú: cena a početnosť kúpy, prínos hodnoty a stupeň rozlíšenia. Peterson (Peterson, 1997) uvádza, že pre cenovo náročnejšie a menej často kupované tovary je internetový predaj vhodnejší ako predaj v kamenných obchodoch. Taktiež autor uvádza, že pri predaji nehmotných produktov (digitálnych produktov) je on-line predaj výhodnejší. O on-line predaji rozhoduje cena, hmotnosť/existencia nehmotných tovarov a stupeň rozlíšenia. Predaj vína zaraďuje Peterson medzi tovary cenovo nízko náročné, hmotné s vysokým stupňom rozlíšenia (rôzne druhy vín) a tým nie veľmi vhodné na on-line predaj. Práca Kiang (Kiang, 2000) uvádza 4 podstatné funkcie kanálov pre internetový marketing: výroba produktov na zákazku, dostupnosť, logistika a obťažnosť transakcií. Pri predaji vína on-line popiera Petersonovu teóriu. Uvádza, že pre hmotné produkty je rozhodujúca možnosť výroby na zákazku. Pri vysokej potenciálnej možnosti výroby na zákazku a vhodnom umiestnení, majú produkty s nízkou transakčnou komplexitou - ako víno a čokoláda stále veľkú šancu úspešného predaja on-line (Kiang, 2000).

Pri on-line predaji sledoval Li (Li, 2006) demografické rozdiely u kupujúcich. Údaje boli získané dotazníkovou metódou zameranou na on-line nákup za 3 predchádzajúce mesiace v USA. Výskumu sa zúčastnilo 999 respondentov. Otázka sa týkala množstva on-line nákupu za posledné 3 mesiace. Na výber boli odpovede: on-line nákup sa neuskutočnil nikdy, 1-3 krát, 4-6 krát, 7-10 krát, 11-20 krát, viac ako 20 krát. Kupujúci, ktorí kúpili on-line produkty 1-3 krát boli označení ako príležitostní kupujúci, pri kúpe 4 a viac produktov ako častí kupujúci. Výsledky dokázali, že muži sú častejší kupujúci ako ženy, taktiež prevažná väčšina

častých kupujúcich mala vyššie ukončené vzdelanie. Taktiež kupujúci s vyšším príjmom sa zaradovali do skupiny často kupujúcich. Vek nemal vplyv na on-line nákup.

Lagrosen (Lagrosen, 2005) sledoval vplyv internetu na marketingovú komunikáciu v podnikoch služieb. Výskumu sa zúčastnilo 19 švédskych podnikov, údaje sa zisťovali metódou otvoreného interview. Práca dokázala, že malé a decentralizované podniky uprednostňujú osobnú komunikačnú stratégiu v prevažnej miere prostredníctvom telefónu, faxu a e-mailu. Pri malom počte zákazníkov je nevyhnutné nestratiť súčasných zákazníkov. Veľké podniky využívajú nástroje hromadnej komunikačnej stratégie, vysoko interaktívne webové stránky, automatickú personalizáciu prostredníctvom cookies a chatové fóra zákazníkov.

Štúdium internetového marketingu pri predaji vína v Spojenom kráľovstve (Quinton, 2003) sledovalo využitie internetu v marketingovej stratégii. Autori dokázali, že internet je pod hranicou potenciálneho využitia v integrovanej marketingovej stratégii a navrhujú silnejšiu orientáciu na zákazníka pri on-line komunikácii. Sledovaná vzorka pozostávala z 30 maloobchodníkov s vínom. Išlo o vinárne, predajne potravín, obchodníkov špecializujúcich sa na víno, maloobchodníkov, obchodné domy a čisto internetové obchody. Meranie bolo zamerané na štyri veličiny: komunikáciu, interakciu, dialóg a hodnotu. Každá veličina mala rozmedzie od 0 až po 6. Výsledne vzniknuté zhľuky boli vyhodnotené metódou strategického interakčného kontinua (strategic interactivity continuum).



Obr. 1 Strategic interactivity continuum

Zdroj: Quinton, 2003

Vysvetlivky: supermarkets – obchodné domy, department stores – predajne potravín, wine clubs – vinárne, specialist wine merchant – obchodníci špecializujúci sa na víno, online - čisto internetové obchody, bricks and mortar - maloobchodníci

Získané výsledky dokázali, že obchodné domy a predajne potravín využívajú internet len takticky, s jednoduchým webovým dizajnom a bez rýchlej on-line interakcie so zákazníkom. Maloobchodníci a očakávané internetové obchody využívajú internet na predaj produktov strategicky. K tomu prispela lepšia informovanosť na webových stránkach, krajší optický vzhľad, použité obrázky a vyčerpávajúca informovanosť o produkte. Dôležitým poznatkom zostáva, že ani on-line marketing internetových obchodov nie je dostatočne orientovaný na zákazníka. Predpokladom je dvojsmerná komunikácia medzi zákazníkom a predajcom ako aj medzi zákazníkmi v diskusných fórach. On-line predajcovia vo vinárskom sektore musia zabudovať do marketingovej komunikačnej stratégie chýbajúcu orientáciu na zákazníka.

Výsledky štúdia marketingových stratégií šiestich popredných talianskych vinárskych podnikov (Begalli, 2012) dokázali, že u vinárskych podnikov narastá využitie on-line komunikácie. Zavedenie Webu 2.0 na rozdiel od Webu 1.0 umožnilo obojstrannú

komunikáciu a dialóg medzi predajcom a zákazníkom. Tým sa zvýšila možnosť implementácie obchodných marketingových stratégií. Predmetom štúdia boli nasledovné vinárske podniky: Azienda Agricola il Mosnel (1), Marchesi de` Frescobaldi (B), Feudi di San Gregorio (C), Casa Vinicola Zonin (D), Fratelli Gancia & C. (E), Cantina Ca` del Bosco (F). Analyzovala sa viditeľnosť značky v nasledovných sociálnych médiách: Facebook, Foursquare, GooglePlus, LinkedIn, Tumblr, Twitter, YouTube. Údaje sa získali z webovej stránky HowSociable (www.howsociable.com). Dáta boli zozbierané v jednom týždni, výsledky viditeľnosti sa vypočítali podľa štandardu jednej globálne uznanej značky a priradením jej hodnoty 10. Aby sa mohli vyhodnotiť aj malé lokálne značky, algoritmus berie do úvahy posuvnú mierku. Dosiagnuté hodnoty sa pohybujú na stupnici od 0-10 a sú stanovené vzhľadom na štandard v rámci vzorky.

Tab.1 Hodnoty algoritmu HowSociable

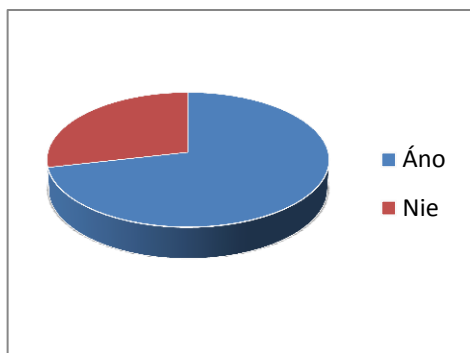
Zdroj: Begalli, 2012

Parametre viditeľnosti	Vinárske podniky					
	A	B	C	D	E	F
Facebook	1,5	1,4	1,3	1,4	2,0	1,3
Foursquare	-	1,7	1,2	1,2	1,7	1,2
Google Plus	2,0	2,0	-	2,0	2,2	-
LinkedIn	-	1,6	1,6	1,6	1,6	-
Tumblr	-	1,2	1,2	1,4	1,4	1,2
Twitter	1,9	2,8	0,9	3,3	3,7	1,4
Youtube	-	2,0	-	2,7	1,7	-
Celková hodnota	1,4	2,7	1,1	3,3	3,5	1,5

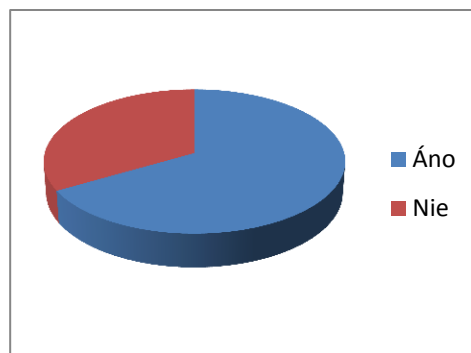
Podniky B, D a E dosahujú značnú viditeľnosť značky na webe. Tieto 3 podniky patria medzi najväčšie podniky vo vzorke. Pri porovnaní médií, Twitter dosahuje najvyššie hodnoty. Pravdepodobne je to spôsobené veľkosťou odkazov, ktorá nesmie presiahnuť 140 znakov. Na rozšírenie informácie je často potrebný väčší počet odkazov. Facebook vykazuje značne konštantné hodnoty, pravdepodobne spôsobené trvalou prítomnosťou na webe. Youtube vykazuje rozporné výsledky, spôsobené možnosťou šírenia najobľúbenejších videí v rovnakom okamihu.

V našom výskume sme dotazníkovou metódou získali informácie ohľadom on-line predaja produktov vinárskych podnikov. Dotazník zodpovedalo 47 vinárskych podnikov (Coskun, Herzka, Tomlain 2012). Jednalo sa prevažne o malé podniky s počtom zamestnancov do 24 (celkovo 35 vinárskych podnikov) a stredné do 499 zamestnancov (celkovo 12 vinárskych podnikov - v tejto sfére výroby ich možno považovať však za veľké). Vinárske podniky boli oslovené: v Slovenskej republike, zúčastnilo sa 22, z toho je 5 stredne veľkých podnikov; z Českej republiky sa zúčastnilo 13, z toho sú 3 stredne veľké podniky a zo Spolkovej republiky Nemecko sa výskumu zúčastnilo 12 podnikov, z toho sú 4 stredne veľké podniky.

Súčasťou dotazníka bola otázka, či podniky predávajú produkty on-line. Celkovo 33 podnikov (70,21%) využíva on-line predaj, z toho je 25 podnikov malých a 8 stredne veľkých (obr. 2, obr. 3) (Coskun, Herzka, Tomlain 2012).



Obr 2 On-line predaj malých podnikov v %
Zdroj: vlastný výskum (Coskun, Herzka, Tomlain, 2012)



Obr 3 On-line predaj stredných podnikov v %
Zdroj: vlastný výskum (Coskun, Herzka, Tomlain, 2012)

V ďalšej otázke nás zaujímalo, aký objem z celkového obratu predstavuje on-line predaj. Na výber boli 4 možnosti: do 25%, do 50%, do 75% a do 100%. U 31 podnikov predstavuje on-line predaj do 25% z obratu, u 2 podnikov do 50% - oba sú malé podniky (Coskun, Herzka, Tomlain, 2012).

Vlastný výskum ako aj výsledky iných uvedených autorov dokazujú, že vinárske podniky nevyužívajú internet v potenciálne možnej miere. Výhodou sú nízke náklady, rýchla reakcia a flexibilita pomocou predaja on-line. Dôležitým kritériom je obojstranná komunikácia, ktorá žiaľ nie je u vinárskych podnikov rozvinutá na dostatočnej úrovni. Investovanie do času vynaloženého na starostlivosť o zákazníka pri internetovej komunikácii môže byť pre podniky veľkým prínosom. Skryté možnosti predstavuje úzka a častejšia komunikácia so zákazníkmi hlavne u malých a stredných podnikov. Je predpokladom na vytvorenie dlhodobého vzťahu medzi zákazníkom a kupujúcim, ktorá zaručí lojalitu a opakovaný nákup.

ZÁVER

Náš výskum dokázal, že využitie internetu pri implementovaní marketingových komunikačných stratégií vo vinárskych podnikoch nedosahuje využiteľný potenciál. Z danej vzorky sledovaných podnikov sa dá usúdiť, že on-line predaj produktov využíva 70,21% sledovaných podnikov, avšak on-line predaj predstavuje len menej ako 25% z celkového obratu podnikov.

Riešenie vzrastu konkurencieschopnosti vinárskych podnikov vidíme v zlepšení kvality internetovej marketingovej komunikácie a zvýšení on-line predaja vinárskych produktov. V súčasnej finančnej kríze sú nízke náklady na predaj pomocou webu výzvou pre vinárske podniky hlavne malých a stredne veľkých vinárskych podnikov. To samozrejme na strane zákazníkov bude ovplyvnené predajom overených značiek s istými kvalitatívnymi znakmi.

On-line nákup produktov závisí od množstva veličín. Demografické rozdiely, kvalita on-line starostlivosti o zákazníka, flexibilita a rýchlosť obojstrannej komunikácie ako aj opakované zobrazenie značky na webe sú predpokladom na zvýšenie predaja vinárskych podnikov.

LITERATÚRA

BEGALLI, D., [R CAPITELLO](#), R., CODURRI, S., *Social media and web marketing media and web marketing strategies: an exploratory study in the Italian wine sector*, Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development, Vol. 12, Issue 2, 2012 ISSN: 2284-7995
BOUČKOVÁ, J. a kol. 2003, *Marketing*. Praha, C.H. Beck, s.222-242, ISBN 80-7179-577-1.

- COSKUN, L., HERZKA, P., TOMLAIN, J. 2012, *Marketingové komunikačné stratégie vo vinárskych podnikoch*. Maneko-Journal of management and Economics. Roč. IV., 01/2012, s. 34-43, ISSN 1337-948.
- ELLSWORTH, J.H., ELLSWORTH, M.V. 1997, *Marketing on the Internet*, Wiley, New York, NY.
- FILL, C. 2005, [Marketing communications: engagements, strategies and practice](#), 4. vydanie, Financial Times Prentice Hall 2005, 911s., ISBN 978-0-273-68772-6.
- HAMILL, J. 1997, *The Internet and international marketing*, International Marketing Review, Vol. 14 Iss: 5, s.300 – 323, ISSN: 0265-1335.
- LAGROSEN, S. 2005, *Effects of the internet on the marketing communication of service companies*, Journal of Services Marketing, Vol. 19 Iss: 2, pp.63 – 69, ISSN: 0887-6045.
- LI, H., Kuo, C., Russell, M.G. 1999, *The Impact of Perceived Channel Utilities, Shopping Orientations, and Demographics on the Consumer's Online Buying Behavior*, Journal of Computer –Mediated Communication, [Volume 5, Issue 2, ISSN :1083-6101](#).
- KIANG, M.Y., Raghu, T.S., Shang, K.H.M. 2000, *Marketing on the Internet — who can benefit from an online marketing approach?* [Decision Support Systems](#), Vol. 27, Issue 4, Pages 383–393, ISSN: 01679236.
- KOTLER, P. - KELLER, K.L. 2007. *Marketing Management*. 12 vydání. Praha: Grada 2007, 792 s., ISBN 8024713595.
- QUITTON, S., HARRIDGE-MARCH, S. 2003, *Strategic interactive marketing of wine – a case of evolution*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 21, Issue 6, pp.357 – 362, ISSN: 0263-4503.
- QUELCH, J.A., KLEIN, L.R. 1996, *The Internet and international marketing*. Sloan Management Review, 37, Vol. 3, 60–75, ISSN: 1532-9194.
- LAGROSEN, S. 2005, *Effects of the internet on the marketing communication of service companies*. Journal of Services Marketing, Vol. 19 Iss: 2, pp.63 – 69, ISSN: 0887-6045.
- PETERSON, R.A., BALASUBRAMANIAN, S., BRONNENBERG, B.J. 1997, *Exploring the implications of the internet for consumer marketing*, [Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25, Issue 4, pp. 329-346](#), ISSN: 0092-0703 .
- WYMBS, C. 2000, *How e-commerce is transforming and internationalizing service industries*. Journal of Services Marketing, Vol. 14 Iss: 6, pp.463 – 477, ISSN: 0887-6045.

Publikácia je spracovaná ako čiastkový výstup v rámci výskumnej úlohy:

Evidenčné číslo projektu: 1/0055/13

Komisia VEGA č.13 pre ekonomické a právne vedy.

Názov projektu: Systemizácia vplyvu faktorov a podmienok znalostného manažmentu v kontexte tvorby podnikateľskej stratégie na pracovnú motiváciu a jej odraz v raste efektivity, resp. udržateľnosti úrovne podnikateľskej činnosti.

Vedúci projektu: Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD.

Zástupca vedúceho projektu: Doc. Ing. Irina Bondareva, CSc.

Doba riešenia projektu: od 1.1.2013 do 31.12.2015

KONTAKT

Ing. Lucia Coskun

Ústav manažmentu

externá doktorandka

Vazovova 5

812 43 Bratislava

Slovenská republika

e-mail:lucia.coskun@stuba.sk

doc. Ing. Pavel Herzka, PhD

Ústav manažmentu

Oddelenie manažmentu chem. a potravin. technológií

Vazovova 5

812 43 Bratislava

Slovenská republika

e-mail:pavel.herzka@stuba.sk

DIAGNOSTIKA ODVETVIA TELEKOMUNIKÁCIÍ

DIAGNOSTICS OF TELECOMMUNICATION INDUSTRY

Stanislava Deáková

ABSTRACT

Sector of the economy by branch structure called Information and Communication (ICT) is an important pillar of the economy, employing tens of thousands of people. ICT have recently great potential for economic growth and contribute to the post-crisis recovery of the economy. It is now one of the most important and fastest growing industries.

KEY WORDS

branch structure, Information and Communication sector, diagnostics, growing industries

JEL Classification

M20, M21

ÚVOD

Sektor hospodárstva podľa odvetvovej štruktúry s názvom Informácie a komunikácia (IKT) je dôležitým pilierom ekonomiky, ktorý zamestnáva desiatky tisíc ľudí. IKT majú v poslednom období veľký potenciál pre ekonomický rast a prispieva k pokrízovému zotaveniu hospodárstva. V súčasnosti je jedným z najvýznamnejších a najrýchlejšie sa rozvíjajúcich odvetví.

HODNOTENIE SR ZAHRANIČÍM

Slovenská Republika má dlhodobo stabilný, pozitívny výhľad od troch najrenomovanejších ratingových agentúr. V poslednom roku zaznamenávame negatívny vývoj, ktorý je ale spôsobený nepriaznivou situáciou v Eurozóne a vplyvom i ekonomík ostatných členských štátov. Znížený rating SR bol spôsobený „eurokrízou“ a prílišnou zadlženosťou niektorých členských krajín, ktoré dlh museli znášať aj ostatné krajiny. Dôsledkom bolo spomalenie rastu ekonomík v EU.

Hodnotenia ratingových agentúr sú pre Slovensku republiku nasledovné:

- *Standard & Poor's* hodnotí Slovensko ako A+ so stabilnými vyhliadkami do budúcnosti.
- *Moody's* udeľuje hodnotenie A1, rovnako so stabilnými vyhliadkami.
- *Fitch* udeľuje hodnotenie A+, tiež udáva stabilne vyhliadky do budúcnosti.

Rebríček Svetovej banky „*Doing business 2013*“ umiestňuje Slovensko na 46. miesto.

Oproti roku 2012 nenastala v umiestnení žiadna zmena. Umiestnenie v rámci vybraných charakteristík uvádza tabuľka.

¹ Ing. Stanislava Deáková, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, autorský podiel 100%, podiel na projekte VEGA č. 1/1174/12 100%

Tabuľka 1: Doing business 2013

	Umiestnenie 2013	Umiestnenie 2012	Zmena
Štart podnikania	83	78	-5
Povolenia na stavbu	46	48	2
Prístup k elektrickej energii	100	101	1
Registrácia majetku	8	8	-
Získanie finančných prostriedkov	23	23	-
Ochrana investorov	117	114	-3
Platba daní	100	126	26
Medzinárodné obchodovanie	98	100	2
Vymožitelnosť zmlúv	69	70	1
Riešenie insolventnosti	38	36	-2

Zdroj: www.doingbusiness.org [cit. 18.4.2013]

Transparency International hodnotí krajiny sveta podľa stupňa korupcie, ktorá je zisťovaná prostredníctvom názorov expertov a prieskumov názorov. Rebríček sa nazýva Corruption Perceptions Index. V roku 2012 sa Slovensko umiestnilo na 62. mieste zo 176 krajín. V roku 2011 to bolo 66. miesto.

HODNOTENIE MAKROEKONOMICKEJ SITUÁCIE NA SLOVENSKU

Podnikateľskú činnosť každého podniku významne ovplyvňuje jeho okolie a situácia na trhu v danom odvetví. Úspech podnikania je preto priamoúmerný aj od poznania prostredia a predpokladania vývoja na danom území. V nadväznosti na uvedené skutočnosti uvádzame najdôležitejšie ukazovatele makroprostredia Slovenskej Republiky.

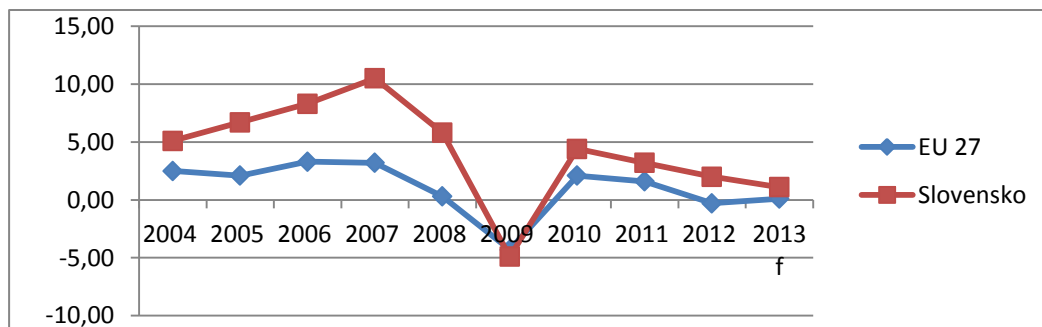
Inflácia hovorí o kúpnej sile peňazí v krajine. Za obdobie 2002 – 2012 bola priemerná miera inflácie v SR vyčíslená na úrovni 3,99%. Historicky najvyššia inflácia bola v novembri 2003 a to na úrovni 3,99%, pričom svoje rekordné minimum dosiahla v októbri 2009 0,4%. Jej vývoj uvádzam v tabuľke č. 1.

Tabuľka 1 - vývoj inflácie v SR

roky	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
inflácia	2,8	4,3	1,9	3,9	0,9	0,7	4,1	3,6	2,2

Zdroj: <http://www.finance.sk/hospodarstvo/ceny-a-inflacia/inflacia/> [cit. 18.4.2013]

Porovnaním údajov **tempa rastu HDP** Slovenska s krajinami EÚ vidíme, že Slovensko malo počas sledovaného obdobia výrazne vyššie tempo rastu HDP, čo môžeme vnímať ako pozitívum. Maximum dosiahlo v roku 2007. Obdobie krízy spôsobilo prudký pokles a Tempo rastu HDP dosiahlo v roku 2009 záporné hodnoty. V roku 2010 pod vplyvom opatrení zo strany vlády a rôznych stimulov HDP rástlo.



Graf 1: Tempo rastu HDP v SR a EÚ počas rokov 2004 -2013

f- predikcia

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa:

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00115> [cit. 18.4.2013]

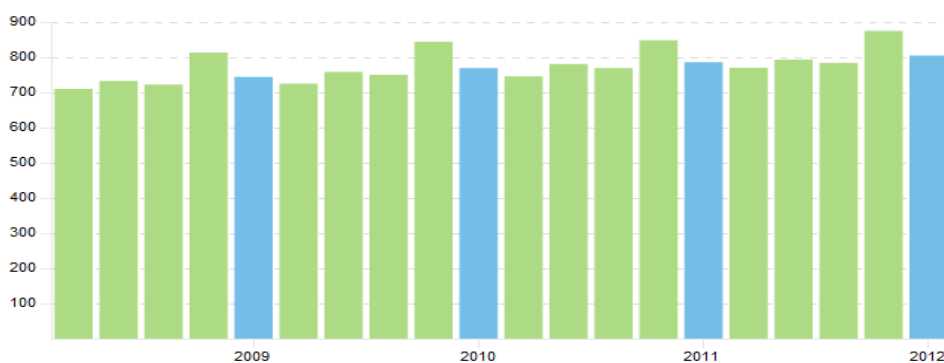
Za základný ukazovateľ považujeme aj **mieru nezamestnanosti**. Na Slovensku má od roku 2000 kolísavý priebeh. Aktuálne sa pohybuje okolo 14,0 %, čo je percento výrazne vyššie než priemer v krajinách EÚ. Priemerná mesačná mzda zamestnanca, podľa údajov Štatistického úradu SR bola v minulom roku 805 €.

Tabuľka 2 - Miera nezamestnanosti v SR

rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
%	18,8	19,3	18,6	17,5	18,1	16,2	13,3	11,0	9,6	12,1	14,4	13,5	14,0

Zdroj: <http://www.finance.sk/hospodarstvo/trh-prace/vyvoj-nezamestnanosti/a/SÚ/SR> [cit. 18.4.2013]

Vývoj priemernej nominálnej mzdy v SR charakterizuje graf č. 2.



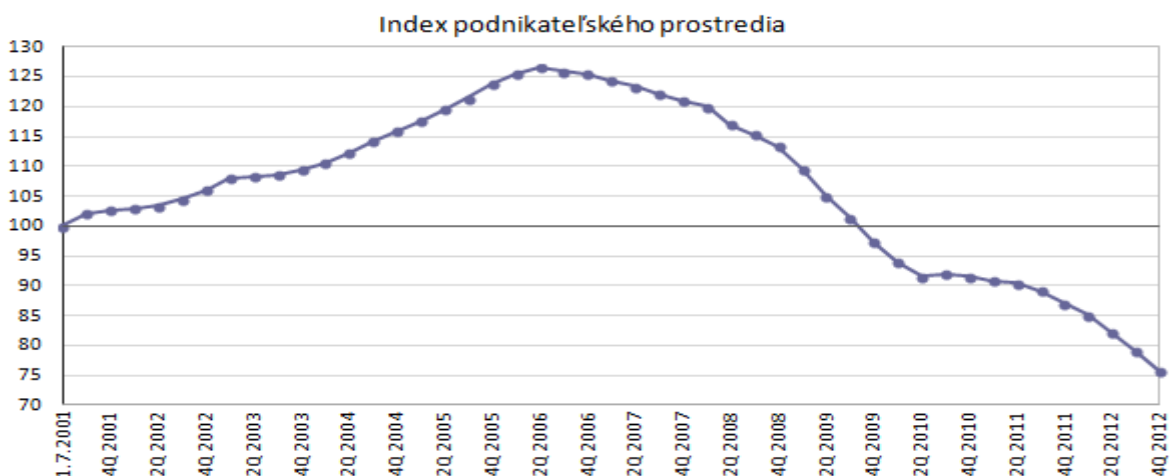
Graf 2: Vývoj priemernej nominálnej mzdy v SR

Zdroj: <http://www.kurzy-online.sk/makroekonomika/priemerna-mzda/> [cit. 18.4.2013]

Priemerná mesačná mzda má v sledovanom období rastúci trend, čo je pre Slovensko pozitívne. V poslednom sledovanom období (rok 2012) bola priemerná mesačná mzda zaznamenaná v hodnote 805 € na jedného pracujúceho obyvateľa. Oproti predchádzajúcemu roku to znamená nárast o 19 €. A oproti roku 2008 to znamená nárast priemernej mesačnej mzdy o 82 €.

PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE²

Podnikateľské prostredie na Slovensku sa v štvrtom štvrtroku 2012 opäť zhoršilo. Aktuálna hodnota Indexu podnikateľského prostredia (IPP), ktorý na základe vlastného prieskumu pripravuje Podnikateľská aliancia Slovenska, je 75,6 bodu. V porovnaní s tretím kvartálom klesol index o 4,43 %. Vnímané zhoršenie podmienok na podnikanie na konci roku 2012 bolo najintenzívnejšie v celej histórii merania IPP. Skepsu medzi podnikateľmi spôsobili najmä zmeny v Zákonníku práce a nárast daňovo-odvodového zaťaženia. Tieto opatrenia v spojení s neistou ekonomickou situáciou zvyšujú riziko rušenia pracovných miest a nárastu šedej ekonomiky. V štvrtom štvrtroku 2012 hodnotili slovenskí podnikatelia **najnegatívnejšie zmeny** v oblasti legislatívy upravujúcej odvody. Medzi podnikateľmi dlhodobo panuje názor, že odvodové zaťaženie treba postupne znižovať, a nie zvyšovať. **Druhou** najnegatívnejšie hodnotenou položkou sa stala pracovnoprávna legislatíva. V čase zvyšujúcej sa nezamestnanosti podnikatelia nepovažujú za rozumné prijímať opatrenia, ktoré znižujú flexibilitu trhu práce a pôsobia proti rastu zamestnanosti. Hlavné výhrady podnikateľov sa týkali súbehu výpovednej doby a odstúpeného a sprísnenia podmienok zamestnávania na dobu určitú. **Tretou** najnegatívnejšie hodnotenou položkou sa stala legislatíva upravujúca dane, poplatky a investície. Zvyšovanie daní bude mať podľa názoru podnikateľov výrazný dopad na zníženie ziskovosti spoločností. Podnikateľom sa nepáči, že im vláda odoberá voľné zdroje, za ktoré nedostávajú adekvátnu kompenzáciu v podobe zníženia byrokracie, zlepšenia vymožitelnosti práva, alebo zjednodušenia právnych predpisov. Časté zmeny v zákonoch rovnako zhoršujú predvídateľnosť podmienok na podnikanie a strednodobé plánovanie. Medzi výrazné prekážky zlepšenia podnikateľského prostredia patrí tiež zle fungujúca a netransparentná justícia, ktorej kredit dlhodobo klesá.



Graf 3: Vývoj indexu podnikateľského prostredia na Slovensku od roku 2001

Zdroj: <http://alianciapas.sk/prepad-kvality-podnikatelskeho-prostredia-sa-zrychluje/> [cit. 18.4.2013]

ODVETVIE IKT

Telekomunikácie sú odvetvím, ktoré možno radiť k jedným z najdynamickejších odvetví slovenskej ekonomiky. Na financovaní jeho rozvojových zámerov sa vo výraznej miere podieľa nielen verejný ale aj súkromný sektor. Tento sektor zaznamenal v posledných

² <http://alianciapas.sk/prepad-kvality-podnikatelskeho-prostredia-sa-zrychluje/> [cit. 18.4.2013]

rokoch neustály vstup nových firiem a tiež podporil rozvoj inovácií v tejto oblasti. Medzi základné predpoklady rastu a úspechu spoločností v tomto odbore možno radiť vysokú efektívnosť, schopnosť poskytovať kvalitné služby a rýchlosť pri vytváraní nových produktov a služieb.³

Medzi významné udalosti v roku 2011 patrili investície fixných operátorov do rozširovania širokopásmových sietí vrátane ďalších akvizícií lokálnych alternatívnych operátorov. V oblasti mobilnej komunikácie boli v roku 2011 určujúcimi trendmi nárast používateľov služieb mobilného internetu vďaka rastúcej penetrácii inteligentných telefónov, pokračujúci rast podielu zákazníkov fakturovaných služieb na celkovej zákazníckej báze, rozširujúca sa dostupnosť a vyššia kvalita 3G dátových služieb. Prítomnosť tretieho mobilného hráča, spoločnosti Telefónica O2, znamenala ďalšie zintenzívnenie konkurencie, ktoré sa prejavilo vo všeobecnom poklese cien mobilných hlasových a dátových služieb. Čiastočné spomalenie v porovnaní s predchádzajúcim obdobím bolo dôsledkom rastúcej saturácie trhu a intenzívnej cenovej konkurencie. Telekomunikační operátori aj naďalej pokračovali v rozširovaní svojho portfólia produktov, investovali do rozvoja svojej infraštruktúry a skvalitňovania zákazníckej starostlivosti. Celkové odhadované tržby telekomunikačného trhu v SR dosiahli v roku 2011 objem 2,14 miliardy eur pri medziročnom poklese o približne 1,4%. Najvyšší nárast tržieb v absolútnych číslach v porovnaní s minulým rokom zaznamenal segment internetových služieb. Skupina Slovak Telekom v roku 2011 potvrdila vedúcu pozíciu s trhovým podielom 46,0%.

Tabuľka 3: Najväčšie telekomunikačné podniky

	Spoločnosť	Tržby 2011 (tis.€)	Tržby 2010 (tis.€)	Zmena 2011/2010 (%)	Zisk po zdanení 2011 (tis.€)	Zisk po zdanení 2010 (tis.€)	Zmena 2011/2010 (%)
1	Slovak Telekom, a.s., Bratislava	867 742,00	669 468,00	29,60	113 933,00	78 052,00	46,00
2	Orange Slovensko, a.s., Bratislava	728 566,00	764 135,00	-4,70	167 208,00	186 202,00	-10,20
3	Telefónica Slovakia, s.r.o., Bratislava	155 295,00	111 341,00	39,50	40 359,00	-14 593,00	n

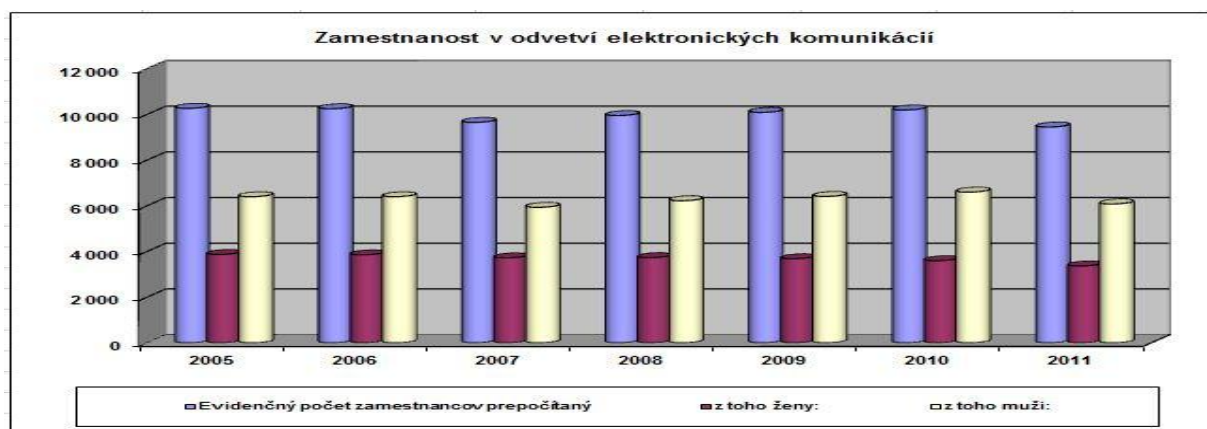
Zdroj: <http://firmy.etrend.sk/rebricky-firiem/najvacsie-telekomunikacne-a-it-podniky.html> [cit. 18.4.2013]

Najvýznamnejší **nárast** nominálnych **miezd** zaznamenávame v informačno-komunikačných činnostiach o 9,5 % a v priemysle o 6 %. Priemerná reálna mesačná mzda v decembri 2012 medziročne vzrástla v informačných a komunikačných činnostiach, vo vybraných trhových službách zhodne o 6,1 %, priemysle o 2,7 %. V priemere za rok 2012 mali najvyššiu priemernú nominálnu mesačnú mzdu zamestnanci v informačných a komunikačných činnostiach 1743 eur. Z pohľadu jednotlivých krajov najvyššiu priemernú nominálnu mesačnú mzdu mali zamestnanci v Bratislavskom kraji (1 106 €). V ostatných krajoch sa hodnota mzdy pohybovala od 694 € (Prešovský kraj) do 820 € (Žilinský kraj).⁴

³ <http://www.istp.sk/ktp/charakteristika-smeru/39-telekomunikacie.php> [cit. 18.4.2013]

⁴ <http://www.portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=30110> [cit. 18.5.2013]

Tabuľka 4: Priemerný evidovaný počet zamestnancov v odbore telekomunikácií



Zdroj: http://www.telecom.gov.sk/files/statistika_vus/telekom/index.htm [cit. 18.4.2013]

ZÁVER

Na základe uskutočnených hodnotení považujem za dôležité venovať pozornosť diagnostike IKT. Objektom diagnostikovania v rámci tohto príspevku bol sektor IKT. Východiskom analýzy bola charakteristika základných hospodárskych ukazovateľov SR a podnikateľského prostredia, ktoré ovplyvňujú podnikateľské subjekty pôsobiace na území nášho štátu. V záverečných častiach som sa zaoberala analýzou samotného odvetvia.

LITERATÚRA

- http://www.telecom.gov.sk/files/statistika_vus/telekom/index.htm [cit. 18.4.2013]
<http://www.istp.sk/ktp/charakteristika-smeru/39-telekomunikacie.php> [cit. 18.4.2013]
<http://firmy.etrend.sk/rebricky-firiem/najvacsie-telekomunikacne-a-it-podniky.html>
<http://alianciapas.sk/prepad-kvality-podnikatelskeho-prostredia-sa-zrychluje/> [cit. 18.4.2013]
<http://www.finance.sk/hospodarstvo/trh-prace/vyvoj-nezamestnanosti/> a ŠÚ SR [cit. 18.4.2013]
<http://www.kurzy-online.sk/makroekonomika/priemerna-mzda/> [cit. 18.4.2013]
www.doingbusiness.org [cit. 18.4.2013]
<http://www.finance.sk/hospodarstvo/trh-prace/vyvoj-nezamestnanosti/> a ŠÚ SR [cit. 18.4.2013]
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu> [cit. 18.4.2013]
<http://www.finance.sk/hospodarstvo/ceny-a-inflacia/inflacia/> [cit. 18.4.2013]

KONTAKT

Ing. Stanislava Deáková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: stanislava.deakova@euba.sk

SITUAČNÍ ANALÝZA NÁRODNÍ KULTURY A JEJÍ VLIV NA VÝKONNOST PODNIKŮ VE VYBRANÝCH ZEMÍCH

Jiří Dědina, Kamila Dědinová

ABSTRACT

The aim of this article is to analyze a business environment using the national culture evaluation methodology according to the criteria of Mr. Hofstede and try to establish connection between the type of national culture and production rates in the business culture. Performance of enterprises in the country is expressed by the macroeconomic indicators of GDP. In the 21 century, on the basis of many studies has been shown that one of the most important factors influencing the performance of companies currently has a national culture that influences corporate culture as the most important factor of company organizational architecture which affects their performance. The paper focuses on the implementation of national culture situational analysis of selected countries.

KEY WORDS

National culture, organizational culture, company organizational architecture, Hofstede's national culture assessment, situational analysis, leadership style and management.

JEL Classification

M10, L22

ÚVOD

Tento příspěvek je iniciován na základě interního grantu s názvem „Volba vhodné organizační architektury podniku za účelem zvýšení jeho výkonu“ financovaného Vysokou školou polytechnickou v Jihlavě. Volba vhodné organizační architektury podniku za účelem zvýšení jeho výkonu je důležitým faktorem při řízení a organizování podniků.

Cílem tohoto článku je analyzovat podnikatelské prostředí pomocí metodiky hodnocení národní kultury dle kritérií pana Hofstedeho a pokusit se prokázat souvislosti mezi typem národní kultury a výkonností podniků v dané kultuře. Výkonnost podniků ovlivňuje výkon dané ekonomiky, který je vyjádřen makroekonomickým ukazatelem HDP. Ve 21. století se ukazuje na základě mnoha výzkumů, že jedním z nejdůležitějších činitelů na výkonnost podniků má právě národní kultura, která ovlivňuje firemní kulturu jako nejdůležitější činitel organizační architektury podniků, který má vliv na jejich výkonnost. Článek je proto zaměřen na provedení situační analýzy národní kultury vybraných zemí.

Situační analýza podnikatelského prostředí dle metodiky pana Hofstedeho ve vybraných zemích.

Teoretická východiska

Při srovnávání jsme použili čtyři základní dimenze rozdílů mezi národními kulturami. Každá národní kultura může být umístěna na jedné z příček čtyř stupnic, čímž každá kultura dostává charakteristický profil. Čtyři základní dimenze jsou vzdálenost moci,

¹ Doc. Ing. Jiří Dědina, CSc., Vysoká škola polytechnická v Jihlavě, katedra ekonomických studií, e-mail: dedina@vse.cz

² Ing. Kamila Dědinová, Vysoká škola ekonomická v Praze, katedra managementu, e-mail: xdedk02@vse.cz

individualismus, mužnost a ženskost, vyhýbání se nejistotě, stupeň orientace na dlouhodobé cíle.

Dimenze PDI „vzdálenosti moci“ vyjadřuje stupeň, jakým členové společnosti akceptují nerovné rozdělení moci. (Dědina & Odcházal, 2007) Neboli vyjadřuje míru, do jaké kultura vyzývá nadřazené uplatnit moc. V kultuře s velkou vzdáleností moci (např. Francie, Indie) se jedná o to, co znamená být nadřazeným. Zaměstnanci podniků v těchto zemích se často bojí vyjádřit nesouhlas se svými nadřazenými. V kultuře s malou vzdáleností moci (např. Rakousko, Izrael) se nadřazení a podřazení navzájem považují za kolegy a věří, že nerovnosti ve společnosti by se měly minimalizovat. Zaměstnanci se jen zřídka bojí nesouhlasit a očekávají, že se s nimi bude konzultovat před tím, než se udělají nějaká rozhodnutí. (Hofstede & Geert, 2005)

Dimenze IDV „Individualismu“ vyjadřuje tendence k tomu, aby se členové společnosti starali sami o sebe nebo naopak pracovali společně. Neboli vyjadřuje stupeň, do jakého dává kultura přednost jednotlivci před kolektivním, skupinově zaměřeným zájmem. V kultuře individuální (např. USA, Británie) se klade důraz na osobní iniciativu a výsledek. Každý má právo na soukromý život a názor. Naopak kolektivistická kultura je charakterizována pevným sociálním rámcem (např. Irán, Peru), kde jsou lidé členy rozsáhlých rodin nebo klanů, které je chrání za to, že jsou loajální. Důraz se klade na příslušnost ke skupině a cílem je být dobrým členem této skupiny. Zatímco v individualistické kultuře je ideálem být dobrým vůdcem, kolektivistické zapojení do práce organizace je morální a vyvažuje úplnou odevzdanost. (Hofstede & Geert, 2005)

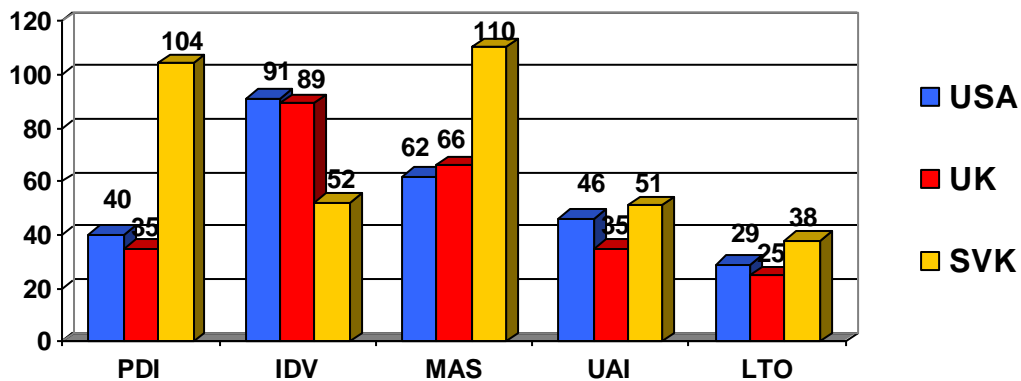
Dimenze MAS „Mužnosti či ženskosti“ vyjadřuje rozsah, jakým členové společnosti preferují asertivní mužské hodnoty (např. získávání peněz) a nebo altruismus a pochopení pro druhé lidi. Dimenze „mužnosti“ vyzdvihuje „mužské“ kultury (např. Austrálie, Itálie), kde je důležité konání, finanční a materiální hodnoty. Ambice jsou hnací silou. Vše, co je rychlé a velké, je pěkné. Naopak ve „feministických“ kulturách (např. Holansko, Švédsko) zaleží na kvalitě života. Důležití jsou lidé a prostředí, služby, které motivují. Očekávané vztahy mezi mužem a ženou se podle této dimenze značně liší. V „mužských“ kulturách jsou úlohy pohlaví jasně rozlišeny. Ženy mají úlohu vychovávat a starat se o domácnost a muži zaopatřit rodinu. Ve feministických kulturách existuje víra v rovnocennost pohlaví. Pro muže není problém převzít úlohu opatrovatele a naopak.

Dimenze UAI „Vyhýbání se nejistotě“ vyjadřuje stupeň nejistoty, kdy se členové skupiny cítí ohrožení a vytvářejí mechanismy pro potlačení těchto situací. Neboli vyjadřuje nenucenost, s jakou se kultura vyrovnává s novinkami a překvapením. V kulturách se silným vyhýbáním se nejistotě (např. Japonsko, Řecko) lidé pocítují potřebu jasnosti a pořádku. Cítí se ohrožení nejistými situacemi, prožívají větší strach a stres. Proti tomu bojují usilovnou prací, stabilitou kariéry a netolerantností k odchylce. Těší se, že budou pro firmu pracovat až do penze.

V kultuře se slabým vyhýbáním se nejistotě (např. Dánsko, Hongkong) se přirozená životní nejistota přijímá snáze a každý den se bere tak, jak přichází.

Dimenze LTO „Stupeň orientace na dlouhodobé cíle“ vyjadřuje schopnost soustředit se na dlouhodobé cíle namísto krátkodobých cílů za cenu odříkání.

Situační analýza podnikatelského prostředí dle metodiky pana Hofstedeho ve vybraných zemích. Výzkumná východiska.



Graf 1: Hofstedeho typologie národních kultur - USA, UK, SVK (2012)³

PDI - Vzdálenost moci

USA: Nízké hodnoty vyjadřují předpoklad svobody a spravedlnosti pro všechny. V organizacích je hierarchie založená na toleranci. Nadřízení jsou přístupní, tolerantní, spolehliví a důvěřují zaměstnancům, ale i celým týmům pro jejich odborné znalosti. Úcta a důvěra se nezíská automaticky, ale každý si ji musí zasloužit.

UK: Nízké hodnoty vyjadřují, že nerovnosti mezi lidmi by měly být minimální. Výzkumy ukazují, že PDI je nižší mezi vyšší třídou a vyšší mezi nižší pracující třídou.

SVK: Vysoké hodnoty na Slovensku jsou výsledkem velké hierarchizace společnosti. Každý jedinec má ve společnosti svoje místo, kompetence, pravomoci i míru zodpovědnosti. Zodpovědnost nesou manažeři, kteří ji však většinou přenášejí dále na podřízené. V podnicích a organizacích se hojně vyskytuje autokratický styl řízení, kde vrcholový management vydává příkazy a střední manažeři se svými týmy je plní. Řízení tohoto typu oběma stranám vyhovuje. Z toho může plynout vysoká míra nedůvěry.

IDV- Individualismus

USA: Spojené státy americké jsou vysoko individualistickou kulturou. Jsou zemí s nejvyšší hodnotou individualismu 91. Nejsou závislé na skupině, ale samy přebírají iniciativu. Nedbají na to, co si myslí a dělá skupina, nenechávají se ovlivňovat a jednájí na základě svého úsudku a uvážení. Lide jsou zvyklí spoléhat se sami na sebe, maximálně na svoji nejbližší rodinu. V zaměstnání se od zaměstnanců očekává také soběstačnost a projev iniciativy při řešení problémů.

UK: Britové jsou hodně individualističtí a diskretní lidé. Děti se učí od útlého věku, aby byli soběstačné, aby si našly svůj jedinečný účel v životě, jak by mohly být nejvíce prospěšné společnosti. V posledních deseti letech vzniká v Británii konzumentarismus a posílení kultury na „já“ a „na sebe sama“.

SVK: Průměrný index blízky středu vypovídá o velké bojovnosti jednotlivců. V osobním i pracovním životě jsou jedinci více orientováni na udržení si již dosažené pozice na

³ THE HOFSTEDÉ CENTRE. [online] [cit. 28.02.2013] Dostupné na: <<http://geert-hofstede.com>>.

co nejdelší dobu. Zaměstnanci, ani manažeři nižší, či střední úrovně se s cíli nestotožňují a ani se na nich nepodílejí. Stotožňuje se s nimi jen vrcholový management. V úvahu jsou brány jen názory nejvyšších řídicích pracovníků. Na názory nižších pracovníků se nebere ohled, dívá se na spokojenost celku, nikoli jednotlivců.

MAS- Mužnost a ženskost

USA: Spojené státy mají hodnotu 62 a jsou pro to v této dimenzii považované za „mužskou“ společnost. Muži vládnou společnosti. To vede k prosazování průbojnosti, soutěživosti a zaměřují se na výsledek. Jejich chování ve škole, v práci, ale i v běžném životě je založené na dvou základních hodnotách – „snažit se být nejlepší“ a „vítěz bere všechno“. Typický Američan žije svojí prací, snaží se vydělat co nejvíce peněz, aby mohl dosáhnout vyššího statusu ve společnosti.

UK: Hodnota 66 ukazuje, že Británie jsou mužskou společností. Vidíme zde rozdíl mezi britskou kulturou skromnosti, která je v rozporu s úspěchem hnaným hodnotovým systémem v kultuře. Rozhodující pro porozumění Britům je mít schopnost „číst mezi řádky“. To, co říkají, nemusí být to samé, co si opravdu myslí. V porovnání se ženskými kulturami, jako jsou například skandinávské země, žijí lidé ve Velké Británii prací a mají jasné pracovní ambice, aby dosáhli dobrého výkonu.

SVK: Slovensko je mužskou společností - vysoko orientovanou na úspěch. Pro lidi je důležité, aby byli považováni za úspěšné. Symboly jako automobily, krásné domy, oblečení atd. hrají také velkou roli. Společnost se zaměřuje na úspěšnost v zaměstnání. Mužnost dosvědčuje i fakt, že jen výjimečně se na vysoké manažerské pozici nachází žena.

UAI - Vyhýbání se nejistotě

USA: Z uvedených hodnot je vidět, že Američané lehce přijímají změny a nevyhýbají se nejistotě protože vědí, že nové nápady a myšlenky jsou ve společnosti vítané. Proto, je tam větší míra přijetí nových myšlenek, nových a inovovaných produktů a ochota vyzkoušet něco nového nebo něco jiného, ať už se to týká technologie nebo obchodních praktik. Vysoká tolerance a malá svázanost pravidly je provázaná s ochotou riskovat a nalézat nové příležitosti. Z uvedených hodnot je vidět, že Američané lehce přijímají změny. Tento prvek se dá využít k zavádění změn v organizační kultuře. Při změnách Američané nevytvářejí konflikty, na změny se adaptují velmi rychle.

UK: Británie má nízkou hodnotu vyhýbání se nejistotě 35. Jsou flexibilní, přijímají bez problémů nové změny. Jako země s nízkým UAI se Britové chovají sebevědomě i v nejednoznačných situacích. také díky tradici.

SVK: Země vykazuje vysokou míru vyhýbání se nejistotě. Jedinci upřednostňují jasnou strukturu a předvídatelnost ve svých životně důležitých rozhodnutích. Stabilita je proto důležitým prvkem v individuální motivaci. Vztah k inovacím může být i negativní, jelikož to znamená nové přístupy. Nové přístupy mají rádi, ale jen v případě, že jsou již předem někým druhým vyzkoušeny. (Poláček, 2013)

LTO - Stupeň orientace na dlouhodobé cíle

USA: Tato hodnota vypovídá o přesvědčení Američanů, že jsou zodpovědní sami za sebe a musejí jednat flexibilně. Jsou strategicky krátkodobě orientovanou společností. Vzhledem k

tomuto úhlu pohledu, americké podniky měří svůj výkon na základě krátkodobých výsledků. Výkazy zisku a ztrát jsou vyhodnocovány za čtvrdletí.

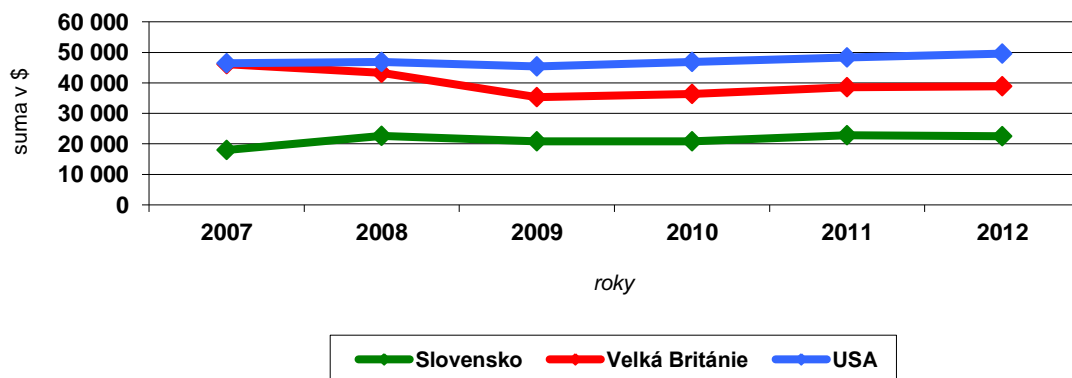
UK: Dimenze na úrovni 25 ukazuje Británii jako také krátkodobě orientovanou společnost, kterou pohání na jedné straně velký respekt k historii a tradicím a na druhé straně zaměření na rychlé výsledky víc než dlouhodobé cíle. Plánovací horizonty bývají krátkodobé a i obchodování je především zaměřené na krátkodobé čtvrtletní cíle a rychlé výsledky. Běžně platí „že je lepší vrabec v hrsti, než holub na střeše“.

SVK: Slovenská kultura je také krátkodobě orientovanou kulturou. Změny na trhu, rychlý růst množství konkurence, zvyšování a snižování cen podle poptávky a nabídky nutí společnosti, aby byly co nejvíce ostražitě a flexibilní a co nejrychleji se přizpůsobovaly náhlým změnám.

Situační analýza podnikatelského prostředí dle metodiky hodnocení makroekonomických ukazatelů.

Tab 1: HDP na obyvatele (2007-2012) ⁴

	HDP na obyvatele (\$)					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Slovenská republika	18 014,29	22 658,35	20 874,78	20 781,35	22 844,85	22 456,95
Velká Británie	46 149,28	43 297,95	35 286,54	36 371,26	38 592,10	38 891,32
USA	46 467,47	46 900,91	45 348,46	46 900,39	48 386,69	49 601,41



Graf 1: HDP na obyvatele (2007-2012) ⁵

Srovnáme-li jednotlivé státy z pohledu HDP na obyvatele, vidíme velký rozdíl mezi HDP na obyvatele na Slovensku, a HDP na obyvatele ve Velké Británii a v USA. Výkonnost podniku a i celé ekonomiky je dlouhodobě nejvyšší v USA, pak ve Velké Británii a nakonec na Slovensku. (Poláček, 2013)

⁴ GDP per capita, vydané 26.02.2013. [online] [cit. 01.03.2013] Dostupné na: <
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00114> >.

⁵ GDP per capita, vydané 26.02.2013. [online] [cit. 01.03.2013] Dostupné na: <
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00114> >.

ZÁVĚR

Cílem tohoto článku bylo analyzovat podnikatelské prostředí pomocí metodiky hodnocení národní kultury, dle kritérií pana Hofstedeho a pokusit se prokázat souvislosti mezi typem národní kultury a výkoností podniků v dané kultuře. Z hlediska situační analýzy jsme podle metodiky pana Hofstedeho zjistili, že jednotlivé dimenze národní kultury odpovídaly stupni úspěšnosti dané země. Flexibilita, přijímání rizik a individualismus je v přímé závislosti na úspěšnosti ekonomiky dané země.

Z hlediska síly národní kultury, která je orientovaná na vyšší výkonnost obyvatelstva, se jeví na prvním místě kultura USA, na druhém místě kultura Velké Británie a nakonec kultura Slovenska. Stejně pořadí hodnocení jednotlivých států z hlediska makroekonomického ukazatele HDP na osobu, neboli podle ukazatelů výkonnosti ekonomiky bylo následující: na prvním místě jsou Spojené státy americké, na druhém místě Velká Británie a na třetím místě Slovensko. Potvrdila se hypotéza, že národní kultura pozitivně ovlivňuje výkonost firemní kultury a samotných podniků v ekonomikách zkoumaných států.

LITERATURA

DĚDINA, Jiří., ODCHÁZEL, Jiří: Management a moderní organizační firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1. knižní monografie 2007

HOFSTEDE, Geert,: CENTRE. [online] [cit. 28.02.2013] Dostupné na: <<http://geert-hofstede.com>>

HOFSTEDE, GEERT: Cultures and Organizations, McGraw-Hill, London

DĚDINA, Jiří, DĚDINA ML. Jiří. Analysis and Comparison of Managerial Styles of Czech and Foreign Managers. Bratislava, *Ekonomia a podnikanie*, 2008, č. 2, s. 13–27. ISSN 1337-4990.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

POLÁČEK, Peter: Srovnání firemní kultury Slovenska, Anglie, a USA a jejich vliv na výkonnost podniku. Bratislava: PEVŠ, 2013. Diplomová práce.

KONTAKT

Doc.Ing. Jiří Dědina, CSc.

Vysoká škola polytechnická Jihlava

Katedra ekonomických studií

Tolstého 1556/16

586 01 Jihlava

Česká republika

e-mail: dedina@vse.cz

Ing. Kamila Dědinová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Katedra managementu

Nám.W.Churchilla 4,

130 67 Praha 3

Česká republika

e-mail: xdedk02@vse.cz

VOLBA VHODNÉ FIREMNÍ KULTURY PODNIKU ZA ÚČELEM ZVÝŠENÍ JEHO VÝKONU

Jiří Dědina, Kamila Dědinová

ABSTRACT

This article is a continuation of previous research authors on the topic „Situation Analysis of national culture and its impact on business performance in selected countries“. In previous studies it has been shown that national culture influences the company performance of respective surveyed countries, but also examined the performance of a country's economy. The aim of this article is to demonstrate the impact of power of corporate culture on business performance which is expressed in macro-economic indicator GDP per capita. Based on many studies it has been confirmed that one of the most important factors of company organizational architecture which affects the performance of the company is just corporate culture. This finding led the authors to focus the article on the implementation of situational analysis on selected business enterprises in selected countries, depending on the performance of enterprises and economies.

KEY WORDS

National culture, organizational culture, corporate culture, business performance, GDP, U.S., GB, Slovakia, situational analysis, leadership style and management.

JEL Classification

M10, L22

ÚVOD

Článek je iniciován na základě interního grantu s názvem „Volba vhodné organizační architektury podniku za účelem zvýšení jeho výkonu“ financovaného Vysokou školou polytechnickou v Jihlavě.

Článek je pokračováním předcházejících výzkumů autorů na téma „Situační analýza národní kultury a jejich vliv na výkonnost podniků ve vybraných zemích“. V předcházejících výzkumech bylo prokázáno, že národní kultura ovlivňuje výkonnost podniků zkoumané země, ale i výkonnost zkoumané ekonomiky dané země.

Cílem tohoto článku je prokázat vliv síly podnikové kultury na výkonnost podniku a národních ekonomik, která je vyjádřena makroekonomickým ukazatelem HDP na osobu.

Na základě mnoha výzkumů se potvrdilo, že jedním z nejdůležitějších činitelů organizační architektury podniku, který ovlivňuje výkonnost podniku, je právě firemní kultura. Toto zjištění vedlo autory k tomu, zaměřit tento článek na provedení situační analýzy firemních kultur vybraných podniků ve vybraných zemích v závislosti na výkonu jejich podniků a národních ekonomik.

¹ Doc. Ing. Jiří Dědina, CSc., Vysoká škola polytechnická v Jihlavě, katedra ekonomických studií, e-mail: dedina@vse.cz

² Ing. Kamila Dědinová, Vysoká škola ekonomická v Praze, katedra managementu, e-mail: xdedk02@vse.cz

Situační analýza firemní kultury podniků ve vybraném podnikatelském prostředí. Teoretická východiska

Vztah firemní kultury a výkonnosti podniku

Kultura firmy je v souvislosti s výkonností organizace studována od počátku 80. let. až do současnosti. Dříve se firemní kultura zkoumala odděleně. Dnes se stává integrovanou součástí komplexního pohledu na řízení a organizování podniku a to v podobě jednoho z nejdůležitějších činitelů organizační architektury podniku.

Prvotním podnětem zájmu o tuto problematiku výzkumu se stala především snaha amerických manažerů obstát ve srovnání s japonským managementem a udržet si tak konkurenceschopnost svých firem. Druhotným podnětem zájmu se pak stala snaha západoevropských, ale i střeoevropských manažerů obstát ve srovnání se světovým managementem a udržet si tak konkurenceschopnost svých firem s ostatním globalizujícím se světem. V neposlední řadě v současnosti dochází ke stále intenzivnějšímu porovnávání výkonových ukazatelů ekonomik, jejich národních kultur a firemních kultur jejich podniků v rámci států Evropské unie po první fázi jejich integrace. (Odcházal & Dědina, 2007)

Jakým způsobem ovlivňuje firemní kultura výkonnost podniku?

Hlavními parametry firemní kultury, které hrají roli z hlediska způsobu a míry ovlivňování výkonnosti podniku, jsou obsah a síla firemní kultury.

Obsah firemní kultury organizace představují názory, hodnoty, postoje a normy chování jejich zaměstnanců, manažerů a vlastníků

Síla firemní kultury pak znamená, nakolik jsou dané názory, hodnoty, postoje, normy a z nich vyplývající vzorce chování v podniku sdíleny.

Jsou-li sdíleny ve vysoké míře, je firemní kultura silná a má značný vliv na fungování a směřování podniku k vyšším výkonům. Na jejím obsahu však závisí, zda tento vliv bude pozitivní či negativní.

Je-li firemní kultura slabá, znamená to, že členové organizace sdílejí společné názory, hodnoty a postoje v malé míře a nebo vůbec. Pak podnik směřuje k nižším nebo žádným výkonům.

Vliv síly firemní kultury na výkonnost podniku

Výhody silné firemní kultury spočívají v tom, že:

- a) Silná firemní kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků. Soulad ve vnímání a myšlení pracovníků usnadňuje komunikaci, redukuje konflikty uvnitř firmy a zvyšuje také schopnost dosahovat konsensu. Tím se urychluje jak rozhodování v organizaci, tak realizace přijatých rozhodnutí. Pak je výkonnost podniku vzestupná.
- b) Silná firemní kultura usměrňuje chování lidí. Díky společně sdíleným hodnotám a normám chování je zabezpečen neformální způsob kontroly, což snižuje potřebu budovat formální kontrolní systémy a posiluje schopnost koordinovaného postupu uvnitř firmy. Pak je výkonnost podniku vzestupná.

- c) Silná firemní kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů. Tím se stává výrazným zdrojem soudržnosti organizace a rovněž nezanedbatelným zdrojem motivace pracovníků. Pak je výkonnost podniku vzestupná.

Nevýhody silné organizační kultury:

- a) Silná firemní kultura vede k uzavřenosti, k přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí. Management firmy tak podléhá dojmu, že to, co fungovalo dosud, bude fungovat i nadále, a nevnímá potřebu nové strategie. Výkon pak může oproti konkurenci i stagnovat.
- b) Silná firemní kultura způsobuje rezistenci vůči změnám. I když se manažeři firmy rozhodnou ke změnám, silné sdílení určitých názorů, hodnot a norem uvnitř firmy způsobuje, že lidé uvnitř firmy nechápou a neakceptují nutnost změn a mají tendenci zůstat u svých navyklých způsobů myšlení a chování. Výkon pak může oproti konkurenci i stagnovat. (Dědina & Dědina ml., 2008)

Situační analýza firemní kultury podniků ve vybraném podnikatelském prostředí. Praktická východiska

Metodika výzkumu byla založena na dotazníkovém šetření v jednotlivých zemích. Jednalo se o šetření firemní kultury podniků na Slovensku, Velké Británii a USA. Síla firemní kultury byla hodnocena pomocí dotazníků, které se skládaly ze tří částí. Ze spokojenosti zaměstnanců, z jejich motivace a z charakteristických hodnot firemní kultury podniku. Výsledky z první části byly vyhodnoceny formou tabulek, z kterých bylo vidět nejčastější odpovědi. Hodnoty pak byly přeneseny do spider grafů. Tímto způsobem jsme získali přehled o zodpovězených otázkách. Otázky byly sestavené tak, že ideální spokojenost by měla být zastoupena silným souhlasem.

Výsledky výzkumu

Slovenská republika – vyhodnocení dotazníku na firemní kulturu podniků

Jak vidíme z grafu č.1, firemní kultura podniků na Slovensku není nejsilnější kulturou v porovnání se zkoumanými podniky v zahraničí. Na jedné straně jsou zaměstnanci ochotní pracovat a jejich vztah k zákazníkovi je příjemný.

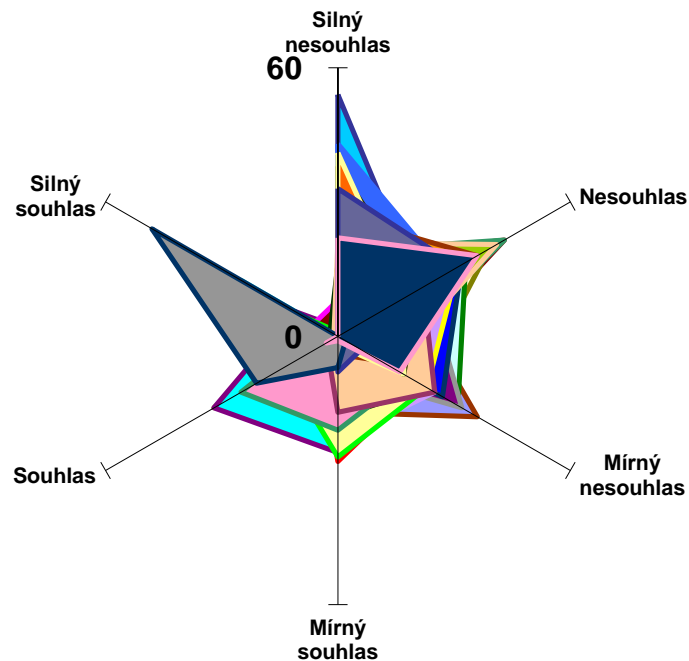
Na druhé straně necítí podporu vedení a jejich vztah k nadřízeným je negativní. Zaměstnanci se domnívají, že je vedení nepodporuje a nevytváří jim dostatečné podmínky k jejich profesnímu růstu a optimálnímu výkonu.

V porovnání s ostatními zeměmi je firemní kultura podniků na Slovensku z hlediska její síly na nejnižší pozici.

Z tabulky 1 je patrné, že slabší firemní kultura podniků na Slovensku je pravděpodobně jedním faktorem, který může ovlivňovat jejich výkonnost, a tím i míru HDP na osobu.

Z hlediska podle HDP na osobu je Slovensko také na nejnižší úrovni ve srovnání s USA a Velkou Británií.

Lze potvrdit hypotézu, že firemní kultura podniků na Slovensku bude ze všech zkoumaných států pravděpodobně na nejnižší pozici. Lze také potvrdit hypotézu, že pravděpodobně bude výkonnost podniků na Slovensku také na nejnižší pozici ze zkoumaných států. Lze také potvrdit hypotézu, že výkonnost podniků na Slovensku, která je na nejnižší příčce ze zkoumaných států, je ovlivněna jejich silou firemní kultura. Z toho vyplývá obecné ověření hypotézy, že firemní kultura podniků ovlivňuje jejich výkonnost.



Graf 1: Vyhodnocení dotazníků na firemní kulturu - SR ³(Poláček, 2013)

Velká Británie – vyhodnocení dotazníků na firemní kulturu podniků

Anglická firemní kultura je dosti silnou firemní kulturou. Je orientovaná na zákazníka a zaměstnanci si uvědomují, že zákazníci jsou pro prosperitu podniku nejdůležitější. Je pro ně velmi důležité, aby dosahovali nadprůměrné výsledky. Preferuje se skupinová práce a skupinové rozhodování víc než individuální .

Silnou stránkou této firemní kultura je nadřazený pracovník, na kterého se mohou zaměstnanci spolehnout. Vedoucí je vždy k dispozici poradit a vždy si vyslechne názor podřízených.

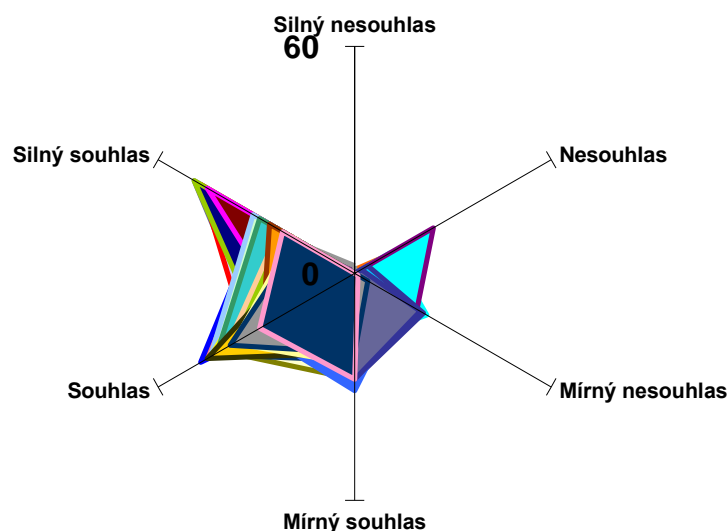
V porovnání s ostatními zeměmi je firemní kultura podniků ve Velké Británii na střední pozici z hlediska její síly.

Z tabulky 1 je opět patrné, že středně slabší firemní kultura podniků ve Velké Británii je pravděpodobně jedním faktorem, který může ovlivňovat jejich výkonnost, a tím i míru HDP na osobu, která je větší než u Slovenské republiky, ale menší než v USA.

³ Upravené na základě (Poláček, 2013)

Z hlediska hodnocení podle HDP na osobu je Velká Británie také na střední pozici ve srovnání s USA a Slovenskem.

Z toho vyplývá i ověření hypotézy, že firemní kultura podniků ovlivňuje jejich výkonnost.



Graf 2: Vyhodnocení dotazníků na firemní kulturu - UK ⁴(Poláček, 2013)

USA – vyhodnocení dotazníků na firemní kulturu podniků

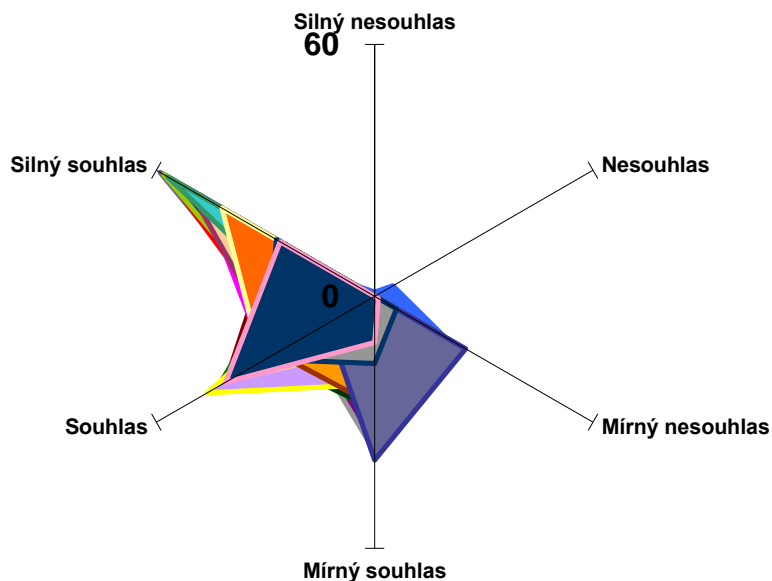
Podniky v USA jsou silně zaměřené na zákazníka. Odráží se to i na jejich zákaznický orientovaném chování. Zaměstnanci jsou iniciativní a snaží se udělat všechno pro spokojenost zákazníků. V podniku mají zaměstnanci dobré podmínky odborného růstu, což je motivuje k vysoké výkonnosti a zdokonalování se.

Jejich vedoucí je jim nápomocný, podporuje je a je ochotný jim pomáhat. Vyslechnou si jejich názory a bez problémů s nimi komunikuje a snaží se jim maximálně vyhovět.

Z tabulky 1 je opět patrné, že silná firemní kultura podniků v USA je pravděpodobně jedním z faktorů, který ovlivňuje výkonnost tamních firem, a tím i míru HDP na osobu, která je větší než ve Slovenské republice a než ve Velké Británii.

Z toho vyplývá i ověření hypotézy, že firemní kultura podniků ovlivňuje jejich výkonnost.

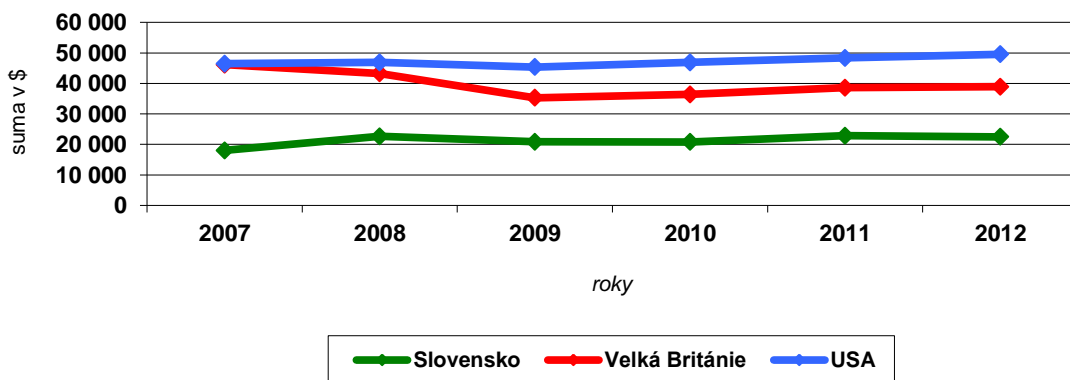
⁴Upravené na základě : (Poláček, 2013)



Graf 3: Vyhodnocení dotazníků na firemní kulturu - USA ⁵(6)

Situační analýza hodnocení výkonu podnikatelského prostředí podle metodiky hodnocení makroekonomického ukazatele HDP na obyvatele.

Tab 1: HDP na obyvatele (2007-2012) ⁶



Graf 2: HDP na obyvatele (2007-2012) ⁷

⁵ Upravené na základě : (6)

⁶ GDP per capita, vydané 26.02.2013. [online] [cit. 01.03.2013] Dostupné na: <
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&code=tec00114> >.

⁷ GDP per capita, vydané 26.02.2013. [online] [cit. 01.03.2013] Dostupné na: <
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&code=tec00114> >.

ZÁVĚR

Cílem článku je prokázat vliv síly podnikové kultury na výkonnost podniku, která je vyjádřena makroekonomickým ukazatelem HDP na osobu. Byla provedena situační analýza podniků z hlediska síly jejich firemní kultury a výkonnosti v jednotlivých podnikatelských prostředích na Slovensku, Velké Británii a USA. Na základě této situační analýzy byla ve všech kritériích potvrzena hypotéza, že firemní kultura podniků ovlivňuje jejich výkonnost.

LITERATURA

DĚDINA, Jiří., ODCHÁZEL, Jiří: Management a moderní organizační firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1. knižní monografie 2007

DĚDINA, Jiří, DĚDINA ML. Jiří. Analysis and Comparison of Managerial Styles of Czech and Foreign Managers. Bratislava, *Ekonomia a podnikanie*, 2008, č. 2, s. 13–27. ISSN 1337-4990.

DĚDINA, J. - CEJTHAMR, V. 2010. *Management a organizační chování*. 2. vydání, Praha, Grada Publishing, 2010, s. 340, ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA, Jiří, DĚDINOVÁ, Kamila. Management methods used to improve the performance of employees. Bratislava 17.05.2012. In: MAJTÁN, Štefan et al.(ed.). Aktuálne problémy podnikovej sféry. Bratislava : Ekonóm, 2012, s. 50–54. ISBN 978-80-225-3427-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

POLÁČEK, Peter: Srovnání firemní kultury Slovenska, Anglie, a USA a jejich vliv na výkonnost podniku. Bratislava: PEVŠ, 2013. Diplomová práce.

KONTAKT

Doc.Ing. Jiří Dědina, CSc.
Vysoká škola polytechnická Jihlava
Katedra ekonomických studií
Tolstého 1556/16
586 01 Jihlava
Česká republika
e-mail: dedina@vse.cz

Ing. Kamila Dědinová
Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Katedra managementu
Nám.W.Churchilla 4,
130 67 Praha 3
Česká republika
e-mail: xdedk02@vse.cz

VÝZNAM METÓDY JUST IN TIME A JEJ VPLYV NA VÝKONNOSŤ PODNIKU

SIGNIFICANCE OF JUST IN TIME METHOD AND ITS IMPACT ON FIRM'S PERFORMANCE

Alexandra Divincová

ABSTRACT

The success of companies is largely influenced by the degree of adaptability to external events that are dynamically and continuously evolving. The responsible preparation and subsequent implementation of Just In Time method can improve competitiveness. It is essentially a philosophy that is well known by the Japanese company Toyota. In general, the Japanese management is based on different assumptions, compared to our European or American one. It is more focused on making small steps leading to the progressive improvement of the whole system. For that reason is necessary the thorough preparation and at the same time the positive attitude to innovation.

KEY WORDS

Just In Time, Genesis, Principles, Aims, Kanban, Pull System, Impact, Performance

JEL Classification

L23, L25

ÚVOD

Neustále zvyšovanie a prehľbovanie požiadaviek zo strany trhu, a teda aj zo strany celého podnikateľského prostredia sa výrazne podpisuje na konkurenčnej schopnosti všetkých spoločností. Nestálosť prostredia, jeho dynamickosť, turbulentnosť či ostatné sprievodné znaky nútia podniky čoraz viac uvažovať nad implementáciou rôznych typov techník a konceptov, ktoré prispievajú k zvyšovaniu efektívnosti podnikateľskej činnosti, a tým pádom pomáhajú k dosiahnutiu stabilného či silného postavenia na trhu.

Uskutočňovanie perspektívnych rozhodnutí a pozitívny prístup k inováciám sú dôležitým predpokladom prosperujúceho podnikania. Globalizačné a interkultúrne prvky vedú k vytváraniu nových a flexibilnejších postupov manažmentu, ktoré zodpovedajú rýchlo sa meniacemu prostrediu. Vyvíjajú sa nové či dokonca špecifické prístupy. K pomerne novšiemu z nich možno zaradiť tzv. štíhlu výrobu, ktorej súčasťou je aj koncept Just In Time (JIT) ako špecifická manažérska metóda. Tá má svoje korene práve v japonskom manažmente vyznačujúcom sa mnohými charakteristickými odlišnosťami a princípmi, na základe ktorých stojí. Technika spočíva vo výrobe presne stanoveného množstva produktov, v konkrétnej kvalite a v konkrétnom čase, pričom základným cieľom je eliminácia časových strát a úspora nákladov. Mnohé podniky najmä automobilového priemyslu si danú skutočnosť uvedomujú, výrobu realizujú práve prostredníctvom tejto metódy. Nemožno nespomenúť spoločnosť Toyota, práve s ktorou sa daný koncept spája.

* Ing. Alexandra Divincová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska. Príspevok je spracovaný v rámci projektu VEGA č. 1/0980/12.

PRINCÍPY A CIELE JUST IN TIME

Anglický výraz pre metódu zvanú Just In Time možno doslovne preložiť ako „práve včas“. Pokiaľ ju spojíme s riadením a vykonávaním samotnej podnikateľskej činnosti, možno ju charakterizovať ako „*filozofiu eliminácie strát v priebehu celého výrobného procesu, od nákupu materiálov a polotovarov až po distribúciu hotových výrobkov*“¹. Existuje viacero definícií pojmu JIT, no v podstate všetky názory sa zhodujú v základom bode a síce, že uplatnením tejto techniky dochádza k dodaniu potrebného množstva materiálu či produktu v konkrétnom čase a požadovanej kvalite. Technika zabezpečujúca elimináciu strát od zásobovania až po odbyt má svoj pôvod v Japonsku, ktoré ju taktiež zdokonalilo práve v oblasti riadenia zásob. Tie predstavujú dôležitú súčasť podnikových aktív, ktorých efektívne vykonaný manažment prispieva ku stabilite a konkurencieschopnosti podnikov.

Ide azda o jednu z najznámejších metód v oblasti logistiky, ktorá má široké uplatnenie nielen v amerických a japonských spoločnostiach, ale aj európskych. Nezastupiteľnú rolu zohráva najmä v automobilovom priemysle, kde si jej nesporné výhody uvedomujú renomované a zvučné spoločnosti ako Toyota, Ford, Audi, BMW a mnohé ďalšie. Práve Toyota dostala túto techniku do povedomia. JIT predstavuje filozofiu japonského manažmentu, ktorá svoje praktické uplatnenie našla v sedemdesiatych rokoch 20. storočia vo viacerých japonských manufaktúrach. Za otca kanbanu² a Just In Time sa považuje viceprezident Toyota Motor Taiichi Ohno. Oba koncepty vychádzajú zo samurajskej tradície, kedy bojovník neprestane nikdy zdokonaľovať svoj štýl a taktiež si nikdy nezabudne vyleštiť svoj meč. V manažérskom ponímaní musí manažér neustále zdokonaľovať svoje zručnosti, ako aj ponúkané produkty a procesy.³

Každá metóda je založená na existencii určitých princípov. Technika JIT nepredstavuje žiadnu výnimku, práve naopak. V literatúre možno nájsť rôzne stavebné prvky predstavujúce primárne piliere tejto metódy, konkrétne ide kanban a pull systém.⁴ Plánovanie na základe pull princípu znamená doslovne princíp ťahu. Z praktického hľadiska sa výroba začne až vtedy, keď zákazník bude požadovať určitý produkt. Informácia sa dostane od zákazníka k obchodníkovi a následne k výrobcovi. Uvedený fakt je jasným dôkazom toho, že v prípade efektívneho uplatnenia techniky práve včas je potrebná dôkladná marketingová analýza. Za veľmi výstižné a prehľadné hľadisko považujem prístup ôsmich základných princípov, ktoré ilustruje schéma č. 1. Toto hľadisko je aplikované na stavebníctvo, no možno skonštatovať, že praktické uplatnenie nachádza vo všetkých sférach, kde možno Just In Time aplikovať.

Za prvý významný princíp možno považovať atakovanie problémov. Cieľom nie je vyhýbanie sa a maskovanie problematických situácií, ale ich sledovanie a včasné riešenie. Druhá zásada je reprezentovaná elimináciou odpadov, čiže vyjadruje zodpovedný vzťah k environmentálnemu prostrediu. Kanban systém a pull princíp sú základnými determinantmi aj v prípade tohto členenia bazálnych prvkov. Nepretržitý pracovný tok by mal viesť k maximálnemu zjednodušeniu výrobného procesu. Koncept celkovej kvality vychádza z komplexnej metódy riadenia kvality, z anglického Total Quality Control, čiže TQC.

¹ GRZNÁR, M. – ŠINSKÝ, P. – MARSINA, Š. Firemné plánovanie. Bratislava: Sprint dva, 2009. s. 123. ISBN 978-80-89393-04-6.

² Kanban predstavuje systém riadenia výroby na základe tzv. kanban štítkov, resp. lístkov, ktoré umožňujú efektívnejšie riadenie výroby, pretože plnia funkciu objednávkového listu.

³ LU, D. J. – KYŮKAI, N. N. Kanban Just-In-Time at Toyota. [online]. Cambridge: Productivity Press, 1989. [cit. 07.01.2013]. Dostupné na internete: <<http://books.google.sk/books?id=TxJNaPkuc4oC&printsec=frontcover&hl=sk#v=onepage&q&f=false>>. ISBN 978-0-915299-48-5.

⁴ BUER, L. Supply Chain Management im deutschen Mittelstand. Hamburg: E-Business und Logistik, 2003. s. 19. ISBN 3-8311-4666-7.

Dôležitú úlohu tu zohráva permanentná kontrola kvality nielen počas samotného výrobného procesu, ale aj v prípade promptného vybavovania reklamácií a sťažností zákazníkov. Práve to umožňuje zdokonaľovanie a prispôsobovanie kvalitatívnych parametrov poskytovaných produktov konečnému zákazníkovi. Rešpektovanie a dodržiavanie rôznych noriem v oblasti kvality predstavuje taktiež neobyčajne významnú zložku v činnosti mnohých podnikov. Top manažment a zamestnanci majú v procese JIT nezastupiteľné miesto. Aby mohol Just In Time fungovať efektívne, je nutné, aby bol top manažment naklonený zmenám, vytváral vhodné zázemie pre implementáciu tejto techniky a v neposlednom rade oboznamoval svojich zamestnancov s prebiehajúcimi procesmi v podniku. Tí by mali na druhej strane participovať na dianí v spoločnosti, neustále napredovať a rozvíjať svoje zručnosti a schopnosti. Čo sa týka dodávateľského a taktiež zákaznickeho vzťahu, predpokladom úspechu je jeho dlhotrvajúci a lojálny charakter. Vzťahy založené na dôvere sú perspektívne a prinášajú množstvo výhod pre všetky zúčastnené strany. Posledný princíp je reprezentovaný nepretržitým zlepšovaním a napredovaním, ktoré môžeme taktiež označiť ako tzv. Kaizen. Opäť ide o výraz japonského pôvodu, ktorý sa spája s neustálym vývojom, s cieľom dosiahnuť určitý pokrok uskutočňovaný v malých na seba nadväzujúcich krokoch, pričom v sebe zahŕňa množstvo manažérskych techník a postupov. Neodmysliteľnou súčasťou metódy je „zasvätenie“ všetkých zamestnancov do danej problematiky. Čo je, akosi možno všimnúť, v prípade japonského manažmentu jeho základným znakom.

Schéma 1 Osem základných princípov JIT



Zdroj: PHENG, L.S. – CHAN, R. Y. M. The Application Just-In-Time Principles to Process Layout for Precast Concrete Production. In Singapore Management Review. ISSN 0129-5977, 1996, roč. 18, č. 2, s. 23-41.

Uvedené princípy podmieňujú splnenie základných či odvodených cieľov metódy. Ak je zabezpečená synergia kardinálnych zásad, vytvára sa priestor pre ich splnenie. Vo všeobecnosti je známe, že pokiaľ chceme niečo dosiahnuť, musíme mať stanovený cieľ a určitú víziu. Obzvlášť je to dôležité pri tvorbe a zdokonaľovaní rôznych manažérskych metód. Pretože ak chceme ako podnik uskutočniť nejakú zmenu a pohrávame sa s myšlienkou integrovania nového postupu, je pre nás významne dôležité poznať budúce stavy, ktoré nám uplatnenie konkrétnej metódy prinesie. Za všeobecný cieľ techniky Just In Time možno

považovať zákaznícky, resp. trhovo orientovanú produkciu, ktorá prispieva k zvyšovaniu a upevňovaniu pozície na trhu. Ďalšiu, v budúcnosti dosiahnuteľnú metú predstavuje vyhýbanie sa neprosperujúcim činnostiam, ktoré zbytočne plytvajú obmedzenými zdrojmi a taktiež odhaľovanie neefektívnych aktivít. Nemenej dôležitými cieľmi sú bezpochyby optimalizovanie kvantity a kvality produkcie, pokles nákladov spojených s dodávkami či v neposlednom rade minimalizovanie prestojov a časových strát strojov.⁵ Sféra cieľov je podľa môjho názoru úzko spätá s množstvom výhod, ktoré JIT prináša. Nepredpokladám, že by si podnik stanovil za cieľ negatívnu metú, práve naopak. A z tohto dôvodu predstavuje pozitívny dôsledok akýsi nami stanovený cieľ, ktorý je recipročne determinantom potenciálnych prínosov.

PRÍNOSY A ÚSKALIA JUST IN TIME

V článkoch a dielach mnohých autorov možno nájsť široké spektrum výhod, ktoré sa s technikou JIT spájajú. Jednotlivé názory sa však výrazne neodlišujú, práve naopak, nachádzame medzi nimi určité prieniky. Medzi primárne a sumarizujúce výhody techniky založenej na dodržaní princípu práve včas patria⁶:

- **úspora skladovacích nákladov,**
- **nižšia zásoba vstupných materiálov,**
- **vyššia kvalita výrobkov,**
- **nižšia nepodarkovosť,**
- **skracovanie dodacích lehôt,**
- **vyššia kvalifikácia zamestnancov, ich motivácia a produktivita...**

Za úspešnou realizáciou a implementáciou metódy JIT stojí samozrejme synchronizovaná marketingová činnosť zameraná na analýzu potrieb zákazníkov, od ktorých sa odvíja celý proces. Z tohto dôvodu je nevyhnutným predpokladom, a tým pádom aj nepochybným prínosom kvalifikovaná činnosť marketingových pracovníkov. Dôležitú úlohu tu zastáva sofistikovaná počítačová sieť, ktorá tvorí primárnu bázu pre plynulý tok informácií. V neposlednom rade možno hovoriť o lojálnom vzťahu zákazníkov k podniku na základe ich rastúcej spokojnosti v dôsledku prehlbovania kvalitatívnych parametrov poskytovaných statkov.

Existuje pomerne veľké množstvo výhod, ktoré prislúchajú tejto technike. Nemožno však abstrahovať aj od negatívnych stránok, ktoré môže neúspešne vykonaný systém riadenia zapríčiniť. V prvom rade môže stáť za neúspechom JIT metódy operatívne plánovanie. Technika si vyžaduje dlhodobú prípravu v rámci všetkých oblastí od výroby až po samotný odbyt. Neakceptovanie zákaznícky orientovaného princípu môže viesť k zlyhaniam v oblasti neprosperujúcich produktov na trhu, čo následne môže zapríčiniť narušenie alebo stratu konkurenčnej výhody podniku. Vidina peňazí prevyšuje skutočné hodnoty a princípy, na ktorých je JIT založený. Tým sa narúša jeho pôvodný zmysel. Ak JIT nie je súčasťou podnikovej kultúry, osadenstvo podniku nepretransformovalo hodnoty metódy práve včas do svojich hodnôt, môže to mať za následok zlyhanie v dôsledku nestotožnenia sa s cieľmi a metami podniku. Metóda kladie vysoké požiadavky na kvalitu dopravy, finančná náročnosť

⁵ WITTE, H. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. [online]. Mníchov: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2007. [cit. 11.01.2013]. Dostupné na internete : <S.8http://books.google.sk/books?id=XsPlxhMG9o4C&pg=PA8&dq=just+in+time+ziele&hl=sk&sa=X&ei=5jLzUluUEqb14QTTkYCgCg&redir_esc=y#v=onepage&q=just%20in%20time%20ziele&f=false>. ISBN 978-3-486-58223-9.

⁶ PRACHAŘ, J. Optimalizace řízení skladových zásob. In Výkonnosť podniku [online]. 2011, roč. 1, č. 3 [cit. 09.01.2013]. Dostupné na internete: <<http://www.vusem.sk/public/userfiles/files/VP32011.pdf>>. ISSN 1338-435X.

je taktiež negatívnym sprievodným znakom, ktorý môže odradiť vedenie podniku od zavedenia tohto prístupu.

Metóda ako taká neprináša potenciálne riziká, dovoľm si však tvrdiť, že práve neefektívne implementovaný systém a abstrahovanie od istých skutočností môže viesť skôr k stratám ako k pozitívnym smerom sa vyvíjajúcim výsledkom. Viac ako dôležitým predpokladom pre úspešné zavedenie systému JIT je zabezpečenie vhodného a bezchybného manažmentu kvality. Je to jeden z najdôležitejších prvkov, ktoré musia v podniku fungovať na maximum. Vybudovanie vhodného priestoru so splnenými kvalitatívnymi parametrami vytvára platformu pre budúce napredovanie. Je teda na zvážení samotného vedenia či pôjde pomalšou cestou zabezpečujúcou dokonalú prípravu, alebo sa „do boja“ pustí hlava nehlava bez náležitého plánovania.

ZÁVER

Súčasný charakter podnikateľského prostredia vytvára široký priestor pre vývoj nových, netradičných metód nielen manažmentu, ale aj logistiky. Zmeny a vzrastajúci význam inovácií sú sprievodnými znakmi súčasnej situácie na trhu. Na základe tejto skutočnosti bolo kardinálnym dôvodom definovanie metódy a upozornenie na najdôležitejšie aspekty prinášajúce prospech v rámci podnikateľskej činnosti. Po úspešnom integrovaní do podnikovej kultúry je dosiahnutie konkurenčnej výhody či lepšieho postavenia na trhu viac ako možné. Rešpektovanie zásadných princípov, z ktorých filozofia Just In Time vychádza, by malo byť primárnym predpokladom jej implementácie. Až po dodržaní jednotlivých principiálnych prvkov a dôkladnej príprave možno pozorovať efektívne výsledky vo výkonnosti podnikov. Vzhľadom na skutočnosť, že zavádzanie nových prístupov do podnikateľskej činnosti si vyžaduje aj podstupovanie určitej miery rizika, inovácie podobného charakteru a pozitívny postoj k zmenám môžu byť dôležitými míľnikmi v rámci životného cyklu podnikov.

LITERATÚRA

- BUER, L. Supply Chain Management im deutschen Mittelstand. Hamburg: E-Business und Logistik, 2003. 126 s. ISBN 3-8311-4666-7.
- DĚDINA, J. – ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- GRZNÁR, M. – ŠINSKÝ, P. – MARSINA, Š. Firemné plánovanie. Bratislava: Sprint dva, 2009. 259 s. ISBN 978-80-89393-04-6.
- LU, D. J. – KYŮKAI, N. N. Kanban Just-In-Time at Toyota. [online]. Cambridge: Productivity Press, 1989. [cit. 07.01.2013]. Dostupné na internete: <<http://books.google.sk/books?id=TxJNaPkuc4oC&printsec=frontcover&hl=sk#v=onepage&q&f=false>>. ISBN 978-0-915299-48-5.
- PHENG, L.S. – CHAN, R. Y. M. The Application Just-In-Time Principles to Process Layout for Precast Concrete Production. In Singapore Management Review. ISSN 0129-5977, 1996, roč. 18, č. 2, s. 23-41.
- PRACHAŘ, J. Optimalizace řízení skladových zásob. In Výkonnost podniku [online]. 2011, roč. 1, č. 3 [cit. 09.01.2013]. Dostupné na internete: <<http://www.vusem.sk/public/userfiles/files/VP32011.pdf>>. ISSN 1338-435X.
- WITTE, H. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. [online]. Mnichov: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2007. [cit. 11.01.2013]. Dostupné na internete : <http://books.google.sk/books?id=XsPlxhMG9o4C&pg=PA8&dq=just+in+time+ziele&hl=sk&sa=X&ei=5jLzUIuUEqb14QTTkYCgCg&redir_esc=y#v=onepage&q=just%20in%20time%20ziele&f=false>. ISBN 978-3-486-58223-9.

KONTAKT

Ing. Alexandra Divincová

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovenská republika, e-mail: alexandra.divincova@gmail.com

IFRS A JEJICH MÍSTO V PODMÍNKÁCH MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

IFRS AND ITS PLACE IN TERMS OF SMES

Gabiela Dlasková, Dana Kubíčková, Ivana Turková

ABSTRACT

Since the 2005 the firms listed on the regulated capital markets in EU are required to prepare their financial statements in accordance with IFRS. In the other countries the capital markets are more developed and the IFRS are more implemented into the economic environment. Success in making new business contacts can depend on whether the company is able to provide reliable and comparable financial data. How is the SMEs prepared to face this requirements, how they perceive this option, whether and to what extent they are informed about IFRS or have experience with their use, that are issues on which focused the research project.

KEY WORDS

IFRS, implementation of IFRS, SME,

JEL Classification

M41

ÚVOD

Potřeba kvalitních, spolehlivých a především srovnatelných finančních informací je jedním z projevů procesu globalizace světové ekonomiky. Srovnatelnost údajů obsažených v účetních výkazech (rozvaha, výsledovka, výkaz změn ve vlastním kapitálu a výkaz o peněžních tocích) má význam nejen pro investory, ale i pro banky, management, obchodní partnery a další uživatele. Mezinárodní standardy účetního výkaznictví jsou jako reakce na tuto potřebu postupně vytvářeny od 70. let minulého století. V souladu s Nařízením č. 1606/2002 Evropského parlamentu a Rady ze dne 19. července 2002, musí účetní jednotky, které jsou obchodními společnostmi a zároveň emitenty cenných papírů registrovaných na regulovaném trhu cenných papírů v členských státech Evropské unie, používat k sestavení účetní závěrky IFRS počínaje 1. 1. 2005. Tento akt uspokojil především informační potřeby investorů a dotkl se pouze části vykazujících subjektů. Jako reakce na potřebu kvalitních a srovnatelných informací jiných uživatelů pak byl vytvořen a v r. 2009 přijat soubor zjednodušených standardů finančního výkaznictví určených pro MSP. Jejich aplikace pro sestavení účetní závěrky však dosud regulována není – použití těchto standardů je vázáno pouze na rozhodnutí účetní jednotky, resp. na požadavcích bezprostředního okolí.

Intenzita požadavku aplikace IFRS pro sestavení účetních výkazů tak závisí na obchodních vztazích a jejich destinaci. V okolních zemích je situace ve srovnání s českým prostředím odlišná: na kapitálový trh je napojeno mnohem více firem, mnohem většího množství firem se dotýká povinnost sestavovat finanční výkazy dle IFRS. Je tedy možné předpokládat, že požadavek vykazovat dle IFRS pro potřeby obchodních kontaktů, je v těchto zemích mnohem více rozšířen. A tedy že ve svých obchodních kontaktech bude srovnatelnost finančních dat předpokládat, resp. požadovat výkazy sestavené dle IFRS více firem a tlak takového prostředí bude silnější. V souhrnu je možné říci, že IFRS jsou do ekonomického prostředí těchto zemí více implementovány a mnohem více ovlivňují i chování firem, a jsou

součástí i nově navazovaných obchodních vztahů, které bude častěji provázet požadavek finančních výkazů sestavených dle IFRS.

1. Vymezení problému a cíl

Současný český účetní systém zahrnuje dva paralelní, vedle sebe existující, relativně nezávislé systémy: národní systém, zákonem, vyhláškami a českými účetními standardy regulovaný systém účetního vykazování, a mezinárodní systém IFRS, upravený zákonem na základě vyhlášky EU pro obchodní společnosti kótované na regulovaných kapitálových trzích v EU. Oba systémy nejsou vzájemně zastupitelné: ty firmy, jichž se dotýká povinnost sestavovat finanční výkazy podle mezinárodních standardů pro kapitálové trhy, sestavují ještě druhou sadu účetních výkazů – pro daňové účely – podle národních účetních standardů. Ostatní firmy, na něž se tato povinnost nevztahuje, sestavují účetní výkazy pouze podle národního účetního systému. V poslední době však roste počet těch firem, které sestavují účetní výkazy podle mezinárodního systému, aniž tuto povinnost mají stanovenou regulatorně, tj. na základě vlastního rozhodnutí. Důvody k tomuto kroku jsou různé: zahraniční mateřská společnost, která podléhá popř. i nepodléhá této povinnosti v zahraničí, zahraniční obchodní partner, čerpání zdrojů z fondů EU (Mullerová, Paseková, Kubičková 2010). Tímto procesem se do účetního systému národního stále více vnašejí prvky systému mezinárodního a do běžného vedení účetnictví a rozhodování o běžných účetních situacích se tak dostávají prvky systému druhého (Procházka 2010). Jde o postupný proces prorůstání a vzájemného ovlivňování obou systémů, který je v podstatě neřízený, vedený aktuálními a individuálními potřebami ekonomické a účetní praxe.

Vykazování majetku a závazků podle IAS/IFRS přináší změny, které prostupují a zasahují do pojetí a vykazování téměř všech položek účetních výkazů. Ve zcela konkrétní rovině to znamená, že účetní výkazy jsou sestavené za jeden a tentýž podnik podle IAS/IFRS na základě jiné soustavy rozhodnutí a provedení konkrétních účetních operací. To přináší zcela nové požadavky na přípravu, vzdělání a myšlení účetních a dalších pracovníků, které musí poskytovat – v míře větší než vyžadoval národní účetní systém – podpůrné informace pro provádění běžných účetních záznamů.

Z těchto úvah vychází výzkumný projekt podporovaný Interní grantovou agenturou Vysoké školy finanční a správní, Praha na téma „Připravenost malých a středních podniků v ČR na implementaci IFRS“. Jeho cílem je zjistit míru, v jaké jsou IFRS neformálně, tj. bez vazby na legislativní úpravu, implementovány do prostředí MSP, v jaké míře je management těchto firem informován o těchto skutečnostech, do jaké míry je s problematikou vykazování podle IFRS seznámen, v jaké míře tyto podmínky akceptoval, resp. IFRS pro MSP využívá.

2. Cíle výzkumného projektu a pracovní hypotézy

Cíle předkládaného výzkumného projektu lze vymežit v těchto rovinách:

- Zjistit způsob sestavování a využití účetní závěrky v MSP (interně, externí firmou, pro běžné řízení, pro daňové účely) a podmínky, za něž provádí externí zpracování účetní firmy.
- Zjistit podmínky a možnosti využití IAS/IFRS pro rozšíření obchodních vztahů MSP.
- Zjistit míru a rozsah informovanosti managementu MSP o IAS/IFRS a připravenosti účetních pracovníků na vykazování dle IFRS.
- Identifikovat rozsah a charakter změn ve vedení účetnictví, které by přechod na IFRS přinesl, a následně v hodnotách obsažených ve finančních výkazech a z toho vyplývající změnu v hodnocení finanční situace a výkonnosti firem.

Hypotézy jsou formulovány ve vztahu ke stanoveným cílům:

- H1 – Malé a střední podniky sestavují účetní závěrky interně nebo externě v závislosti na velikosti – malé firmy, resp. mikropodniky využívají zpravidla služeb účetních firem, střední podniky vedou účetnictví a sestavují účetní závěrku interně, v účetním oddělení.
- H2 – Malé a střední podniky mají četné vazby na zahraniční dodavatele i odběratele a/nebo je jejich záměrem tyto vztahy rozšiřovat.
- H3 – Míra připravenosti manažerů a účetních pracovníků na využívání IFRS ve své činnosti je malá. Oblast přípravy ve sféře vysokých škol i středních škol však dosud s podstatou a praktickou aplikaci IFRS neseznamuje, větší nabídku lze nalézt v oblasti vzdělávání postgraduálního.
- H4 – Účetní výkazy sestavené podle IFRS poskytují podstatně jinou soustavu dat, podávající odlišný obraz o majetkové a finanční situaci podniku, což se odráží v jiném hodnocení finanční stability a výkonnosti firem.

3. Předpokládané metody řešení projektu

Postup řešení projektu předpokládáme v rozdělení do tří etap:

- (1) V první etapě byla provedena analýza podmínek pro vykazování, na jejímž základě byly určeny hlavní problémové okruhy pro formulaci otázek dotazníku a řízených rozhovorů, které budou zjišťovat data pro naplnění prvních dvou cílů výzkumu. Zároveň jsou získávány finanční výkazy sestavené na základě dvou soustav účetních standardů, ČÚS a IFRS a další informace o způsobech vedení účetnictví a připravenosti účetních.
- (2) Ve druhé etapě je ve dvou fázích realizováno dotazníkové šetření a řízené rozhovory s jednotlivými zástupci vybraných firem, ale také účetních firem, vzdělávacích institucí, a sběr dalších relevantních dat.
- (3) Ve třetí etapě je postupně prováděno dílčí shrnutí získaných dat. Získané informace byly předloženy k odborné diskusi na workshupu katedry a na konferencích. Souběžně probíhá dále sběr dat z dotazníkového šetření, které bude uzavřeno s koncem akademického roku. Teprve poté budou všechna data vyhodnocena a zpracována do dalších výstupů.

Cílem tohoto příspěvku je seznámit s výsledky první fáze dotazníkového šetření. Dotazník byl v návaznosti na sledované oblasti rozčleněn na několik částí. V první části byly zjišťovány identifikační údaje o firmě – i když jsme předpokládali anonymní odpovědi, tyto údaje umožní následnou podrobnější analýzu získaných dat. Druhá část dotazníku směřovala ke zjištění důvodů k přijetí IFRS (faktického či potenciálního). Zaměřuje se především na kontakty se zahraničím, a to jak stávající, tak na záměry navázat kontakty se zahraničními partnery v budoucnosti. Ve třetí části dotazníku byla zjišťována míra informovanosti o IFRS ve třech úrovních: na úrovni informace, na úrovni postoje a hodnotících soudů o nich a na úrovni zájmu o konkrétní seznámení s nimi. Čtvrtá část dotazníku byla zaměřena na to, jaká část účetnictví je v podniku nejvíce problematická a se kterou je spojeno nejvíce problémů. Pátá část dotazníku byla určena pro zjištění zkušeností a názorů na užití IFRS v praxi těch podniků, které mají s jejich užitím zkušenosti. Sběr dat a dotazníkové šetření, bylo provedeno ve všech střediscích Vysoké školy finanční a správní, tj. ve střediscích Praha, Most a Kladno, kde je v kombinované formě studia velká koncentrace odborníků a manažerů právě z oblasti řízení podniku a podnikových financí. Bylo získáno 132 dotazníků, přičemž vyhodnocovány byly pouze odpovědi 59 dotazovaných podniků, které splnily kritérium pro přiřazení k MSP.

4. Dosažené výsledky v první etapě výzkumu

Struktura respondentů

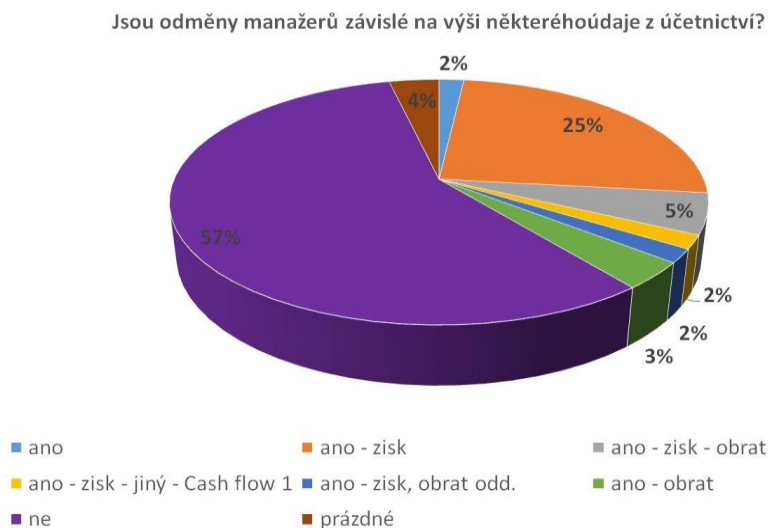
Z identifikační části vyplývá, že odpovídalo 59 % podniků se sídlem v malých městech v ČR, 34 % podniků se sídlem v Praze a pouze 7 % dotazovaných podniků bylo

z jiných oblastí. Převládající právní formou, a to z celých 75 % dotázaných tvoří společnosti s ručením omezeným, 12 % akciové společnosti a zbylá část připadá na ostatní formy. Převládajícím oborem činnosti, a to z celých 27 % je oblast služeb, následovaná obchodem 20 % a výrobou také 20 %. Velmi důležitou se jeví získaná informace o postavení respondenta v dotazovaném podniku, ze 79 % se jedná o vrcholového nebo výkonného pracovníka či manažera na střední úrovni řízení, což jistě může být považováno za záruku fundovaných odpovědí.

Potenciální důvody pro užití IAS/IFRS

V této oblasti se odpovědi podniků výrazně lišily. Obchodní vazby na odběratele v zahraničí uvádí 63 % dotazovaných a na dodavatele 59 %. Jiné vazby na zahraniční subjekty než obchodní připustilo 64 % dotazovaných podniků, avšak v různých souvislostech, převažující byla vazba na mateřskou společnost, a to z 23 %. Součástí dlouhodobých záměrů je u více než 50 % firem navázat a rozvinout další obchodní vztahy a spolupráci se zahraničními obchodními partnery. Jedním z možných důvodů pro užití IAS/IFRS může být také plánovaná změna právní formy, kterou připustilo 9 % podniků. O odměňování manažerů dotazovaných podniků vypovídá obr. 1.

Obr. č. 1 – Závislost odměňování manažerů na údajích z účetnictví



Zdroj: vlastní zpracování

Zkušenosti s využíváním IAS/IFRS a jejich vnímání v podmínkách MSP

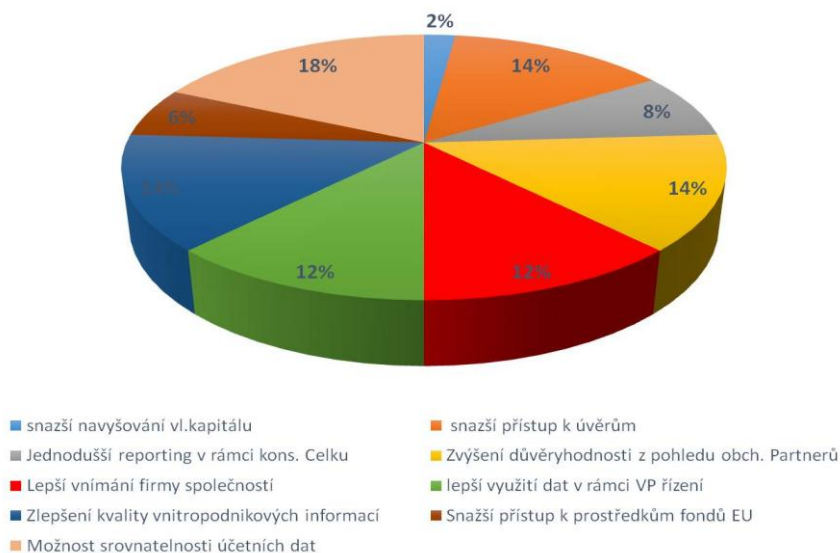
Pouze 5 % dotazovaných má zkušenost s implementací nebo využíváním IAS/IFRS a jako důvod přechodu uvádějí požadavek od mateřské společnosti. Pět procent dotázaných vytváří výkazy převodovým můstkem z „českých“ účetních výkazů. Pouze 2 % podniků však mají oporu v informačním systému. Období přípravy a přechodu na vykazování dle IAS/IFRS uvádějí podniky v rozpětí jeden měsíc až jeden rok. Hlavní problém při přechodu spatřují v zaškolení zaměstnanců a se vznikem s tím spojených nákladů.

Informovanost o Mezinárodních standardech účetního výkaznictví na úrovni vedení firmy či účetního oddělení připustilo 45 % dotazovaných podniků, ovšem pouze 4 % firem vykazují vedle Českých účetních standardů ještě podle jiných účetních standardů, o vykazování podle IAS/IFRS uvažuje 9 % z těchto firem. Velmi rozmanitou se jeví struktura odpovědí v oblasti možných přínosů IAS/IFRS, viz obr. 2.

V dotazovaných podnicích je účetnictví vedeno z 50 % externími dodavatelskými firmami, pouze 36 % podniků má vlastní účetní oddělení, ovšem 25 % z externích dodavatelů nabízí také možnost vedení účetnictví dle IAS/IFRS. Školení v oblasti IAS/IFRS se zúčastnilo 12 % odpovídajících a dalších 25 % přiznává zájem o další vzdělávání v této oblasti.

Obr. č. 2 – Výhody z užití IAS/IFRS

Vidíte nějaké výhody či přínosy vyplývající z užití IAS/IFRS?



Zdroj: vlastní zpracování

Problémy účtování jednotlivých oblastí

Z hlediska účetnictví za nejobsáhlejší oblast považují dotazované podniky pohledávky, a to 18 % podniků. Nejvíce problémovou se jeví oblast pohledávek z 26 % a nákladů z 19 %. Jako zásadní účetní údaj požadovaný pro získání bankovního úvěru firmy uvádějí ze 17 % výsledek hospodaření, z 8 % pak dlouhodobý majetek a cash flow.

ZÁVĚR

Cílem tohoto příspěvku bylo seznámit s výsledky první fáze dotazníkového šetření. Na základě získaných výsledků lze konstatovat potvrzení části první hypotézy - malé firmy, resp. mikropodniky využívají zpravidla služby účetních firem, střední podniky vedou účetnictví a sestavují účetní závěrku interně, v účetním oddělení. Částečně se potvrdila i hypotéza č. 2, a to v části četných vazeb malých a středních podniků na zahraniční dodavatele i odběratele a jejich záměrů tyto vztahy rozšiřovat. Nepotvrdil se předpoklad, že zahraniční obchodní partneři budou požadovat srovnatelná data od svých (budoucích i stávajících) obchodních partnerů. Na základě získaných informací lze také potvrdit předpoklad třetí hypotézy, a to že míra informovanosti a připravenosti manažerů a účetních pracovníků na využívání IFRS ve své činnosti je relativně malá.

LITERATURA

Kotlářová R., Statistické údaje MSP, dostupné na www.mpo.cz/podporapodnikani online 13.11.2012

Kubíčková D., *Impact of IFRS' Adoption on Key Financial Indicators and Financial Assessment – Case of Czech republic* In: proceedings of the conference „Accounting, audit,

analysis: science in the context of innovation and globalization – part two“, Vilnius: Vilnius universiteto leidykla 2012, 852 p. ISBN 978-609-459-028-3, s. 296-306.

Müllerová L., Paseková M., Kubíčková D., „*Analysis of Differences in Reporting According to IFRS in SMEs in the Czech Republic and its influence on Performance Measurement*“, ACTA VŠFS 2/2010, ISSN 1802792X, s. 106-125

Veber J., Srpová J. a kol. (2006), Podnikání malé a střední firmy, 304 s. Praha : Grada 2006. ISBN 80-247-1069-2

Žárová M., Mejzlík L., Could partial IFRS implementation into national accounting systems bring any positive impact? In: 7th Workshop on European Financial Reporting. Bamberg: University of Bamberg, 2011, s. 18.

Elektronické zdroje:

www.mpo.cz/get/28172/29964/322193/priloha001.pdf

www.mpo.cz/podporapodnikani

Acknowledgement

“This article was prepared as one of the results of research project No 7745 “Preparedness of SMEs for Implementation of IFRS” funded by the Internal Grant Agency of the University of Finance and Administration. Prague. Czech Republic.”

KONTAKTY

Ing. Dana Kubíčková, CSc.

Katedra podnikové ekonomiky

Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.

Estonská 500

100 00 Praha 10

Tel. 210 088 803

e-mail: kubickova@mail.vsfs.cz

Ing. G. Dlasková

Katedra podnikové ekonomiky

Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.

Estonská 500

100 00 Praha 10

Tel. 210 088 803

e-mail: dlaskova@mail.vsfs.cz

Ing. I. Turková, MBA

Katedra podnikové ekonomiky

Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.

Estonská 500

100 00 Praha 10

Tel. 210 088 803

e-mail: turkova@mail.vsfs.cz

TRENDY VÝVOJA KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA NA SLOVENSKU V ČASE KRÍZY PO VSTUPE SR DO EUROZÓNY

TRENDS OF COMPETITIVENESS THE VIEW OF SLOVAK ENTREPRENEURIAL ENVIRONMENT OF THE ECONOMIC DEVELOPMENT DURING THE PERIOD OF ECONOMIC CRISIS AFTER ENTRY OF SLOVAK REPUBLIC INTO EUROZONE

Ján Dobrovič

ABSTRACT

Contemporary financial and economic crisis under Slovak conditions is determined by many specific indicators which highly impact its course, behaviour of particular players as well as effects on business subjects and on the whole Slovak economy. Latest quantitative macroeconomic indicators and results of Slovak economy show negative development in more fields. From the last year development of Slovak republic we can see many important changes in behaviour of particular subjects – government, business subjects, households. As a common determinant of their reactions on changed economic conditions it is effort to more rational behaviour and adoption of actions focusing on expenditures consolidation.

KEY WORDS

Recession; Competitiveness; Eurocurrency.

JEL Classification

M38

ÚVOD

Obdobie súčasnej celosvetovej finančnej a hospodárskej krízy je v podmienkach hospodárstva SR determinované viacerými špecifickými činiteľmi (výrazná proexportná orientácia hospodárstva, relatívne nízka miera dlhovej služby štátu, relatívne vysoká miera nezamestnanosti, významné regionálne disparity a pod.), ktoré výrazne ovplyvňujú jej priebeh, správanie sa jednotlivých aktérov, ako aj dôsledky na hospodárenie podnikateľských subjektov a celej ekonomiky SR.

Kvantitatívne makroekonomické parametre a výsledky hospodárskeho vývoja v SR za obdobie rokov 2008 – 2011 poukazujú na negatívny vývoj vo viacerých oblastiach (záporný ekonomický rast hospodárstva meraný cez ukazovateľ HDP, rast nezamestnanosti, rast schodku štátneho rozpočtu a deficitu verejných financií). Na druhej strane tiež možno konštatovať, že dosahované výsledky a ich zhoršenie je porovnateľné s vývojom a výsledkami v okolitých krajinách V4 a EÚ.

Jedným z významných špecifik, ktoré zásadným spôsobom odlišujú ekonomické podmienky hospodárskych subjektov SR od okolitých krajín, je zavedenie novej euromeny paralelne práve v čase celosvetovej finančnej a hospodárskej krízy. S jej zavedením bolo podľa mnohých dopadových štúdií a analýz spojených viacero pre ekonomiku SR významných pozitív vnímaných predovšetkým ako prínos z dlhodobého hľadiska (vyšší prílev zahraničného kapitálu, stabilita výmenného kurzu meny, stabilita podnikateľského prostredia,

¹*Ing. Ján Dobrovič, PhD., Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažmentu, 100%

eliminácia kurzových rozdielov, zjednodušenie obchodovania a zníženie transakčných nákladov, nižšie náklady na kapitál, vyššia transparentnosť cien a iné). Za negatívum bola považovaná predovšetkým strata nezávislej menovej politiky NBS, a tiež zvýšená miera inflácie po zavedení novej meny (dočasný účinok) a jednorazové náklady pri prechode na novú menu.

Doterajší vývoj ekonomiky SR vo vyššie uvedených neštandardných podmienkach možno charakterizovať tak, že dochádza jednak k parciálnemu ako aj integrovanému pôsobeniu dvoch rozhodujúcich významných vplyvov:

- celosvetová finančná a hospodárska kríza,
- zavedenie eura.

1. Analýza vplyvu zavedenia eura v SR v období hospodárskej krízy

Zavedenie novej meny v podmienkach ekonomiky SR doposiaľ spôsobuje, že mnohé pozitíva ako aj negatíva označené v dopadových štúdiách pred zavedením novej meny sa doposiaľ buď ešte neprejavili resp. v súčasnom období pôsobia na ekonomiku SR inou intenzitou, alebo majú dokonca neutrálny alebo až opačný vplyv ich pôsobenia.

Príkladom môže byť relatívne nízka miera inflácie (mohla by sa však postupne časom transformovať až do pre hospodárstvo negatívnej deflácie) po zavedení novej meny a to vďaka paralelnému pôsobeniu vplyvu celosvetovej finančnej a hospodárskej krízy.

Opačným príkladom môže byť stabilita výmenného kurzu po zavedení novej meny, ktorá sa vplyvom celosvetovej finančnej a hospodárskej krízy (devalvácia mien v okolitých krajinách) v podmienkach vybraných odvetví ekonomiky SR (napr. maloobchod, turizmus a cestovný ruch, reštauračné zariadenia a služby, hotelierstvo) dočasne javí vo vzťahu k okolitým krajinám V4 (ČR, Poľsko, Maďarsko) pre ekonomiku SR ako konkurenčne menej výhodná.

Z pohľadu spotrebiteľov SR sú výhody plynúce zo zavedenia eura práve v období svetovej finančnej a hospodárskej krízy, ako napríklad transparentnosť cien, zjednodušenie cestovania, či lacnejšie tovary a služby v zahraničí ešte výraznejšie, ako sa v čase pred zavedením eura predpokladalo.

Naopak, pozitívne vplyvy, ako sú vyšší prílev zahraničného kapitálu, či stabilita podnikateľského prostredia sú dôsledkom súčasného spolupôsobenia krízy dočasne eliminované.

V zásade v rovnakej polohe (pozitívum alebo negatívum) ako pred zavedením novej meny sa v súčasnom období hospodárskej krízy javia nasledovné činitele - eliminácia kurzových rozdielov, zjednodušenie obchodovania a zníženie transakčných nákladov, jednorazové náklady pri prechode na novú menu, strata nezávislej menovej politiky NBS.

Aj napriek uvedenému integrovanému pôsobeniu oboch vyššie menovaných faktorov, za rozhodujúce **negatívne prejavy zapríčinené separátne predovšetkým celosvetovou finančnou a hospodárskou krízou** možno v rokoch 2008 – 2009 označiť:

- výrazné zníženie exportnej výkonnosti podnikov SR² spôsobené okrem iného predovšetkým dopytovou krízou na svetových trhoch,
- nižšie využitie produkčných kapacít podnikov SR vo vybraných odvetviach NH (predovšetkým automobilový priemysel, elektrotechnický priemysel, strojárstvo, drevospracujúci priemysel, hutníctvo, chemický priemysel, obuvnícky priemysel a iné)

² Podľa údajov ŠÚ SR – za prvých 5 mesiacov roku 2009 poklesol vývoz zo SR na medziročnej báze o 27, 85 %. /Zdroj: <http://portal.statistics.sk/>

- nižší prílev zahraničného kapitálu a pokles investičnej spotreby,
- rast nezamestnanosti vo vybraných odvetviach NH, pokles bežnej domácej spotreby, a celkový rast miery nezamestnanosti³,
- pokles čerpania investičných a spotrebných úverov domácností,
- zníženie daňových príjmov štátneho rozpočtu a prehlbovanie jeho deficitu.

Uvedený negatívny vývoj vybraných ekonomických parametrov hospodárstva SR sa ďalej prehĺbil a to vplyvom zavedenia novej euromeny paralelne práve v období svetovej finančnej a hospodárskej krízy. **Za rozhodujúce spolupôsobenie oboch vplyvov pritom možno označiť:**

- výrazné zníženie maloobchodných tržieb v SR ako dôsledok spotrebiteľských nákupov v okolitých krajinách, ktoré bolo vyvolané znížením schopnosti cenovej konkurencie podnikov SR a to paralelným spolupôsobením oboch vplyvov:
 - a) zavedenie novej meny - stanovenie fixného kurzu SKK/EUR k 30.6. 2008 (pred zavedením novej meny) približne 15 % pod hranicou centrálnej parity,
 - b) svetová finančná a hospodárska kríza – výrazný pokles kurzu národných mien voči mene EUR v okolitých krajinách približne na úrovni⁴: ČR – 10%, Maďarsko – 20 %, Poľsko – 30 %
- nižšie využitie kapacít podnikov SR vo vybraných odvetviach NH (predovšetkým maloobchod, turizmus a cestovný ruch, hotely, reštauračné zariadenia a služby)
- zníženie príjmov štátneho rozpočtu a prehlbovanie jeho deficitu z dôvodu nižších príjmov plynúcich z platby DPH a spotrebných daní,
- rast nezamestnanosti vo vybraných odvetviach NH.

Po dočasnom stabilizovaní svetovej ekonomiky koncom roku 2009 a v prvej polovici roku 2010 došlo postupne k zmierneniu viacerých na Slovenskú ekonomiku negatívne pôsobiacich činiteľov ako napríklad:

- Posilnenie menových kurzov v okolitých krajinách V4, ktoré sú približne na polovičnej úrovni z pohľadu ich výšky v čase pred krízou a následne po vypuknutí krízy v septembri roku 2008, čo mierne zlepšilo cenovú konkurencieschopnosť slovenských podnikov na zahraničných trhoch.
- Oslabenie EUR oproti USD približne o 20 % v priebehu prvého polroka 2010, čo opäť zlepšilo cenovú konkurencieschopnosť exportne orientovaných slovenských podnikov na trhoch mimo eurozóny.

Uvedené faktory spolu so súčasným oživením svetovej ekonomiky prispeli k zrýchlenému hospodárskemu rastu SR a k stabilizácii nepriaznivého vývoja v oblasti nezamestnanosti. Aj napriek tomu však pretrvávajú výrazné riziká predovšetkým z pohľadu deficitu verejných financií, ktorý sa v roku 2010 aj napriek dočasnej stabilizácii a oživeniu hospodárskeho vývoja, ďalej prehľbuje a v súčasnosti sa pohybuje na úrovni cca 7% HDP. Tento stav by pri zachovaní súčasných podmienok hospodárskeho vývoja mohol byť

³ Podľa štatistiky OECD – harmonizovaná miera nezamestnanosti v máji 2009 bola v SR na úrovni 11,1%, čo predstavuje 3. najvyššiu mieru nezamestnanosti v krajinách OECD. /Zdroj: <http://www.oecd.org/>

⁴ K 10.7.2009 došlo v priebehu posledného roka k nasledovnému poklesu kurzu národných mien v okolitých krajinách voči EUR: CZK – 10,93 %, HUF - 20,34 %, PLN – 33,76 %.

udržateľný aj vzhľadom k stále relatívne nízkej zadlženosti SR, ktorá sa pohybuje mierne nad úrovňou 40 % ročného HDP.

V prípade, že by však opäť došlo k návratu svetovej hospodárskej krízy, kedy opäť by bolo možné predpokladať negatívny dopad viacerých vyššie analyzovaných činiteľov, vývoj verejných financií SR by mohol dospieť do stavu, kedy by bol už neudržateľný tak ako napríklad v Grécku. Preto je dôležité vopred a včas analyzovať možnosti, ktoré existujú v SR napríklad z pohľadu daňovej a odvodovej politiky.

2. Analýza sadzieb u vybraných typov daní v SR a krajinách EÚ

Tab. 1: Sadzby dane z príjmov právnických osôb v rámci krajín V4 a EÚ

Sadzby dane z príjmov právnických osôb			
Štát	Nominálna sadzba dane v roku 2005	Efektívna priemerná sadzba dane v roku 2005	Nominálna sadzba dane v roku 2008
Belgicko	34%	29,7%	33%
Bulharsko *			10%
Cyprus	10%	9,7%	10%
Česká republika	26%	22,9%	21%
Dánsko	28%	25,2%	28%
Estónsko	24%	21,8%	21%
Fínsko	26%	24,6%	29%
Francúzsko	34,9%	34,8%	33,3%
Grécko	32%	28%	25%
Holandsko	31,5%	28,5%	25,5%
Írsko	12,5%	14,7%	12,5%
Litva	15%	12,8%	15%
Lotyšsko	15%	14,4%	15%
Luxembursko	30,4%	26,7%	22%
Maďarsko	17,7%	17,9%	16%
Malta	35%	32,8%	35%
Nemecko	39,4%	36%	25%
Poľsko	19%	17%	19%
Portugalsko	27,5%	24,7%	25%
Rakúsko	25%	23,1%	25%
Rumunsko			16%
Slovensko	19%	16,7%	19%
Slovinsko	25%	21,6%	22%
Španielsko	39,9%	36,1%	32,5%
Švédsko	28%	24,8%	28%
Taliano	37,3%	32%	33%
Veľká Británia	30%	28,9%	30%

Zdroj: www.ec.europa.eu, k dátumu 2010/01/16

Tab. 2: Sadzby DPH v rámci krajín V4 a EÚ

Štát EÚ	Druh sadzby		Základná		Orgán, ktorý ukladá			Oprávnený orgán
	Super znižovaná	Znižovaná	Základná	Daňovú sadzbu	Daňový základ	Účty		
Belgicko		12%	6%	21%	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne, regionálne, sociálne zabezpečenie
Bulharsko		7%		20%	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne
Cyprus	0%	8%	5%	15%	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne
Česká republika		9%		19%	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne, regionálne, miestny
Dánsko				25%	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne
Estónsko		9% ¹		18%	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne
Fínsko	0%	8%	17%	22%	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne orgány
Francúzsko	2.1%	5.5%		19.6%	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne, sociálne zabezpečenie
Grécko	4.5%	9%		19%	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne
Holandsko		6%		19%	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne
Írsko	4.8%	13.5%		21.5%	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne
Litva		5%	9%	18%	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne
Lotyšsko		10% ²		21% ³	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne
Luxembursko	3%	6%	12%	15%	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne
Maďarsko		5% ⁴		20%	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne
Malta		5%		18%	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne
Nemecko		7%		19%	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne, regionálne, sociálne zabezpečenie
Poľsko	3%	7%		22%	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne
Portugalsko		5% ⁵	12%	20% ⁶	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne, regionálne, miestny, sociálne zabezpečenie
Rakúsko		10%		20%	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne, regionálne, miestny
Rumunsko		5%	9%	19%	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne
Slovensko			10%	19%	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne
Slovinsko		8.5%		20%	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne
Španielsko		4%	7%	16%	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne, regionálne
Kanárske ostrovy		1%-3%		1%-6%	centrálne	centrálne	centrálne	regionálne
Švédsko		6%	12%	25%	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne
Taliansko	4%	10%		20%	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne
Veľká Británia		5%		17.5%	centrálne	centrálne	centrálne	centrálne

Z analýzy vybraných typov daní (viď aj Tab. 1, Tab.2) vyplýva, že výška daní v SR je dlhodobo na nezmenenej úrovni. V okolitých krajinách V4 postupne v posledných rokoch dochádzalo k znižovaniu sadzieb dane z príjmu právnických osôb až na úroveň porovnateľnú so SR. Výška sadzieb DPH je taktiež vo vybraných krajinách V4 a EÚ na porovnateľnej úrovni. Vzhľadom k vyššie analyzovaným činiteľom je preto možné očakávať, že zvyšovanie sadzieb v SR by bolo možné realizovať iba za predpokladu, že k podobnému kroku pristúpia aj v okolitých krajinách. V opačnom prípade by Slovensku hrozila ešte vyššia strata konkurencieschopnosti, ako tomu bolo doposiaľ vplyvom hospodárskej krízy a paralelného zavedenia eura.

ZÁVER

Obdobie súčasnej celosvetovej finančnej a hospodárskej krízy je v podmienkach hospodárstva SR determinované viacerými špecifickými činiteľmi (výrazná proexportná orientácia hospodárstva, relatívne nízka miera dlhovej služby štátu, relatívne vysoká miera nezamestnanosti, významné regionálne disparity a pod.), ktoré výrazne ovplyvňujú jej priebeh, správanie sa jednotlivých aktérov, ako aj dôsledky na hospodárenie podnikateľských subjektov a celej ekonomiky SR.

Kvantitatívne makroekonomické parametre a výsledky hospodárskeho vývoja v SR za posledné obdobie poukazujú na negatívny vývoj vo viacerých oblastiach (rast nezamestnanosti, rast schodku štátneho rozpočtu a deficitu verejných financií). Na druhej strane tiež možno konštatovať, že dosahované výsledky a ich zhoršenie je porovnateľné s vývojom a výsledkami v okolitých krajinách V4.

Z udalostí a vývoja v podmienkach SR v období posledného roka možno tiež pozorovať viacero významných zmien v správaní sa jednotlivých zainteresovaných subjektov – vláda, podnikateľské subjekty, domácnosti. Spoločným determinantom ich reakcie na zmenené ekonomické podmienky je snaha o racionálnejšie správanie sa a prijímanie čo najširšieho spektra opatrení smerujúcich ku konsolidácii ich výdajov.

LITERATÚRA

DOBROVIČ, J. Trendy v manažmente daňovej správy SR v kontexte štátov V4 a Slovinska : vedecká monografia / [1. vyd.]. - Prešov : Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, 2011. - 272 s. - GAMA/10/14. - ISBN 978-80-555-0339-4.

KUBÁTOVÁ, K. (2003): Daňová teória a politika. ASPI Publishing, Praha, 2003, str. 86/264 str., ISBN 80-86395-84-7

MAEDE, J.E. (1995): The Theory of international Economic Policy.II.Trade and Welfare and Mathematical Supplement. In: The Canadian Journal of Economic and Political Science. 1995. Vol. 23, No. 4.,561s. doi:10.2307/139023

MUSGRAVE, R. A., MUSGRAVEOVÁ, P. B. (1994): Veřejné finance v teorii a praxi. Praha: Management Press, 1994, 582 s. ISBN 80-85603-76-4

PUDIL, P., VYBÍHAL, V., VÍTEK, L., PAVEL, J. a kol. (2004): Zdanění a efektivnost. Praha: Eurolex Bohemia, s. r. o., 2004, 158 s. ISBN 80-86861-07-4

KONTAKT

Ján Dobrovič, Ing. PhD.

Katedra manažmentu, Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove , Ul. 17.

novembra 1, 080 78 Prešov, Slovenská republika

e-mail: jan.dobrovic@unipo.sk

A MODEL FOR MEASUREMENT AND ASSESSMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL RELATING TO COMPETITION FACTORS

Helmut Döring

ABSTRACT

This paper shows that the measurement and assessment is a difficult challenge. It does not surprise that scientists as well as practitioners have dealt with the measurement and assessment of the intellectual capital for some years already. As a result today, there is a number of methods and techniques for the measurement and assessment of intellectual capital. However, several methodical problems have to be acknowledged in regard to the practical application. Most of available methods, models and frameworks are explicitly for the external reporting of intellectual capital. It is not possible to understand cause-effect relationships between the intellectual capital and competition success for example. From this vantage point the question is how suitable the according methods are for the measurement and assessment of intellectual capital relating to competition factors? With this paper a methodological approach is given for a multi-state model that a) eliminate some problems to the indicators and variables and b) identify cause-effect relationships between corporate strategies, intellectual capital and competition success.

KEYWORDS

intellectual capital, measurement, assessment, reports, methods, models, frameworks, indicators, cause-effect relationships, corporate strategies, competition success

1. INTRODUCTION

Due to the increased importance of resource knowledge, companies try to measure and assess intellectual capital more and more. One aim is to develop knowledge resources to allow an improvement of the competitive situation. According to Bontis, this can be seen as one of the main motivations for companies to deal with the measurement of intellectual capital:

“Based on the notation that ‘what is measured, is managed’ the measurement of IC becomes critically important for the firms in the knowledge-based era.”¹

Especially in industrial sectors with fierce competition, intellectual capital is a decisive factor for the business success. Nonaka expressed in 1991 already that knowledge is the only sustainable competitive advantage in an economy characterised by uncertainty:

“In an economy where the only certainty is uncertainty, the one source of lasting competitive advantage is knowledge.”²

Ten years later, Pablos supported this view as well, stating that “in the knowledge economy [...] knowledge-based resources represent the true source of sustained competitive advantage for the firm.”³ Consequently, the methods and models for the measurement and

1 Bontis 2004, p. 13

2 Nonaka 1991, p. 96

3 Pablos 2003, p. 62

assessment of intellectual capital should offer according insights into the interdependencies. This contribution deals with current problems in the measurement of intellectual capital of companies. For this, an overview of currently established methods and models is outlined first. Then, a critical discussion of proxy variables and indicators applied in daily business follows. A model of North and Grübel is employed to demonstrate that a multi-state model of indicators can not only eradicate some of the problems of measurement and assessment, but also elucidate the cause-effect relationships between the intellectual capital of a company and its competition success.

2. MODELS FOR MEASUREMENT AND ASSESSMENT

At the end of the eighties, especially in Sweden and North America attempts were made to improve the illustration and description of a company's value in view of the increasing importance of intangible assets. The starting point of these considerations was the observation of the fact, that the market value of a listed company deviated more and more from the accounting value listed in the balance of accounts.⁴ In the middle of the nineties, Sveiby and Edvinsson decisively shaped the research and development in the field of intellectual capital. Both autonomously developed models to measure intellectual capital. Focal point of these models is the establishment of an intellectual capital subdivided into components, described using indicators and illustrated in a report.⁵

This day, Sveiby identifies 42 methods, models and frameworks for the measurement of intellectual capital, part of which can be traced back to his and Edvinsson's models.⁶ According to Sveiby, all known systems for the measurement of intellectual capital are very fragile and susceptible to manipulation. One significant reason for this is the use of proxy variables and indicators in the measurement systems:

“All measurement systems, including traditional accounting, have to rely on proxies, such as dollars, euros, and indicators that are far removed from the actual event or action that caused the phenomenon. This creates a basic inconsistency between managers' expectations, the promises made by the method developers and what the systems can actually archive and make all these systems very fragile and open to manipulation”.⁷

Grübel, North and Szogs have applied three methods to a practical example and encountered corresponding problems with the indicators. These models were *The Danish Guideline for Intellectual Capital Statements*, the approach of the *Austrian Research Center Seibersdorf* and the *IC Rating* according to Edvinsson. It was detected that partly “components of the knowledge base were described with criteria which have nothing to do with knowledge (e.g. average age and quantity of employees). Apart from that, inputs (investments) are listed as changes of the organisational knowledge base (e.g. investments in further education). Isolated interim successes and transmission effects of organisational processes are measured (e.g. availability by phone) as well as statistical financial indicators (e.g. volume of bonuses).”⁸

4 Cf. Barthel 2004, p. 332.

5 Cf. Alwert 2005, p. 23.

6 Cf. Sveiby 2012

7 Sveiby 2012

8 Grübel 2004, pp. 19-27

3. MULTI-STATE INDICATOR SYSTEM

Grübel and North suggest a multi-state indicator system “which separates indicators for stock figures of the knowledge base, interventions, transmission effects and results of the business operations.”⁹ Their considerations are based on the standard model of knowledge-based management by North. On the one hand, North uses the model to explain how business objectives can be achieved with systematic interventions in the knowledge base. On the other hand, he points out how the results of interventions can be measured in distinct levels within the separate categories of indicators.¹⁰ The strategic aim of interventions in the organisational knowledge base is to convert knowledge into competitive advantages, according to North, and thereby make them measurable as business success.¹¹

The indicator class I of the model describes the organisational knowledge-base at the point in time t_0 quantitatively as well as qualitatively. Part of the organisational knowledge base are, e.g., the qualification and problem solving competence of the staff, the customer knowledge and the process know-how. The indicator class II comprises inputs and processes as measurable factors of interventions affecting the knowledge base. These could, e.g., be days of further training spent per employee, numbers of hours participated in customer seminars or ratings of counselling or training quality. The indicators of class III measure interim successes and transmission effects, i.e. the direct results of the interventions (→ outputs). Financial and non-financial results are measured at the end of the observed time period (e.g. quarter or fiscal year) with the help of the indicators in class IV. These results can be, for instance, customer satisfaction or the market penetration.¹²

4. CONCLUSION

The multi-state indicator model of North and Grübel removes problems related to indicators by separating stock figures of the knowledge base, interventions, transmission effects and business results of the management activities, i.e. the business success. Beyond that, however, the dynamic method of monitoring the intellectual capital elucidates cause-effect relationships between management and knowledge aims, interventions in the organisational knowledge base and the business success and makes them comprehensible. In order to master the problem settings in the field of measurement and assessment in general and specifically relating to competition factors, this model can be used and further be developed.

REFERENCES

- Alwert, K. (2005), Wissensbilanzen – Im Spannungsfeld zwischen Forschung und Praxis. In: Alwert, K. - Heisig, P. - Mertings, K. (Hrsg.), Wissensbilanzen: Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, S. 19-39. Heidelberg: Springer Verlag, 2005
- Andriessen, D. (2004), IC valuation and measurement: classifying the state of the art, *Journal of Intellectual Capital*, 5 (2), S. 230-243
- Barthel, E. - Gierig, R. - Kühn, I. (2004), Human Capital in Unternehmen: Unterschiedliche Ansätze zur Messung des Humankapitals. Frankfurt/M.: Hochschule für Bankwirtschaft / HfB, 2004
- Bontis, N. (2004), Intellectual Capital in Egyptian software firms, *The Learning Organization*, 11 (4/5), S. 332-346

9 Grübel 2005, p. 110

10 Cf. North 1999, p. 148

11 Cf. North 1999, p. 149

12 Cf. Grübel 2005, pp. 111-112

Dumay, J.C. (2009), Intellectual capital measurement: a critical approach, *Journal of Intellectual Capital*, 10 (2), S. 190-210

Grübel, D. - North, K. (2005), Von der Intervention zur Wirkung. Das mehrstufige Indikatorenmodell. In: Alwert, K. - Heisig, P. - Mertings, K. (Hrsg.), *Wissensbilanzen: Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln*, S. 109-119. Heidelberg: Springer Verlage, 2005

Grübel, D. - North, K. - Szogs, G. (2004), Intellectual Capital Reporting – ein Vergleich von vier Ansätzen, *zfo wissen*, 1/2004, S. 19-27

Nonaka, I. (1991), The Knowledge-Creating Company, *Havard Business Review*, November-Deceber, S. 96-104

North, K. (1999), *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen*, 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 1999

Pablos, P. O. (2003), Intellectual Capital Reporting in Spain: a Comparative View, *Journal of Intellectual Capital*, 4 (1), S. 61-81

Sveiby, K.E. (2012), *Methods for Measuring Intangible Assets*, verfügbar unter: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> (aufgerufen am 27.03.2012)

KONTAKT

Helmut Döring, M.A., MBA
Gehrberg 57
45138 Essen
Deutschland
E-Mail: info@helmutdoering.de

DZIAŁALNOŚĆ INWESTYCYJNA SPÓŁEK DEBIUTUJĄCYCH NA GIEŁDZIE PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH W WARSZAWIE

Tadeusz Dudycz

ABSTRACT

The article analyzes the investment activity of companies making their debut on the WSE. It has been shown that, firstly, they acquire a lot of capital, many times more than they had prior to the issue. This raises the question whether they will be able to effectively invest it. And secondly, much of the capital is invested in short-term deposits and current assets. However, investment in fixed assets is the dominant direction of investment only for companies going public during the bear market.

KEY WORDS

IPO, new issue, WSE,

JEL Classification

M41, G14, G23, G32

WPROWADZENIE

Rynek kapitałowy, którego istotną częścią jest rynek giełdowy prowadzony w Polsce przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie SA (GPW) spełnia m.in. dwie ważne funkcje w gospodarce: Pierwszą jest funkcja alokacji kapitału – która powinna przyczyniać się do tego aby kapitał trafiał do tych podmiotów, które potrafią go najefektywniej wykorzystać, przyczyniając się w ten sposób do jego reprodukcji. Drugą ważną funkcją jaką powinien on pełnić jest funkcja kapitałowo redystrybucyjna polegającej na organizacji przepływu wolnych środków pieniężnych od podmiotów posiadających ich nadmiar do podmiotów chcących z nich korzystać. Realizacja tych funkcji ma duże znaczenie rozpatrywane zarówno w skali całej gospodarki jak i pojedynczych inwestorów.

Jednak ze procesem wchodzenia spółek na giełdę (IPO) związane są dwa nie wyjaśnione do końca zjawiska. Z jednej strony występuje tzw. zysk pierwszego dnia. To znaczy, że pod koniec pierwszego dnia notowań, powszechnie ceny akcji debiutujących przedsiębiorstw są wyższe od ceny emisyjnej. Jednymi z pierwszych, którzy zbadali to zjawisko byli Ibbotson i in. (1994), a przegląd wyników badań przeprowadzonych w różnych krajach dowodzących powszechności tego zjawiska podali Jenkinson i Ljungqvist (2001). Ostatnie badania potwierdzające to zjawisko dla rynku polskiego przeprowadzili Jewartowski i Lizińska (2012). Z drugiej strony długoterminowy zwrot z akcji debiutujących na giełdzie przedsiębiorstw jest niższy od zwrotu z indeksów giełdowych. Wykazały to wczesne wyniki uzyskane przez Ritter (1991) a przekrojowe badania potwierdzając występujące zniżenie wyników inwestowania w akcje IPO w stosunku do wyników inwestowania w zdywersyfikowany portfel rynkowy dla 15 państw europejskich przeprowadzili Gajewski i Gresse (2006). Także w Polsce badania przeprowadzone przez Jewartowski i Lizińska (2012) potwierdziły to zjawisko. Przyczyn takiego stanu rzeczy upatruje się przede wszystkim w czynnikach behawioralnych oraz związanych z asymetrią informacji. Brakuje natomiast badań, które analizowałyby sposób inwestowania kapitałów pozyskanych z giełdy, które mogą dostarczyć kluczowych odpowiedzi związanych z przyczynami występującej niskiej efektywności spółek debiutujących na giełdzie.

¹ Prof. PWr dr hab. Politechnika Wroclawska.

Niniejszy artykuł wpisuje się w tą lukę i jego celem jest analiza debiutów giełdowych pod kątem oceny kierunków inwestowania kapitałów pozyskanych z giełdy. W artykule zostanie potwierdzona hipoteza mówiąca, że debiutujące spółki dużą część pozyskanego z giełdy kapitału inwestują w aktywa, które po pierwsze powinny być finansowane kapitałami krótkoterminowymi a po drugie nie gwarantują uzyskiwanie stopy zwrotu na poziomie oczekiwań inwestorów.

CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ

W skład próby badawczej wchodzi dane ze sprawozdań finansowych przedsiębiorstw debiutujących na GPW i łączących debiut z nową emisją akcji. Dla każdego przedsiębiorstwa obliczono parametry na podstawie danych ze sprawozdań finansowych pochodzące z trzech okresów: roku debiutu, pierwszego roku po debiucie oraz drugiego roku po debiucie. Przedmiotem badań są przedsiębiorstwa debiutujące w latach 2006-2008. Przy czym spółki debiutujące w roku 2007 zostały podzielone na debiutujące przed szczytem hossy i po szczytce. W związku z tym uzyskano cztery okresy analizy oznaczające:

- 2006 rok poprzedzający szczytowy okres hossy.
- 2007 rok szczytowego okresu hossy podzielony na:
 - (2007 I) przed szczytem
 - (2007 II) po szczytce
- 2008 pierwszy rok bessy.

W poszczególnych okresach poddano analizie następującą ilość debiutujących spółek:

- rok 2006 - 12 debiutów
- rok 2007 (I) - 17 debiutów przeprowadzonych do sierpnia,
- rok 2007 (II) - 25 debiutów przeprowadzonych od sierpnia do końca roku
- rok 2008 - 12 debiutów.

Łącznie przeanalizowano 66 spółek za 3 lata co daje 198 obserwacji.

METODYKA BADAŃ

Badanie polegało na identyfikacji kierunków inwestowania kapitałów pozyskanych z giełdy. W tym celu dla każdej spółki oszacowano na podstawie sprawozdań finansowych wielkość kapitału pozyskanego w trakcie debiutu, z podziałem na to jaka jego część zostanie zaksięgowana na kapitale podstawowym, co decyduje o wielkości udziałów nabytych przez nowych akcjonariuszy, a jaka na kapitale zapasowym. Następnie obliczono relację pozyskanego kapitału zakładowego w stosunku kapitału zakładowego po zaksięgowaniu nowej emisji co pozwoliło ustalić wielkość sprzedanych udziałów. Podobnie postąpiono z łącznym kapitałem własnym. W kolejnym kroku obliczono zmiany w poszczególnych aktywach i przedstawiano je w relacji do pozyskanego w trakcie emisji kapitału. W związku z tym, że zmiany w aktywach obrotowych uwzględniano netto, a więc po pomniejszeniu o zobowiązania krótkookresowe, suma zmian aktywów pokrywała się z wielkością pozyskanego kapitału, gdy w przedsiębiorstwie nie wystąpiła zmiana kapitału własnego z tytułu wypracowanego zysku lub starty, wypłaty dywidendy lub też zaciągnięcia zobowiązań długoterminowych. Zmiany w aktywach obliczono dla każdej spółki za trzy okresy: rok debiutu, pierwszy rok po debiucie i drugi rok po debiucie. Wyniki uzyskane we wszystkich okresach odniesiono do tej samej podstawy – wielkości pozyskanego kapitału. Szacując udział przedsiębiorstw inwestujących w konkretne aktywa brano pod uwagę tylko te, które zainwestowały w nie więcej niż 10% pozyskanego kapitału.

Poszczególne kategorie występujące na wykresach przedstawiają wartość średnią arytmetyczną i odpowiednio oznaczają:

- % sprzed. udziałów - wyrażony w procentach udział nabywców nowej emisji w kapitale zakładowym spółki.

- % przyrost KW – wyrażona w procentach relacja kapitału własnego pozyskanego w trakcie nowej emisji do kapitału własnego przed emisją.

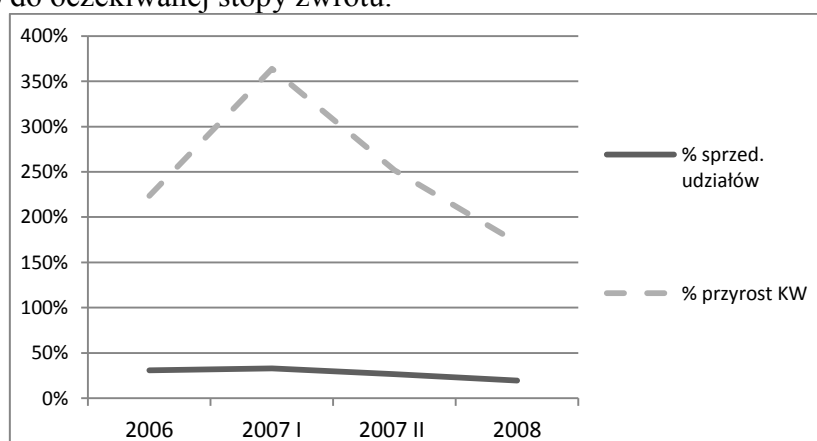
Natomiast poniższe kategorie oznaczają wyrażony w procentach przyrost w stosunku do pozyskanego kapitału własnego:

- Inwestycje krótkoter. – inwestycji krótkoterminowych.
- Inwestycje długoter. – inwestycji długoterminowych.
- Rzeczowe aktywa trwale – rzeczowych aktywów trwałych
- Wart. niem. i prawne – wartości niematerialnych i prawnych.
- Pozostałe FAT – aktywów trwałych z wyłączeniem rzeczowych, wartości niematerialnych i prawnych oraz inwestycji długoterminowych.
- Pozostałe aktywa obrotowe – sumy zapasów i należności krótkoterminowych pomniejszonych o zobowiązania krótkoterminowe

OMÓWIENIE WYNIKÓW

Ilość pozyskanego kapitału

Jak widać na rys. 1 spółki wchodząc na giełdę wraz z nową emisją sprzedawały około 30% udziałów, co prawdopodobnie nie pozbawiało starych udziałowców kontroli nad spółką. Jednak sprzedając stosunkowo niewiele udziałów widzimy, że uzyskiwały bardzo duży przyrost kapitału własnego (KW) stanowiący wielokrotność posiadanego. W 2006 średni zwiększały kapitał własny o około 220% co oznacza potrojenie ilości KW. W pierwszej połowie 2007 uzyskiwany przyrost KW wyniósł ponad 350%, który spada wraz ze spadkiem koniunktury do około 170% w 2008. Uzyskiwanie bardzo dużego przyrostu kapitału własnego przy sprzedaży niewielkiej ilości udziałów możliwe było dzięki temu, że spółki sprzedawały akcje po cenie emisyjnej wielokrotnie przewyższającej cenę nominalną. Widzimy więc, że w okresie analizy spółki pozyskiwały bardzo duże ilości kapitału własnego, w związku z tym tylko posiadanie bardzo rozległych i atrakcyjnych programów inwestycyjnych pozwoliłoby efektywnie go wykorzystać i spełnić oczekiwania nowych inwestorów co do oczekiwanej stopy zwrotu.



Rys. 1. Procent sprzedanych udziałów oraz uzyskany przyrost kapitałów własnych przez spółki debiutujące na GPW –średnia arytmetyczna

Kierunki inwestowania – rok debiutu

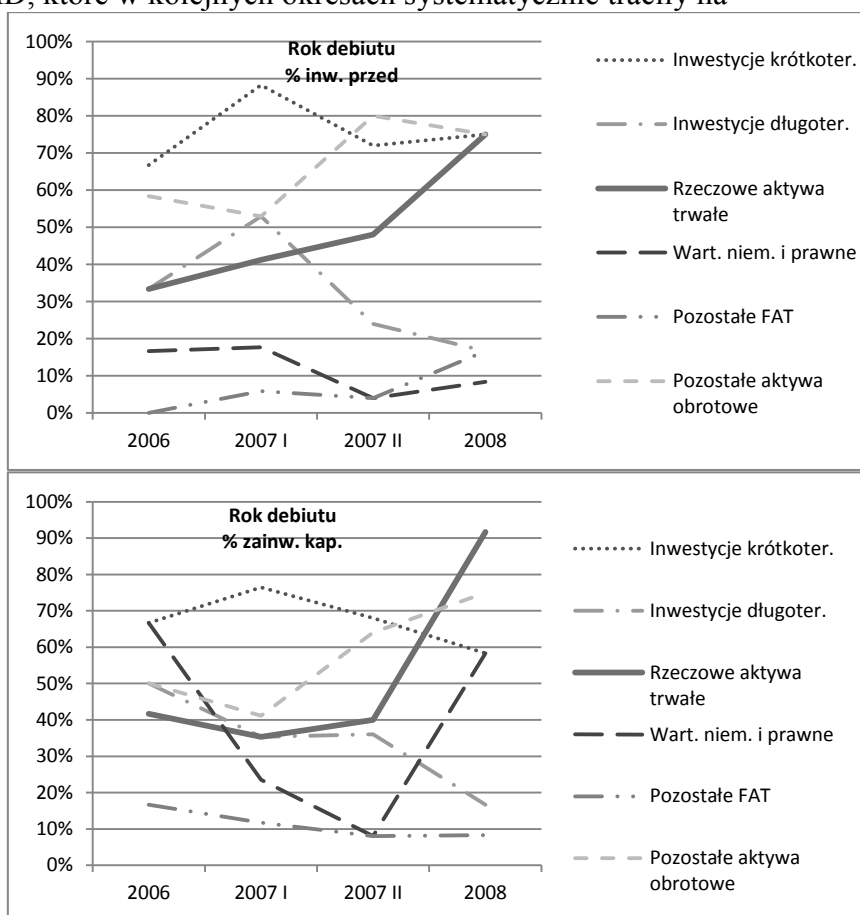
Obserwując popularność danego kierunku inwestowania (góra rys. 2) widzimy, że w roku debiutu inwestowanie w rzeczowe aktywa trwale (dalej RAT) realizowało 30% przedsiębiorstw debiutujących w 2006 roku i około 40% w 2007 (I). Jednak wraz ze spadkiem koniunktury udział ten rośnie do ponad 70% w 2008. Dużą popularnością cieszyło się

inwestowanie w inwestycje krótkoterminowe (dalej IK) oraz co jest zastanawiające w pozostałe aktywa obrotowe (dalej PAO). Popularność inwestowania w inwestycje długoterminowe (dalej ID) początkowo rośnie wraz ze wzrostem koniunktury aby po załamaniu się jej dynamicznie spadać.

Natomiast analizując ilość kapitału zainwestowanego w poszczególne aktywa (dół rys. 2) widzimy, że najwięcej kapitału zostało zainwestowane w inwestycjach krótkoterminowych (ponad 60% w 2006 r.) i udział ten początkowo rośnie wraz ze wzrostem koniunktury a po jej załamaniu spada. Jeżeli chodzi o RAT to wyraźna jest odwrotna tendencja ilości zainwestowanego kapitału od stanu koniunktury, przeciwnie jak tendencja inwestowania w IK. Zastanawiająca jest również tendencja inwestowania w aktywa obrotowe, gdzie początkowo spółki ulokowały ponad 40% pozyskanego kapitału ale jego ilość dynamicznie rośnie wraz ze spadkiem koniunktury.

Pierwszy rok po debiucie

W pierwszym roku po debiucie najpopularniejszymi kierunkami inwestowania (górną rys. 3) były ID, które w kolejnych okresach systematycznie traciły na



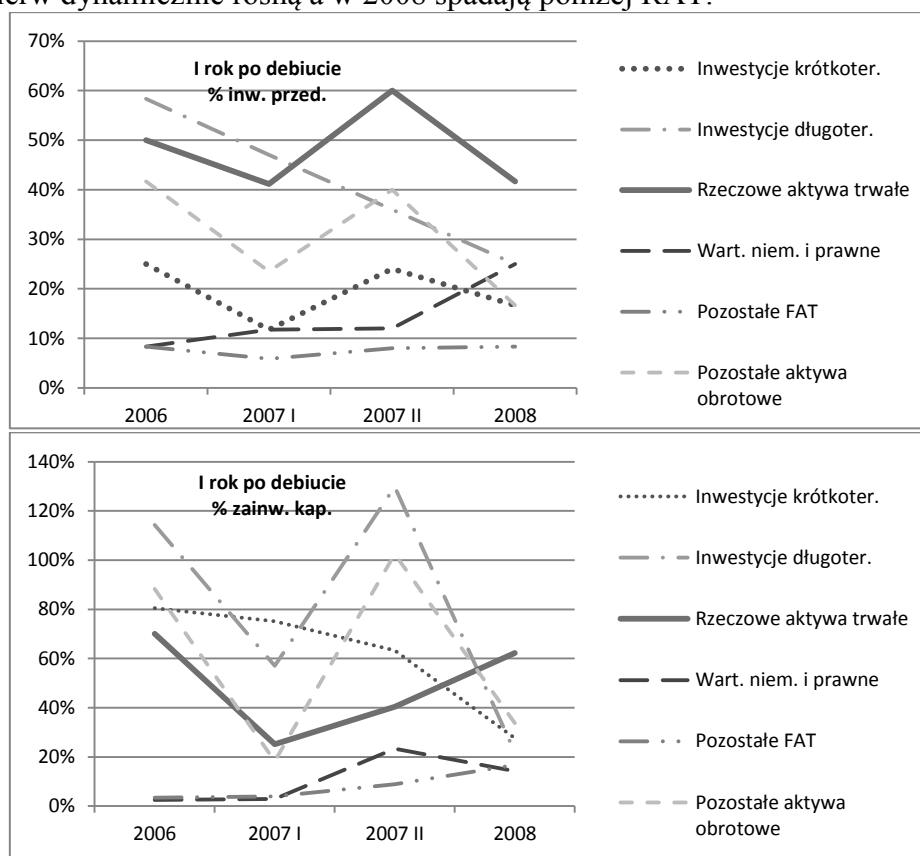
Rys. 2. Kierunki inwestowania w roku debiutu, pozyskanych kapitałów ze względu na wielkość inwestowanego kapitału i popularność kierunku inwestowania. Górny wykres – popularność inwestowania, dolny – wielkość zainwestowanego kapitału

popularności oraz RAT. Dużą popularnością – co jest zastanawiające, cieszyły się również inwestycje w PAO. IK istotnie straciły na popularności w tym okresie, co jest oczywiste, zważywszy, że w roku debiutu została tam ulokowana większa część pozyskanego kapitału. Patrząc natomiast na ilość zainwestowanego kapitału w poszczególne aktywa (dół rys. 3) widzimy że najwięcej kapitału inwestowano w ID, od przeszło 100% w 2006 do około 20% w 2008. Ilość kapitału inwestowana w te aktywa wykazuje również dużą zmienność. Kolejnym kierunkiem inwestowania były IK, które jednak w kolejnych okresach wykazują wyraźną

tendencję spadkową. Początkowo na trzecim a od 2007II na drugim miejscu uplasowały się PAO. Inwestowanie w RAT podobnie jak w roku debiutu jest odwrotnie skorelowane z koniunkturą. Wraz z jej wzrostem spada a po jej załamaniu się wzrasta, tak iż w 2008 roku ulokowano w nich najwięcej kapitału.

Drugi rok po debiucie

W drugim roku po debiucie początkowo najpopularniejszym kierunkiem były RAT (góra rys. 4), których popularność w szczytowym okresie hossy drastycznie spada, aby wraz ze spadkiem koniunktury znowu osiągnąć najwyższy pułap. Wysoką popularnością cieszyły się również IK oraz PAO. Natomiast analizując ilość inwestowanego kapitału w poszczególne aktywa (dół rys. 4), spółki debiutujące w 2006 najwięcej kapitału inwestowały w ID a następnie w RAT i IK. W szczytowym okresie hossy na pierwszym miejscu pojawiają się PAO, a na następnym miejscu z mniejszą ale podobną ilością inwestowanego kapitału; RAT oraz ID i IK. Wraz ze wzrostem koniunktury RAT się analogicznie jak w poprzednich okresach czyli rośnie ilość kapitału inwestowanego w tych aktywach. Natomiast IK i ID oraz PAO najpierw dynamicznie rosną a w 2008 spadają poniżej RAT.



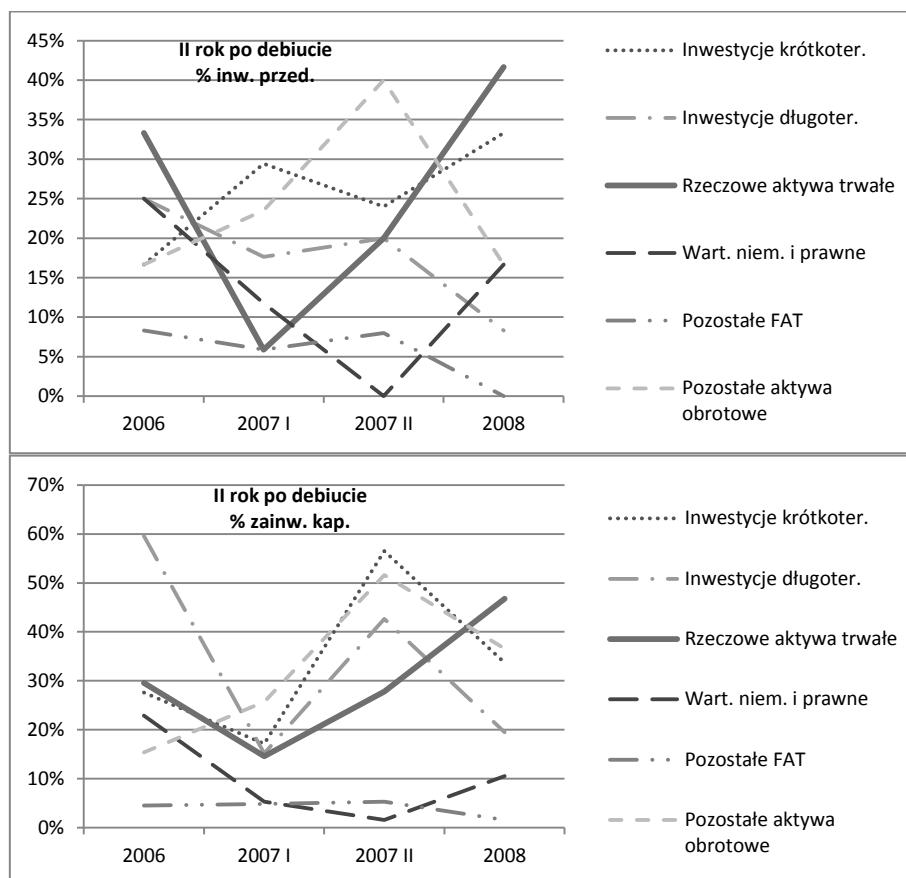
Rys. 3. Kierunki inwestowania w pierwszym roku po debiucie, pozyskanych kapitałów ze względu na wielkość inwestowanego kapitału i popularność kierunku inwestowania. Górny wykres – popularność inwestowania, dolny – wielkość zainwestowanego kapitału

Miejsce ulokowania kapitału – pierwszy rok po debiucie

Wynikiem prowadzonej działalności inwestycyjnej opisaną powyżej było ulokowanie kapitału w poszczególnych aktywach.

Patrząc na popularność inwestowania (góra rys. 5) widzimy, że w pierwszym roku po debiucie najczęściej przedsiębiorstw lokowało swoje kapitały (więcej niż 10% pozyskanego) w RAT, IK, ID oraz PAO. Przy czym w kolejnych okresach rośnie popularność RAT i IK a spada ID. Patrząc natomiast na ilość kapitału ulokowanego w poszczególnych aktywach widzimy, że spółki debiutujące w 2006 najwięcej kapitału miały ulokowane w ID następnie

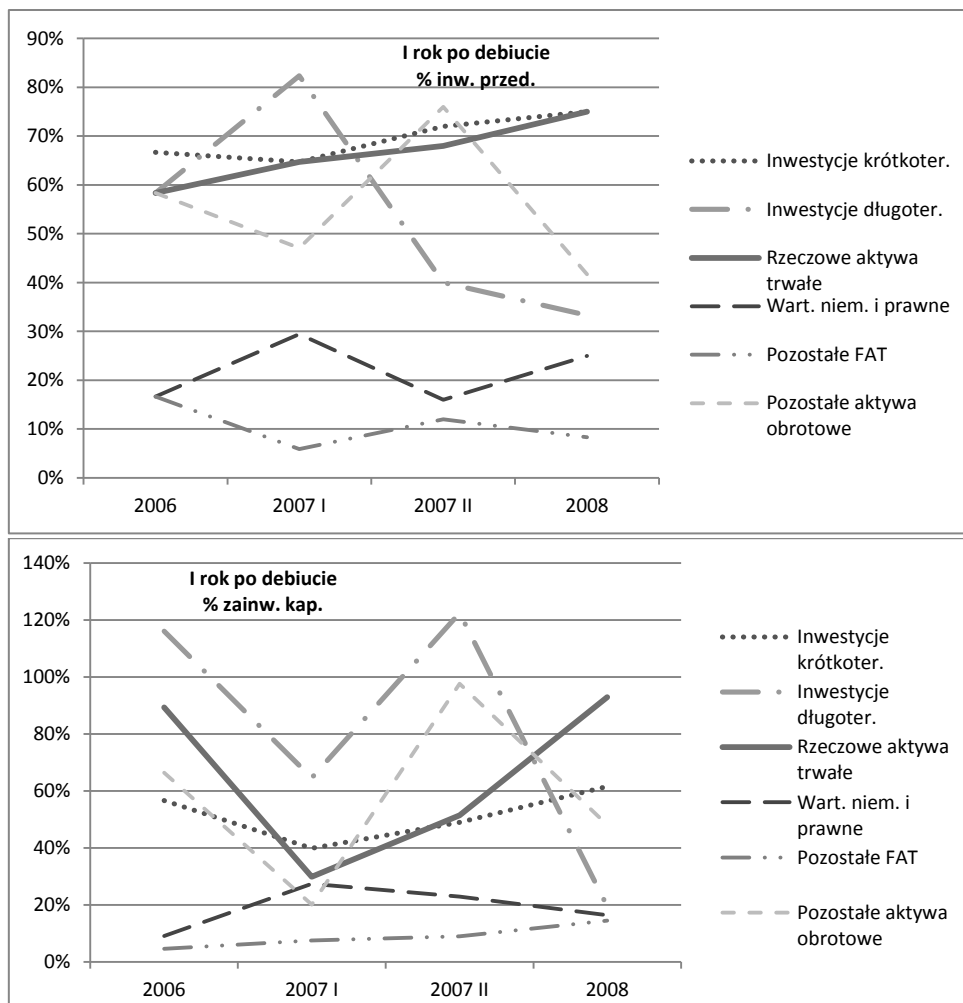
RAT, AO i IK. Spółki debiutujące w szczytowym okresie hossy najczęściej miały ulokowane w ID następnie IK a na trzecim miejscu RAT. Spółki debiutujące w okresie hossy (2006) najczęściej kapitału miały ulokowane w RAT a następnie IK.



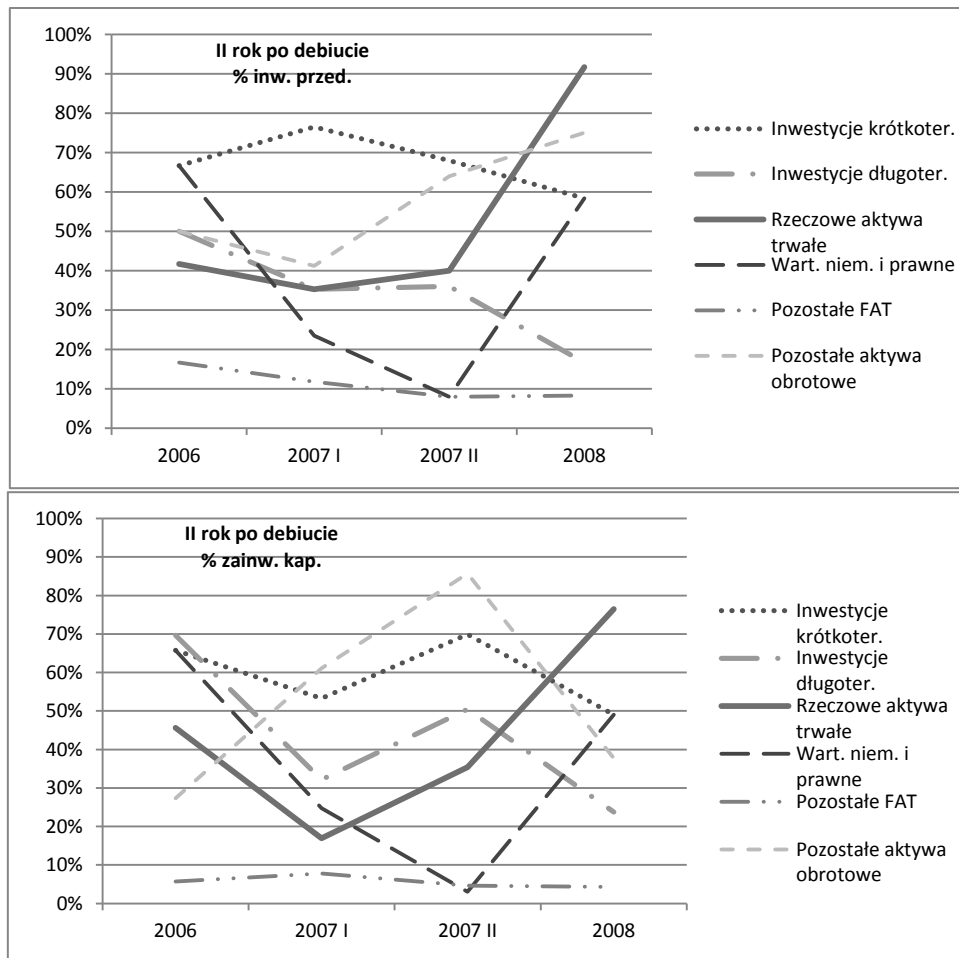
Rys. 4. Kierunki inwestowania w drugim roku po debiucie, pozyskanych kapitałów ze względu na wielkość inwestowanego kapitału i popularność kierunku inwestowania. Górny wykres – popularność inwestowania, dolny – wielkość zainwestowanego kapitału

Drugi rok po debiucie

W drugim roku po debiucie (góra rys. 6) w trzech z czterech okresów najczęściej przedsiębiorstw lokowało pozyskane kapitały w IK. Częstym kierunkiem inwestowania były PAO, ID i RAT. W miarę pogarszania się koniunktury rośnie ilość przedsiębiorstw, które ulokowały kapitały w RAT i PAO. Natomiast pod względem ilości ulokowanego kapitału spółki debiutujące w 2006 największą ilość kapitału ulokowały w IK i ID oraz wartościach niematerialnych i prawnych a na czwartym miejscu w RAT, które utrzymują to miejsce jeszcze przez kolejne dwa okresy i dopiero spółki debiutujące w 2008 ulokowały w nich najwięcej kapitału. Niezwykle zastanawiający jest fakt, że spółki debiutujące w trzech okresach (2006, 2007I i 2007II) największe ilości kapitału ulokowały w IK i PAO. Spółki debiutujące w ostatnim okresie (2008) najwięcej kapitału ulokowały w RAT ale nadal dużo kapitału ulokowały w PAO i IK.



Rys. 5. Miejsce ulokowania pozyskanego kapitału w pierwszym roku po debiucie, ze względu na popularność kierunku inwestowania oraz ilość ulokowanego kapitału. Górny wykres – popularność kierunku inwestowania, dolny – Ilość kapitału zainwestowanego w dane aktywa



Rys. 6. Miejsce ulokowania pozyskanego kapitału w drugim roku po debiucie, ze względu na popularność kierunku inwestowania oraz ilość ulokowanego kapitału. Górny wykres – popularność kierunku inwestowania, dolny – Ilość kapitału zainwestowanego w dane aktywa

WNIOSKI KOŃCOWE

Spółki, które wchodząc na giełdę łączą to z nową emisją akcji, w założeniu robią to w celu pozyskania kapitału na nowe obiecujące inwestycje. Nabywcy akcji liczą, że programy inwestycyjne debiutujących spółek są tak atrakcyjne, że ich kapitały zostaną dobrze zainwestowane przynosząc ponadprzeciętne stopy zwrotu. Jednak obraz działalności inwestycyjnej debiutujących spółek wyłaniający się z powyższej analizy wygląda zgoła niepokojąco. Po pierwsze, w wyniku nowej emisji spółki pozyskują bardzo duże ilości kapitału wielokrotnie przewyższające ich stan posiadania. Rodzi się więc podstawowa wątpliwość. Czy spółki mają tak rozległe i atrakcyjne programy inwestycyjne, dzięki którym będą w stanie efektywnie zainwestować pozyskane kapitały. Po drugi, analizując działalność inwestycyjną spółek, widzimy, że bardzo dużą popularnością cieszą się inwestycje w lokaty krótkoterminowe (inwestycje krótkoterminowe) oraz aktywa obrotowe. Bardzo wyraźna jest tendencja, która pokazuje, że rzeczowe aktywa trwałe, które w głównej mierze odpowiadają za wzrost szeroko pojmowanego potencjału produkcyjnego, są dominującym kierunkiem inwestowania tylko dla spółek debiutujących w okresie bessy. Natomiast w okresie hossy dominującymi kierunkami inwestowania są inwestycje krótkoterminowe i długoterminowe oraz, co jest zaskakujące, aktywa obrotowe. I tam też przedsiębiorstwa ulokowały najwięcej kapitału. Powstaje zatem fundamentalne pytanie. Czy na takie inwestycje liczyli nowi inwestorzy? Oraz czy inwestycje te są w stanie zapewnić inwestorom ponadprzeciętne stopy zwrotu.

LITERATURA

DUDYCZ T., *A Takeover Ratio Parameter for the Evaluation of an Initial Public Offer* (January 18, 2013). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2240614> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2240614>.

GAJEWSKI J. F., GRESSE C., *A Survey of the European IPO Market*, ECMI Paper, No.. 2/August 2006, s. 56-58.

IBBOTSON, R.G. 1975. "Price Performance of Common Stock New Issues." *Journal of Financial Economics* 2, no. 3: 235–272.

JENKONSON T., LJUNGQVIST A., *Going Public. 2001, The Theory and Evidence on How Companies Raise Equity Finance*, Oxford University Press, New York.

JEWARTOWSKI T., J. LIZIŃSKA, *Short- and Long-Term Performance of Polish IPOs*, *Emerging Markets Finance & Trade*, March–April 2012, Vol. 48, No. 2, pp. 59–75.

RITTER J. R., WELCH I., *A Review of IPO Activity, Pricing, and Allocations*, *The Journal Of Finance* • Vol. LVII, No. 4 • August 2002, p. 1795-1828.

KONTAKT

Prof. PWr dr hab. Tadeusz Dudycz
Instytut Organizacji i Zarządzania
Politechniki Wrocławskiej
ul. Smoluchowskiego 25
50-372 Wrocław
Polska
tadeusz.dudycz@pwr.wroc.pl

TYPES OF INFORMATION USED IN SHAPING COMPETITIVENESS OF LOGISTICS COMPANIES IN POLAND, GERMANY AND BELORUSSIA – STUDY RESULTS

Marek Dylewski, Beata Filipiak

ABSTRACT

The article presents some of the empirical research conducted by means of a questionnaire and an interview which considers the information use in companies operating in the area of logistics. The major aim is to highlight the importance of information in raising the level of competitiveness in companies functioning in multinational environment. The article focuses on the replies obtained from respondents from Poland, Germany and Belorussia that influence the competitiveness of logistics companies.

KEY WORDS

corporate competitiveness, information, information significance

JEL Classification:

G3, G30, M2, M21

1. INTRODUCTION

Companies accommodate themselves according to the market, they modify and upgrade the existing management system, and also do so with reference to offered products and services. Due to their consistency, operation fluency and a swift change implementation instead of radical resistance they evoke support and trust and contribute to workers' greater commitment. These actions, however, are not sufficient as, in order to take decisions efficiently, except for the mentioned above features, it is information that needs to be delivered consistently and accordingly to the needs expressed by managers. Simultaneously, these actions must be in line with decision-making expectations.

Companies, in order to compete and succeed, need information, both external and internal (the one that originates within the company). The latter type of information is most often generated by accountancy systems.

The major aim of the article is to exhibit the significance of information in raising competitiveness of the logistics companies functioning in multinational environment.

2. THE SIGNIFICANCE OF INFORMATION IN RAISING CORPORATE COMPETITIVENESS

In turbulent times the ability of swift identification and creating factors triggering change, then creating and implementing the action plan in order to achieve the desired results is of essential value for logistics companies and their competitive position. This ability enables the company to attain such features as self-learning and self-improvement, which, in turn, results in improving the company's competitiveness. Competitiveness cannot be built with no adequate information coming from efficient and self-adapting towards the changing

¹ Scientific study financed from the budgetary resources in the years 2010-2013 as scientific project no NN 113 005839.

² Associate Professor Marek Dylewski, Poznan School of Banking, Department of Economics in Szczecin, Associate Professor Beata Filipiak, Poznan School of Banking, Department of Banking and Finance in Poznań

needs IT system. In order to achieve advantage over competitors the IT system in the company should allow to create not only the adequate competitive strategy that would enable to assess the current potential of the company and the directions and opportunities for the future development.³ It is also important for the company to strengthen its competitive position and to build its market power. These actions are based upon a multidimensional set of factors, among which one mentions information.⁴

Competitiveness is always perceived while taking into consideration realized benefits, offering customers the best possible services (or products), winning over competitors and also successfully attaining the goals which have been set⁵. In order to achieve competitive advantage each company will strive to lower the costs, to differentiate the products offered, to raise efficiency, qualifications and competences, to create new solutions in their market offer, and finally to create the ability to render services or manufacture products that keep pace with consumers' requirements⁶. This means that the company needs to possess adequate information on both internal processes and market situation in order to be competitive.

3. METHODOLOGY

The notion of information use in raising corporate competitiveness was examined in a multidimensional way. Not only were entrepreneurs' expectations on supporting a decision making process with the information stemming from company's IT systems examined, but also the significance of the information derived from financial and managerial accountancy systems. Different types of information that would streamline process management and would result in competitiveness growth were analysed.

The study was conducted in three countries: in Germany, Poland and Belorussia. The countries were selected deliberately taking into consideration the development of their economies. This selection was performed on the basis of GDP index, population wealth and corporate development. The questionnaire and interview were tools used in the process of collecting data.

Due to the population characteristic features and the fact that the access to some factors characterizing a given population was limited a decision on quota sampling was made. The structure of a study sample according to nationality is presented in figure 1.

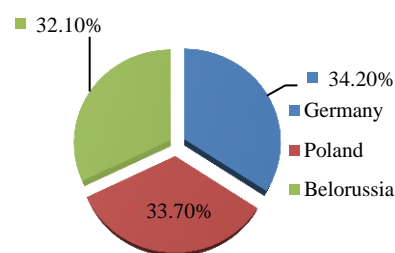


Figure 1. Structure of a study sample according to the respondents' country of origin

Source: prepared on the basis of own study results "The Use of Accountancy Tools in Logistics - Contemporary Experience of Poland, Germany and Belorussia", 2012.

³ Jonas A., 2002, *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka menedżera i bankowca, Warszawa, s. 16.

⁴ Garbarski L., 1997, *Wybór rynku docelowego przez przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji* [w:] *Marketing jako czynnik i instrument konkurencji*, PWE, Warszawa, s. 38

⁵ Lichtarski J.(Red.), 2005, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, s.97.

⁶ Lichtarski J.(Red.), 2005, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, s.99-100.

While assessing the significance of gathered information a four-grade scale was used, where information was assessed as extremely significant, quite significant, quite insignificant, totally irrelevant. While assessing the direction of acquiring information a five-grade scale was adopted, where "5" is the highest grade (the highest significance), while 1 is the lowest grade (it denotes the lowest significance). The responses were examined both as a whole and with the division into the three examined countries.

The study comprised top and middle management and also people directly involved in decision making processes (major specialists).

4. TYPES OF INFORMATION USED IN COMPANIES IN ORDER TO RAISE COMPETITIVENESS

In the light of the conducted research (figure 2) almost half of the respondents indicated that information on logistics processes in making decisions, and especially in raising competitiveness is quite significant (40.6%). Fewer than one out of three respondents indicated that this aspect was extremely significant (27.7%). For about 11.7% this information was totally irrelevant.

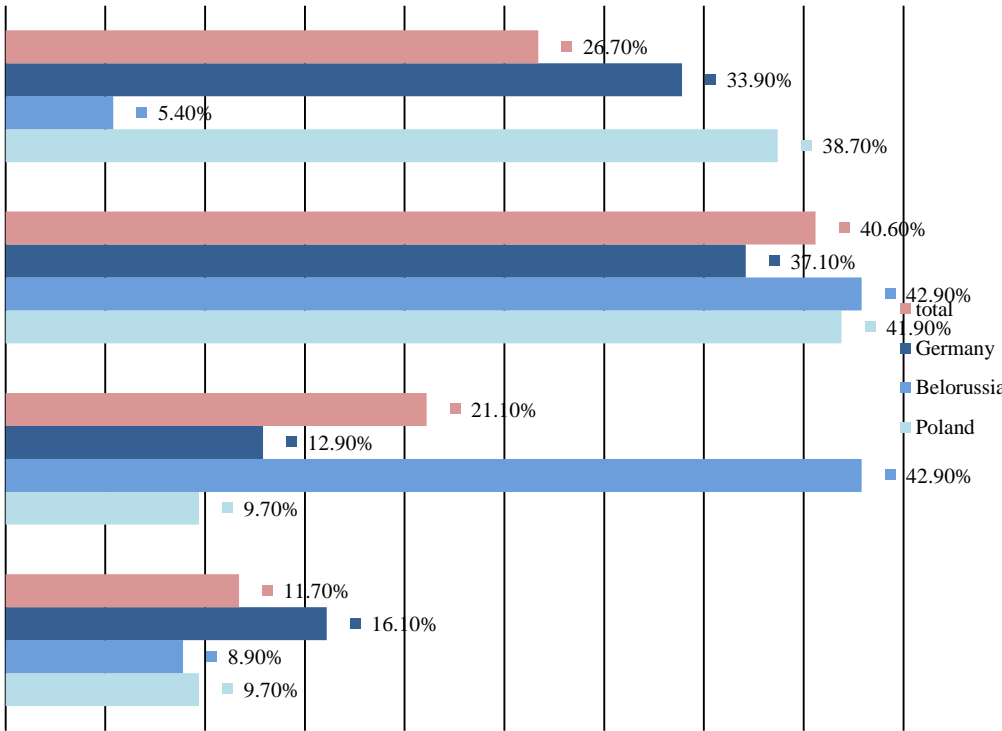


Figure 2. Significance of possessing information on logistics processes

Source: prepared on the basis of own study results.

During the study the following directions of acquiring information that (according to respondents) influence competitiveness of logistics companies were analysed: mandatory financial statements, additional financial statements and internal analyses, second-hand information (external), information acquired on the basis of talks and interviews with the workers.

The significance of information sources in the decision making process when it concerns raising corporate competitiveness was assessed by entrepreneurs in the similar way. Some of the given sources were graded as quite significant, occasionally as irrelevant. The highest number of respondents gave highest grades to:

- additional financial statements and internal analyses (grade 5 – 46.4%),

- mandatory financial statements (grade 5 – 37.7%),
- information obtained from talks and interviews with the workers (grade 5 – 35.2%).

As one can see in figure 3 (grade 5 – 58.7%) entrepreneurs, as far as the significance of mandatory financial statements as the source of information used in the process of raising competitiveness is concerned, had similar opinions. Most respondents graded this source relatively high. However, one can notice that this source of information was especially important for German entrepreneurs (grade 5 - 58.7%), and then for Belorussians (grade 4 – 58.6%).

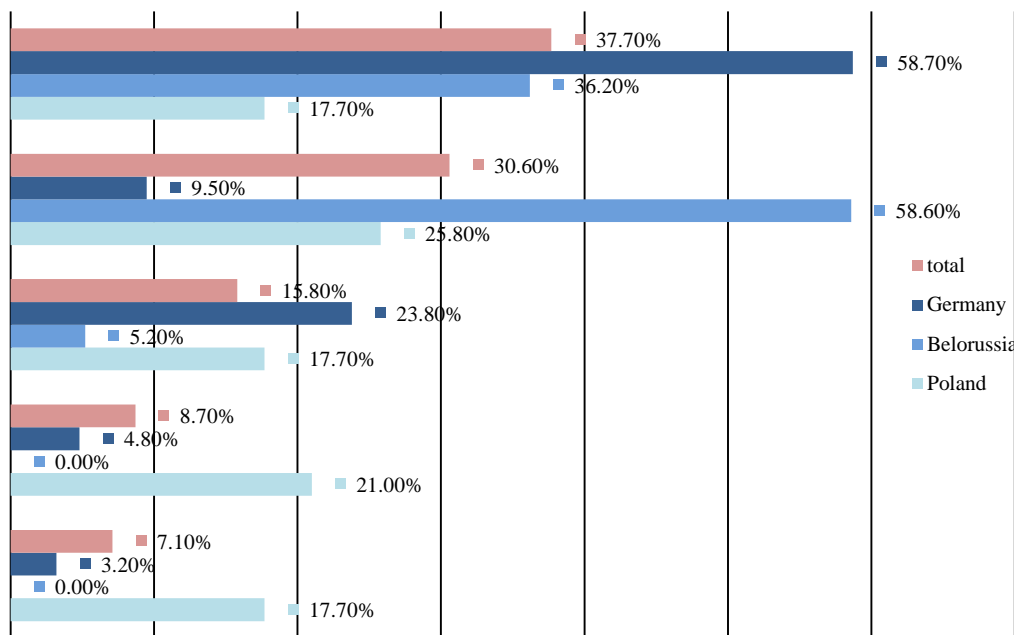


Figure 3. Significance of mandatory financial statements as the source of information

Source: prepared on the basis of own research results.

Responses given by entrepreneurs assessing the significance of additional financial statements and internal analyses were similar. Most respondents graded this source of information as high. Similarly to mandatory financial statements the additional ones were given highest grades by German entrepreneurs (grade 5 – 66.7%). The second in order were Belorussian respondents who graded this source of information as quite important (grade 4 – 25.9%).

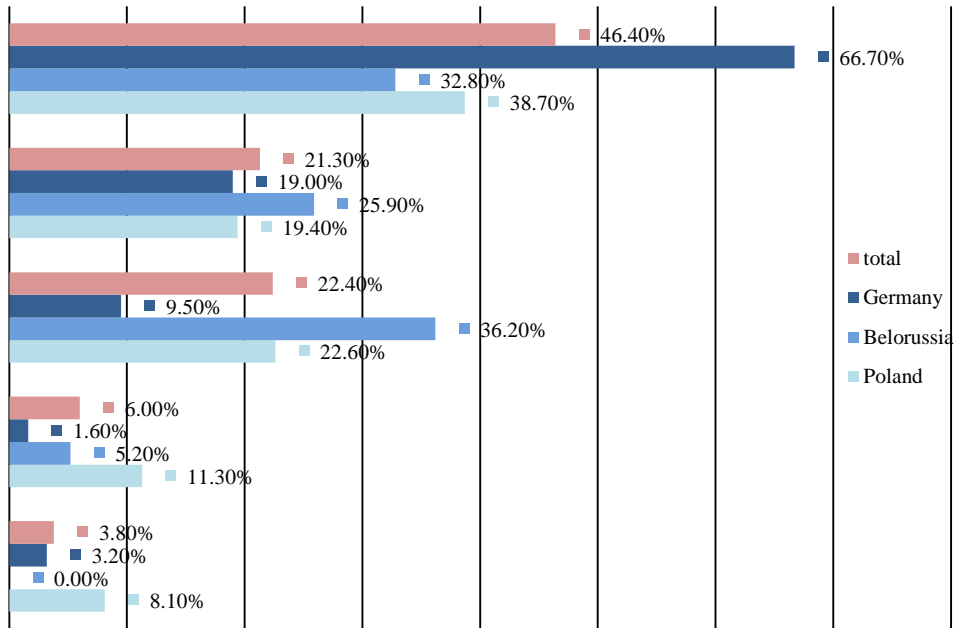


Figure 4. Assessment of the significance of additional financial statements and internal analysis as information sources

Source: prepared on the basis of own research results.

Entrepreneurs while assessing the significance of second-hand information as the source of information in the processes of raising competitiveness of logistics companies were the most skeptical. Most respondents graded this source low. This information was the least important to German entrepreneurs (grade 1 – 23.8%) and Belorussian ones (grade 2 – 39.7%). This tendency is presented in figure 5.

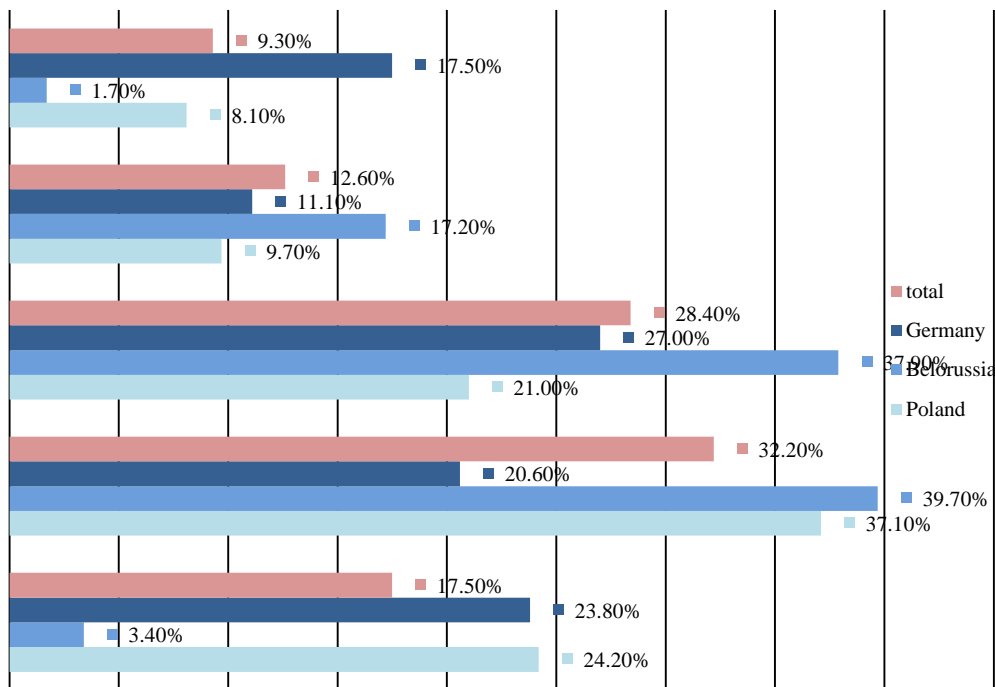


Figure 5. Assessment of second-hand information as the source of information

Source: prepared on the basis of own research results.

As one can see in figure 6 entrepreneurs, while assessing the information obtained from talks and interviews with workers, gave this source high grades. However, one can notice that this source of information was especially important for Belorussian entrepreneurs (grade 5 – 53.4%, grade 4 – 41.4%). Then, it was considered important for German companies (grade 5 – 39.7%, grade 4 – 19.0%) and finally for the Polish ones (grade 5 – 13.1%, grade 4 – 26.2%).

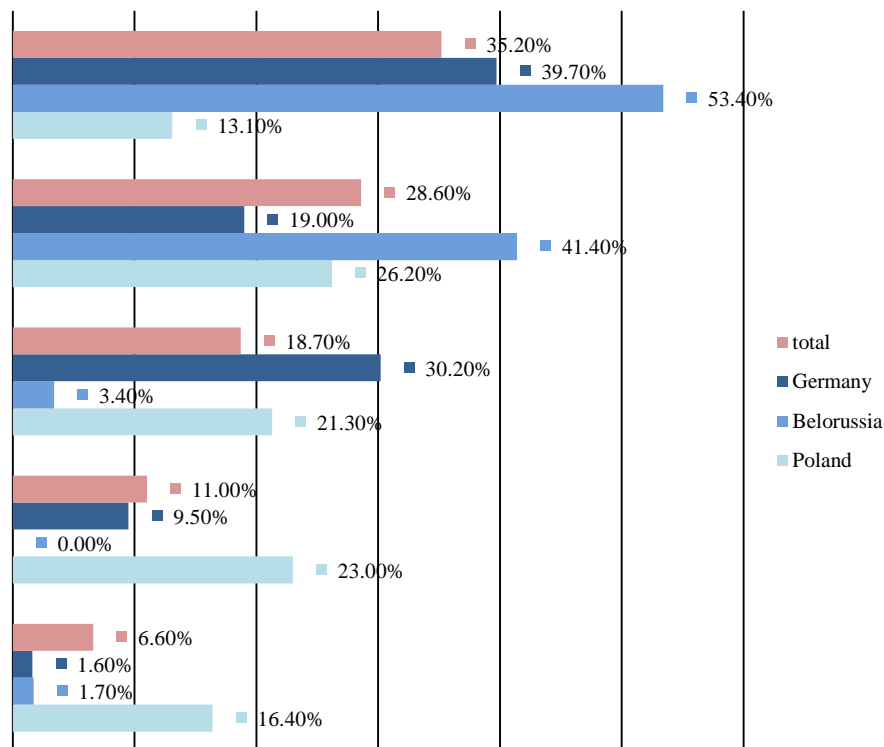


Figure 6. Assessment of the significance of information obtained from talks and interviews with the workers

Source: prepared on the basis of own research results.

One can notice on the basis of the responses considering the significance of different sources of information as sources of knowledge to be used in raising corporate competitiveness of logistics companies that entrepreneurs gave highest grades to additional analyses which could be mostly adjusted to their specific activity. Mandatory financial statements were not considered as being so important. Entrepreneurs regarded the information in gathering of which human factor was involved as the most fallible.

The significance of information was not questioned by most respondents, however this was not transferred into the attitude towards gathering, keeping records, processing and presenting data, especially those obtained from financial and managerial accountancy. In most companies not enough attention was paid to creating a qualitatively efficient and complete system based on data derived from financial and managerial information, which would be significant from the point of view of raising competitiveness.⁷

5. CONCLUSION

Processes designed to increase corporate competitiveness will always make use of information. From the presented study results it can be inferred that in logistics companies it is not only information that is considered to be important, but also its type. Information which

⁷Thesis made on the basis of conducted research.

is not viewed as credible (second-hand information) according to decision-makers will be considered as containing decision errors. Information of high credibility, analyses, statements prepared on the basis of specific needs are considered as significant and are an important element in the decision making process.

Corporate competitiveness needs to be based on information which will enable not only to build strategies but will also make comparisons possible. These, in turn, are invaluable information as additional source and will be the basis for making decisions on how the company is supposed to operate in the future.

PRICE DECISION MAKING OF DRINKING WATER IN GERMANY

Franz-Josef Loscar, Eleonora Fendekova

ABSTRACT

Drinking water is the most important food. It must always be available in a good quality and in sufficient quantities. The prices and the pricing of drinking water were already a subject of early studies in Germany. At the moment there are again researches because of significant differences in prices, especially in European price comparisons. The reasons for price differences and price discussions are very complex. The article will show how to calculate the water price in Germany in a very simple way.

KEY WORDS

Price decision making, drinking water, European water Directive, cost allocation, profit and loss calculation

JEL Classification

Q25

1. INTRODUCTION

In a free market economy, price is the result of a competitive process, a market price is built. But especially the price of water is no price that is based on supply and demand in a competitive free market, because there is no real "market" for water. The water supply is a public, in particular, a municipal task of general interest, which the communities themselves or by help of third parties have to fulfill.

After the liberalization of the energy market the debate to open the market in supplying water has now started on a broad level. The European Commission thinks, based on the experience in the telecommunications, transport and energy, that the liberalization has a positive effect on the availability, quality and affordability of basic services, which include the water supply. The Federal Ministry of Economic Affairs also thinks that free competition is in that case a good way. But even proponents of liberalization in the utilities sector see that the water supply, before this step, numerous questions and problems has to be solved. The decisive factor here is primarily the bondage of the water supply line, for which there are none technical alternatives such as in the telecommunications sector. The coverage areas and networks are defined regionally. Unlike the electricity industry there is no national or European grid. Water prices are therefore always monopoly prices.

However, there is an orientation on the long-run marginal cost (marginal cost pricing rule), which ensures the welfare economic model, the "optimal" provision of goods of public interest. But if the water company does this pricing rule this will lead to deficits, because the long-run marginal costs are below the average costs. The suppliers have to face peak demands, so that the capacity utilization moved regularly below the company's optimum. Cost recovery in this initial situation, however guarantees, the welfare effects of sub-optimal

¹ Dipl.-Betw. (FH) Franz-Josef Loscar, assistant to the management at the public utility company of Butzbach, Germany, author

Prof. Dr. Eleonora Fendekova, Faculty of Business Management, University of Economics, Bratislava, co-author

pricing according to the average cost (average cost pricing rule). In practice, this pricing dilemma is solved by splitting prices into a basic price and a working price. While the basic price should cover the fixed costs, the working price reflects the marginal cost. The result is a source-based price.

2. Implementation of cost accounting as a basis for costing

The basis for the calculating is the profit and loss account (income statement) for the division of water for the last financial year. In a multi-branch company the net income is in advance to be treated accordingly. Multi-branch companies in the energy industry have to make an unbundling statement in accordance to § 10 par. 3 EnWG.² As a part of the unbundling statement mostly the "activities outside of the electricity and gas sector" are remaining. All costs and revenues that have nothing to do with the division of water have to be corrected. Even for pure water utilities, a critical review of the financial statements is necessary because not all expenses are costs. Only the income and expenses for water supply can be considered.

After the determination of the same effort costs it may be necessary to do additional corrections (cost-increasing or cost-reducing plan values, such as the stabilization of non-recurring expenses). This can be necessary e.g. in the change of procurement volumes. Furthermore, the commercial law depreciation expenses on the income statement have to be eliminated, because for pricing the calculation of imputed depreciation is being set up. The cost base should also be reduced by the franchise tax, because it will also be recalculated within the computational calculations. This is necessary, because the franchise tax is based on sales. Changes in water prices or water turnover lead to a change in revenues and thus to a change in the franchise fee. This will be considered in the context of the imputed franchise fee.

The acquisition and production costs are the basis for determining the imputed depreciation and the imputed residual values. As a part of the calculation of depreciation, it is not appropriate that each asset has its own imputed lifetime. For this reason, the various assets of a water utility are combined in so-called investment groups. The historical acquisition and production costs, which are carried in the accounting system, are assigned to these various investment groups. As part of the determination of the acquisition and production costs for shared resources (e.g. administrative buildings, control center for gas / electricity and water) must be in the determination of the proportion attributable to the water supply. To calculate the imputed depreciation, the historical acquisition and production costs, depending on the calculation method of the index series, for the formation of new values of days, or the consumer price indexes for the formation of re-valued acquisition and production costs are required. Depending on the corporate practice, accurate yearly or exact monthly amortization will be recognized, therefore the expenses and the effect on the interest-bearing capital has to be considered. Of the imputed depreciation, the imputed income of the dissolution rates, construction and capital grants are usually discontinued. To calculate the depreciation useful lives are required. These do not depend on the technically maximum possible service life, but it will set the normal operational, i.e. average useful lives. Their limits are consistently higher than in accordance to the tax prescribed useful lives. There may be company-specific reasons, by the above-mentioned ranges of useful lives, which the associations have recommended. Causes can be material types, soil conditions and the water quality or other factors that influences the life of assets.

² (Energiewirtschaftsgesetz, 2012)

Basis for the imputed return on equity is the capital required for operations. This is calculated based on the division of the water balance and the imputed residual value (based on the acquisition and production costs, based on the actual replacement value or re-rated based on the acquisition and production costs). For the imputed tax and the imputed corporation tax the return on equity is used, too. The franchise tax can only be calculated if all the same expenses and all other imputed cost items were identified.

In determining the cost of the venture investment impairments, losses on property disposals, demolition costs and the exceeding of the net book value from disposal assets are taken into account. The difference between the commercial and imputed net book values for disposal of fixed assets is deducted. This difference arises when assets are in the useful lives shorten the balance sheet but not short it imputed.

The determination of the risk distribution costs is via the cost of bad debts, which the income from loans previously written off must be faced by valuation allowances. The inventory risk is determined on the basis of the booked losses on inventories and includes write-downs on inventories and prices and inventory differences.³

Following to the cost accounting (determination of the same expenses and imputed costs) is the cost center accounting. It serves as a first step, the direct costs and in a second step, the overhead costs (costs that cannot be assigned directly to a cost center) to the places of origin where the costs were produced. This allows a high degree of internal transparency and provides a basis for comparison. It also serves a control of the costs. The main cost centers are: Procurement/acquisition, transportation, storage, distribution, metering and billing, quality, management and sales. The main portion of the cost center procurement/acquisition includes the production, promotion and treatment. The allocation of costs of the main cost centers will take place through the cost allocation sheet. In addition of allocation of cost to cost centers and cost units the division between fixed costs and variable costs for the pricing of water is very important.

Variable costs vary directly with the change of the reference value (in this case with the level of water sales). Fixed costs are generally independent of the reference period. According to this definition, the supply costs are mostly variable costs. But here the relevant supply contract is to examine, how a basic price or a take-or-pay arrangement has been agreed and therefore you have fixed costs. Personnel costs, however, should be considered in the calculation period, for example, as fixed costs.

The direct costs of cost centers should be imputed to cost objects or groups of customers everywhere where it is possible. It is the so-called primacy of direct cost allocation. The overheads are distributed in that way that these costs are to be broken down to the customer groups. Cost objects are: Water supply of tariff customers, water supply to special customers and water supply for companies. For the allocation of overhead costs there can no general valid classification in the water companies be found. In practice, a number of different classifications are used and there are three different classifications: Quantity classification, customer-specific classification and performance-based classifications. The methodology of identifying classifications should be marked by continuity (continuity principle of evaluation). In addition, the transparency and appropriateness of the selected key is essential.⁴

³ (Verband kommunaler Unternehmen e. V., 2011)

⁴ (Verband kommunaler Unternehmen e. V., 2011)

3. Determination of water prices and determining the tariff structure

After determining the cost of drinking water the prices of the drinking water must now be calculated. Several issues are involved:

- When considering the pricing, the individual types of customers and to consider the exception cases, so that there will be no unreasonably discrimination against certain types of customers. (Equal treatment principle)
- Another important aspect is the source-related pricing for all customer groups (residential customers and special contract customers). Less favorable treatment of individual customer groups should be avoided. The tariff customers should not be subsidized the special customers and vice versa. (Equivalence principle)
- Prices should cover costs. (Cost recovery principle). The following section will explain how the water tariffs, based on the costs will be calculated for normal customers.⁵

The charges for water supply are usually exist of a working rate (in €/m³), and a basic price and/or a minimum price (in €/day €/month or €/year). The working price is the quantity-dependent price part. The cost carrier unit is normally m³. The basic price is an independent quantity price to match costs, such as the water meter. This amount should depend on the basic price of the factors driving up the costs of the cost carrier, such as the size of the installed water meter or the dwelling unit. For each cost unit you have to develop a quantity structure. This may include historical values, such as the consumption level of the last financial year and the number of meters in the last financial year. Better, but also fraught with inaccuracies is the use of projected figures, such as planned consumption rates, if they exist in the company. Cost units should be recognized with the average costs of last years to compensate special situations of the fiscal year.

At the beginning of the pricing it must be clear, which cost share is to be settled on the basic price. Full coverage of fixed costs over the basic price would in practice not be possible. The fixed costs that cannot be covered by the basic price flows into the working price. As a benchmark it is useful that at least half of the fixed costs should be covered by revenue of the basic price. If the basic price covers only a small proportion of fixed costs, already a small reduction in the selling of water would cause a deficit.

The working price is calculated using a simple division calculation. Here, the cost of a period will be divided by the produced quantities (deducted by the base price). There are either planned or actual values used. The cost here includes the variable cost plus the fixed cost which is not covered by the basic price. The ratio gives the unit cost in €/m³, which represents the same price in €/m³. In addition to this working price, there is the possibility of tiered pricing or price zone shape. This allows controlling the usage of water of the customers. Both variants are more difficult with the calculation and settlement services. In the selected variants, however, there should always be in mind the principles of equality and equivalence.

Basic prices can be calculated with the equivalence number calculation. Basically an equivalence number calculation is used, for example, if several varieties of a product are manufactured. In this method, a value ratio (equivalence numbers or numeric comparison) is set up between the products. This ratio value indicates how much the creation of a unit of a product in relation to the creation of a unit of another product costs. The cost differences of otherwise similar products are caused due to the different stress on the plants or the quantity and quality from different materials. This method can be applied to the calculation of the

⁵ (BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V., 2011)

basic price of the water industry. The base price may be based on different sizes of water meters. The assignment of the equivalence numbers to cost unit should be based on the cost-driving property of the cost unit. Thus, the nominal flow rate or the nominal diameters of the meter are possible clues. Meters with a higher nominal flow rate or a higher nominal size may also cause higher costs. There are also other possible criteria, such as the cost of installation or the operation and maintenance which is caused by the meter.⁶

4. CONCLUSION

The water industry is characterized by a high investment ratio and with long operating lives. The cost structure generally consists of fixed (volume independent) elements of near 80 percent while taking variable (volume dependent) costs have only a small proportion. The main reference for the incurred costs in the water industry is usually the amount of water that has been delivered. The water that was used is usually the basis for the performance-related fee (working price). But the water supply is determined by the customer's behavior, which can cause a few problems: a shrinking determination base leads in case of a high proportion of fixed costs to dramatically rising unit cost. To address these problems, the industry needs a tariff structure that is independent from the act of the people and can hardly be influenced by demand developments. Therefore fees should be developed that are based more on the cost structure of the water supply companies. Optimal from an operational viewpoint would be tariffs that move congruent with the cost and revenue functions. However, it appears in the current discussion that an appropriate model which is based more on the economic need of the water industry results in a target conflict for example, in a view of the politically desired incentives for resource efficient user behavior or the social impact of the tariffs. However, it requires a more pronounced debate in the water industry, how the tariff models, particular to adapt the amount of the independent basic prices, can be changed under the conditions of a less use of water.

LITERATURE

BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V. 2011. Eckpunkte einer Wasserentgeltkalkulation in der Wasserwirtschaft. Berlin : s.n., 2011.
Energiewirtschaftsgesetz. 2012. Berlin : s.n., 2012
Verband kommunaler Unternehmen e. V. 2011. Kalkulation von Trinkwasserpreisen. Berlin : s.n., 2011.

CONTACT

Prof. Ing. Eleonora Fendeková, PhD.
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
e-mail: nfendek@euba.sk

Franz-Josef Loscar
Flößergasse 11b
D-81369 München
E-Mail: Franz-Josef@Loscar.de

⁶ (BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V., 2011)

SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ V SEKTORE VZDELÁVANIA

SOCIAL RESPONSIBILITY AND EDUCATION

Alžbeta Foltínová, Andrea Zajacová

ABSTRACT

Article deals with issue of social responsibility in the field of educational institutions. Collects some basic insight regarding the institutional framework of university education, outlines the key functions and society demands toward the universities. Paper gives a brief summary regarding the relation of contemporary and future labor market and educational tasks related to the corresponding students' profiles. The core of paper is touching the Triple-bottom line of social responsibility at universities and resume leaves the message regarding the role of social responsibility in decision criteria of students, while selecting university to study and with the sustainability issue in competitive edge of academic environment.

KEY WORDS

Social responsibility, education, labor market, education functionality, etic codex, social status, university, economic line, social line, environmental line, triple bottom line.

JEL Classification

I25, M14, Q56

ÚVOD

Globalizácia trhu a obchodu prepojila kontinenty, krajiny, obchodné spoločnosti, výrobcov a spotrebiteľov. Tak isto musí prepojiť všetky subjekty pre zabezpečenie trvalo udržateľného rozvoja a záchranu prírodného prostredia pre budúce generácie. V súčasnom svete sa už nikto nestavia proti myšlienkam trvalo udržateľného rozvoja a spoločenskej zodpovednosti. Dôvodom zmeny myslenia, ochoty znížiť zisk na rozumnú mieru a časť prostriedkov presmerovať na filantropiu, ochranu životného prostredia, recykláciu nie je strach z právnych sankcií alebo z negatívnej publicity. Zmena správania je spôsobená obavou o stratu trhu. Zmenu postavenia na trhu významne determinuje spotrebiteľ, ktorý sa stotožňuje s cieľmi spoločenskej zodpovednosti a posudzuje potenciálneho dodávateľa, partnera aj na základe jeho programu spoločensky zodpovedného podnikania.

Proces dôslednej implementácie myšlienok spoločenskej zodpovednosti sa netýka len výroby, obchodu, ale aj sektorov sociálneho charakteru, akými sú štátna správa, zdravotníctvo alebo školstvo. Transformácia vzdelávania sa bude niesť v znamení zamerania sa vzdelávacích inštitúcií na poslucháča. Vzdelávacie inštitúcie musia veľmi rýchlo vytvoriť a dynamicky zaviesť koncept trvalo udržateľného rozvoja v znamení spoločenskej zodpovednosti. Zníženie centralizácie riadenia a vnútorná konkurencia škôl, ich núti školy k vypracovaniu programu spoločenskej zodpovednosti, v rámci ktorej sa ich študijné programy musia prispôbiť spoločenským potrebám blízkej aj vzdialenej budúcnosti. Koncept spoločenskej zodpovednosti musí rozšíriť existujúce etické kódexy vzdelávacích inštitúcií a zaviesť nové etické princípy vzťahov školy k žiakom a zamestnancom, škôl

¹ Doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 50%

** Ing. Andrea Zajacová, Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky, spoluautorský podiel 50%

navzájom, škôl a organizačného systému štátu a voči predstaviteľom priemyslu. Bude to v konečnom dôsledku žiak, ktorý na základe reputácie školy, študijného zamerania a programu spoločenskej zodpovednosti rozhodne v dlhodobom procese o úspešnosti školy a jej koncepcie.

Informačná revolúcia, rozmach internetu, nové technológie virtuálnej prítomnosti, rozšírenie využívania audiovizuálnych technológií znižujú potrebu pevných pracovných väzieb vzdelávacích organizácii, pedagogických pracovníkov a vedecko-výskumných pracovníkov a umožňujú aj študentom spektrum virtuálneho štúdia. Súčasnú štádium uvedomovania si potreby tvorby programov trvalo udržateľného rozvoja a spoločenskej zodpovednosti vo vzdelávacích inštitúciách na Slovensku sleduje trendy spoločenskej zodpovednosti špičkových zahraničných univerzít s cieľom aktívneho pôsobenia na študentov.

SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ

Spoločenská zodpovednosť je v poslednom období chápaná ako jeden z cieľov riadenia a správy organizácie. Pre oblasť školstva sa domievame, že je vhodné používať pojem spoločenská zodpovednosť. Zodpovedné podnikanie je pojem udomácnený v podnikateľskom prostredí.

V zmysle definície Európskej únia je spoločenská zodpovednosť vnímaná ako koncepcia, ktorá určuje subjektom zodpovednosť za ich pôsobenie voči všetkým stakeholderom, ako sústavný záväzok k poctivému správaniu sa a zodpovednosť za ekonomický rozvoj pri súčasnom skvalitnení parametrov štúdia, pracovných podmienok, lokálnej komunity a celej spoločnosti.²

Spoločenská zodpovednosť je formou samoregulácie vzdelávacej inštitúcie, proaktívne propaguje verejný záujem a podporuje rast komunity a jej vývoj a dobrovoľne eliminuje metódy, ktoré poškodzujú verejnú sféru bez ohľadu na ich oprávnenosť.

Európska komisia uvádza definíciu: „Spoločenská zodpovednosť podnikania je dobrovoľné integrovanie sociálnych a ekologických záujmov do každodenných korporátnych činností a interakcií so stakeholdermi spoločnosti“³.

Z uvedených definícií vyplýva, že spoločenská zodpovednosť dopĺňa klasické chápanie dodržiavania právnych predpisov o rozmer etický, ktorý ich vedie k správaniu sa nad rámec zákona a dáva aktivitám aj filantropický a charitatívny rozmer.

Spoločenská zodpovednosť je realizácia vzdelávacích a dolňujúcich aktivít inštitúcie takým spôsobom, ktorý je v súlade s etickými, právnymi, obchodnými a spoločenskými očakávaniami, ktoré spoločnosť stanovila pre školy a univerzity. Spoločenská zodpovednosť nemôže byť vnímaná len ako súbor návodov, marketingovo ladených iniciatív, ale ako komplex účinných opatrení a programových prístupov, ktoré sú integrované do životného cyklu vzdelávacích a výskumných aktivít a sú sústavne podporované a vyhodnocované vedením vzdelávacích zariadení.

² Green Paper on corporate social responsibility. [cit. 2013.03.25] Dostupné na internete: <http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26039_en.htm>.

³ JAKUBEC, V. 2006. Spoločensky zodpovedné podnikanie v podmienkach jednotného európskeho trhu. In *Podnikateľské prostredie a etika podnikania*. Bratislava: Ekonóm, 2006. ISBN 80-225-2199-X, s. 225.

VZDELÁVANIE

Vzdelávanie je jedným z najvýraznejších indikátorov sociálneho rozvoja spoločnosti pri zabezpečení jej trvalo udržateľného a rovnomerného rozvoja. OSN zaraďuje vzdelávanie medzi 10 hlavných priorít ľudstva. Formálne vzdelávanie je zvyčajne prvý a pravdepodobne najzákladnejší krok pre človeka na jeho ceste k získaniu vedomostí a gramotnosti. Podstatným prvkom vzdelávania je, že je to humánna orientácia, ktorej výstupom je poznanie a tvorivosť, ktoré nemá žiadny iný ekvivalent v známom fyzikálnom a prírodnom svete.

Vzdelanie negeneruje priamo produkty a hmotný majetok, ktorý by bol merateľný a spotrebovateľný, z toho dôvodu sa nedá považovať za klasickú hospodársku činnosť. Vzdelávanie, ako služba sa v podstate nedá komercializovať, jednotlivé stupne vzdelávania dosahujú diferencovanú ekonomickú využiteľnosť absolventov.⁴

Základnou úlohou každej univerzity na Slovensku i v zahraničí je zabezpečenie kvalitného vzdelania absolventov a medzinárodne akceptovaného výskumu. Hlavným produktom vzdelávacích aktivít univerzity sú absolventi. Ich odborná úroveň a uplatnenie v praktickom živote zabezpečuje kvalitnú reputáciu, dobré meno a budúcnosť univerzity. Akademická sloboda zaručuje pedagógom a vedeckým pracovníkom, ale aj študentom slobodu prejavu a právo na univerzitnú samosprávu.⁵ Každý pracovník univerzity musí akceptovať sústavu riadiacich dokumentov a medzi nimi aj etický kódex, alebo iný riadiaci dokument z oblasti spoločenskej zodpovednosti univerzity.

ZÁKLADNÉ FUNKCIE VZDELÁVANIA

Vyššie vzdelávanie sa sústreďuje na kultiváciu znalostí a schopností, akými sú kritické myslenie, špecifické sektorové a doménové znalosti v rámci akademického vzdelávania.⁶

Výchovná funkcia – tvorí významnú súčasť socializačných procesov, prenos kultúrnych vzorcov správania a hodnôt z jednej generácie na druhú a formovanie vlastností, citov, vôle a charakteru žiakov.

Vzdelávacia funkcia – je realizovaná prostredníctvom procesov, v priebehu ktorých si vychovávané subjekty osvojujú obsahy kultúry (jazyk, veda, umenie).

Kvalifikačná funkcia – sa reprezentuje tým, že absolventi získajú potrebnú mieru vedomostí, schopností a zručností požadovaných pre výkon v budúcom zamestnaní.

Integračná funkcia – sa realizuje tým, že v rámci vzdelávania sa vytvárajú postoje a získavajú zručnosti, ktoré umožňujú sociálny kontakt a komunikáciu v sociálnom živote širšieho spoločenstva, racionálne uvažovanie a tvorivosť, schopnosť sebariadenia.

Selektívna funkcia – sa najvýraznejšie prejavuje pri prechodoch do ďalších vzdelávacích úrovní na základe záverečných vysvedčení, diplomov, hodnotení, ktoré oprávňujú absolventov k ďalšiemu postupu alebo k výkonu určitých profesií. Spoločnosť poskytovaním výchovy a vzdelávania a oceňovaním dosiahnutých výsledkov v tomto procese realizuje kritériá pre základné delenie jednotlivcov do systému spoločenskej del'by práce.

⁴ RONG GAO. 2010 *Education and Corporate Social Responsibility*. [online]. Paris: Social Business / Enterprise & Poverty certificate Project: Education and Corporate Social Responsibility, 2010. p. 11.

⁵ RUČINSKÁ, S. 2008. Pôsobenie univerzity na podnikateľský sektor v regióne. [online]. 2008, s. 768-772. [cit. 2013.03.29.] Dostupné na internete: <<http://www3.ekf.tuke.sk/konfera2008/zbornik/files/prispevky/rucinska.pdf>>.

⁶ Základy pedagogiky. [cit. 2013.03.30.] Dostupné na internete: <<http://www.oailava.edu.sk/pomature/socialpr/zaklped.pdf>>.

KEĽÚČOVÉ ÚLOHY VZDELÁVANIA V SPOLOČNOSTI

Vzdelávanie má viacúrovňovú štruktúru úloh, ktoré sa sústreďujú okolo vytvárania znalostnej zložky pre podporu ekonomického rozvoja každej krajiny. Vzdelávanie⁷ reprezentuje hnací moment sociálneho rozvoja a pokroku vo forme vzdelanej generácie lokálneho resp. domáceho obyvateľstva.

V súčasnosti pôsobí na Slovensku vyše 20 verejných vysokých škôl⁸ a univerzít, ktorých pedagogické pôsobenie dopĺňa ďalších vyše 10 súkromných univerzít. Odborníci hodnotia tento počet škôl vzhľadom na veľkosť Slovenska a potreby spoločnosti na kvalifikovaných pracovníkov, ako disproporčný a ťažko udržateľný stav.

Globalizácia a trhová ekonomika formujú novú podobu spoločnosti - tzv. učiacu sa spoločnosť (learning society).⁹ Súčasťou požiadaviek učiacej sa spoločnosti je schopnosť pracovníkov využívať nové technológie ihneď po ich dostupnosti na trhu. Vzdelávací systém by mal reagovať na zmeny v spoločnosti a z nich vyplývajúcu potrebu nových vedomostí a zručností, ktoré umožňujú ekonomickú a sociálnu mobilitu, čiže možnosť voľby individuálnych životných stratégií. Vzdelávanie hrá dôležitú úlohu v určovaní úspešnosti jedinca v spoločnosti, do veľkej miery ovplyvňuje jeho sociálny status i majetok. Informácie sa stávajú najviac ceneným tovarom a skupiny, ktoré majú k nim limitovaný prístup, sú čoraz viac marginalizované a vylučované.

Spoločenský dopyt po vzdelaní je kvantitatívne vyjadrený záujem o vzdelanie a dá sa odhadnúť na základe počtu prihlášok na štúdium na jednotlivých školách, pričom treba brať do úvahy podmienky a charakteristiky jednotlivých stupňov. Je veľký nepomer počtu prihlásených a počtu prijatých študentov, najmä na najžiadanejších odboroch štúdia, ktorými na Slovensku sú najmä právo, ekonómia, medicína a informačné technológie.¹⁰

Vysoký záujem o štúdium na druhom stupni je dôsledkom troch sociálnych javov v spoločnosti, ktorými sú nízka nezamestnanosť absolventov vysokých škôl a univerzít v porovnaní s absolventmi stredných škôl, pomerne vysoké nástupné platy absolventov univerzít a vysoký sociálny status vysokoškolsky vzdelaných ľudí. Školstvo sa musí prispôbiť potrebám a možnostiam ekonomiky, na druhej strane možnosti a potenciál ekonomiky sú do veľkej miery ovplyvnené kvalitou a štruktúrou vzdelávania v krajine.

Najvýznamnejší prínos vzdelávania z hľadiska ekonomiky je príprava ľudí na budúce potreby trhu práce. Kvalita ľudského kapitálu z pohľadu získaného vzdelania, zručností a schopností spätne ovplyvňuje hospodárske výsledky ekonomiky štátu. Výstupom a prínosom vzdelania je zvýšenie produktivity jedinca. Profituje z neho celá spoločnosť ale aj jedinec sám, ktorému sa investície do vzdelania vracajú v podobe mzdy za prácu, ktorú na základe vzdelania vykonáva. Neúspešný vzdelávací proces nezvyšuje produktivitu a má teda negatívny dopad na hospodárstvo štátu.

⁷ Národný program reforiem Slovenskej republiky 2012. s. 13-14. [cit. 2013.03.22.] Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/nrp2012_slovakia_sk.pdf>.

⁸ HAJDÚCHOVÁ, A. 2011. S titulom a bez práce? In *stuba.sk*. [cit. 2013.03.20.] Dostupné na internete: <http://www.stuba.sk/sk/diani-na-stu/s-titulom-a-bez-prace-zenskyweb.sk.html?page_id=4922>.

⁹ BEBLAVÝ, M. – KUBÁNOVÁ, M. 2001. *Národná správa o vzdelávacej politike*. Bratislava: INEKO, SGI, 2001. s. 8-9. Dostupné na internete: <http://www.governance.sk/assets/files/publikacie_nsvp_kapitola1.pdf>. ISBN 80-89041-35-3.

¹⁰ BEBLAVÝ, M. – KUBÁNOVÁ, M. 2001. *Národná správa o vzdelávacej politike*. Bratislava: INEKO, SGI, 2001. s. 17. Dostupné na internete: <http://www.governance.sk/assets/files/publikacie_nsvp_kapitola1.pdf>. ISBN 80-89041-35-3.

SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ A OBLASŤ VZDELÁVANIA

Postupne narastajúci tlak na zabezpečenie trvalo udržateľného rozvoja subjektov trhu zvyšuje závažnosť všetkých cieľov a foriem spoločenskej zodpovednosti, jej vnímanie trhovými subjektmi a potenciálnymi zákazníkmi, teda najmä študentmi v súlade s formuláciami ideológie trvalo udržateľného rozvoja.

Následkom storočnice rozvoja spoločenskej zodpovednosti nenájdeme sektor, v ktorom by sa neimplementovali myšlienky zodpovedného podnikania. Samozrejme s ohľadom na špecifiká sektorov, prevládajú v každom sektore iné oblasti, ktoré súvisia s aktivitami subjektov sektoru. Triple-bottom line spoločenskej zodpovednosti je tvorená ekonomickou, sociálnou a environmentálnou líniou.¹¹

Pre oblasť vzdelávania môžeme **ekonomickú líniu** spoločenskej zodpovednosti sledovať najmä v týchto oblastiach:

- kódex spoločenskej pôsobnosti univerzity (príp. etický kódex),
- transparentnosť prijímania, hodnotenia študentov a pedagógov,
- princípy dobrého riadenia,
- odmietnutie korupcie v rámci vzdelávacieho procesu a pri riešení výskumných úloh,
- vzťahy so štátnymi orgánmi a sponzormi univerzity,
- správanie univerzity k študentom, priemyselným partnerom a stredným školám,
- ochrana duševného vlastníctva.

Pre oblasť vzdelávania môžeme **sociálnu líniu** spoločenskej zodpovednosti sledovať v oblastiach:

- univerzitnej filantropie,
- dialóg so zainteresovanými subjektmi – strednými školami, výskumným sektorom, priemyslom a riadiacimi štruktúrami sektoru,
- sledovanie potrieb spoločnosti v sektoroch, do ktorých v prevažnej miere smerujú absolventi univerzít a sústavne upravovať študijné programy s cieľom skvalitnenia odbornej prípravy absolventov,
- zdravie a bezpečnosť zamestnancov,
- osobný a odborný rozvoj zamestnancov a študentov,
- vyváženosť pracovného a osobného života zamestnancov a študentov,
- rovnosť príležitosti (pre ženy a ostatné znevýhodnené skupiny),
- rozmanitosť štruktúry pracovných kolektívov (etnické minority, hendikepovaní a starší ľudia),
- zaistenie ďalšieho uplatnenia pracovníkov v dôchodkovom veku,
- systém vyváženej istoty zamestnania s pravidelným hodnotením výkonnosti a kvality,
- dodržiavanie ľudských práv ako pre zamestnancov, pedagógov ale aj pre študentov.

Pre oblasť vzdelávania môžeme **environmentálnu líniu** spoločenskej zodpovednosti prezentovať v oblastiach:

- ekologické postupy pri výskumnej a demonštračnej činnosti univerzít (aplikácia štandardov ISO 14000 a EMAS),

¹¹ HALAGOVÁ, L. – BAŠISTOVÁ, A. 2011. Prieskum spoločensky zodpovedného podnikania uskutočnený metódou snowball. In *Ekonomické spektrum* [online]. 2011, roč. VI, č. 2/2011, Bratislava: CAESaR, 2011. s. 26 [cit. 2013.03.09.] Dostupné na internete: <http://ekonom.sav.sk/uploads/journals/31_transekonom.pdf>. ISSN 1336-9105.

- uplatnenie ekologických princípov pri prevádzke univerzít (využívanie recyklácie, používanie ekologických surovín a postupov),
- implementácia programov vplyvu výrobnéj a obchodnej činnosti na životné prostredie a ochrany prírodných zdrojov do študijných programov.

Koncept spoločenskej zodpovednosti pre každú organizáciu v oblasti vzdelávania má internú a externú dimenziu, ktorá sa zameriava na vzťahy dovnútra univerzity, na zlepšovanie vzťahov a komunikácie vedenia školy so zamestnancami, určovanie zásad ekologickej politiky, šetrenie surovinami, zdrojmi, energiou, reštrukturalizáciu študijných programov a metód výuky. Externé vzťahy s vonkajším okolím sú zamerané najmä na podporu miestnej komunity, spoluprácu s neziskovými organizáciami a stakeholdermi, zlepšovanie vzťahov so strednými školami pri príprave absolventov, zlepšovanie vzťahov s reprezentantmi podnikov a sektorov, ktorí zamestnávajú absolventov.

Univerzity by sa nemali koncentrovať len na reaktívny prístup k spoločenskej zodpovednosti a dostať sa do pasívnej úlohy formou reakcie na žiadosti a podnety zo strany zainteresovaných subjektov. Univerzity s ohľadom na ich postavenie a status v spoločnosti by mali reprezentovať proaktívny prístup a iniciatívne prinášať a zavádzať stratégie podpory jednotlivých aktivít.

Univerzity, ktoré pracujú na programoch spoločenskej zodpovednosti, implementujú etické kódexy ako nástroje na zaistenie trvalo udržateľného rozvoja.¹² Etické kódexy sú formalizovaným prístupom spoločenskej zodpovednosti univerzít a kodifikujú základné pravidlá a normy správania, konania a názorov svojich zamestnancov. Profesionálna etika v školstve upravuje vzťahy pedagógov vo vzťahu k študentom, pedagógov navzájom, pedagógov a nadriadených, pedagógov a spoločnosti. Etický kódex učiteľa vyplýva zo zásad, akými sú rešpektovanie ľudskej dôstojnosti, budovanie dôveryhodnosti, transparentné konanie a rozhodovanie, spravodlivé zaobchádzanie, dodržiavanie zásad bezpečnosti, dodržiavanie existujúcich etických pravidiel a profesijných štandardov. Dôsledkom aplikovania spoločenskej zodpovednosti na univerzite sa mení prístup univerzity k otázkam trvalo udržateľného rozvoja a má vplyv aj na sociálnu zrelosť jednotlivcov ako základných prvkov organizácie. Sociálne zrelí jednotlivci, manažéri, vedúce osobnosti, ľudia, sa významne podieľajú na vytváraní pracovného prostredia a na celkový rozvoj organizácie. Rektor, dekan prirodzeným spôsobom prenáša svoje myslenie do strategických plánov univerzity.

ZÁVER

Problematika spoločenskej zodpovednosti postupne preniká aj do riadiacich dokumentov a názorov vo vzdelávacom prostredí. V súčasnosti potrebujú lídri vzdelávacieho sektora pochopiť meniace sa role študentov, dynamiku zmien univerzity voči spoločenským požiadavkám a zmenám trhu práce pri rastúcej konkurencii v segmente. Koncepty trvalo udržateľného rozvoja, vyplývajúce z novo koncipovanej spoločenskej zodpovednosti univerzít, budú výrazne ovplyvňovať študentov pri voľbe „Alma mater“ a tým aj podmienky prežitia a rozvoja univerzít.

Táto nová, štruktúrovaná spoločenská potreba generuje proces tvorby sústavy základných stavebných prvkov konceptov spoločenskej zodpovednosti univerzity. Výsledkom toho procesu bude v krátkej dobe ucelená koncepcia spoločenskej zodpovednosti pre vzdelávacie organizácie v podmienkach Slovenska. Spoločenská zodpovednosť univerzít v zložitom období súčasnej hospodárskej krízy a procesu sústavnej transformácie spoločnosti

¹² KOVÁČIK, I. 2009. *Vývoj konceptu spoločensky zodpovedného podnikania v českom a slovenskom prostredí a jeho percepcia medzi podnikmi*. Diplomová práca, Masarykova univerzita v Brne, 2009. s. 8-16.

na nové podmienky, bude určite prepojená s individuálnymi trvalými hodnotami a cieľmi, charakteristickými pre univerzitné prostredie a umožní študentom správnu orientáciu pri voľbe univerzity. Správny a presvedčivý koncept spoločenskej zodpovednosti, realizujúci sa v do budúcnosti orientovanom zameraní štúdia bude priťahovať aj študentov zo zahraničia k štúdiu na tých univerzitách, ktorých program spoločenskej zodpovednosti bude predstavovať špičkové prúdy aj v medzinárodných rozmeroch.

LITERATÚRA

- BEBLAVÝ, M. – KUBÁNOVÁ, M. 2001. *Národná správa o vzdelávacej politike*. Bratislava: INEKO, SGI, 2001. 134 s. Dostupné na internete: <http://www.governance.sk/assets/files/publikacie_nsvp_kapitola1.pdf> a <www.ineko.sk/file_download/12/publikacia_nsvp.pdf>. ISBN 80-89041-35-3.
- HAJDÚCHOVÁ, A. 2011. S titulom a bez práce? In *stuba.sk*. [cit. 2013.03.20.] Dostupné na internete: <http://www.stuba.sk/sk/diani-na-stu/s-titulom-a-bez-prace-zenskyweb.sk.html?page_id=4922>.
- HALAGOVÁ, L. – BAŠISTOVÁ, A. 2011. Prieskum spoločensky zodpovedného podnikania uskutočnený metódou snowball. In *Ekonomické spektrum* [online]. 2011, roč. VI, č. 2/2011, Bratislava: CAESaR, 2011. 36 s. [cit. 2013.03.09.] Dostupné na internete: <http://ekonom.sav.sk/uploads/journals/31_transekonom.pdf>. ISSN 1336-9105.
- JAKUBEC, V. 2006. Spoločensky zodpovedné podnikanie v podmienkach jednotného európskeho trhu. In *Podnikateľské prostredie a etika podnikania*. Bratislava: Ekonóm, 2006. ISBN 80-225-2199-X, s. 225-228.
- KOVÁČIK, I. 2009. *Vývoj konceptu spoločensky zodpovedného podnikania v českom a slovenskom prostredí a jeho percepcia medzi podnikmi*. Diplomová práca, Masarykova univerzita v Brne, 2009. 59 s.
- MAJDÚCHOVÁ, H. a kol. 2011. *Indikátory spoločensky zodpovedného správania podnikateľskej sféry na Slovensku v súčasnej etape ekonomického vývoja*. Bratislava: Ekonóm, 2011. 206 s. ISBN 978-80-225-3259-4.
- MORVAY, A. a kol. 2005. *Transformácia ekonomiky: Skúsenosti Slovenska*. [online]. Bratislava: Repro-print, 2005. 318 s. Dostupné na internete: <http://ekonom.sav.sk/uploads/journals/31_transekonom.pdf>. ISBN 80-7144-143-0.
- RONG GAO. 2010 *Education and Corporate Social Responsibility*. [online]. Paris: Social Business / Enterprise & Poverty certificate Project: Education and Corporate Social Responsibility, 2010. 18 p.
- RUČINSKÁ, S. 2008. Pôsobenie univerzity na podnikateľský sektor v regióne. [online]. 2008, 774 s. [cit. 2013.03.29.] Dostupné na internete: <<http://www3.ekf.tuke.sk/konfera2008/zbornik/files/prispevky/rucinska.pdf>>.
- WHITE, A. J. 2006. *Business Brief: Intangibles and CSR. Business for Social Responsibility*. 2006. 11 p. Dostupné na internete: <http://www.bsr.org/reports/BSR_AW_Intangibles-CSR.pdf>.
- Green Paper on corporate social responsibility. [cit. 2013.03.25] Dostupné na internete: <http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26039_en.htm>.
- Národný program reforiem Slovenskej republiky 2012. 33 s. [cit. 2013.03.22.] Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/nrp2012_slovakia_sk.pdf>.
- Základy pedagogiky. [cit. 2013.03.30.] Dostupné na internete: <<http://www.oailava.edu.sk/pomature/socialpr/zaklped.pdf>>.

KONTAKT

Doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: afoltin@euba.sk

Ing. Andrea Zajacová
Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny
Slovenskej republiky
Špitálska 4, 6, 8
816 43 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: andrea.zajacov@gmail.com

PODSTATA KALKULÁCIE NÁKLADOV PODĽA NÁKLADOVÝCH STREDÍSK V CONTROLLINGU

THE ESSENCE OF COST CALCULATION ACCORDING TO COST CENTERS IN CONTROLLING

Alžbeta Foltínová, Gabriela Dubcová

ABSTRACT

Managers require quality information about cost and income when supervising profit. The role of controlling is not to only provide this information. Controlling should be looking at answering basic questions: what cost were generated, where and why were they generated, and who is responsible for their generation. These questions are directed at the past; however, controlling focuses on future and is only paying attention to the past as it offers suggestions for future planning and management. In order to provide relevant information to managers across all levels of supervision and in any corporate activity, a controller needs to have accurate knowledge of primary and secondary cost, direct and indirect overhead expenses as well as its allocation across the various divisions. The introduced topic is the objective of this contribution.

KEY WORDS

Cost calculation, cost center, direct cost, overhead expenses, correlation constant, cost allocation, in-house accounting, corporate accounting report.

JEL Classification

M14, M31

ÚVOD

Jednou z úloh nákladového controllingu je aj kalkulovanie nákladov podľa stredísk. Nákladové účtovníctvo, ktoré je súčasťou nákladového controllingu a tvorí jeho podstatu, predstavuje pre určité kalkulačné metódy rozpočtu priamych nákladov, spojenie medzi účtovaním nákladov podľa druhov a účtovaním nákladov podľa nosičov nákladov. Kalkulácia podľa nákladových stredísk (častejšie rozoberaná v zahraničnej odbornej literatúre), preberá z účtovania nákladov podľa druhov všetky nosiče režijných nákladov – v tom zmysle je to úplná kalkulácia – a úplne ich rozdeľuje na nákladové strediská v ktorých vznikli alebo sú ich nosičmi.

Výsledkom kalkulácie nákladov podľa nákladových stredísk sú náklady za určité obdobie každého nákladového strediska. Tieto sú východiskom pre zistenie kalkulačnej prirážky v prirážkovej kalkulácii. Kalkulácia nákladov podľa nákladových stredísk je výpočet nákladov, ktorého výsledkom je buď ako predbežná (očakávaná) alebo skutočná kalkulácia. V našom príspevku sa zaoberáme skutočnou kalkuláciou.

¹¹ Doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 50 %

² Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 50 %

Príspevok vychádza s podporou Ministerstva školstva SR prostredníctvom VEGA projektu 1/0910/12: Controlling podnikov financovaných na princípe verejných zdrojov.

Podnik je organizačne rozdelený do útvarov (úsekov), v ktorých sú vykonávané konkrétne činnosti. Tieto činnosti spotrebovávajú výrobné faktory, ktoré náklady spôsobujú a evidované sú v nákladových strediskách.

Nákladové strediská sú úseky podniku, ktoré môžeme charakterizovať ako funkčné, organizačné alebo priestorovo ohraničené jednotky, v ktorých vznikajú náklady a ktorým sú náklady priradované. Kalkulácia nákladov podľa nákladových stredísk stransparentňuje rozdielny vznik nákladov v jednotlivých úsekoch podniku.

Pochopenie úlohy kalkulácie nákladov podľa nákladových stredísk vzniká z dvojice pojmov priame náklady – nepriame náklady. Priame náklady definujeme ako náklady, ktoré bezprostredne priradujeme k jednotlivým jednotkám výkonu. Nepriame náklady, sú oproti tomu také náklady pri ktorých to tak nie je, a nevieme ich priamo priradiť k jednotke výkonu. To je základný a vychodzí bod pre už spomínanú kalkuláciu nákladov podľa nákladových stredísk. Ide teda o výpočet nepriamych nákladov. Zahŕňa vznik nepriamych nákladov v nákladových strediskách, zúčtuje tieto náklady na iné nákladové strediská a pripraví ich na ďalšie prepočítanie na jednotlivé jednotky výkonu. Pritom je zohľadňovaný v najväčšej možnej miere princíp požiadavky, to znamená, že nosiče nákladov by mali vždy v najväčšej možnej miere niesť náklady podľa požiadaviek jednotlivých nákladových stredísk.

Kritériá vzniku a vymedzenia nákladových stredísk

Najbežnejšie používané kritériom pre vznik nákladových stredísk je funkcia, to znamená, druh výkonu (prípadne druh vytvorených produktov) v nákladovom stredisku. Pritom stačí rozpätie možností od veľmi veľkých úsekov, čiastočne heterogénnych výkonov (napríklad vozový pak) až k extrémnym prípadom, kde každé pracovné miesto (napríklad vysokozdvížný vozík) bude považovaný za samostatné nákladové stredisko. Čím užšie je vymedzené nákladové stredisko podľa druhu výkonu tým,

- homogénnejšie sú nákladové strediská pripadajúcich výkonov,
- transparentnejší je vznik nákladov v rámci nákladových stredísk,
- presnejšia je možnosť výpočtu nákladov na základe požiadaviek,
- tým vyššie sú však náklady realizácie kalkulácie nákladov podľa nákladových stredísk, kde je vyšší počet nákladových stredísk – spája sa tu počet rôznych požiadaviek nákladových stredísk pomocou nosičov nákladov.

Druhé dôležité kritérium vzniku nákladových stredísk je vymedzenie zodpovednosti. Nákladové strediská by mali byť riadené zodpovednou osobou, ktorá by mala byť za určitých okolností vedená k zodpovednosti za vznik nákladov.

Doplňujúce kritérium predstavuje aj priestorové rozvrhnutie, ktoré má však zmysel iba vtedy, keď je definované aj funkčné kritérium.

PODNIKOVÝ ZÚČTOVACÍ VÝKAZ

Vznik podnikového zúčtovacieho výkazu (ďalej PZV) je nástrojom na prevádzanie kalkulácie nákladov podľa nákladových stredísk. Predstavuje formálnu tabuľku, v ktorej sú v stĺpcoch uvedené nákladové strediská a v riadkoch druhy nákladov. Nákladové strediská sú v PZV usporiadané podľa určitých hľadísk, ktoré nadväzujú na rôzne skutočnosti. Uvádzame v príspevku tri znaky zoskupenia nákladových stredísk, a tým sa budeme venovať. Pomenovanie nákladových stredísk (ďalej NS), uvedené nižšie, vyplýva z ich funkcie v procese výroby, to znamená, že je to druh činnosti, ktorý určuje priradenie k určitej skupine. Ďalej rozdelenie NS je orientované na vzťah k výrobe a v tretej skupine sú strediská technického zúčtovania.

1. **Delenie NS podľa funkcií:**

- Všeobecné nákladové strediská zahŕňajú NS, ktoré vykonávajú všeobecné pomocné práce pre všetky úseky podniku (napríklad výroba energie, sociálne služby, údržbárske práce).
- Pomocné výrobné strediská slúžia zhotovovaniu, ale nevykonávajú svoju samotnú funkciu priamo na produkte (predvýrobná príprava – ale nie sú spojené priamo s výrobkom).
- Hlavné výrobné strediská sú spojené priamo s výrobkom (zhotovenie výrobku).
- Vedľajšie výrobné strediská slúžia svojou funkciou vedľajším produktom (zhotovenie výrobku).
- Materiálové strediská slúžia k obstarávaniu, skladovaniu a príprave materiálu (vozový park, nákup, skladovanie).
- Administratívne a odbytové strediská zahŕňajú funkcie administratívy a odbytu.

2. **Delenie NS podľa vzťahu k výrobe:**

- Hlavné NS sú len zhotovovacie úseky podniku (hlavné výrobky).
- Pomocné NS sú nákladové strediská, nie sú hlavné ani vedľajšie.
- Vedľajšie NS sú výrobné úseky vedľajších produktov.

3. **Delenie NS podľa zúčtovacích vzťahov:**

- Prvotné NS sú také NS, ktoré ďalej prepočítavajú svoje náklady na iné NS. Vykonávajú svoje činnosti len pre iné NS.
- Druhotné NS sú také NS, ktoré prepočítavajú svoje náklady na nosiče nákladov.

Uvedené delenie NS je iba minimálne zmysluplné. Ďalšie rozdelenie môže byť napríklad NS „výskum a vývoj“. Pritom sa tu vynára ale otázka, či by to malo byť pomocné – alebo hlavné, prvotné alebo druhotné NS.

Druhy nepriamych nákladov v PZV sa delia na dve skupiny: Primárne druhy nákladov sú také, ktoré sú periodicky zahrnuté a členené v nepriamych nákladoch v kalkulácii nákladových druhov. Sú to náklady na spotrebu výrobkov a služieb, ktoré sa na podnik vzťahujú z vonku. Sekundárne druhy nákladov, predstavujú určenie ceny na spotrebu vnútropodnikových výkonov spotrebovaných vo vlastnej réžii (napríklad náklady na podnikového lekára, elektrická energia vlastnej elektrárne).

Primárne nepriame nákladové druhy zahrnuté v kalkulácii nákladov podľa nákladových druhov sú priradované spoločne nákladovým strediskám. Pri prísnom použití príčinného princípu môžu byť rozdelené iba jednotkové náklady NS (náklady, ktoré budú jednoznačne a bezprostredne prirátané k nákladovým strediskám). Napríklad: v nákladovom stredisku „materiál“ je to cena nakúpeného materiálu, v NS „vozový park“ je to spotreba benzínu, v NS „elektrárň“ spotreba uhlia.

Rozpočítanie nepriamych nákladov znamená ich rozloženie a priradenie podľa určitého hľadiska. Toto hľadisko priradenia nazývame „rozuzľovacie veličiny“, resp. „vzťahové veličiny“. Nasledujúci jednoduchý príklad znázorňuje rozpočítanie nepriamych nákladov

Suma nákladov	NS 1	NS 2	NS 3	NS 4	NS 5
50 000					
RZ 500 vykurovacích telies					
50 000 : 500 = 100 € na kus	80 ks	70 ks	100 ks	50 ks	200 ks
	8000 €	7000 €	10000 €	5000 €	20000 €

Dôležité je zvoliť vhodnú rozvrhovú základňu, čo je problém. Výška rozvrhnutých nákladov je rôzna, pri rôznych použitých RZ. Neexistuje objektívne rozvrhnutie nepriamych nákladov. Voľba pohľadu na použitie rozvrhovej základne je rôzna. V každom prípade treba akceptovať požiadavky kladené na používané rozvrhové základne. V nasledujúcom prehľade sú použité tri rozvrhové základne, ktoré z nášho pohľadu môžu byť akceptované, všetky spĺňajú požiadavky kladené na RZ, a pritom výška rozpočítaných nepriamych nákladov je rôzna.

	Rozvrhová základňa	Nákladové stredisko 1	Nákladové stredisko 2	Nákladové stredisko 3	Nákladové stredisko 5	Nákladové stredisko 6
Náklady 50 000	500 vykurovacích telies	80 ks 8000 €	70 ks 7000 €	100 ks 10000 €	50 ks 5000 €	200 ks 20000 €
	5000 m ² plochy	700 m ² 7000 €	800 m ² 8000 €	1200 m ² 12000 €	1000 m ² 10000 €	1300 m ² 13000 €
	20000 m ³ priestoru	2100 m ³ 5250 €	3200 m ³ 8000 €	3600 m ³ 9000 €	5000 m ³ 12500€	6100 m ³ 15250 €

Najčastejšie sa používajú nasledovné vzťahové veličiny pre rozpočítanie nepriamych nákladov v strediskách.

Kvantitatívne veličiny:

Početnosť - počet účtovných dokladov, počet zaúčtovaných položiek, vyrobené kusy, počet vykurovacích telies a pod.

Časové veličiny - napríklad: strojové hodiny, cestovné hodiny.

Priestorové veličiny - dĺžkové veličiny (metre, kilometre), plošné veličiny (m², ha), priestorové veličiny (m³).

Hmotnostné veličiny - spotrebované množstvá, prepravné množstvo, nakúpené alebo predané množstvo.

Technické veličiny - spotrebované kWh.

Kvalitatívne (hodnotové) veličiny:

Odbytové veličiny - hotovostný obrat, bezhotovostný obrat a pod.

Zriaďovacie veličiny - nákup tovarov, výdaj tovarov, príjem na sklad.

Existenčné náklady - zásoby tovarov, hodnota zariadenia, časti majetku.

Nákladové veličiny - mzdy, materiálové náklady, výrobné náklady atď.

zúčtovacie veličiny - napríklad ceny výrobkov, zúčtovacie ceny.

Podľa rozdelenia primárnych nepriamych nákladových druhov na nákladové strediská vzniká ako medzivýsledok kalkulácie nákladových stredísk suma primárnych nákladových druhov pre každé nákladové stredisko.

VNÚTROPODNIKOVÉ ZÚČTOVANIE

Vnútropodnikové zúčtovanie nákladov v controllingu závisí od charakteru výrobného procesu, ktorý úzko súvisí s charakterom výrobku, ďalej na základe rôznych vzťahových veličín musí prihliadať na všetky vzťahy, ktoré medzi nákladovými strediskami vznikajú, ako aj vzťahy medzi NS a výkonmi (nisiťmi nákladov). Podľa zložitosti vnútropodnikových

dodávok môžeme používať rôzne systémy vnútropodnikového zúčtovania. V podnikoch, kde existujú vnútropodnikové útvary, treba najskôr zistiť priame náklady týchto stredísk a na ich základe prepočítať režijné náklady na ne pripadajúce. Dostaneme percento režijnej prirážky pre jednotlivé strediská, ktorá sa použije na kalkuláciu výkonu strediska. Podľa toho, aká je zložitosť štruktúry vzťahov medzi NS môžu nastať dva prípady:

- a) Strediská si navzájom dodávajú svoje výkony **nadväzujúcim spôsobom**. Napríklad pomocné NS 1 dodá výkony pomocnému NS 2, hlavnému NS 3, hlavnému NS 4. Pomocné NS 2 dodá výkony hlavnému NS 3 a NS 4. Alebo NS 1 dodá výkony NS 3, NS 2 dodá výkony NS 3 a NS 4 a pod. V tomto prípade je zložitosť vzťahov medzi NS nízka, resp. stredná. Evidencia a kalkulácia nákladov sú jednoduchšie, pretože spätné väzby tu neexistujú.
- b) Strediská si navzájom dodávajú svoje výkony **spätnými väzbami**. Napríklad NS 1 dodá výkony NS 2 a NS 3. NS 2 dodá výkony NS 1, NS 3 a NS 4. NS 3 dodá výkony NS 1 a NS 4 a ďalej. NS 4 dodá výkony NS 3 a pod. Zložitosť vzťahov medzi strediskami je vysoká a režijné prirážky vypočítame metódou riešenia dvoch (viacerých) rovníc o dvoch (viacerých) neznámych, pretože iný postup nie je možný. Najložitejší postup je, ak si všetky strediská navzájom dodávajú výkony. Najjednoduchší spôsob výpočtu je, ak sa v praxi vyskytnú vzťahy medzi dvoma vzájomne si dodávajúcimi strediskami.

Teória a prax controllingu rozlišuje tri základné systémy vnútropodnikového zúčtovania na základe vzťahových veličín, ktoré sa navzájom odlišujú predovšetkým schopnosťou evidovať akékoľvek interné dodávky, čo sa prejavuje v miere presnosti vnútropodnikového zúčtovania.

Nadstavbový postup – nerešpektuje vzťahy medzi strediskami navzájom. Pri tomto postupe je nízka až nedostatočná presnosť rozpočtovania nákladov a nízka transparentnosť nákladov.

Stupňovitý postup – o vzťahoch medzi pomocnými strediskami uvažuje len v obmedzenej miere. Tento postup nerešpektuje vzťahy medzi hlavnými strediskami navzájom, presnosť zúčtovania klesá s množstvom stredísk a vyskytuje sa obmedzená transparentnosť podniku v závislosti od počtu stredísk.

Rovnicový postup – ktorý patrí medzi matematické postupy vnútropodnikového zúčtovania nákladov, rešpektuje všetky vzťahy medzi NS, chyba vo vnútropodnikovom zúčtovaní nákladov je minimálna (takmer nulová) a zaručuje maximálnu transparentnosť nákladov v podniku.

V rovnicovej metóde sa používajú sústavy lineárnych rovníc. Zostavenie týchto rovníc sa uskutočňuje na základe rovnosti celkových výkonov a celkových nákladov každého NS.

Riešenie matematického postupu pre každé NS j ($j = 1, 2, 3, \dots, m$) vychádza z nasledovnej rovnice:

$$K_{pj} + \sum u_{jl} \times k_l - m_j \times k_j = (x_j - m_j) \times k_j$$

Kde:

K_{pj} = suma primárnych nákladov strediska

k_l = náklady na jednotku výkonu strediska ($l = 1, 2, \dots, m$)

u_{jl} = množstvo jednotiek výkonu strediska j na ktoré má oprávnenie prebrať stredisko l ($l = 1, 2, \dots, m$)

m_j = množstvo, ktoré je od strediska j odovzdané iným strediskám na jednotky výkonu zahrnuté vo vlastnej spotrebe

x_j = množstvo výkonov strediska j

$(x_j - m_j) \times k_j$ = prepočet nákladov NS $_j$, po zohľadnení vzájomných vzťahov.

Známe veličiny v rovnici sú primárne náklady v dodávateľskom prepojení prislúchajúcich NS ako aj zamenené množstvá výkonu. Neznáme veličiny rovnice sú náklady na jednotku výkonu ako aj zúčtovacie sadzby vnútropodnikových výkonov.

Vzhľadom k obmedzenému priestoru príspevku v zborníku praktický príklad tu neuvádzame.

Z praktického porovnania jednotlivých postupov vnútropodnikového zúčtovania na základe vzťahových veličín vyplýva, že iba rovnicový postup dokáže zabezpečiť presné určenie kalkulačných sadzieb stredísk, a tým aj nákladov na jednotlivé výkony, resp. zákazky.

ZÁVER

Pri transformácii podnikových ukazovateľov a pri aplikácii hodnotových kritérií vo vnútornej štruktúre podniku sú osobitným problémom režijné náklady, ktoré vplývajú na nákladovosť výkonov a ziskovosť nielen výkonov, ale aj jednotlivých nákladových stredísk. Z toho dôvodu je nevyhnutné ich riadenie. Riadením režijných nákladov rozumieme predovšetkým ich riadenie v nákladových strediskách, t.j. tam, kde vznikajú. Riadenie režijných nákladov si vyžaduje poznať nielen ich podstatu, ale hľadať príčiny ich vzniku a ich efektívne využitie. To si vyžaduje správne členenie režijných nákladov, ich rozpočtovanie ako i vnútropodnikové zúčtovanie.

LITERATÚRA

FOLTÍNOVÁ, A. - KALAFUTOVÁ, Ľ. 1998. Vnútropodnikový controlling. Elita 1998. Bratislava. ISBN 80-8044-054-9.

FOLTÍNOVÁ a kol.: 2011. Nákladový controlling. Iura Edition 2011, Bratislava. ISBN 978-80-8078-425-6.

PLINKE, W. 2000. Industrielle Kostenrechnung. Springer 2000. Berlin. ISBN 3-540-66298-7

KONTAKT

doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: afoltin@euba.sk

Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: gdubcova@euba.sk

EFEKTÍVNA KOMUNIKÁCIA PODNIKU AKO VÝZNAMNÝ PREDPOKLAD PRE ÚSPEŠNÉ ZVLÁDANIE KRÍZOVÝCH SITUÁCIÍ

EFFECTIVE COMMUNICATION OF COMPANY AS AN IMPORTANT PREREQUISITE FOR THE SUCCESSFUL MANAGEMENT OF CRISIS SITUATIONS

Viera Frianová

ABSTRACT

This article deals with the issue of communication. The aim of article is to highlight the importance of the communication in crisis management of company. Communication is presented as a tool that helps companies not only to solve the crisis, but also to prevent them effectively. Therefore, the author focuses her attention on the problem of internal communication of company, as well as the problem of crisis communication of company. The ambition of the author is to present ways (methods, practice recommendations) how to achieve effective crisis communication.

KEY WORDS

Company, Communication, Internal Communication, Crisis Communication, Crisis Situation, Crisis Management

JEL Classification

H12, D83, M39

ÚVOD

Empirické skúsenosti potvrdzujú, že podobne ako v iných krajinách, aj na Slovensku sa čoraz častejšie stretávame s krízovými situáciami, v ktorých sa ocitajú podniky rôznych typov a foriem, ich produkty, značky. Závažnosť takýchto situácií spočíva najmä v tom, že môžu viesť k naštrbeniu až strate reputácie podnikov, ich obrazu, ktorý vníma celé okolie, teda zákazníci, obchodní partneri, štátne, finančné, daňové, regulačné a iné inštitúcie, vlastní zamestnanci, médiá aj široká verejnosť. Negatívnu publicitu podniku (samozrejme neplánovanú) môžu využiť vo svoj prospech nielen obchodní partneri ale aj konkurenti, čo môže mať nepriaznivý vplyv na budúcu prosperitu či trhovú pozíciu podniku. Uvedené skutočnosti tak predstavujú stále aktuálnu výzvu ako pre manažmenty podnikov, tak aj pre odbornú verejnosť, aby sa sústredili na hľadanie strategických a taktických postupov, efektívnych metód a nástrojov, ktoré by prispeli k zamedzeniu či aspoň zmierneniu nepriaznivého dopadu znepokojujúcich udalostí na ohrozené podniky. Doterajšie poznatky naznačujú, že schopnosť podniku minimalizovať dosah krízových situácií závisí od dvoch základných faktorov, a to: 1. koľkým potenciálnym krízovým situáciám sa dokáže predísť tým, že problémy sa v rámci podniku riešia včas a otvorene prostredníctvom efektívnej internej komunikácie, 2. ako vie podnik zvládnuť komunikáciu, keď kríza vypukne, teda ako zvláda komunikáciu v kríze, resp. tzv. krízovú komunikáciu.

* Ing. Viera Frianová, PhD., Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši, Katedra manažmentu

Cieľom príspevku je poukázať na význam komunikácie v krízovom manažmente podnikov. Komunikácia je predstavená ako nástroj, ktorý pomáha podnikom krízy nielen riešiť, ale im aj účinne predchádzať. Pozornosť autorky sa preto sústreďuje na problém internej komunikácie podniku, a zároveň na problém krízovej komunikácie podniku.

VÝZNAM INTERNEJ KOMUNIKÁCIE V MANAŽMENTE PROBLÉMOV

Mnohé podniky si kladú otázku, ako by bolo možné krízovej situácii predísť? Odporúčanie odborníkov je jednoznačné. Skutočne predvídavý manažment podniku by mal myslieť na možné krízové situácie dávno predtým, ako by mohli nastať. Teda by mal využívať tzv. manažment možných problémov, resp. kritických tém označovaný ako issues management. Cultip, S. M., Center, A. H. a Broom, G. M. (2000, p. 292) definujú issues management ako „proaktívny proces anticipácie, identifikácie, evaluácie a odpovedania na potenciálne problémy (issues) verejnej politiky, ktoré ovplyvňujú vzťahy organizácie s jej publikami“. Jeho podstatou je dôsledné sledovanie a usmerňovanie riešenia tých závažných otázok a problémov, ktoré by sa mohli za určitých okolností zvrhnúť na krízovú situáciu, alebo ktoré si vyžadujú trvalé sledovanie, ovplyvňovanie, vrátane legislatívnych úprav a krokov, prípadne aj lobingu ako aktívneho ovplyvňovania rozhodnutí, ktoré sú pre podnik (organizáciu) dôležité. Tento prístup predpokladá systematické pozorovanie trendov, akési „skenovanie“ prostredia podniku (organizácie, inštitúcie) s niekoľkoročným predstihom a prípravu reakcie na nové situácie. Dobrý issues management vlastne znižuje pravdepodobnosť potreby krízového manažmentu¹.

Podľa prieskumov až 80% krízových situácií vzniká vo vnútri podnikov. So správnym prístupom k nim by ich však bolo možné riešiť. Podľa odborníkov² štatisticky až štyri z piatich krízových situácií podniku vznikajú umelo – väčšinou plynú z podcenenia sily a významu informácie a podcenenia nevyhnutnosti obojsmerného obehu relevantných informácií v rámci internej komunikácie podniku. Príklady latentných krízových situácií, ktoré driemu v podniku a spomaľujú jeho reakčnú schopnosť, netreba dlho hľadať. Nezdravá rivalita či nezhody medzi jednotlivými oddeleniami alebo jednotlivcami, ktoré vyúsťujú do neodovzdávania informácií ďalej, ku kolegom, nadriadeným. Spory na pracovisku, strach z reakcie nadriadeného na odovzдание negatívnej informácie v rámci podniku, ktorá má vplyv na výsledky oddelenia, na ktorom pracuje. Apatia k problému, ktorý sa zamestnanca priamo netýka, pretože sa týka „len“ podniku – absencia identifikácie zamestnanca s podnikom.

Empirické poznatky naznačujú, že v predchádzaní krízovým situáciám a ich riešení možno všeobecne za najúspešnejšie považované tie podniky, v ktorých každý jednotlivec chápe význam a silu informácie. Rovnako chápe svoj osobný význam v procese identifikácie potenciálne krízovej informácie a jej posunutia v rámci podnikovej štruktúry ku komunikačnému oddeleniu. Dôležité je uvedomiť si potenciál možného negatívneho vplyvu na zákazníkov, obchodných partnerov, štátne či regulačné inštitúcie alebo celospoločenské otázky. „Reputácia by mala byť pre každého zamestnanca vecou osobnou, spoločnou pre celý podnik, bytostne spätou s jeho pôsobením v podniku³.

¹ Žáry, I. Organizácia v kríze – kríza v organizácii, alebo manažment nepredstaviteľného. [online]. [cit. 2013-04-08]. Dostupné na internete: <http://www.zary.sk/virtualna_kniha/k15-krizovakom.html>.

² Benedigová, M., Plško, J. 2005. Tréning krízovej komunikácie metódou simulácie. Mnoho krízových situácií spôsobia manažéri, keď neriešia problémy včas a komplexne. In *Trend – príloha Poradenstvo*. roč.15, č. 21, s. 8.

³ Tamtiež, s. 8.

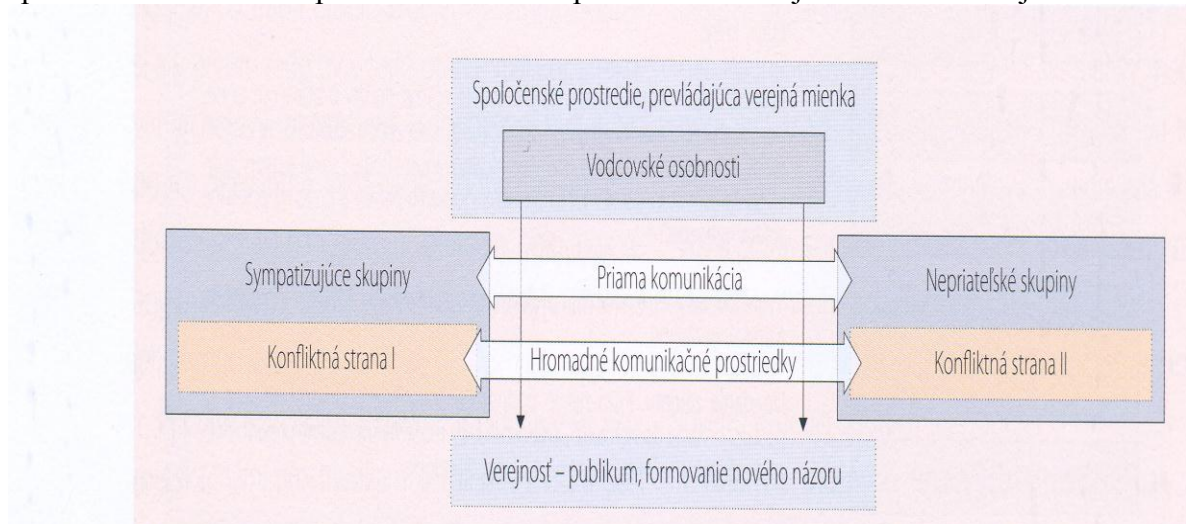
KOMUNIKÁCIA PODNIKU V KRÍZOVEJ SITUÁCIÍ

Skúsenosti z praxe potvrdzujú, že jedným z významných predpokladov pre zvládanie krízových situácií podniku je realizácia efektívnej krízovej komunikácie. Vznikom mimoriadnej udalosti – krízovej situácie sa každá bežná komunikácia⁴, interpersonálna komunikácia jednotlivcov, komunikácia v malých skupinách a verejná komunikácia mení na krízovú komunikáciu vyznačujúcu sa určitými zvláštnosťami. Inými slovami krízová komunikácia je pokračovaním komunikácie „normálnej“, avšak v „nenormálnej“ situácii.

Krízová komunikácia predstavuje špecializovanú disciplínu, súčasť súboru nástrojov krízového manažmentu. V najvšeobecnejšej rovine ju možno definovať ako výmenu informácií medzi zodpovednými autoritami, organizáciami, médiami, jednotlivcami a skupinami pred, počas a po mimoriadnej udalosti⁵. Ide o komunikáciu subjektu v situácii, kedy je jeho stabilita či povest' ohrozená negatívnou publicitou, t. j. krízou⁶, teda nastupuje v prípade, keď je potrebné komunikovať problém alebo akúkoľvek inú negatívnu informáciu. Podľa Vymětala, Š. (2008, s. 6) krízovú komunikáciu formujú nasledovné elementy: neistý výsledok, situácia vyvolávajúca obavy alebo hrôzu, konflikt a rozpory: v príčinách, riešení a následkoch, dôvera a nedôvera ku komunikátorom, technické informácie a rozmanité záujmové skupiny.

Keďže krízová komunikácia sa uskutočňuje v čase, keď je mnohokrát v ohrození zdravie a životy ľudí, musí spĺňať náročnejšie kritériá ako bežná komunikácia. To znamená, že v krízovej komunikácii nie je možné šíriť hypotézy, prebrané neoverené informácie a rozhodne je potrebné vyhýbať sa emóciám. Požaduje sa, aby sa informácie o vzniknutej situácii nenadhadnocovali, ale ani nepodceňovali a ich realnosť bola spätne preverená.

Aby k riešeniu krízovej situácie vôbec došlo, je potrebné komunikovať. Vyhýbať sa komunikácii stav iba zhoršuje. Komunikácia musí byť užitočná aj v záujme znižovania napätia. Komunikácia umožňuje včas odhaliť zdroje konfliktov a zväčša zabraňuje konfliktu ďalej sa rozširovať. Čas je teda rozhodujúci. Od toho, akú stratégiu podnik prijme, závisí aj spôsob komunikácie⁷. Spôsob komunikácie pri kríze a snahu ju riešiť znázorňuje obrázok 1.



Obrázok 1 Štruktúra komunikácie medzi konfliktnými stranami

Zdroj: Němec, P. *Public Relations. Komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha: Management Press, 1999, s. 44.

⁴ Pozn.: Podľa Evangelu, J. E. a Saligera, R. (2013) neexistuje presná hranica pre rozpoznanie, kedy sa už komunikačný proces odohráva v krízovej komunikácii a kedy je len hraničný. Záleží vždy od osobnostných charakteristík a osobnej skúsenosti toho, kto takúto situáciu zažíva.

⁵ Vymětal, Š. 2008. *Krízová komunikace a komunikace rizika*. Hradec Králové: Univerzita obrany, s. 3.

⁶ Antušák, E., Kopecký, Z. 2008. *Krízový management – krízová komunikace*. Praha: VŠE Oeconomica, s. 32.

⁷ Kassay, Š. 2010. *Podnik a podnikanie III. Strategická komunikácia*. Bratislava: VEDA, s. 230.

Pri určitej spoločensky závažnej informácii môže dôjsť k rozkolísaniu verejnej mienky. V prípade podniku sú takéto informácie zvlášť nebezpečné a sú zdrojom nedôvery či obáv verejnosti (napr. strata dôvery zákazníkov), čo môže mať na podnik dramatický dopad (napr. prudký pokles tržieb). V takýchto prípadoch môžu situáciu zvrátiť vodcovské osobnosti (je dobré, ak sú na verejnosti známe a majú reputáciu odborníkov v spojení s prostriedkami hromadnej komunikácie). Sústredeným komunikačným úsilím sa formuje nový názor, vzniká nová verejná mienka⁸.

CESTA K EFEKTÍVNEJ KRÍZOVEJ KOMUNIKÁCIÍ

Nie každý podnik dokáže odhadnúť potenciálne hrozby a riziká, účinne ich eliminovať či odvrátiť, nie každý podnik dokáže krízovej situácii predísť. Preto, ak takáto situácia nastane, je nútený hľadať metódy a postupy, ktoré by prispeli k čo jej najlepšiemu zvládnutiu. V súčasnosti sa za jednu z takýchto metód považuje tréning krízovej komunikácie simulačným spôsobom. Ten na jednej strane preverí aktuálnosť a fungovanie postupov krízovej komunikácie. Na druhej strane zvýši porozumenie medzi manažérmi komunikácie, ktorí sú zodpovední za externú komunikáciu a obvykle krízovú komunikáciu koordinujú, a manažérmi na výrobných, prevádzkových a obchodných úsekoch organizácie, ktorí sa na predchádzaní situácii a jej riešení podieľajú. Princíp tréningu je pritom veľmi jednoduchý – výrazné udalosti, ktoré človek na vlastnej koži prežije, nezabudne, naopak, ďalej formujú jeho budúce správanie. Zážitková metóda tréningu verne imituje možné scenáre vývoja situácie vrátane skutočných reakcií médií, štátnych orgánov či dôležitých názorových vodcov a zamestnancov. V rámci tréningu zmiešané tímy prediskutujú rôzne prístupy k riešeniu situácií – musia robiť manažérske aj komunikačné rozhodnutia, sú pod časovým tlakom a za výsledok nesú aj zodpovednosť. Súčasťou každej prípadovej štúdie je aj otázka, ako sa dalo krízovej situácii predísť. Najdôležitejším výstupom z takejto aktivity je zmena v myslení a prístupe manažérov – po absolvovaní tréningu si zvyčajne už nemyslia, že negatívny článok je výsledkom slabej práce komunikačného oddelenia. Uvedomujú si, že negatívny článok je niekedy výsledkom fungovania celého podniku. Po tréningu si lepšie vedia predstaviť, kde problém vzniká, ako sa môžu naučiť dobre predvídať a spolu so svojimi kolegami otvorene komunikovať o riešení problému skôr, ako sa stane príčinou vzniku krízovej situácie. Tak sa zvýši nielen porozumenie medzi manažérmi a komunikátormi, ale aj potenciál pre zvládanie krízových situácií⁹.

Odborníci konštatujú, že zvládnutie krízových situácií môže výrazne uľahčiť aj dopredu pripravený manuál¹⁰ krízovej komunikácie, ktorý ponúka akýsi návod na to, ako postupovať pri komunikácii negatívnych a problémových posolstiev. Skúsenosti z praxe ukazujú, že úspech krízovej komunikácie nezávisí len od dobre vypracovaného krízového manuálu, ale predovšetkým od prístupu manažérov k riešeniu krízovej situácie, od schopnosti ľudí spolupracovať v stresovej situácii, od rýchlosti rozhodovania a firemnej kultúry. Skúsenosti z podnikovej praxe na Slovensku potvrdzujú, že zdrojom problémov či kríz býva neraz aj neochota vedenia podniku prijať zodpovednosť za závažné rozhodnutia v čase krízovej situácie. V tejto súvislosti Cutlip, S. M., Center, A. H. a Broom, G. M. (2000, p. 334)

⁸ Kassay, Š. 2010. *Podnik a podnikanie III. Strategická komunikácia*. Bratislava: VEDA, s. 230.

⁹ Benedigová, M., Plško, J. 2005. Tréning krízovej komunikácie metódou simulácie. Mnoho krízových situácií spôsobia manažéri, keď neriešia problémy včas a komplexne. In *Trend – príloha Poradenstvo*. roč.15, č. 21, s. 8.

¹⁰ Pozn. Manuál definuje úlohy a zodpovednosť jednotlivých subjektov v prípade vzniku krízovej situácie, špecifikuje komunikačné nástroje, ktoré budú v prípade potreby použité, pomenúva javy, ktoré si pravdepodobne budú vyžadovať krízovú komunikáciu. Jeho existencia by však mala byť podporená tréningovými programami a stretnutiami, ktoré v kombinácii poskytnú najlepšiu prípravu na krízu.

konštatujú, že: „...vrcholoví vedúci sú povinní komunikovať s médiami a čeliť verejnosti, keď ich organizácie prijímajú dôležité rozhodnutia alebo sa ocitli v kríze, ktorá dopadá na okolie organizácie. Táto povinnosť platí pre šéfov podnikov, neziskových organizácií, zdravotníctva, vzdelávacích inštitúcií, vlády a všetkých ďalších organizácií, ktoré sa starajú o svoje vzťahy s verejnosťou“.

Domáca a zahraničná literatúra ponúka mnoho rád a návodov ako docieľiť, aby komunikácia podniku v krízovej situácii bola skutočne účinná a efektívna. Autori odborných publikácií sa zväčša zhodujú v názore, že úspešné riešenie krízy často spočíva v kreatívnej práci s dostupnými informáciami, v primeranej a rýchlej reakcii a v nápaditých komunikačných riešeniach. V krízovej situácii je podľa odborníkov¹¹ dôležitá najmä: rýchlosť, otvorenosť, jednotnosť vo vystupovaní a neustála komunikácia. Podľa mnohých autorov je východiskom pre komunikáciu podniku v takýchto situáciách práve znalosť základných princípov a pravidiel krízovej komunikácie a ich následné implementovanie v rámci prijatej stratégie krízovej komunikácie. Komparáciou viacerých prístupov sme dospeli k záveru, že za základné princípy krízovej komunikácie možno považovať: princíp aktívnej komunikácie, dôvery a poctivosti; princíp symetrickej komunikácie; integritu slov a činov. Uvedené princípy sa následne premietajú do určitých odporúčaní či zásad konania v krízových situáciách. Z množstva prístupov vyberáme nasledovné desatoro krízovej komunikácie¹²:

- Podnik sa prezentuje nielen v dobách „normálnych“, ale predovšetkým v dobách konfliktných či krízových a zásadne „jedným jazykom“.
- Hovorca musí byť schopný presvedčiť publikum o svojej kompetencii.
- Nečakať, až sa neprijemných skutočností zmocnia hromadné oznamovacie prostriedky z iných zdrojov.
- Všetky informácie musia byť k dispozícii v „reálnom čase“.
- Pokiaľ nemôžu byť určité informácie uvoľnené bez rozhodnutia zodpovedných pracovníkov musí byť jednoznačne povedané prečo.
- Nech je už situácia akokoľvek neprehľadná a zložitá, musí vedenie a hovorca podniku zachovať chladnú hlavu.
- Dôležité je nielen postupovať podľa plánu (nevyhnutnými operatívnymi opatreniami), ale tiež zaznamenávať priebeh krízy a zodpovedajúce reakcie okolia.
- Rozhodne je spočiatku vhodnejšie pripustiť radšej horší variant a situáciu nikdy nezľahčovať.
- Nikdy sa nemá zvaľovať vina na iných.
- Nečakať na prejavy sympatií. Tie sa nedostavia sami, pokiaľ sa nevytvorila záloha skôr. Nehnevať sa v prípade, že „náš“ oznamovací prostriedok píše „proti nám“. Treba veriť vo zvrät k lepšiemu a robiť všetko pre to, aby nastal.
- Podľa Vymětala, Š. (2008, s. 26) podniky by sa pri realizácii krízovej komunikácie mali pridržať nasledovných základných pravidiel:
 - poskytovať obmedzené množstvo jasne formulovaných informácií (maximálne 3 kľúčové oznamy, každý z nich podporiť 2-4 faktami);
 - jednotlivé oznamy opakovať a udržať ich krátke (9 sekúnd alebo 3-12 slov);
 - využiť vizuálnu podporu (grafika, obrázky);
 - vyhnúť sa záporom (nie, nikdy, nič, nikto), používať pozitívne formulácie a nezabúdať, že na vyváženie jednej negatívnej informácie je potrebné využiť tri pozitívne;
 - kontrolovať svoju neverbálnu komunikáciu, ktorá tvorí 50-75% obsahu oznamu.

¹¹ Krenyitzká, Z. *Krízový management*. [online]. [cit. 2013-04-08]. Dostupné na internete: <<http://www.asociaciapr.sk/-kategoria=novinky&sub=118.htm>>.

¹² Kassay, Š. 2010. *Podnik a podnikanie III. Strategická komunikácia*. Bratislava: VEDA, s. 230.

ZÁVER

Aj keď žiadnu krízovú situáciu nemožno dopredu naplánovať, riziká vrátane komunikačných, je možné s predstihom identifikovať a následne minimalizovať. Preto moderné prístupy ku krízovej komunikácii kladú dôraz práve na prevenciu (systémy včasného varovania), a teda realizáciu tzv. predkrízovej proaktívnej komunikácie, ktorá definuje interné postupy a opatrenia, ktoré musí subjekt realizovať s cieľom odvrátiť hroziacu krízu.

Poznatky, ku ktorým sme skúmaním danej problematiky dospeli nás privádzajú ku konštatovaniu, že základ krízovej komunikácie je položený práve na internej komunikácii podniku. Keďže v praxi sa ukazuje, že problémom mnohých podnikov pôsobiacich na Slovensku býva skôr komunikácia, rozhodovanie a koordinácia činností vo vnútri podnikov, ako vlastné informovanie navonok¹³, v záujme úspešného zvládania krízových situácií, ktoré môžu potenciálne v budúcnosti nastať, by sa podniky mali usilovať práve o zefektívnenie komunikácie so svojim interným prostredím.

LITERATÚRA

ANTUŠÁK, E., KOPECKÝ, Z. *Krízový management – krízová komunikace*. Praha: VŠE Oeconomica, 2008. 91 s. ISBN 978-80-245-0951-8.

BENEDIGOVÁ, M., PLŠKO, J. Tréning krízovej komunikácie metódou simulácie. Mnoho krízových situácií spôsobia manažéri, keď neriešia problémy včas a komplexne. In *Trend – príloha Poradenstvo*. ISSN 1336-2674, 2005, roč.15, č. 21, s. 8.

CUTLIP, S. M., CENTER, A. H., BROOM, G. M: *Effective Public Relations*. 8th ed. Prentice-Hall 2000, 334 p. ISBN 978-01-3602-969-4.

FORET, M. *Marketingová komunikace*. Praha: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.

KASSAY, Š. *Podnik a podnikanie III. Strategická komunikácia*. Bratislava: VEDA, 2010, 803 s. ISBN 978-80-224-1134-9

KRENYITZKÁ, Z. *Krízový management*. [online]. [cit. 2013-04-08]. Dostupné na internete: <<http://www.asociaciapr.sk/-kategoria=novinky&sub=118.htm>>.

NĚMEC, P. *Public Relations. Komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha: Management Press, 1999, 125 s. ISBN 80-85943-66-2.

VYMĚTAL, Š. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Hradec Králové: Univerzita obrany, 2008, 34 s. ISBN 978-80-247-2510-9.

ŽÁRY, I. *Organizácia v kríze – kríza v organizácii, alebo manažment nepredstaviteľného*. [online]. [cit. 2013-04-08]. Dostupné na internete: <http://www.zary.sk/virtualna_kniha/k15-krizovakom.html>.

KONTAKT

Ing. Viera Frianová, PhD.
Akadémia ozbrojených síl GMRŠ
Katedra manažmentu
Demänová 393
031 06 Liptovský Mikuláš
Slovenská republika
e-mail: viera.frianova@aos.sk

¹³ Krenyitzká, Z. *Krízový management*. [online]. [cit. 2013-04-08]. Dostupné na internete: <<http://www.asociaciapr.sk/-kategoria=novinky&sub=118.htm>>.

STRATEGICKÝ VÝZNAM PODPORY MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV PROSTREDNÍCTVOM TVORBY A ROZVOJA KLASTROV

STRATEGIC IMPORTANCE OF SUPPORT OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES TROUGHOUT THE CREATION AND DEVELOPMENT OF CLUSTERS

Denisa Gajdová

ABSTRACT

The competitiveness of enterprises, especially Small and Medium Sized Enterprises is influenced also with the innovative activity and the level of clustering. It is more than 20 years ago, the various international agencies as the OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), UN (United Nations Organisation) or EU(European Union) have recommended, as the priority for states and regions at all levels of the government, support of the SMEs through the cluster approach. Beside the clusters and networks that are created and exist individually, there are also clusters of the industrial areas that are concentrated geographically. The main reasons for that could be the economy of scale, faster development of the area, more educated workforce, focus of the knowledge, traditions, etc.

KEY WORDS

Networking, Clusters, Small and Medium Sized Enterprises, Government, Legislation, Concentration, Vertical and horizontal cooperation.

JEL Classification

O12, O43

ÚVOD

Už pred dvadsiatimi rokmi rôzne medzinárodné organizácie a agentúry ako OSN (Organizácia spojených národov), OECD (Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj), EÚ (Európska únia) a pod., odporučili ako prioritu pre všetky úrovne riadenia podporu malých a stredných podnikov (MSP) formou klastrového prístupu. Mnohé malé a stredné podniky denne zápasia v boji o prežitie, pretože iba malé percento z nich má dostatok vlastných zdrojov na dlhodobé zaistenie existencie a rozvoja firmy. Pre mnohé z nich je preto, z dôvodu udržania svojho postavenia na trhu alebo vlastného prežitia, perspektívnou a schodnou cestou nájdenie partnera, ktorý by umožnil podniku ďalej prežiť, teda vytvorenie istého druhu spolupráce (kooperácie). Predovšetkým malé podniky a mikropodniky sa jej však bránia, z dôvodu neznalostí, individualizmu či potreby nezávislosti.

Súčasnosť, ktorá je najčastejšie charakterizovaná prebiehajúcimi procesmi globalizácie a stále silnejším konkurenčným prostredím, predovšetkým ako dôsledok tlaku nadnárodných korporácií a spoločností, je pre malé a stredné podniky čoraz komplikovanejšia. Kooperácia MSP môže mať rôznu formu – od úzkych spojení cez spoločné podnikanie, až po voľne otvorené strategické partnerstvá.

Strategické partnerstvo odráža vzájomný vzťah dvoch alebo viacerých podnikov, ktoré sa spolu dohodnú na spoločnom plnení určitého strategického cieľa alebo cieľov a za účelom naplnenia tohto cieľa budú vzájomne kooperovať.¹

¹ SMOLKOVÁ, E.-BOROVSKÝ, J. 2005: Strategické partnerstvá pre malé a stredné podniky, Bratislava, Eurounion, 2005, s. 343, ISBN 80-88984-84-X, s. 32

K formám strategického partnerstva tak patrí napríklad fúzia či akvizícia kedy ide o tesné formy priameho získania kontroly nad získaným podnikom či priame splynutie s ním. Medzi oveľa voľnejšie podľa uvedených autorov patria aliančné dohody, sieťové aliancie či rôzne nemajetkové prepojenia.

Združenie podnikov vzniká spojením dovedy právne a hospodársky samostatných podniky do väčších hospodárskych celkov, bez toho aby sa musela odstrániť právna samostatnosť podnikov pri rozhodovaní. „Kooperácia sa tak teda mení na základ práce a je životaschopná vtedy ak sa stretne s dôverou a uznaním rôznych organizácií, ktoré pracujú s cieľom vytvoriť siete, ktoré by dosiahli spoločné ciele a méty a ktoré by im umožnili byť konkurencieschopné.“²

1. Regionálny rozvoj prostredníctvom klastrov

Klastre sú považované za významný mikroekonomický faktor, ktorý zvyšuje prosperitu regiónov, zvyšuje prílev priamych zahraničných investícií, vytvára prostredie vhodné pre inovácie a tvorbu znalostí (z toho dôvodu sú regióny so silnými klastrami považované za inovačných lídrov). Malé a stredné podniky nie sú na rozdiel od tých veľkých schopné využívať napríklad úspory z rozsahu, nemajú dostatočné kapacity a prostriedky pre výskum vzdelávanie svojich zamestnancov, získavanie informácií apod. V tejto súvislosti je kooperácia ako spojenie malých a stredných podnikov, prostredníctvom klastra, možnosťou na zvýšenie ich konkurencieschopnosti.

Podľa Portera možno klaster chápať ako geografické sústredenie vzájomne prepojených firiem, špecializovaných dodávateľov, poskytovateľov služieb, firiem v príbuzných odvetviach a pridružených inštitúcií ako sú univerzity, agentúry a obchodné združenia, ktoré súťažia ale zároveň konkurujú.³ Zároveň vyslovuje predpoklad, že vzájomne prepojené odvetvia sústredené geograficky na vymedzenom území sú hnacou silou národného, regionálneho a miestneho rozvoja.

Vzťahy medzi spoločnosťami môžu byť vertikálne (tvoriace hodnotový reťazec), alebo horizontálne, pokiaľ spoločnosti ponúkajú produkty alebo služby pri využití podobných vstupov, technológií a pod. Vytvorenie takéhoto prepojenia podnikov by zapojeným spoločnostiam malo priniesť výhody. Tie môžu mať formu úspor nákladov, získanie nových trhov alebo zákazníkov na existujúcich trhoch, zvýšenie vplyvu na rozhodovanie vládnych a regionálnych štruktúr a pod. Spoločné záujmy môžu mať podniky v oblastiach ľudských zdrojov, výskumu a inovácií, obchodnej propagácie, financovaní investícií, lobovanie a pod. Sieťovanie alebo kooperácia môže mať podobu formálnej alebo neformálnej výmeny informácií a poznatkov prostredníctvom osobných stretnutí členov klastra, spoločného portálu, novín, informačného centra a pod. Manažment klastra môže sprostredkovať výmenu informácií medzi členmi klastra ale aj s ďalšími prvkami mikroprostredia (dodávateľia, odberatelia, vzdelávacie a výskumné inštitúcie a pod.).

V oblasti ľudských zdrojov môže mať spolupráca podobu zvyšovania kvalifikácie zamestnancov prostredníctvom usporadúvania spoločných seminárov, konferencií, vzdelávacích kurzov ale tiež spoločných vzdelávacích centier. Financovanie takýchto aktivít môže byť z vlastných zdrojov alebo na financovanie môžu byť využité prostriedky z projektov a pod.

Inovácie udržiavajú životaschopnosť a prosperitu spoločností na trhu a výskum a vývoj je predpokladom budúceho rozvoja, preto je nemenej významnou oblasťou

² OÑORO, M.: Ensayos de gerencia social otra gerencia es posible, riqueza, la de producción práctico. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007c/315/, N°Registro: 07/84544 ISBN-13: 978-84-690-8634-6.

³ Porter, M. E.: Competitive Advantage of Nations, New York: The Free Press 1990.

spolupráce aj spoločný výskum a inovácie. Podpora inovačných procesov sa zameriava na nové produkty a služby alebo zdokonaľovanie už existujúcich produktov a služieb. Spolupráca podnikov v klastri môže mať podobu spoločných informácií a nápadov, spoločných výskumných projektov a pod. Podniky môžu spoločne budovať výskumnú infraštruktúru alebo spolupracovať s výskumnými inštitúciami (výskumné ústavy, vysoké školy a pod.), ktoré disponujú potrebným materiálovým a technickým vybavením, ako aj potrebným ľudským kapitálom. Často sú z toho dôvodu aj prevádzkovateľmi inkubátorov a vedeckotechnických parkov. Spolupráca s klastrami je z toho dôvodu aj významným prínosom pre vysoké školy a výskumné inštitúcie, pretože prostredníctvom klastrov sa výsledky výskumu dokážu realizovať v praxi.

Oblasť marketingu a obchodu ponúka množstvo príležitostí pre realizovanie spoločných aktivít, napríklad: spoločný nákup (možnosť výraznejšieho tlaku na kvalitu dodávok a ich cenu), spoločná výroba (perspektíva uspokojenia vyššieho počtu zákazníkov alebo možnosť vyššej špecializácie prostredníctvom spojenia podnikov z rôznych článkov hodnotového reťazca čo v konečnom dôsledku umožňuje aj menším podnikom aby sa špecializovali a konkurovali tak väčším, vertikálne prepojeným podnikom), účinnejšia logistika (spoločné náklady na marketingové prieskumy trendov na trhoch, spoločná účasť na výstavách a veľtrhoch, napr. spoločný katalóg výrobkov a služieb, možnosť využitia spoločného loga, obchodnej značky, reklamy a pod.

Financovanie investičných zámerov má pre rozvoj regiónov, a samotných klastrov, výrazný vplyv. Spojené financovanie a môže byť významným zdrojom zníženia celkových nákladov. Prístup k financiám môže byť pre klastrer jednoduchšie ako pre samotné podniky. Malé a stredné podniky môžu mať prínos s prítomnosťou veľkých spoločností v klastri, napríklad pri ručení za úvery pri financovaní spoločných investícií, zdroje môžu byť lacnejšie. Ďalšou významnou oblasťou, ktorá môže byť užitočná pre rozvoj klastrov a jeho členov je lobovanie, ktorého cieľom môže byť zlepšenie legislatívy, dotačnej politiky a pod. Môžu byť tiež podnetom pre vládu alebo regionálne samosprávy v oblasti investícií do osobitnej infraštruktúry, pričom vďaka nákladovej efektívnosti, ktorú môže klastrer dosiahnuť, sú ďalšie investície oveľa jednoduchšie zdôvodniteľné.

Pre celkový rozvoj klastra môžu byť významné ďalšie podporné aktivity, ktoré môže vedenie klastra svojim členom ponúkať, napríklad zabezpečovať efektívnu spoluprácu napríklad pri príprave a riadení projektov, zabezpečenie daňového, účtovného či legislatívneho poradenstva, bankových služieb a pod.

Medzi hlavné prínosy klastrov považujú autori publikácie „Klastrovanie, predpoklad úspechu“⁴

- dosahovanie úspor a zníženie nákladov (možnosť dosiahnuť kritické množstvo, vzrast výroby a odbytu)
- zníženie obmedzení a zvýšenie špecializácie (špecializácia menších firiem a prístup k medzinárodným sieťam)
- zvýšenie konkurencieschopnosti
- zvýšenie rýchlosti prenosu informácií a zavádzania progresívnych technológií (vplyvom blízkosti firiem, silných väzieb)
- zvýšenie moci a vplyvu menších firiem
- umožnenie efektívneho prepojenia a partnerstva (spolupráca, veda a výskum, siete, dôvera)
- tvorba prostredia vhodného pre inovácie a tvorbu znalostí.

⁴ Klastrovanie, predpoklad úspechu, Ministerstvo hospodárstva a výstavby SR, 2012.

V Európskej únii bola v roku 2009 spustená iniciatíva European Cluster Observatory, ktorá má za úlohu monitorovať vývoj a stav klastrových organizácií vo vyše 204 regiónoch. Najväčšie množstvo klastrov bolo zaznamenaných v oblastiach:

- IT
- Biotechnológie
- Automobilový priemysel
- Ekológia

Na Slovensku za klastre vyskytujú oficiálne iba v oblasti cestovného ruchu, informačných technológií a automobilového priemyslu, napriek tomu, že klastrové iniciatívy možno vnímať aj v iných oblastiach priemyslu a služieb. Keďže slovenská legislatíva priamo pôsobenie klastrov neupravuje, väčšina formálnych združení funguje ako občianske združenie.

2. Prínosy klastrov pre rozvoj malých a stredných podnikov v Slovenskej republike

V posledných rokoch je možné tiež v rámci Slovenska vnímať vznik nových podnikateľských iniciatív – klastrov. Klaster je v slovenskej ekonomickej teórii relatívne mladý pojem (hoci sa celosvetovo objavil približne v 90. rokoch minulého storočia) definujúci spájanie podnikov,

V rámci dokumentov OECD uvádza osobitné a všeobecné nástroje na podporu inovačných sietí pre malé a stredné podniky s príkladmi vo vybraných krajinách. Ako možno vidieť z tabuľky nižšie, všeobecné podporné aktivity sú osobitne vytvárané pre malé a stredné podniky vo viacerých krajinách, naproti tomu špecifické nástroje zamerané na podnikanie a vedu sú skôr orientované na väčšie podniky.

Tabuľka č. 1 Typológia nástrojov na podporu inovačných sietí vrátane príkladov

	všeobecné		Zamerané na podnikateľsko-vedecký vzťah (napr. výskum)		
	Záujem o tvorbu sietí a hľadanie partnerov	Aktívna podpora organizácie a tvorba sietí	Finančná a inštitucionálna podpora	Regulačný prístup	Daňové iniciatívy
Osobitné pre MSP	Inovačný portál (Kanada)	Spoločný výskum (CRAFT) (EÚ)			
	Inno-NET Portal (Kórea)				
	Inovačné centrá (väčšina Európskych krajín)		TEFT (Nórsko)		
			SBIR/STTR (USA)		
Nešpecifické pre MSP			Inovačné konzorciá (Dánsko) CRCs (Austrália) K centrá (Rakúsko)		

Zdroj: OECD⁵

Strategický význam budovania klastrov pre MSP však spočíva predovšetkým v ich prínosoch. Nedostatočné množstvo zdrojov, predovšetkým finančných, potrebných pre zvyšovanie inovačnej výkonnosti, vytvára potrebu združovania sa do klastrov. Rozsah niektorých projektov neumožňuje jednotlivým MSP ich financovanie. MSP majú potrebu zabezpečiť množstvo drobných projektov a aktivít, napríklad zabezpečenie nákupu, proexportných aktivít, výskumu, inovácií, alebo projektov pre vzdelávanie pracovníkov.

⁵ www.oecd.org, 2. 4. 2013

Medzi proexportné aktivity, ktoré klaster môže ponúknuť svojim členom možno zaradiť spoločnú účasť na veľtrhoch a výstavách, účasť na podnikateľských misiách doma a v zahraničí, spoločnú prezentáciu klastra doma a v zahraničí, spoločnú databázu s obchodnými ponukami, kooperačnými požiadavkami a s teritoriálnymi informáciami

V regióne pôsobnosti klastra vzniká koncentrácia osobitných dodávateľov, ktorí dokážu plniť dodávky rýchlejšie, vo vyššej kvalite, lacnejšie a plniť dodávky so špeciálnymi technickými požiadavkami. Klaster tvorí dodávateľský reťazec s MSP, ktoré sa špecializujú na špecifické činnosti. Pri existencii viacerých konkurujúcich si dodávateľov, sa tieto postupne špecializujú a presúvajú svoje aktivity do odlišných činností. Klaster ponúka zákazníkovi výrobky s vyšším inovačným stupňom, kvalitnejšie a cenovo výhodnejšie ako konkurencia, čím priťahuje nových zákazníkov z iných regiónov s novými požiadavkami.

Spoločné marketingové aktivity, prezentácie klastra a regiónu budujú spoločnú značku. Tieto aktivity priťahujú do regiónu a klastra nové podniky a investorov v danom a v príbuzných odvetviach.

Aktivity klastra zamerané na výmenu poznatkov, napríklad organizovanie konferencií, vydávanie odborných publikácií, alebo iná vzájomná výmena vedomostí, uľahčujú prístup podnikov k vedomostiam.

Koncentrácia podnikov a silné väzby medzi nimi, zdieľanie rovnakého priestoru s pracovnou silou, časť univerzít a výskumných pracovísk spôsobuje prelievanie vedomostí (spillover). Generovaním nových poznatkov klastrom sa otvárajú nové možnosti, a tým priestor pre vznik nových podnikov (spin-off), konkurenčných podnikov, ktoré sú zároveň nútené inovovať, zvyšovať efektívnosť a stávať sa konkurencieschopnejšími. Geografická blízkosť podnikov spôsobuje, že sú podniky navzájom informované o svojich technológiách a o vývoji nových.

ZÁVER

Pre zvýšenie konkurencieschopnosti regiónov mnoho krajín podporuje existenciu klastrov a klastrových iniciatív. Klaster, ako súčasť ekonomiky regiónu alebo krajiny, zvyšujú zamestnanosť, dynamizujú inovácie, technologický rozvoj, tok informácií, priťahujú investorov, vedú k efektívnejšiemu využívaniu vnútorných zdrojov regiónu, zlepšujú schopnosť vytvárať strategické partnerstvá. „Klaster sú *siete* vzájomne nezávislých firiem, inštitúcií produkujúcich znalosti, premostujúcich inštitúcií a zákazníkov prepojených do výrobného reťazca, ktorý vytvára pridanú hodnotu. Koncepcia klastrov zahŕňa aj iné ako podnikateľské subjekty ako napríklad univerzity, normotvorné agentúry, výskumné tímy, či obchodné asociácie, ktoré poskytujú špecializované školenia, vzdelávanie, informácie, výskum a technickú podporu.

V rámci cieľa dosiahnutia svetovej úrovne klastrov v rámci Európskej únie Európska únia vo svojej inovačnej stratégii odporúča aby klaster boli otvorené, flexibilné a atraktívne pre najnadanejších ľudí a odborníkov z celého sveta. Úsilie na úrovni regiónov, členských štátov a EÚ by malo prispievať k vytváraniu užších a účinnejších prepojení medzi klastrami ako aj medzi poprednými výskumnými ústavmi v Európe a za jej hranicami. Zároveň sa klastrové organizácie vyzývajú, aby zdokonaľovali svoje podporné služby a lepšie začleňovali inovačné MSP do klastrov.

LITERATÚRA

AGENTÚRA CZECHINVEST, 2007: Průvodce klastrem.

<http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klastrem-63.pdf>

DAHL, S. Michael – PEDERSEN, Ø. R. Christian – DALUM Bent: Entry by Spinoff in a High-tech Cluster Danisch Research Unit for Industrial Dynamics, Working Paper

<http://www3.druid.dk/wp/20030011.pdf>>

OÑORO, M.: Ensayos de gerencia social otra gerencia es posible, riqueza, la de producción práctico. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007c/315/, N°Registro: 07/84544 ISBN-13: 978-84-690-8634-6

SMOLKOVÁ, E.-BOROVSKÝ, J. 2005: Strategické partnerstvá pre malé a stredné podniky, Bratislava, Eurounion, 2005, s. 343, ISBN 80-88984-84-X

STRÁŽOVSKÁ, L. 2004. *Malé a stredné podnikanie a rodinné podnikanie: osobitosti marketingu*. Bratislava: CRANIUM, s.r.o., 2004 s. 310. ISBN 80-9684443-7-7.

International Labour Organization – Sustainable Enterprise Programme (Micro, Small and Medium Sized Enterprises and the Global Economic Crisis – Impact and Policy Responses), Paul Vandenberg 2009, ISBN 978-92-2-122-408-2, Switzerland.

Klastrovanie, predpoklad úspechu, Ministerstvo hospodárstva a výstavby SR, 2012.

www.oecd.org

KONTAKT

Ing. Denisa Gajdová, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave

Fakulta podnikového manažmentu

Katedra podnikovohospodárska

Dolnozemska cesta 1/b

852 35 Bratislava

Slovenská republika

e-mail: denisa.gajdova@euba.sk

MANAGING DECENTRALISED DEVELOPMENT WORK

Markus H. Gericke

ABSTRACT

The globalisation is offering to companies to enlarge their sales volume by exporting. Export is more and more substituted by a mixed supply chain with growing local content. In general the sales activities are decentralised in a early stage, manufacturing later and at the end research and development R&D. A company, especially a SME has to decide if it is more efficient to do its R&D centralised or decentralised. Many aspects influence such a decision, as companies' historical development. At the end it can be assumed, that the market attracts R&D, which means that a network with affiliated companies, with a decentralised organisation of knowledge management and technology management will enlarge the output. It needs a strong management and tools like IT to consolidate the various activities together.

KEY WORDS

Globalisation, R&D, development, export, foreign based R&D, centralised organisation, decentralised organisation, differentiation, global innovation

JEL Classification

M1, M11, M13, M16, F2, F23, F63, J2

1. INTRODUCTION

Successful innovation is one important part of shaping a sustainable existence of enterprises and therefore also a base for wealth and the health of entire economies.

Research and development are improving the quality of human life and contribute to a more careful use of natural resources.

The recent globalisation has changed some of the basis rules of the game:

- New fast growing markets in Asia and Latin America
- Growing population in Africa
- Signs of recession in Europe
- The access to natural resources and energy has developed to a strategic significance
- Information technology is facilitating the information flow worldwide
- Markets, R&D centers and manufacturing units are under a trend for internationalization

Not changed has the time pressure, the shortage of skilled employees and the limitation of financial funds for the development.

Since traditionally the place of research, manufacturing and sales has been local, there is a trend to a geographical separation of the different business processes. This is reflected by the growing export activities of industrial countries like Germany or Switzerland. The manufacturing sites have been delocalized to low labour cost areas as far as this was possible. The management and development of products has been hold back and managed centralised

¹ Markus H. Gericke, lic.oec.publ, CEO of the Gericke Group, a company with its headquarter in Switzerland and having a decentralised business organisation with subsidiaries worldwide. He is participating at the doctoral program of the Tomas Bata University in Zlin.

also in the intention to protect intellectual property. Nevertheless international R&D is advancing. It is the result of M&A but more and more also an obligation to recognise and respond to the market demand which is usually many flight hours away from the traditional centralised R&D sites.

This means that the management of innovation has one more subject to care about. It's the question of how to organise and manage decentralised development work.

Multinational companies have been confronted for a longer time with this question. I focus in this article on SME companies that have a strong traditional binding to their place of origin and are now expanding their business to emerging market areas. SME can of course also do business globally. With MNC (multinational companies) I refer in this article to large companies with a global presence.

The goal of this research is to find an answer on the interaction between decentralised versus centralised development work and how the management can scope with it.

2. THE PATH TO INTERNATIONAL AND GLOBAL INNOVATION

Historically a company started its activities in order to fulfil a demand that was generated by the needs of the population in that area. The development of the products or services was done in an opportunistic way. The R&D activity was centralised, in many cases close to the manufacturing plants.

Later foreign markets have been approach in order to export products and enlarge business volume. Existing products needed to be localized to new markets and adapted to specific norms and regulations. Either the centralised R&D structures could do these adaptations or smaller R&D units have been established in the decentralised sales or distribution offices. Managing such a decentralised unit made also knowhow transfer and the investment into development infrastructure necessary. Psychologically and cultural the base of innovation activities was still in the hand of the central management.

The decentralisation of R&D of SME companies is still ongoing and slow. It's the interest of keeping the jobs in the country and not losing the knowhow abroad that is behind this behaviour.

The reason why multinational companies are more advanced in foreign-based R&D work is explained by their strong expansion by mergers & acquisition. The growing involvement in foreign-based R&D is one of the most significant developments in the operation of multinational companies. According to the National Science Foundation (NSF, 2001), total US foreign R&D expenditures have increased from USD 2.2 billion in 1978 to more than USD 6 billion in 1988 and to USD 18 billion in 2001.

I asked managers of companies that have a strong export activity or that have delocalised their production abroad about the danger that a company will lose the ground to employ in its main operation site and country all employees except the finance and administration. The economic effect would be unemployment and loss of production knowledge. They argued that as long as the R&D remains centralised at the place of the companies headquarter, the jobs could be held. Investigations by Boutellier et al. (Boutellier, Gassmann, & Zedtwitz, 2008) say that R&D internationalisation remains lower than sales internationalisation. They see 4 main areas of agglomeration of knowledge and R&D activity: Western Europe, USA Japan and China and India. As the market is a major R&D attractor, there might me Africa as a future innovation pool. Other authors as Simon who is researching about *hidden champions*, companies that are very successful but not well known in the public, defines Europe, USA, China and Japan as main areas of innovation.(Simon, 2012). The question remains how far we can go with decentralisation of key operations in a company and especially R&D. And is there a specific way how to manage such a structure?

3. ORGANISATIONAL FORMS OF R&D AND DILEMMAS FOR SME

I assume for my following reflections, that a SME company was established and grown in a European country. I take for my studies the company Gericke which is selling products to process industries like Chemical and Food companies. At the beginning, Switzerland was the domestic market. After a short while this market was too small for further expansion and affiliated companies have been opened in European countries, later in Asia and in Latin America. The main drive for this expansion was the need to be close to customers and to scope with their local regulations and standards.

The manufacturing is done in factories in Europe where the respective R&D is a part of each company. It is considered as an advantage to have the R&D close to the manufacturing unit and to the concerned Product Manager. With this organisation the company undertakes a decentralised development but is still regionally limited to the European market. Only the engineering and sales is completely decentralised in the respective markets.

Following development dilemmas and opportunities can be described in such a SME-typical situation:

Table 1: Influence factors, centralised versus decentralised R&D (compilation by the author)

Aspects of innovation organisation	Relevance for small and medium size companies
Specific market segment and customer focus	Focus on European market is well established, but specific requirements of far east market not covered.
Cost of R&D	For a SME, savings generated by foreign low cost labour design work, would be eaten up by inefficiencies due to communication problems and additional management efforts.
Regulations and standards	Local (decentralised) R&D teams scope easier with the local standards.
Technological competence	The technological competence would be easier to manage when concentrated into one technology centre. Decentralised structures, as they are undercritical in their size, have usually not the resources to separate the daily development on project base from general R&D.
Decreasing Technology acceptance in western countries	The decreasing technology acceptance has a negative influence on the number of skilled engineers available. It influences clearly negative on the demand side as well. European companies try to upgrade old installations, whereas Asian companies build the latest technology on the green field!
Reduction of product life cycle time	Having a centralised development and far away markets, generate a gap in understanding of the correct customer wish and the losing of margin by accepting each wish of a customer that

	leads to a large number of non systematic product changes. Development can be accelerated with international teams, when organised well only.
Radical innovation	Radical innovation as an important step beside of incremental innovation. It comes from people that have a strong entrepreneurial thinking and the ambition to contribute to the company in the general development. The more people participate, the better. Under such circumstances, a decentralised structure offers the probability of more variety.
Concentration on core competences	Core competences need a centralised approach. The reason is that the research into the depth needs management and a structured project management.
Collaboration with Suppliers	Working internationally, the gate is open for new suppliers. This is an opportunity but at the same time a risk for the standardisation, which is anyhow a difficult to follow task in SME's.
Emphasis on corporate culture	The corporate culture offers differentiation potential and increases the competitive advantage. From my experience, affiliated companies are rather sceptical against such "waist of time" activities. Such this needs to be managed centrally.
Dependence on local management	The local management might have a different priority setting than the central management. This leads to the wish (from the central mgt.) to take back decentralised functions into the headquarter. In certain circumstances this makes sense and is true. Especially when the affiliated companies have been acquired and the centralisation would increase the economies of scale.

It gets clear, management tasks have not unique solutions. Globally acting companies have a large opportunity to increase their sales volume and to have better adapted products when working close in the market place. SME companies suffer in general by the additional need for coordination and management skills. This is against their general search for standardisation, simple structures and low overhead.

4. CONCLUSION

The chances offered by globalisation have been managed by a central business structure exporting goods abroad. Later the trends went to a more network based business

conglomerate where many affiliated companies have to fulfil their part in the supply chain. This can involve development activities as well.

If a company likes to benefit from decentralised R&D or it is confronted historically by a decentralised structure, it needs to follow some rules to be successful:

- The management of technology has to be planned and managed. In a SME this will be at the place of the headquarters' location in general.
- The decentralised technology and application knowledge offers a greater variety of innovation. It needs to be integrated among the network partners. Knowledge management can be a way to do so.
- The concentration on technical core competencies helps to make efficient use of the limited financial and human resources. It is a part of creating differentiation potential.
- Specific information and IT tools are the base for real around the world development within multinational teams. This is only possibly for larger SME's
- The communication across the borders and the understanding of the values of different markets and cultures help to strengthen the group culture.

In the US movie "Seabiscuit" by Gary Ross (2003), a jockey was explaining the success of his horse with the wisdom "it aint just the speed, it's the heart".

LITERATURE

Boutellier, Roman, Gassmann, Oliver, & Zedtwitz, Maximilian von. (2008). *Managing global innovation uncovering the secrets of future competitiveness* (3rd ed.). Berlin: Springer
NSF. (2001). R&D in Industry. *National Science Foundation*. Retrieved from www.nsf.gov
Simon, Hermann. (2012). *Hidden Champions-Aufbruch nach Globalia*. Frankfurt, New York: Campus Verlag

CONTACT

Markus H. Gericke
Lic.oec.publ
Guggerweg 4
CH-8702 Zollikon
m.gericke@gericke.net

ENTREPRENEURSHIP IN THE POLISH HEALTH SECTOR

Grzegorz Glód

ABSTRACT

The paper presents an approach for the measurement of entrepreneurship in the public sector. A research model and the preliminary results of the research conducted at public health units in Poland were presented on the basis of theoretical research. The presented issues are of an initial nature and require further study in the future.

KEY WORDS

public entrepreneurship, entrepreneurial orientation, health sector

JEL Classification

I11 - Analysis of Health Care Markets; L26 – Entrepreneurship; L32 - Public Enterprises; Public-Private Enterprises

INTRODUCTION

The way the Public Sector operates nowadays, especially in highly developed countries, indicates crucial changes in the management of its entities, as well as new forms of managing the staff behavior. The consequences are innovative solutions in the public services area, for example: acquiring additional resources for services financing. In order to define such phenomena, which seem to appear on a larger and larger scale, the term public entrepreneurship has been provided (administrative entrepreneurship is rarely used). It may seem that this new form (type) of entrepreneurship is widely known and the term entrepreneurship is used while mentioning other areas apart from a business area. Moreover, many scholars claim entrepreneurship does not relate only to one form of an organization which is an enterprise. Therefore, one may ask what is a nature of the public entrepreneurship, its definition, what features may distinguish it from other concepts. The given term is not an easy one to be defined as defining the entrepreneurship itself is a difficult task. As far as managing changes in the Public Sector is concerned, the issue of the New Public Management is worth being noticed (described more broadly by: Osborne, S.P. and K. McLaughlin²). Three trends of reforms related to this approach can be observed: market oriented reforms, ones that are related to ideas which help in Private Sector functioning; participatory reforms- which put emphasis on decision making mechanisms; deregulation reforms, which aim to limit excessive and inadequate laws and regulations. Such changes are often connected with often discussed outcome measurement (performance)³ and applying modern instruments of human resources management⁴ as well as management in a broader sense- managing the whole organization.

¹ PhD; Department of Entrepreneurship & Innovative Management, University of Economics in Katowice

² S.P. Osborne, K. McLaughlin, The New Public Management in Context, in K. McLaughlin, S.P. Osborne and E. Ferlie (eds.), New Public Management: Current Trends and Future Prospects (Routledge, London and New York 2002)

³ A. Frączkiewicz-Wronka, Performance Measurement in Public Organizations. Ed. A. Frączkiewicz- Wronka, AE, Katowice 2008

⁴ L. Bassi, D. McMurrer, Maximizing Your Return on People, „Harvard Business Review” 2007, March

THE NATURE AND DEVELOPMENT OF THE RESEARCH ON THE PUBLIC SECTOR ENTREPRENEURSHIP

Studies of entrepreneurship misses discussion of the Public Sector entrepreneurship (it has been observed by Wojciecha Dyducha during his broad studies on the organizational)⁵. Since the 80s of the last century, scholars dealing with entrepreneurship regardless of their areas of interest (economy or management) all agreed that the term entrepreneurship cannot be limited only to enterprises (business enterprises). At that time the concept of “the public entrepreneur” appeared in the subject literature. As C.J. Bellone and G.F. Goerl admit that the 80s is the time of an entrepreneur who also “entered” the Public Sector (USA). B. Luke and M.L. Verreyne made an attempt to transfer the concept of the strategic entrepreneurship, introduced by G.D. Meyer, H.M. Neck and M.D.⁶ Meeks, to the Public Sector (public enterprises). The basics of the concept are the categories which describe the strategic entrepreneurship in the Public Sector. They are as follows: an identification of suitable opportunities, innovations, risk taking, flexibility, the vision, the strategy and rewards. One should notice that research related to the given trend the New Public Management (NPM) has been conducted. In the USA they are conducted in its distinct field, that is reinventing government – incorporating such elements as: market effectiveness, customers' satisfaction, the public entrepreneurship and competition. Another trend of research can be perceived in Europe, it is somehow close to the nature of NPM, it functions as New Modes of Governances. It is associated with the European Union projects which are aimed at widely understood concept of management improvement and the Public Sector management. Examining entrepreneurship in the Health Care Service may not only be helpful in its study (cognition) but may result as well in practical reforms of the Sector.

ENTREPRENEURSHIP IN THE HEALTH CARE SECTOR

Efficiency of Health Care Services is related to two aspects: entrepreneurship takes place in the Public Subsector as the Health Care is considered to be a public good and its provision is an essential responsibility of the government; entrepreneurship also takes place in a private sector, as it has been defined above, the Health Care is a public good and therefore providing health care services cannot be limited only to public units. The study of entrepreneurship in the Health Care may bring very interesting results in dealing with improving the efficiency of the national Health Care systems, mainly in reducing the cost increase. As R.B. Saltman and R. Busse claim that entrepreneurship can serve as 'a powerful lever' causing institutional restructuring in the Health Care Sector⁷. The issue has not gained interest until recently. Previously, only a Health Sector entrepreneur (medical doctor, nurse) and their working conditions drove researchers' attention. Therefore, a microscale analysis system was the predominant type. As J. Klich suggests the Polish subject literature lacks studies concerning entrepreneurship occurrence during restructuring in the Health Sector. The Health Sector transition to market economy may be treated as a way to search for new methods to make a rationalization of the Health Sector work. The essential aim is to increase the effectiveness of the Health Sector operation, providing more efficient way of adapting services to social needs, as well as an improvement of rules concerning limited resources usage. It is important to

⁵ W. Dyduch, Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej, AE Katowice 2008

⁶ G.D. Meyer, H.M. Neck, M.D. Meeks, Entrepreneurship and Strategic Management. [w:] Strategic Entrepreneurship. Creating a New Mindset. Ed. by M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, D.L. Sexton, Blackwell Publishing, Oxford 2002

⁷ J. Klich, „Przedsiębiorczość w reformowaniu systemu ochrony zdrowia w Polsce. Niedoceniane interakcje. Wyd. UJ, Kraków 2007, p. 45-47

release economic mechanisms in the market, that is connecting public features of the Health Care system with the market elements and competitiveness elements. It is worth noticing that as far as restructuring in the Public Sector is concerned, stakeholders' analysis is of a vital importance. The process is based on treating an organization as a partner of the other entities.

ENTREPRENEURIAL ORIENTATION IN PUBLIC SECTOR

Entrepreneurial orientation is often seen as a major strategic factor increasing a chance of success in business development. The main focus of the entrepreneurial orientation is on the company's characteristics and the specific features of managers. Based on the Miller's conceptualization, three dimensions of entrepreneurial orientation were identified: innovativeness, risk-taking, and proactiveness. Some researchers argue that the creation of an entrepreneurial orientation is best seen as a one-dimensional concept⁸, and thus the different dimensions of orientation should relate to activities in a similar way. Contemporary studies on entrepreneurial orientation indicate that the dimensions of orientation can occur in various combinations⁹, each of which represents a different aspect of the multidimensional concept. According to Wu, without the possibility of converting resources to a benefit, the resources of entrepreneurship do not translate into performance. Therefore, entrepreneur's characteristics, particularly in relation to entrepreneurial orientation, are crucial to obtain the required resources and capabilities¹⁰ (Wu, 2007).

Since the beginning of system transformation in Poland, the way the Public Sector acts, including Public Health Care units, undergoes constant changes. Bringing reforms to the Public Sector is caused by :

- Permanent lack of means which would satisfy continuously growing social needs.
- The necessity to improve effectiveness of achieved aims and tasks (own resources should be used more rationally).
- Growing competition- some public services (including the Health Care services).
- Increasing clients demands as to the standard and qualities of the public services (education, the Health Care, security, et cetera).

Public entrepreneurship development depends on changing simple administration into using the management tools and principles used in economic organizations. Although it would be difficult to fully replace the administrative systems with management systems, it is highly recommended to use management instruments in the Public Sector organizations as often as possible. Entrepreneurial activities can have a positive influence on effectiveness of the changing process. However, without a transformation of an organizational culture or motivation systems, such a situation can hardly occur. Entrepreneurship in the Public Sector could be defined as a capability to search for, combine and make recombinations of resources by the Public Sector subjects and organizations aimed at creating a social value. Entrepreneurial activities can bring effects such as: environment generation, improvement of

⁸ G.A. Knight, Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation, "Journal of Business Venturing", Vol. 12, 1997

⁹ G.T., Lumpkin., G.G. Dess, Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle., Journal of Business Venturing, No. 16, 2001

¹⁰ L. Wu., Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms, Journal of Business Research, vol. 60, 2007

interorganizational processes, creating new solutions which may serve a society¹¹. Entrepreneurship is often described as a concept that leads to changes and innovations as it really provides opportunities for achieving effective results in the Public as well as in the Private Sector. No other management model in the Public Sector, during coping with changes process, can work so effectively as entrepreneurial activities¹². Prior to literature overview one can state that carrying a research that concerns measuring entrepreneurship in the Public Sector units is a rare practice. Some of the topic publications are:

- 1) Kim Y., Stimulating Entrepreneurial Practices in the Public Sector: The Role of Organizational Characteristics. „Administration&Society” 2010, XX(X) 1-35
- 2) Diefenbach F.E., Entrepreneurship in the Public Sector. Gabler Verlag, Wiesbaden 2011
- 3) Kearney C., Hirsich R.D., Roche F., Public and Private Sector Entrepreneurship: Similarities, Differences or a Combination? „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2009, vol. 16 No. 1

The core of Y.Kim's research is based on the concept of the entrepreneurial orientation, while F.E. Diefenbach's research investigates entrepreneurial behavior of the middle level management in the Public Sector. Whereas, C. Kearney, R.D. Hirsich, F. Roche put an emphasis on the difference in researching entrepreneurship in the Public and the Private Sector. Initial studies concerning the topic have been presented in the publication, of which the researcher and the author of the article is also a co- author: Kraśnicka T., Public Entrepreneurship - genesis, essence, models. [in:] Entrepreneurship in the public sector. Selected issues and research results, edited by T. Kraśnicka, published by University of Economics, Katowice, 2011.

The subject literature presents several dimensions of entrepreneurship. As Harbison claims, the entrepreneurship both in the Public and in the Private Sector covers many dimensions. They are as follows: risk taking, dealing with a lack of economic stability, planning, innovativeness, coordination, control, administration, control of company's daily practices. One of the most accepted entrepreneurship definitions is the one which includes its complexity and 3 dimensions: risk taking, innovativeness and proactiveness. These three dimensions can also be used in defining entrepreneurship in the Public Sector¹³. The corporate entrepreneurship refers to entrepreneurial behaviours inside an organization. This may be understood as improvement of an organizational competence and introducing innovations which can bring many success opportunities. Generating innovations within an organization requires efforts of single entities or groups, and depends on organizational characteristics and environment characteristics¹⁴. The model of corporate entrepreneurship in the Public Sector allows to achieve better results than the traditional approach to entrepreneurship which is present in the Private Sector. This model supports (on an organizational level) an analysis in this field as it is related to effects of organization activities. As it has been observed, there is a lack of concepts concerning the entrepreneurship in the Public Sector. The studies which are about to be conducted can change it. They may also help to define assumptions

¹¹ A.Ochojski, Przedsiębiorczość sektora publicznego a konkurencyjność i rozwój regionu. Projekt badawczy dla miast aglomeracji górnośląskiej. [W:] Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny. Red. A. Klasik. AE Katowice 2006

¹² Y. Kim, Stimulating Entrepreneurial Practices in the Public Sector: The Role of Organizational Characteristics. „Administration&Society” 2010, XX(X) 1-35

¹³ Y. Kim, Stimulating Entrepreneurial Practices in the Public Sector: The Role of Organizational Characteristics. „Administration&Society” 2010, XX(X) 1-35

¹⁴ C. Kearney, R.D. Hirsich, F. Roche, Public and Private Sector Entrepreneurship: Similarities, Differences or a Combination? „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2009, vol. 16 No. 1

concerning conditions for the entrepreneurship development in the Public Sector what can influence improvement in receiving goods by a society, public services- inter alia.

RESEARCH ASSUMPTIONS

An initial outline of empirical studies conducted in the future based on the literature analysis.

The presented research procedure is an attempt to determine an initial outline of the research in the future, and the pilot study conducted in the first place will help develop a final version of the research procedure in the field of entrepreneurship and change management in public sector units.

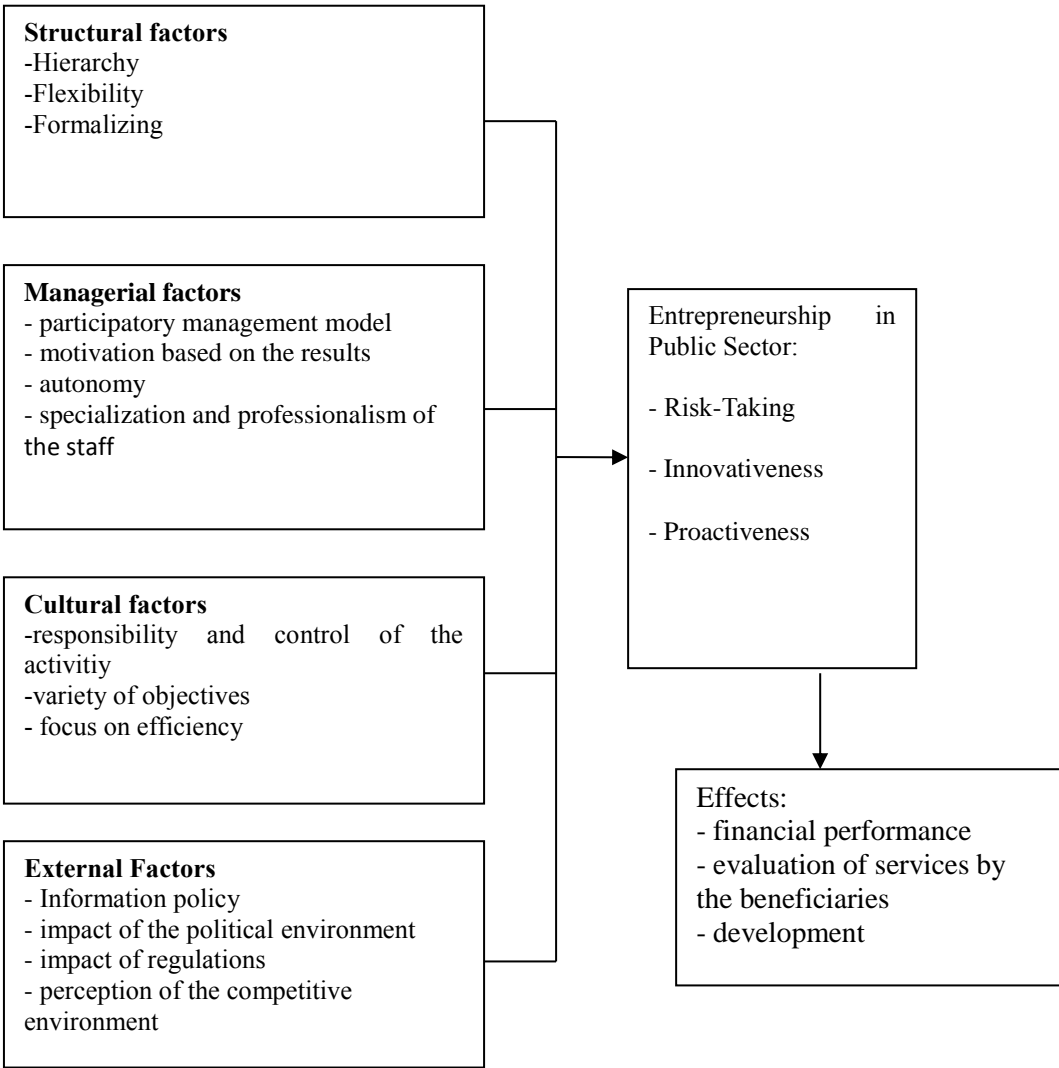


Figure No.1 Adopted research model in the evaluation of entrepreneurship in the public sector units

Source: own study

The adopted research procedure was carried out according to the following scheme:
 1) Assessment of the factors affecting the basic dimensions of public entrepreneurship:

- 2) Assessment of the different dimensions of public entrepreneurship
 - a) innovativeness
 - b) risk-taking
 - c) proactiveness
- 3) Evaluation of the effects achieved by the studied organization in terms of financial performance and customer evaluation
- 4) Identification of the strength of the correlation between different factors (individually and in terms of the four units) and different dimensions of the public entrepreneurship
- 5) Identification of the strength of the correlation between different dimensions of the public entrepreneurship and the organization's performance

ANALYSIS OF THE RESEARCH RESULTS

The study was conducted in the first quarter of 2013, on 72 Polish health units from the Silesian Voivodship. Due to the limited nature of this publication, the analysis was conducted on the public entities represented by 43 entities in the study, including six teaching hospitals, 13 regional hospitals, 9 district hospitals, 8 city hospitals and 7 other public health units (diagnostic laboratories, specialist clinics). The table below presents the assessment results of different dimensions of the model assessed in the 7-point rating scale (where 1 means an absence of a decisive factor, while 7 means a very high rate of occurrence of the assessed factor).

Table No. 1 Comparison of the average of the assessed values of public entrepreneurship model factors in the studied public health units

Variable	Comparison of the average					
	(N=43)	a (N=6)	b (N=13)	c (N=9)	d (N=8)	e (N=7)
hierarchy	4,64	5,22	4,74	4,15	4,71	4,52
flexibility	4,22	4,56	4,23	4,04	4,46	3,86
formalizing	4,95	5,46	5,25	4,42	5,22	4,36
participatory management model	3,34	3,83	3,25	3,14	3,16	3,54
motivation based on the results	2,78	2,72	3,03	2,70	2,71	2,57
autonomy	3,48	4,04	3,38	3,42	3,63	3,11
specialization and professionalism of the staff	3,89	4,13	3,98	3,92	3,69	3,71
variety of objectives	4,67	4,67	5,00	4,44	4,67	4,33
responsibility and control of the activity	4,64	4,83	5,02	4,27	4,60	4,29
focus on efficiency	4,40	4,23	4,83	3,98	4,55	4,11
information policy	4,49	4,72	4,54	4,33	4,58	4,29
impact of the political environment	4,50	4,33	4,72	4,56	4,38	4,29
impact of regulations	5,11	5,17	5,44	5,00	4,79	4,95
perception of the competitive environment	4,08	4,25	3,85	4,17	4,22	4,11
structural factors	4,60	5,08	4,74	4,20	4,80	4,25

Variable	Comparison of the average					
	(N=43)	a (N=6)	b (N=13)	c (N=9)	d (N=8)	e (N=7)
managerial factors	3,37	3,68	3,41	3,29	3,29	3,23
cultural factors	4,57	4,58	4,95	4,23	4,61	4,24
external factors	4,54	4,62	4,63	4,51	4,49	4,41
factors sum	4,27	4,49	4,43	4,06	4,30	4,03
risk-taking	3,78	4,17	4,08	3,42	3,94	3,18
innovativeness	4,04	4,71	4,38	3,42	4,06	3,61
proactiveness	4,24	4,08	4,48	4,17	4,44	3,79
entrepreneurship	4,02	4,32	4,31	3,67	4,15	3,52
effects	4,24	4,37	4,45	3,98	4,18	4,17

The following table present a comparison of the partial correlation coefficients. These coefficients measure the relationship between two variables, excluding the effects of other variables. Therefore, they take into account only the relationship between two studied variables as opposed to normal Pearson's correlation coefficients, which may include the effects from other variables. It shall be interpreted as a simple Pearson's linear correlation coefficient (positive value (negative) – positive relation (negative), the closer to 1 or -1, the stronger correlation), where:

* - statistically significant coefficient of 0.1 (with a probability of less than 10% may be equal to 0 in the general population)

** - statistically significant coefficient of 0.05 (with a probability of less than 5% may be equal to 0 in the general population)

*** - statistically significant coefficient of 0.01 (with a probability of less than 1% may be equal to 0 in the general population)

Table No. 2 Comparison of partial correlation coefficients in the model of public entrepreneurship in the studied public health units

Dependent variables	Variables excluded	(N=43)
entrepreneurship, effects	factors sum	0,31**
risk-taking, effects	factors sum, innovativeness, proactiveness	-0,02
innovativeness, effects	factors sum, risk-taking, proactiveness	0,17
proactiveness, effects	factors sum, risk-taking, innovativeness	0,11
factors sum, effects	entrepreneurship	0,46***
structural factors, effects	entrepreneurship, managerial factors, cultural factors, external factors	0,24
managerial factors, effects	entrepreneurship, structural factors, cultural factors, external factors	0,25
cultural factors, effects	entrepreneurship, structural factors, managerial factors, external factors	0,32**
external factors, effects	entrepreneurship structural factors, managerial factors, cultural factors	-0,18
factors sum, entrepreneurship	effects	0,51***
structural factors, entrepreneurship,	effects, managerial factors, cultural factors, external factors	0,10
managerial factors, entrepreneurship,	effects, structural factors, cultural factors, external factors	0,02
cultural factors, entrepreneurship,	effects, structural factors, managerial factors, external factors	0,41***
external factors, entrepreneurship,	effects, structural factors, managerial factors, cultural factors	0,17
factors sum, risk-taking	effects, innovativeness, proactiveness	0,17
structural factors, risk-taking	effects, managerial factors, cultural factors, external factors, innovativeness, proactiveness	0,20

managerial factors, risk-taking	effects, structural factors, cultural factors, external factors, innovativeness, proactiveness	0,02
cultural factors, risk-taking	effects, structural factors, managerial factors, external factors, innovativeness, proactiveness	0,06
external factors, risk-taking	effects, structural factors, managerial factors, cultural factors , innovativeness, proactiveness	-0,06
factors sum, innovativeness	effects, risk-taking, proactiveness	0,11
structural factors, innovativeness	effects, managerial factors, cultural factors, external factors, risk-taking, proactiveness	-0,07
managerial factors, innovativeness	effects, structural factors, cultural factors, external factors, risk-taking, proactiveness	-0,03
cultural factors, innovativeness	effects, structural factors, managerial factors, external factors, risk-taking, proactiveness	0,28*
external factors, innovativeness	effects, structural factors, managerial factors, cultural factors , risk-taking, proactiveness	-0,03
factors sum, proactiveness	effects, risk-taking, innovativeness	0,22
structural factors, proactiveness	effects, managerial factors, cultural factors, external factors, risk-taking, innovativeness	0,00
managerial factors, proactiveness	effects, structural factors, cultural factors, external factors, risk-taking, innovativeness	0,04
cultural factors, proactiveness	effects, structural factors, managerial factors, external factors, risk-taking, innovativeness	0,00
external factors, proactiveness	effects, structural factors, managerial factors, cultural factors , risk-taking, innovativeness	0,25

- The results of the analyses show an occurrence of a significant relationship between:
- 1) assessment of the entrepreneurship symptoms occurrence (in three dimensions) and the performance of the studied public health units,
 - 2) assessment of the factors characterizing the internal and external conditions of the studied units operation and their performance,
 - 3) assessment of the factors characterizing the internal and external conditions of the studied units operation and the assessment of the entrepreneurship symptoms occurrence (in three dimensions),
 - 4) assessment of cultural factors and the performance and entrepreneurship
 - 5) assessment of cultural factors and the innovativeness of an organization

Among the other studied relations, there were no significant correlations.

CONCLUSIONS

The studies of a pilot nature mainly indicate a significant correlation between the occurrence of the public entrepreneurship symptoms and the performance of the public health units in Poland. Also visible is existence of determinants of internal and external character influencing the occurrence of the public entrepreneurship symptoms. In addition, a significant role is played by factors associated with the formation of an organizational culture.

The specificity of the public sector units operation makes the use of elements of entrepreneurial management a bit more difficult than in the private sector organizations. The indicated possibility of research on the entrepreneurship in the public sector, in this area of health care seems to be an interesting direction of further empirical research, also because of their extensive implications for business practice.

LITERATURE

Bassi L., McMurrer D., Maximizing Your Return on People, „Harvard Business Review” 2007, March

Diefenbach F.E., Entrepreneurship in the Public Sector. Gabler Verlag, Wiesbaden 2011
Dyduch W., Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej, AE Katowice 2008
Frączkiewicz- Wronka A., Performance Measurement in Public Organizations. Ed. A. Frączkiewicz- Wronka, AE, Katowice 2008
Kearney C., Hirsich R.D., Roche F., Public and Private Sector Entrepreneurship: Similarities, Differences or a Combination? „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2009, vol. 16 No. 1
Kim Y., Stimulating Entrepreneurial Practices in the Public Sector: The Role of Organizational Characteristics. „Administration&Society” 2010, XX(X) 1-35
Klich J., Przedsiębiorczość w reformowaniu systemu ochrony zdrowia w Polsce. Niedoceniane interakcje. Wyd. UJ, Kraków 2007
Knight, G. A., Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation, "Journal of Business Venturing", Vol. 12, 1997
Kraśnicka T., Przedsiębiorczość publiczna – geneza, istota, modele. [w:] Przedsiębiorczość w sektorze publicznym. Wybrane zagadnienia i wyniki badań, pod red. T. Kraśnickiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011
Lumpkin, G. T., Dess, G. G., Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle., Journal of Business Venturing, No. 16, 2001
Meyer G.D., Neck H.M., Meeks M.D., Entrepreneurship and Strategic Management. [w:] Strategic Entrepreneurship. Creating a New Mindset. Ed. by M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, D.L. Sexton, Blackwell Publishing, Oxford 2002
Ochojski A., Przedsiębiorczość sektora publicznego a konkurencyjność i rozwój regionu. Projekt badawczy dla miast aglomeracji górnośląskiej. [W:] Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny. Red. A. Klasik. AE Katowice 2006
Osborne S.P., McLaughlin K., The New Public Management in Context, in K. McLaughlin, S.P. Osborne and E. Ferlie (eds.), New Public Management: Current Trends and Future Prospects (Routledge, London and New York 2002)
Wu L., Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms, Journal of Business Research, vol. 60, 2007

CONTACT

Grzegorz Głód

Department of Entrepreneurship & Innovative Management

University of Economics in Katowice

ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice

e-mail: grzegorz.glod@ue.katowice.pl

WPLYW ORIENTACJI PRZEDSIĘBIORCZEJ NA ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA

THE INFLUENCE OF THE ENTREPRENEURIAL ORIENTATION ON THE DEVELOPMENT OF THE COMPANY

Wojciech Glód

ABSTRACT

In this article the author presents the theoretical assumptions of entrepreneurial orientation and its impact on the development of the company, as well as ways to measure the two concepts. The empirical part contains a concise description of the results of empirical studies that have been carried out on Polish enterprises on the level of entrepreneurial orientation and its impact on their development.

KEY WORDS

Entrepreneurial orientation, development of the company, entrepreneurship

JEL Classification

L10

WPROWADZENIE

Współczesne przedsiębiorstwa, funkcjonujące w burzliwym i niepewnym otoczeniu, zmuszone są do ciągłej adaptacji do zmieniających się warunków działania i podejmowania nowych wyzwań. Funkcjonowanie i rozwój organizacji gospodarczych w dużej mierze zdeterminowane są umiejętnością dostosowania ich działań do wymogów, które stawia rynek globalny. Jednym ze szczególnie ważnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw, decydującym w znacznym stopniu o ich rozwoju jest ich orientacja przedsiębiorcza.

Istota rozwoju przedsiębiorstwa

Zmiana i rozwój to podstawowe wyznaczniki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw na rynku, zwłaszcza na rynku międzynarodowym. Zmiana jest wszechobecnym, stałym elementem w działalności współczesnych organizacji. Dotyka bowiem zarówno ich otoczenia, jak i wnętrza. Trudno jest także wyobrazić sobie nawet niedługi odcinek czasu, w którym zmiany nie występują. Jest to wynik przede wszystkim tzw. gęstości zewnętrznego i wewnętrznego środowiska organizacji, czyli ogromnej ilości i skomplikowania bezpośrednich i pośrednich powiązań między zjawiskami zachodzącymi w otoczeniu i wnętrzu organizacji¹. Zmiana wyraża różnice między dwoma lub więcej porównywalnymi stanami jakiegoś systemu (obiektu). Jest ona określana w danym przedziale czasu i ze względu na przyjętą podstawę porównania². Zmiany można podzielić na ilościowe i jakościowe. Zmiany ilościowe odnoszą się do różnic w wielkości jednego lub kilku parametrów, zmiany jakościowe zaś wskazują na nowe właściwości, reakcje lub zachowania wyróżnionego systemu. Rozwój natomiast oznacza występowanie zmian jakościowych,

¹ A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, Zarządzanie od podstaw, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 347

² L. Krzyżanowski, Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, PWN, Warszawa 1992, s. 119-120

ocenianych pozytywnie z punktu widzenia celu, którego one dotyczą³. Przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule jest rozwój organizacji, a w szczególności przedsiębiorstwa. Z. Pierścionek definiuje rozwój przedsiębiorstwa jako celowe, skuteczne i skoordynowane zmiany systemów przedsiębiorstwa, polegające na wprowadzaniu doń nowych elementów, poprawy jakości już istniejących, zmiany struktur tych systemów, wzrost wielkości przedsiębiorstwa oraz zmiany otoczenia zapewniające mu przewagę konkurencyjną w długim okresie. Ciągi zmian zachodzących w organizacji i w jej otoczeniu składają się na wynikowy proces zwany rozwojem⁴. Rozwój postępuje wówczas, gdy organizacja staje się silniej wyodrębniona ze swego otoczenia i bardziej od niego niezależna, innymi słowy silniejsza, bardziej złożona zdolna do dominacji, czyli podporządkowania sobie tych części otoczenia z którymi najsilniej jest związana.

W tym kontekście rozwój organizacji (przedsiębiorstwa) rozpatrywany jest jako „zjawisko jakościowe, polegające na wprowadzeniu innowacji produktowych, procesowych, strukturalnych oraz innowacji w dziedzinie organizacji i zarządzania. Wzrost stanowi natomiast kategorię ilościową – powiększenie ilości zasobów, dynamikę wzrostu sprzedaży, udziałów w rynku”⁵.

Orientacja przedsiębiorcza a rozwój przedsiębiorstwa

Wśród wielu zmiennych decydujących o możliwościach rozwoju przedsiębiorstwa, zarówno wewnętrznego jak i zewnętrznego, należy wymienić orientację przedsiębiorczą.

Orientacja przedsiębiorcza jest jednym ze sposobów pomiaru zachowań przedsiębiorczych organizacji. Najczęściej przedsiębiorczość ujmowana jest w ujęciu procesowym i atrybutowym. Najogólniej w ujęciu procesowym przedsiębiorczość oznacza tworzenie i budowanie czegoś nowego. Według Griffina przedsiębiorczość to proces planowania, organizowania, prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka⁶. Część ekonomistów rozpatruje przedsiębiorczość jako wzrost liczby nowych firm, szczególnie MSP w gospodarce. Targalski ujmuje przedsiębiorczość jako proces zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej, obejmujący między innymi: rozpoznanie szans i możliwość działania na rynku (prowadzenia działalności gospodarczej), opracowanie planu działalności (biznesplanu) i zgromadzenie niezbędnych zasobów, założenie przedsiębiorstwa, prowadzenie przedsiębiorstwa przez kolejne fazy jego rozwoju (zarządzanie nim). Rozważając natomiast przedsiębiorczość w ujęciu atrybutowym, należy podkreślić następujące cechy przedsiębiorcy: umiejętność podejmowania ryzyka, innowacyjność, inicjatywę, oryginalność, silną motywację do osiągnięcia sukcesu⁷.

Orientacja przedsiębiorcza nierzadko staje się punktem wyjścia w omawianych procesach rozwoju przedsiębiorstw. Stała się ona centralnym pojęciem niektórych koncepcji przedsiębiorczości⁸. Ponad 100 przeprowadzonych badań nad orientacją przedsiębiorczą doprowadziło do szerokiej akceptacji koncepcyjnej tego pojęcia. Orientacja przedsiębiorcza jest jednym z obszarów badań nad przedsiębiorczością, gdzie zasób wiedzy tworzonej w organizacji łączy się i rozwija. Orientacja przedsiębiorcza bardzo często jest postrzegana jako

³ A. Stabryła, Zarządzania rozwojem firmy, AE Kraków, Kraków 1996, s. 9

⁴ Z. Pierścionek, Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1996, s. 11-13

⁵ Z. Pierścionek, Strategie..., op. cit., s. 11

⁶ R. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2010, s. 276

⁷ J. Targalski, Przedsiębiorczość i rozwój firmy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 122-127

⁸ J.G. Covin, D.P. Slevin, A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, "Entrepreneurship Theory & Practice" 1991, vol. 12, s. 56

główny czynnik strategiczny zwiększający szansę na sukces w rozwoju przedsiębiorstw⁹. Orientacja przedsiębiorcza przez większość autorów studiowanych publikacji została uznana jako „dodatkowy” istotny czynnik w procesie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.

Orientacja przedsiębiorcza zwykle rozumiana jest jako zachowania przedsiębiorcze, które mają miejsce w średnich lub dużych przedsiębiorstwach. Postrzegana jest jako proces, poprzez który ludzie w przedsiębiorstwach wykorzystują szanse wdrażania innowacji - bez względu na poziom i charakter aktualnie dostępnych zasobów¹⁰. Zgodnie z takim podejściem firmy ze starannie zaprojektowaną strategią przedsiębiorczości dążą do stymulowania zachowań przedsiębiorczych, które przynoszą wyższą efektywność organizacji. Ponadto Kuratko i Morris uważają, że powodzenie strategii przedsiębiorstwa ma miejsce w tych firmach, które posiadają przedsiębiorczy sposób myślenia (mindset), tzn. myślenia w kategoriach szans i zaangażowania, decyzji i działań potrzebnych, aby szanse wykorzystała, w warunkach niepewności¹¹.

Na podstawie konceptualizacji Millera zostały zidentyfikowane trzy wymiary orientacji przedsiębiorczej: innowacyjność, podejmowanie ryzyka, i proaktywność. Niektórzy badacze twierdzą, że tworzenie orientacji przedsiębiorczej najlepiej jest postrzegać jako pojęcie jednowymiarowe¹². Współczesne badania nad orientacją przedsiębiorczą wskazują, iż wymiary orientacji mogą występować w różnych kombinacjach¹³, z których każda reprezentuje inny aspekt wielowymiarowej koncepcji. Według Wu¹⁴ bez możliwości konwersji zasobów na korzyści, zasoby przedsiębiorczości nie przekładają się na wydajność. Dlatego cechy przedsiębiorcy zwłaszcza w odniesieniu do orientacji przedsiębiorczej mają kluczowe znaczenie dla uzyskania wymaganych zasobów i możliwości¹⁵.

Współcześnie orientacja przedsiębiorcza rozpatrywana jest przez pryzmat pięciu wymiarów: innowacyjności, proaktywności, podejmowania ryzyka, autonomii i konkurencyjnej agresywności¹⁶.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele opracowań traktujących o zależnościach między orientacją przedsiębiorczą a rozwojem przedsiębiorstwa. Zahra, Kuratko i Jennings dodatkowo podkreślają nawet, iż orientacja przedsiębiorcza jest istotną funkcją przetrwania firmy: "Niektóre z najlepszych na świecie znanych firm musiały znieść bolesne transformacje by stać się bardziej przedsiębiorczym. Firmy te musiały trwać latami w procesach reorganizacji, redukcji i restrukturyzacji. Zmiany tożsamości i kultury organizacyjnej tych firm, tchnęły nowego ducha przedsiębiorczości, skłoniły je tym samym do wprowadzenia zmian i innowacji¹⁷".

⁹ A. O’Cass, J. Weerawardena, Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalization, „European Journal of Marketing” 2009, vol. 43, nr 11-12, s. 1330-1331

¹⁰ D.F. Kuratko, M.H. Morris, A health audit for corporate entrepreneurship: Innovation at all levels: Part I. „Journal of Business Strategy” 2006, vol. 27, nr 1, s. 963-970

¹¹ Ibidem

¹² G. A. Knight, Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation, „Journal of Business Venturing” 1997, vol. 12, s. 213-215

¹³ G. T. Lumpkin, G. G. Dess, Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle, „Journal of Business Venturing” 2001, nr 16, s. 429-431

¹⁴ L. Wu, Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan’s high-tech firms, „Journal of Business Research” 2007, vol. 60, s. 549-551

¹⁵ L. Wu, Entrepreneurial..., op. cit., s. 549-551

¹⁶ G. T. Lumpkin, G. G. Dess, Linking two dimensions..., op. cit. 429-431; M. A. Zimmerman, K. D. Brouthers, Gender heterogeneity, entrepreneurial orientation and international diversification, „International Journal of Gender and Entrepreneurship” 2012, vol. 4, nr 1, s. 25-26

¹⁷ J.G. Covin, D.P. Slevin, A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour, „Entrepreneurship Theory & Practice” 1991, s. 25

Argumenty koncepcyjne wskazują, iż orientacja przedsiębiorcza prowadzi do rozwoju przedsiębiorstwa (rozpatrywanego w kategoriach wydajności i efektywności). Jednakże skala relacji wydaje się różnić w zależności od przeprowadzonych badań. Część przeprowadzonych badań wykazała, że firmy, które przyjmą orientację przedsiębiorczą odnotowują znaczący rozwój przedsiębiorstwa¹⁸. W innych opublikowanych badaniach wskazano na niższe wskaźniki korelacji między orientacją przedsiębiorczą i rozwojem. W części badań nie stwierdzono wyraźnego związku między orientacją przedsiębiorczą, a rozwojem. Rozwój przedsiębiorstwa jest pojęciem wielowymiarowym. Badanie relacji między orientacją przedsiębiorczą a wynikami w kontekście rozwoju mogą być uzależnione od wskaźników stosowanych do oceny wyników¹⁹. Wyniki badań empirycznych wykazują też, że rezultaty przedsiębiorczości organizacyjnej rozpatrywane przez pryzmat efektywności organizacji rosną po kilku latach. Przedsiębiorczość organizacyjna, zwłaszcza w powiązaniu z innymi czynnikami organizacyjnymi może zatem prowadzić do efektywności organizacyjnej²⁰.

Reasumując rozważania nad teoretycznymi aspektami dotyczącymi orientacji przedsiębiorczej, jak również jej wpływu na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa i jego rozwój można wskazać pewne braki zarówno na poziomie teoretycznym, jak i empirycznym. Badania te zróżnicowane pod względem metodologicznym, nie są zbyt liczne, a korzyści z internacjonalizacji przedstawiane są często w sposób niejasny i ogólny. Na kanwie powyższych stwierdzeń podjęcie badań empirycznych wydaje się być w pełni uzasadnione.

Prezentowane badania stanowią fragment szerszych badań związanych z procesami internacjonalizacji przedsiębiorstw w kontekście ich rozwoju, gdzie istotne miejsce zajmuje wspomniana orientacja przedsiębiorcza. Badania te uwzględniają wpływ orientacji przedsiębiorczej, zasobów firmy oraz profilu firmy i przedsiębiorców na strategię internacjonalizacji oraz wpływ strategii internacjonalizacji na rozwój przedsiębiorstwa określany przez jego wyniki ekonomiczne.

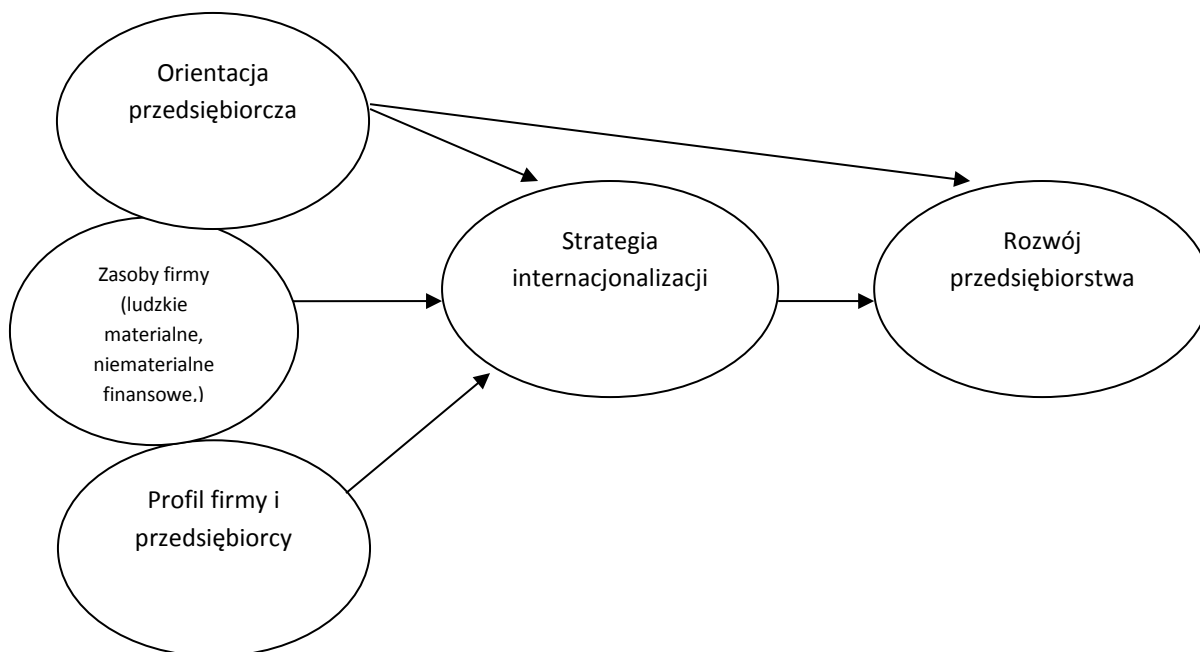
Skonstruowany na podstawie analizy literatury przedmiotu model zależności między czynnikami determinującymi procesy internacjonalizacji, a internacjonalizacją w procesie rozwoju przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 1.

Badania zostały przeprowadzone metodą wywiadu bezpośredniego i zostały zrealizowane w okresie od 10.2011 do 12.2011 roku. Badania przeprowadzono w 100 losowo wybranych przedsiębiorstwach województwa śląskiego z sektora MSP, które prowadzą działalność międzynarodową. Analiza badanych przedsiębiorstw objęła okres funkcjonowania w latach 2008-2010.

¹⁸ D.A. Shepherd, J. Wiklund, *Entrepreneurial Small Business*, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, 2005, s. 56

¹⁹ G. T. Lumpkin, G. G. Dess, *Linking ...op. cit.*, s.43

²⁰ P. Davidsson, M. Klofsten, *The business platform: Developing an instrument to gauge and to assist the development of young firms*, "Journal of Small Business Management" 2003, vol. 41, s. 1-26

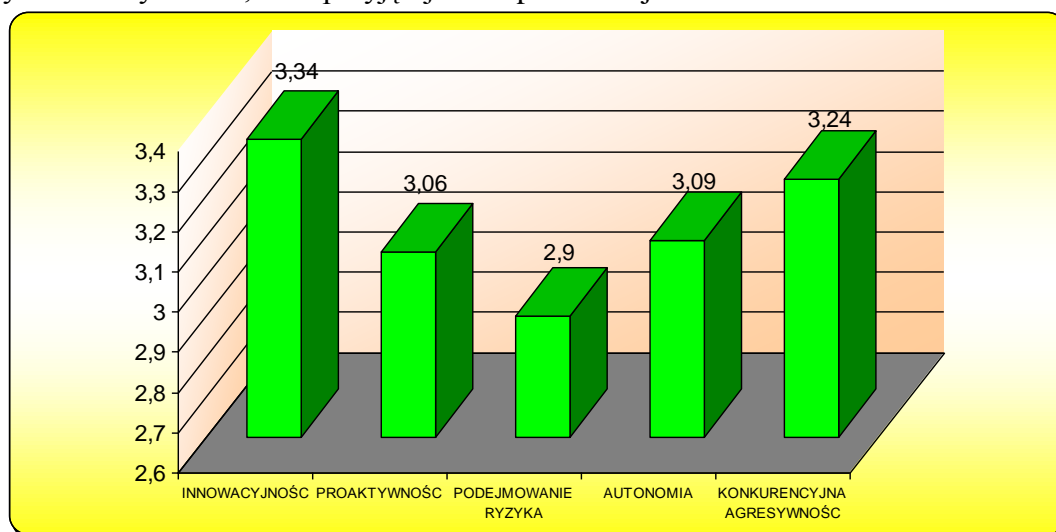


Rysunek 1. Struktura modelu badawczego

Źródło: Opracowanie własne

Ocena orientacji przedsiębiorczej w badanych przedsiębiorstwach

Analiza orientacji przedsiębiorczej obejmowała następujące wymiary: innowacyjność, proaktywność, konkurencyjną agresywność, podejmowanie ryzyka oraz autonomię. W każdym z podanych wymiarów orientacji przedsiębiorczej opisano sytuacją odnoszącą się do przyjętych obszarów, a następnie poproszono ankietowanych o określenie występowania danego zjawiska w skali 1 do 5 (gdzie 1 oznacza najmniejsze natężenie a 5 największe natężenie prezentowanego zjawiska). Najwyższą średnią ocenę spośród podanych wymiarów otrzymała innowacyjność – 3,34, najmniejszą podejmowanie ryzyka – 2,9. Na zbliżonym poziomie oceniono proaktywność i autonomię – odpowiednio 3,06 i 3,09. Konkurencyjna agresywność uzyskała 3,24 w przyjętej 5-cio punktowej skali ocen.



Rysunek 2. Ocena wymiarów orientacji przedsiębiorczej w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: Opracowanie własne

Wyniki dotyczące rozwoju przedsiębiorstwa

Wśród wskaźników oceniających rozwój przedsiębiorstwa wybrano zgodnie z koncepcją pomiar efektywności organizacyjnej z wykorzystaniem miar subiektywnych (wg B. Antoncic, R. D. Hisrich²¹):

- poziom zatrudnienia,
- przeciętny roczny wzrost sprzedaży,
- dynamika udziału w rynku,
- średnia rentowność sprzedaży,
- średnia rentowność kapitału własnego,
- zyskowność (w porównaniu z liczącymi się konkurentami).

Wartym odnotowania jest fakt, iż żadne przedsiębiorstwo nie odnotowało spadku zatrudnienia. W co trzecim badanym przedsiębiorstwie zatrudnienie nie wzrosło. Podobny odsetek odpowiedzi określa wzrost zatrudnienia do 4%, a w co piątym wzrost zatrudnienia wahał się w granicach 5-9%. W dziewięciu podmiotach poziom zatrudnienia zwiększył się średnio o 10-19%, a w ośmiu zatrudnienie wzrosło o 20% lub więcej.

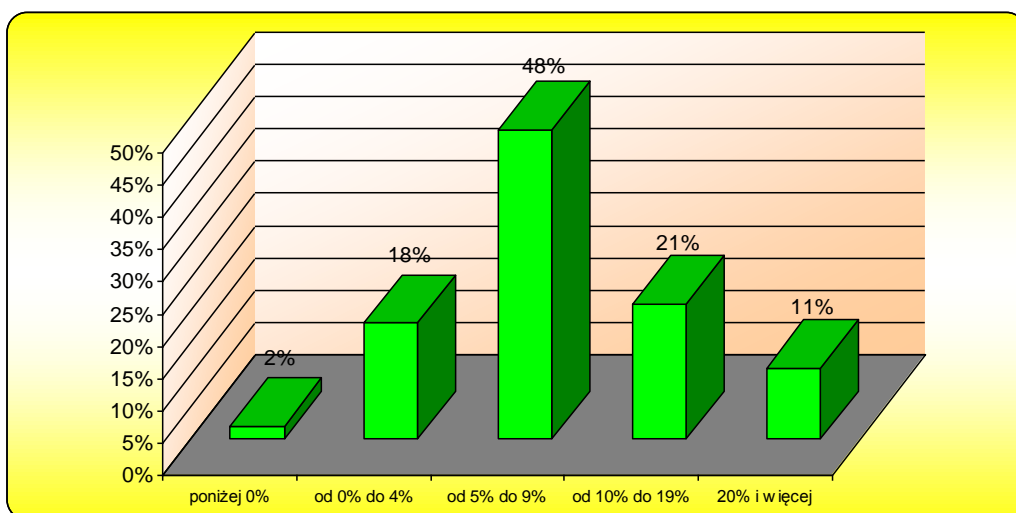
W kolejnym kroku oceny rozwoju przedsiębiorstwa określono roczny poziom sprzedaży. W tym obszarze, jak w poprzednim, wartym odnotowania jest fakt, iż żadne przedsiębiorstwo nie odnotowało spadku przeciętnego rocznego poziomu sprzedaży.

W badaniu tego obszaru 12 podmiotów wskazało, iż przeciętny poziom sprzedaży w ostatnich 3 latach nie wzrósł. Okres 3 lat odnosił się do oceny wszystkich wymiarów wpływu internacjonalizacji na rozwój przedsiębiorstwa. Prawie połowa z badanych przedsiębiorstw określiła przeciętny wzrost poziomu sprzedaży na poziomie 5-9%. Średnio co trzecie przedsiębiorstwo odnotowało wzrost poziomu sprzedaży w skali 10-19%. Pozostałe przedsiębiorstwa mogły liczyć na 20% i większy średni wzrost poziomu sprzedaży.

W dalszej części oceny rozwoju przedsiębiorstwa określono poziom dynamiki udziału w rynku (wielkość sprzedaży). Analiza ta dotyczyła okresu ostatnich trzech lat funkcjonowania przedsiębiorstwa. W przypadku tego wskaźnika 6 przedsiębiorstw odnotowało spadek udziału w rynku. 36% badanych podmiotów nie odnotowało wzrostu czy też spadku określając pozycję tego wskaźnika jako stabilną. 29 firm odnotowało lekki wzrost, 23% umiarkowany wzrost, a 6 spośród badanych przedsiębiorstw odznacza się znaczącym wzrostem.

W kolejnym etapie badań rozwoju przedsiębiorstwa poproszono indagowane osoby o określenie wartości wskaźnika ROS (rentowność sprzedaży = zysk netto/przychody ze sprzedaż). Jak pokazały wyniki w zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw poziom ten kształtował się w przedziale od 5 do 9%. Szczegółowe wyniki odpowiedzi na pytanie dotyczące wartości wskaźnika ROS zaprezentowano na rysunku nr 3.

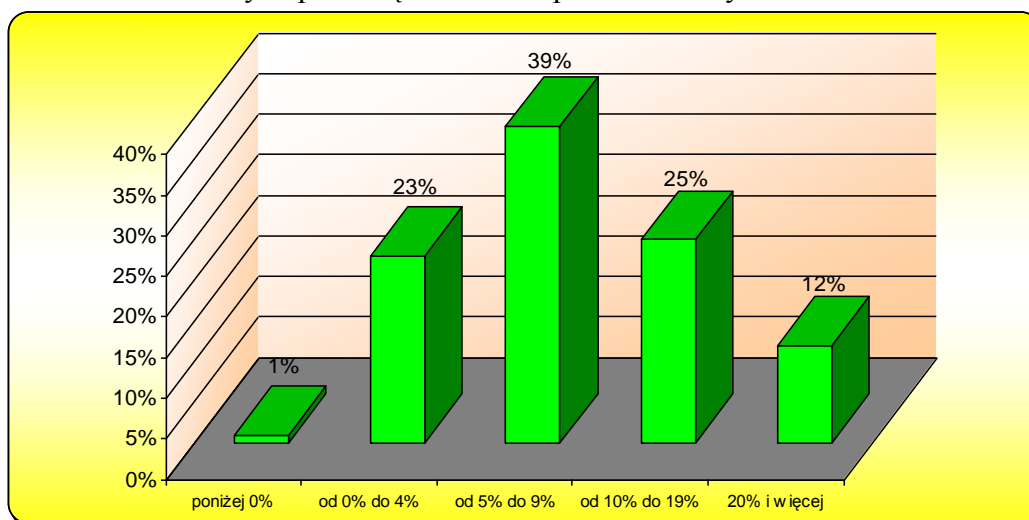
²¹ B. Antoncic, R.D. Hisrich, Privatization, Corporate Entrepreneurship and Performance: Testing a Normative Model, „Journal of Developmental Entrepreneurship” 2003, vol. 4



Rysunek 3. Średni poziom wskaźnika ROS w badanych przedsiębiorstwach w ostatnich 3 latach

Źródło: Opracowanie własne

Drugim wskaźnikiem poddanym analizie była wartość ROE (określający poziom rentowności kapitału własnego = zysk netto/kapitał własny). Podobnie jak w przypadku wskaźnika ROS największy udział badanych przedsiębiorstw, to te których poziom podanego wskaźnika kształtował się w granicach 5-9%. Syntetyczny obraz kształtowania się wartości wskaźnika ROE w badanych przedsiębiorstwach przedstawia rysunek 4.



Rysunek 4. Średni poziom wskaźnika ROE w badanych przedsiębiorstwach w ostatnich 3 latach

Źródło: Opracowanie własne

Ostatnim elementem będącym próbą oceny rozwoju przedsiębiorstwa jest próba określenia poziomu zyskowności badanych podmiotów w ostatnich trzech latach w porównaniu z liczącymi się konkurentami. Jak pokazały badania zaledwie 8% badanych przedsiębiorstw określiło ten poziom jako niższy. Najwięcej, bo 40% poziom zyskowności oceniło na takim samym poziomie. 37% ankietowanych przedsiębiorstw określiło ten poziom jako umiarkowanie wyższy, 14% jako znacząco wyższy, a jedno przedsiębiorstwo jako daleko wyższy od poziomu liczących się konkurentów.

Zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a rozwojem przedsiębiorstwa

W hipotezie dotyczącej wpływu orientacji przedsiębiorczej na rozwój przedsiębiorstwa badano zależność pomiędzy ocenami wymiarów orientacji przedsiębiorczej a wskaźnikami świadczącymi o rozwoju przedsiębiorstw. Współczynnik korelacji liniowej Pearsona pomiędzy średnią punktów (średnią punktów poszczególnych wymiarów orientacji przedsiębiorczej) w pytaniu 1, dotyczącym orientacji przedsiębiorczej, a średnią liczbą punktów w pytaniach dotyczących rozwoju przedsiębiorstwa wyniósł 0,41 i był statystycznie istotny na poziomie 0,05. Wynik ten świadczy o umiarkowanej dodatniej zależności pomiędzy badanymi zjawiskami. Wyższemu poziomowi orientacji przedsiębiorczej towarzyszy średnio rzecz biorąc wyższy poziom efektywności.

W celu pogłębienia analizy wyznaczono współczynniki korelacji rang Spearmana pomiędzy średnimi wynikami w każdym wymiarze orientacji przedsiębiorczej, a odpowiedziami na poszczególne pytania dotyczące rozwoju przedsiębiorstwa. W ten sposób możliwa jest ocena siły zależności pomiędzy różnymi rodzajami efektywności i różnymi wymiarami orientacji przedsiębiorczej. Wyniki ilustruje poniższa tabela 1. Uwzględniono w niej również miary zagregowane dla obu zmiennych. Wartości wytłuszczone oznaczają zależności istotne statystycznie przy poziomie istotności 0,1.

Tabela 1 Współczynniki korelacji rang Spearmana pomiędzy miarami orientacji przedsiębiorczej a efektywnością

Pytanie 1/pytania 29-34		Efektywność						
		Dynamika zatrudnienia (pyt. 29)	Dynamika rocznej sprzedaży (pyt. 30)	Dynamika udziału w rynku (pyt. 31)	Rentowność sprzedaży (pyt. 32)	Rentowność kapitału własnego (pyt. 33)	Zyskowość przedsiębiorstwa (pyt. 34)	pyt.29_34 zmienna zagregowana
Orientacja przedsiębiorcza	Proaktywność	0,36	0,27	0,17	0,13	0,08	0,16	0,30
	Innowacyjność	0,24	0,03	0,25	0,10	0,15	0,29	0,28
	Konkurencyjna agresywność	0,32	0,16	0,27	0,20	0,26	0,35	0,41
	Podejmowanie ryzyka	0,32	0,19	0,15	0,08	-0,07	0,08	0,19
	Autonomia	0,28	0,12	0,34	0,04	0,01	0,09	0,25
	Orientacja przedsiębiorcza	0,39	0,20	0,33	0,15	0,17	0,30	0,41

Źródło: Opracowanie własne

Wszystkie przedstawione zależności są dodatnie (poza korelacją pomiędzy obszarem podejmowania ryzyka i rentownością kapitału własnego). Badane zależności w większości są statystycznie istotne. Wymiar konkurencyjnej agresywności orientacji przedsiębiorczej jest tym wymiarem, który najsilniej wpływa na miary efektywności. Współczynnik korelacji z zagregowaną miarą efektywności jest w tym przypadku równy 0,41. Ponadto korelacje pomiędzy tym wymiarem a każdym pytaniem dotyczącym efektywności są statystycznie istotne. Najmniejszy wpływ na efektywność ma wymiar podejmowania ryzyka. Z drugiej strony poziom orientacji przedsiębiorczej najsilniej przekładał się na dynamikę zatrudnienia (współczynnik korelacji rang Spearmana wynosi 0,39, a statystycznie istotne były zależności wszystkich obszarów orientacji przedsiębiorczej). Najmniejszy wpływ orientacji przedsiębiorczej można wskazać na wskaźniki mierzące rentowność sprzedaży i rentowność kapitału własnego.

W celu uszczegółowienia wyników analizy w tabeli zaprezentowano uzyskane średnie poziomy orientacji przedsiębiorczej w zależności od poziomu wskaźnika efektywności przedsiębiorstwa. W tym przypadku wyniki również wskazują na wyraźną zależność.

Wyższy średni poziom orientacji przedsiębiorczej znalazł swoje odzwierciedlenie w odpowiednio wysokich wartościach zmiennych określających efektywność przedsiębiorstwa. Szczegółowe wyniki tych zależności zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2 Średni poziom orientacji przedsiębiorczej w zależności od poziomu wskaźnika efektywności przedsiębiorstwa

Wartość badanej zmiennej	Zmienna					
	Dynamika zatrudnienie (pyt. 29)	Dynamika rocznej sprzedaży (pyt. 30)	Dynamika udziału w rynku (pyt. 31)	Rentowność sprzedaży (pyt. 32)	Rentowność kapitału własnego (pyt. 33)	Zyskowność przedsiębiorstwa (pyt. 34)
< 0 (malejąca)	2,86 (0,13)	2,73 (0,22)	2,56 (0,31)	2,50 (0,55)	1,63 (0,77)	2,84 (0,27)
0-4 (stabilna)	3,00 (0,13)	3,16 (0,11)	3,05 (0,12)	2,90 (0,18)	3,05 (0,16)	2,98 (0,12)
5-9 (lekki wzrost)	3,31 (0,14)	3,39 (0,14)	3,06 (0,14)	3,23 (0,11)	3,11 (0,12)	3,29 (0,13)
10-19 (umiarkowany wzrost)	4,14 (0,24)	3,10 (0,26)	3,56 (0,15)	3,41 (0,17)	3,43 (0,15)	3,54 (0,20)
>19 (znaczący wzrost)	3,47 (0,25)	-	3,60 (0,31)	3,06 (0,23)	3,18 (0,22)	4,25 (0,76)
Wartość χ^2	6,58***	2,18*	3,43**	1,56	1,88	2,57**

Symbole oznaczają wyniki statystycznie istotne (* - na poziomie 0,1; ** - na poziomie 0,05; *** - na poziomie 0,01).

Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzone studia literaturowe oraz otrzymane wyniki badań empirycznych pozwalają na wskazanie kierunków doskonalenia procesów rozwoju przedsiębiorstwa. Na podstawie przeprowadzonych badań można założyć, iż proces ten powinien uwzględniać następujące szczegółowe przesłanki:

- doskonalenie umiejętności związanych z zarządzaniem ryzykiem, które w działalności międzynarodowej mają szczególne znaczenie i powodują wzrost orientacji przedsiębiorczej. Zarządzanie ryzykiem wymaga opracowania strategii, która powinna obejmować następujące działania: opracowanie jednolitego podejścia do klasyfikacji ryzyka, tworzenie jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, opracowanie metodyki antycypowania awaryjnych sytuacji i oceny ich potencjalnych konsekwencji, tworzenie ogólnej bazy danych dotyczącej strat, opracowanie metodyki podejmowanych działań w zakresie zarządzania ryzykiem, aktywne wykorzystanie działań ograniczających ryzyko²². Oznacza to z kolei konieczność ciągłej redefinicji strategii²³ wykorzystania metod analizy strategicznej
- niezbędna jest większa „agresywność” w działaniach związanych z funkcjonowaniem na rynkach międzynarodowych, zwłaszcza w fazie wejścia,

²² K. Krzakiewicz, Organizacja procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, W: Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie, K. Zimniewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 155

²³ A.K. Koźmiński, Zarządzanie w warunkach niepewności, PWN, Warszawa 2004, s. 36

- c) wdrożenie innowacji produktowych, jak również tych związanych ze stosowaniem nowoczesnych metod zarządzania,
- d) doskonalenie zasobów, zwłaszcza w obszarze zasobów ludzkich, co wiąże się z podniesieniem kwalifikacji zarówno osób zarządzających jak i pracowników niższego szczebla.

LITERATURA

- Antoncic B., Hisrich R.D., Privatization, Corporate Entrepreneurship and Performance: Testing a Normative Model, „Journal of Developmental Entrepreneurship” 2003, vol. 4
- Covin J.G., Slevin D.P., A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, “Entrepreneurship Theory & Practice” 1991, vol. 12
- Davidsson P., Klofsten M., The business platform: Developing an instrument to gauge and to assist the development of young firms, “Journal of Small Business Management” 2003, vol. 41
- Griffin R., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2010
- Knight G. A., Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation, “Journal of Business Venturing” 1997, vol. 12
- Koźmiński A. K., Jemielniak D., Zarządzanie od podstaw, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
- Koźmiński A.K., Zarządzanie w warunkach niepewności, PWN, Warszawa 2004
- Krzakiewicz K., Organizacja procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, W: Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie, K. Zimniewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003
- Krzyżanowski L., Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, PWN, Warszawa 1992
- Kuratko D.F., Morris M.H, A health audit for corporate entrepreneurship: Innovation at all levels: Part I. “Journal of Business Strategy” 2006, vol. 27, nr 1
- Lumpkin G. T., Dess G. G., Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle, “Journal of Business Venturing” 2001, nr 16
- Zimmerman M. A., Brouthers K. D., Gender heterogeneity, entrepreneurial orientation and international diversification, „International Journal of Gender and Entrepreneurship” 2012, vol. 4, nr 1
- O’Cass A., Weerawardena J., Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalization, „European Journal of Marketing” 2009, vol. 43, nr 11-12
- Pierścionek Z., Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1996
- Shepherd D.A., Wiklund J., Entrepreneurial Small Business, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, 2005
- Stabryła A., Zarządzania rozwojem firmy, AE Kraków, Kraków 1996
- Targalski J., Przedsiębiorczość i rozwój firmy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999
- Wu L., Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan’s high-tech firms, “Journal of Business Research” 2007, vol. 60

KONTAKT

Dr Wojciech Głód
 Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego
 Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
 ul. 1 Maja 50
 40-287 Katowice
 e-mail: wojciech.glod@ae.katowice.pl

SOCIÁLNE SIETE V MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIÍ FIRIEM

SOCIAL NETWORKS IN CORPORATE MARKETING COMMUNICATION

Katarína Grančičová

ABSTRACT

Today, the Internet is a medium which greatly influences the existence and functioning of many companies. When used in marketing, it allows companies to target their customers in a number of ways, and this trend is expected to further intensify in the future. Social Internet especially is becoming a decisive marketing environment. Online communities, blogs, discussion forums, podcasting, videocasting, and above all social networks have become powerful tools of Internet marketing. The text discusses the importance and potential of using social networks in corporate marketing communication.

KEY WORDS

marketing, marketing communication, communication mix, social networking

JEL Classification

M37

ÚVOD

Úloha informačných a komunikačných technológií a ich potenciál rozvíjať podnikanie je obrovský. Vznik a rozvoj *internetu* v tejto oblasti je vnímaný asi najcitlivejšie. Dôvodov je viacero. Jedným z nich je, že internet je dnes neoddeliteľnou súčasťou miliónov ľudí a firiem, ktorí ho využívajú na komunikáciu, zábavu, ale aj podnikanie¹. Štatistiky uvádzajú, že počet používateľov internetu na svete bol v roku 2011 1,9 miliardy, z čoho vyplýva, že približne 28,7 % z celkovej populácie využíva služby internetu. Pričom Slovensko je na 18. mieste so 4 miliónmi užívateľov a penetráciou 74,3 % v rámci štátov EÚ². Ako ďalšie možno uviesť výhody a možnosti, ktoré internet poskytuje, v porovnaní s tradičnými komunikačnými médiami. V rámci nich treba zdôrazniť hlavne:

- adresnosť, zacielenie komunikovanej správy – internet ponúka možnosť zvoliť ten www server, ktorého obsah a štruktúra najviac zodpovedá cieľovej skupine zákazníkov, ktorú chce osloviť. Ide teda o schopnosť presne osloviť požadovanú cieľovú skupinu.
- vysoká penetrácia určitých skupín obyvateľstva – predovšetkým mladšie ročníky, VŠ vzdelaných, ekonomicky aktívnych, s priemernými až nadpriemernými príjmami.
- interaktivita – užívateľ, ktorého oslovila reklama na internete má možnosť okamžite získať množstvo informácií o produkte, kliknutím na reklamný prúžok. Navyše má možnosť na rôznych diskusných fórach konzultovať svoje rozhodnutie, získavať názory a referencie.
- flexibilita – internetovú kampaň možno spustiť doslova za pár hodín.
- nízke náklady – relatívne nízka cena v porovnaní s klasickými médiami.

* Ing. Katarína Grančičová, PhD., Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, Zástupca vedúceho projektu VEGA1/100/13 „Skúmanie dopadov aktuálnych javov svetovej ekonomiky na marketingové aktivity firiem“, ktorého výstupom je príspevok.

¹ Podľa: MARIAŠ, M. 2008. *Inovácie marketingových a obchodných činností*. Bratislava: Ekonóm, 2008.

² <http://www.internetworldstats.com/stats9.htm> 1.4.2011

- jednoduchá merateľnosť výsledkov a hodnotenia efektivity - pre manažment podniku je dôležité poznať efektivitu investícií vložených do marketingovej komunikácie. Internet nám dokáže okamžite poskytnúť informácie o účinnosti konkrétneho reklamného formátu, je jednoduché zistiť odkiaľ firme na jej web prichádza najviac návštevníkov resp. aj zákazníkov. Je zároveň možné lacno testovať rôzne formáty reklamy či znenia inzerátov a tak ľahko a rýchlo optimalizovať internetové kampane.

Vďaka vyššie uvedeným výhodám sa internet veľmi rýchlo presadil aj v oblasti marketingu a marketingovej komunikácie a dnes sa často označuje aj ako jeden z jeho základných nástrojov a médií.

SOCIÁLNA SIEŤ AKO NÁSTROJ MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE.

Z hľadiska marketingu a marketingovej komunikácie internet ponúka celú škálu služieb a nástrojov. Internet je výborný nástroj aj na tvorbu komunít, čo sa snaží rad firiem využiť. V tejto súvislosti sa veľmi frekventovaným pojmom stal pojem *sociálne siete*³.

Mimo odborníkov z oblasti sociológie je dnes pojem „sociálna sieť“ vnímaný takmer výlučne ako určitá konkrétna webová stránka slúžiaca na komunikáciu medzi určitou skupinou ľudí so spoločnými záujmami, alebo takých, ktorí cítia potrebu vzájomne si odovzdávať rôzne informácie, či už textového, vizuálneho, resp. multimedialného charakteru⁴. Používatelia majú na týchto stránkach svoj profil, kontaktujú sa s inými a vzájomne sa ovplyvňujú. Počet užívateľov celosvetovo významne stúpa. Iba za posledných dvanásť rokov sa v celosvetovom meradle zvýšil o 566 % z 360 miliónov na 2,4 miliardy.⁵ Aj preto sociálne siete čoraz viac priťahujú pozornosť podnikateľských a iných subjektov, snažiacich sa nájsť nové možnosti a spôsoby komunikácie.

V súvislosti s marketingovými činnosťami firmy vytvárajú na komunitných serveroch profily pre svoje produkty, monitorujú diskusie o ich značkách, organizujú neformálne marketingové výskumy, získavajú databázy pre reklamné účely. Sociálny web sa tak stáva nástrojom jednotlivcov, firiem i spoločností na dosiahnutie ich rozličných cieľov. Vývoj sociálneho webu a jeho vplyv na marketing a obchod možno sledovať v štyroch hlavných etapách⁶:

1) Etapa sociálnej funkčnosti (2007 – 2010)

- Sociálne siete okrem spájania ľudí ponúkajú aj iné funkcie, predovšetkým interaktívne aplikácie. Užívatelia preto okrem bežnej komunikácie využívajú aj ďalšie užitočné, ale aj zábavné aplikácie. Siete začínajú medzi sebou spolupracovať na vývoji spoločných spájajúcich aplikácií.

³ Pôvodný význam pojmu sociálna sieť pochádza z oblasti sociológie. Sociálna sieť je spoločenská štruktúra, ktorú tvoria jednotlivci alebo organizácie, prepojené jedným alebo viacerými typmi vzájomných závislostí, ako priateľstvo, príbuzenský vzťah, spoločné záujmy, sexuálne vzťahy, viera, odpor k niečomu, znalosti a vzájomná prestíž. Za priekopníka sociálnych sietí sa považuje sociológ francúzskeho pôvodu Émila Durkheima. Durkheim popisoval, ako v modernej spoločnosti človek zdieľa svoj svet s ostatnými v jeho okolí. Vďaka jednoduchému prístupu k informáciám si človek môže jednoducho nájsť podobne premýšľajúcich ľudí napriek tomu, že to nie je v jeho fyzickom okolí. Podľa zdroja: DRUHEIM, E. – GIDDENS, A. *Selected Writings*, Cambridge: Cambridge University Press, 1972, s. 19

⁴ BRAKE, D. – SAFKO, L. 2009. *The Social Media Bible: Tactics, Tools and Strategies for Business Success*. Hoboken: John Wiley and Sons, 2009. str. 235, ISBN 04-70411-554.

⁵ INTERNET WORLD STATS. [2012-06-30]. *Internet Usage in the European Union*. [online] [cit. 2012-08-20]. Dostupné na internete: <<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>>.

⁶ OWYANG, J. [2009-04-27]. *The Future of Social We: In Five Eras*. Forrester Reserach, Inc. [online] [cit. 2012-27-04]. Dostupné na internete: <<http://www.web-strategist.com/blog/2009/04/27/future-of-the-social-web/>>.

- Do operačných systémov počítačov je vkladanych čoraz viac sociálnych funkcií. Printové a audiovizuálne média poskytujú na svojich web stránkach sociálne aplikácie.
- Firmy publikujú v sieťach reklamné obsahy, podieľajú sa na vytváraní aplikácií užitočných pre zákazníkov.

2) Etapa sociálnej kolonizácie webu (2009 – 2011)

- Sociálne siete zbierajú údaje o užívateľskom správaní a aktivitách v sociálnej sieti. Umožňujú prenášanie užívateľského profilu medzi partnerskými portálmi.
- Užívatelia prostredníctvom aplikácií v sociálnych sieťach zdieľajú názory na rôzne produkty a značky.
- Sociálne funkcie sa bežne začínajú vyskytovať na firemných portáloch a tie sa intenzívne sa zameriavajú na vplyv v sociálnych médiách.
- Zvyšuje sa tiež interaktivita médií. Mobilné telefóny poskytujú reklamné obsahy prispôsobené užívateľskému profilu zo sociálnych sietí na internete.

3) Etapa sociálneho kontextu (2010 – 2012)

- Web stránky sprostredkujú personalizovaný obsah podľa údajov z užívateľských profilov v sociálnych sieťach. Sociálne siete sa stávajú sa identifikačným systémom užívateľa.
- Užívatelia využívajú zdieľanie osobných údajov za účelom získania personalizovaných a relevantných informácií z web stránok.
- Firmy na základe zdieľaných osobných údajov zo sociálnych sietí poskytujú špecializovaný obsah pre návštevníkov svojich stránok bez potreby registrovať sa a vyplňať rôzne formuláre.

4) Etapa sociálneho obchodovania (2011 – 2013)

- Sociálne siete ponúkajú funkcie umožňujúce definovať určitý produkt a funkcie elektronického obchodovania. „Online skupiny“ definujú značky, stávajú sa vedúcou silou v inováciách produktov.
- Firmy sa pri vytváraní produktov sa opierajú o špecifické požiadavky určitej online skupiny.

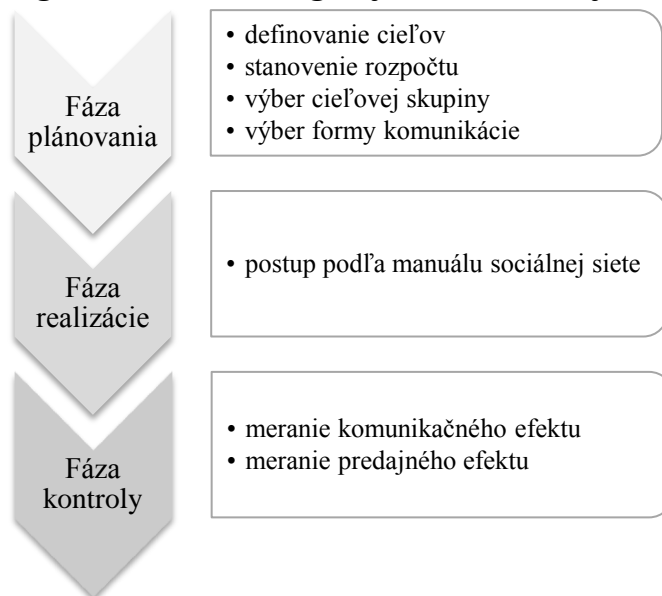
Pre marketérov je zaujímavá aj skutočnosť, ako a do akej miery sociálny web ovplyvňuje nákupné rozhodnutia zákazníkov. Predstavu o tom ponúkajú aj štúdie realizované v tejto oblasti. Výsledky priniesli nasledovné zistenia: 53 % zákazníkov používa *Facebook* na styk so značkou produktov, 40 % „lajkuje“ produkty na *Facebooku*, 20 % používa *Facebook* na prieskum produktov aspoň raz do týždňa, 42 % napísalo na internete príspevok o produkte alebo značke, 33 % napísalo recenziu produktu na internete.⁷ Sociálne siete sa tak v súčasnosti pre marketérov nepochybne stávajú dôležitým prostriedkom nielen marketingovej komunikácie ale marketingu ako takého. nielen pre komunikáciu so zákazníkom.

MARKETINGOVÁ KOMUNIKAČNÁ STRATÉGIA NA SOCIÁLNEJ SIETI

Algoritmus marketingovo-komunikačnej stratégie zameranej na vtiahnutie užívateľov sociálnych sietí/zákazníkov do komunikácie s firmou tvoria tri fázy.

⁷ DRELL, L. [2011-10-25]. *Social Consumers and the Science of Sharing*. [online] [cit. 2012-01-25]. Dostupné na internete: <<http://mashable.com/2011/10/25/social-consumer-sharing-infographic>>.

Obrázok 1 Algoritmus marketingovej komunikačnej stratégie na sociálnej sieti



Zdroj: RAJČAKOVÁ, E. 2011. *Sociálna sieť Facebook ako súčasť marketingovo-komunikačnej stratégie*. In: Marketingová komunikácia a médiá 10. Bratislava: Book & Book Publisher, 2011. str. 85. ISBN 978-80-970247-5-8.

Úlohou fázy – *plánovania* je definovanie cieľov. Ide o základným predpokladom akejkoľvek aktivity firmy. Odpoveďou by preto malo byť určenie predovšetkým komunikačných, ale aj obchodných cieľov. Pri stanovení cieľov musí firma zohľadňovať aj súčasnú situáciu v oblasti doterajšieho využívania nástrojov marketingovej komunikácie. Kampaň na sociálnych sieťach nemôže prebiehať izolovane. To znamená, že spôsob, akým je marketing na sociálnej sieti realizovaný, sa nemôže zásadne odlišovať od toho, ako sú produkty firmy ponúkané v klasických reklamných médiách.⁸ Príkladom konkrétnych cieľov, ktoré si podnik v tejto súvislosti môže stanoviť je budovanie pozitívneho imidžu firmy, rozvoj dialógu a komunikácie s cieľovou skupinou v netradičnom prostredí, zvýšenie povedomia o značke (produkte), budovanie lojality k značke, podpora virálneho šírenia obsahov, a iné.⁹ Vzhľadom na charakter produktu a v nadväznosti na definované ciele si musí podnik vymedziť cieľovú skupinu, na ktorú sa vo svojej komunikácii zameria. Toto primárne publikum si stanoví na základe informácií, ktoré užívatelia uvádzajú vo svojom profile. Oslovením tejto skupiny a jej správnym motivovaním môže dosiahnuť, že komunikovanú správu si budú „priatelia“ šíriť ďalej sami medzi sebou. Rozpočet na tento typ marketingovej komunikácie sa stanoví ako pri akejkoľvek inej komunikačnej zložke, napr. podľa percenta z obratu, rozpočtu konkurencie a pod. Čo sa týka výšky nákladov, mnohé z foriem komunikácie na sociálnych sieťach sú bez poplatkov. Priame náklady sa spájajú predovšetkým s bannerovou reklamou. Pri nej si zadávateľ zvolí, či bude platiť za každé zobrazenie reklamy, za každý klik na reklamu, alebo podľa počtu objednávok tovaru a služieb. Samozrejme, náklady firme porastú, ak využije služby niektorej z profesionálnych agentúr. V takom prípade platí za konkrétne služby, ktoré s celým procesom komunikácie na sociálnych sieťach súvisia.

⁸ NONDEK, L. – ŘENČOVÁ, L. 2000. *Internet a jeho komerční využití*. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 2000. str. 77, ISBN 80-7169-933-0.

⁹ RAJČAKOVÁ, E. 2011. *Sociálna sieť Facebook ako súčasť marketingovo-komunikačnej stratégie*. In: Marketingová komunikácia a médiá 10. Bratislava: Book & Book Publisher, 2011. str. 87. ISBN 978-80-970247-5-8.

Ďalšou činnosťou v rámci fázy plánovania je výber formy (nástroja) komunikácie, rozhodnutie o ceste, akou bude firma s cieľovou skupinou komunikovať. Napríklad sociálna sieť *Facebook* ponúka nasledovné: stránky, skupiny, podujatia, súťaže, platené reklamy a aplikácie.¹⁰ Základným pilierom komunikácie je využitie fanúšikovskej stránky. Prináša niekoľko možností, ako osloviť publikum a všetky jej aktualizácie sa automaticky zobrazia v profile alebo domovskej stránke fanúšika, čo následne spozorujú jeho priatelia. Tvorbe stránky na *Facebooku* predchádza vytvorenie osobného profilu užívateľa. Je dôležité byť administrátorom vlastného profilu. Následne, prostredníctvom odkazu, vytvoríme stránku a naplníme jej obsah. Treba využiť všetky ponúkané možnosti, nielen obrázok loga a odkaz na firemnú webovú stránku, ale aj vkladanie fotografií, videoprezentácie či referencie. Kritériom úspechu stránky je narastajúci počet jej fanúšikov. V prípade známej, na trhu už existujúcej značky či produktu, počet spokojných členov pribúda rýchlo. Pri novom, neznámom produkte možno vzbudiť pozornosť poskytnutím nejakého benefitu za členstvo. Rastúci počet členov stránky firmu teší, no nie viac, ako aktivita týchto členov v diskusiách, v zapájaní sa do diania na stránke, nevynímajúc šírenie jej obsahu. Podnet k diskusií nemusí byť len o samotnej značke firmy či produkte. Potenciál pre rozvinutie debaty sa skrýva v zaujímavom, vtipnom, relevantnom podnete k oblasti, v ktorej značka pôsobí. Publikácie na nástenke môžu mať nasledovné podoby:

- anketa – spýtať sa na názor,
- otvorená veta alebo titulok – obľúbená forma interakcie, kde jednotlivci ukončia vetu svojím názorom, postojom,
- komiks a vtipné obrázky – rôzne karikatúry týkajúce sa značky s popisom „Dajte like, ak súhlasíte“,
- odborný tip – zvýšime tým u fanúšikov kredibilitu ako odborníka v oblasti,
- obrázky – vtipné, nápadité ilustrácie, napr. s vetou „Ako by ste jedným slovom opísali...“,
- vedeli ste, že... – v každom odvetví nájdeme fakty a zaujímavosti, pri ktorých ľudia radi zbystria pozornosť.¹¹

Reakcie fanúšikov sa nemusia priamo týkať postoja k značke alebo produktu firmy, ale môžu priniesť mnoho informácií o ich správaní a preferenciách. Diskusiu možno šíriť aj uverejnením odkazov na iných webových obsahoch, napr. ak má firma vytvorený vlastný blog. Podnet k diskusií zadá firma tiež v off-line prostredí, v rámci integrovanej marketingovej komunikácie pomocou tradičných propagačných prostriedkov a bude pokračovať na sociálnych sieťach. Podľa pravidiel na sociálnej sieti, debata musí byť hodnoverná a transparentná. Podnik by mal prijímať nielen pozitívne, ale aj negatívne komentáre, na ktoré je lepšie reagovať, vysvetliť, prípadne vyvrátiť nepriaznivý obsah, ale v žiadnom prípade ich nemazať. Tento krok nemusí pôsobiť priaznivo na iných sympatizantov stránky. *Facebook* ale i ostatné sociálne siete majú príležitosť využiť word-of-mouth marketing a virálny marketing. Ide o zapojenie používateľa do procesu virálneho šírenia obsahov. Povzbudzujúcim elementom k tejto činnosti musí byť niečo dostatočne zaujímavé. V tejto súvislosti *Rajčáková* navrhuje napr.: *vyhlasovanie súťaží, vytvorenie zábavnej aplikácie v podobe hry, využitie aplikácie „zašli darček“, uverejnenie exkluzívnej informácie, využitie aplikácie „Udalosť“, využitie používateľom generovaného obsahu.*¹²

¹⁰ JURKOVIČOVÁ, L. - GÁLIK, Ch. 2012. *Spôsoby marketingovej komunikácie firmy na sociálnej sieti*. In *Nové technológie a možnosti ich využitia vo vzdelávaní*, Bratislava: Ekonóm, 2012. str. 24. ISBN 978-80-225-3449-9.

¹¹ FRAŇOVÁ, Z. 2013. *Viac ako len „páči sa mi to“*. In *Zisk manažment*. ISSN 1337-9151, 2013, roč. 5, č. 1, str. 59.

¹² RAJČAKOVÁ, E. 2011. *Sociálna sieť Facebook ako súčasť marketingovo-komunikačnej stratégie*. In: *Marketingová komunikácia a médiá 10*. Bratislava: Book & Book Publisher, 2011. str. 93. ISBN 978-80-970247-5-8.

Vo fáze realizácie dochádza ku konkrétnej implementácii naplánovaných krokov. Realizácia si vyžaduje určenie osoby, ktorá bude reprezentovať spoločnosť na sieti a zodpovedať za implementáciu daného plánu. Ide predovšetkým o technické zabezpečenie vytvorenia zvolenej formy komunikácie, netreba však zabúdať ani na pravidelnú aktualizáciu obsahu fanúšikovskej stránky. Implementácia komunikácie na sociálnej sieti by mala byť podporovaná aj propagáciou v tradičnom prostredí. Napríklad využitím PR aktivít oznámi firma verejnosti kampaň na sociálnej sieti. Odkaz na stránku by nemal chýbať ani na oficiálnej webovej stránke firmy.

Fáza kontroly zahŕňa zhodnotenie priebehu komunikácie a dosiahnutia vytýčených cieľov. Pri komunikačných cieľoch preto meriame a zisťujeme, či komunikačné poslanstvo zasiahlo správnu cieľovú skupinu správne a bolo pochopené. Pre bilancovanie komunikácie prostredníctvom sociálnych sietí síce neexistuje žiadna metodika, podľa ktorej sa dá hovoriť jednoznačne o úspešnej alebo neúspešnej kampani. Napriek tomu sa táto forma komunikácie z hľadiska hodnotenia účinkov radí do kategórie ľahko merateľných. O určitom úspechu vypovedá počet fanúšikov/členov stránky firmy. Významnejšie sú však ich reakcie a aktivity na danej stránke v podobe komentárov, zdieľaní, využívaní firemných aplikácií a pod. Vo všeobecnosti prichádza hlavná odozva vo forme veľkosti prejaveneho záujmu v podobe „*páči sa mi to*“. Komplexnú kontrolu a hodnotenie stránky tvorí analýza návštevnosti stránky vyjadrená počtom zobrazení a počtom unikátnych zobrazení, ktorú dopĺňa analýza úspešnosti zacielenia kampane na cieľový segment. Zobrazenie stránky interpretuje, koľkokrát sa návštevníci pozreli na danú stránku. Naopak, unikátny počet zobrazení stránky tvorí podmnožinu celkových zobrazení stránky. Táto štatistika vyjadruje počet individuálnych návštevníkov, ktorí načítali danú stránku. Každý takýto hosť sa započítava iba raz, bez ohľadu na to, koľkokrát stránku otvorí. Z toho vyplýva, že počet unikátnych zobrazení stránky je vždy číslo, ktoré dosahuje menšie hodnoty ako počet zobrazení stránky¹³. Úspech marketingovej komunikácie firmy využitím sociálnej siete tiež dokazujú aj údaje ako: dĺžka pripojenia (ako dlhú dobu trávi užívateľ na stránke s danými aplikáciami), miera odchodu (aké percento užívateľov zo stránky odchádza veľmi rýchlo), nárast/pokles počtu sympatizantov, miera aktivity (percentný pomer činných a nečinných fanúšikov), miera konverzie (na predané jednotky, predplatné, objednávky,...), komunikácia o značke (percentný pomer pozitívnych a negatívnych zmienok o spoločnosti), lojalita (komunikujú fanúšikovia opakovane, zdieľajú svoj obsah, zmieňujú danú značku, odporúčajú produkty a služby), viralita (v akom rozsahu a ako rýchlo sa šíria správy spoločnosti po internete, koľko priateľov fanúšikov šíri správy ďalej), interakcia v blogoch (odpovede na blogy, hlasovanie na ankety v blogoch).

ZÁVER

Aj pri vstupe na sociálnu sieť a pri tvorbe a hodnotení kampane prostredníctvom sociálnych sietí by mal teda podnik postupovať plánovite. Hoci neexistuje univerzálny a jednotný návod, určitým východiskom môže byť vyššie uvedený prístup, ktorý je v podstate aplikáciou základných prvkov plánu marketingovej komunikácie na oblasť sociálnych sietí. Pri plánovaní je potrebné vždy zohľadniť aj skutočnosť, že kampaň na sociálnej sieti je často iba súčasťou integrovanej marketingovej komunikácie podniku, teda súčasného uplatnenia aj iných nástrojov v prostredí internetu, napr. existujúcej webovej stránky firmy či iných nástrojov marketingovej komunikácie. V takom prípade je potrebné zabezpečiť obsahovú jednotnosť komunikácie.

¹³ Sociálna sieť *Facebook* poskytuje všetky vyhodnotenia spolu s grafmi zadarmo pre každú vytvorenú stránku.

LITERATÚRA

- BRAKE, D. – SAFKO, L. 2009. *The Social Media Bible: Tactics, Tools and Strategies for Business Success*. Hoboken: John Wiley and Sons, 2009, ISBN 04-70411-554.
- DRUHEIM, E. – GIDDENS, A. *Selected Writings*, Cambridge: Cambridge University Press, 1972
- FRAŇOVÁ, Z. 2013. *Viac ako len „páči sa mi to“*. In *Zisk manažment*. ISSN 1337-9151, 2013, roč. 5, č. 1
- HORÁKOVÁ, I. – STEJSKALOVÁ, D. – ŠKAPOVÁ, H.: *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press 2000. ISBN 80-85943-99-9.
- JURKOVIČOVÁ, L. - GÁLIK, Ch. 2012. *Spôsoby marketingovej komunikácie firmy na sociálnej sieti*. In *Nové technológie a možnosti ich využitia vo vzdelávaní*, Bratislava: Ekonóm, 2012,. ISBN 978-80-225-3449-9.
- MAJTÁN, Š. : *Odbytová stratégia*, Bratislava: Vydavateľstvo Sprint2, 2013, ISBN 978-80-2
- MARIAŠ, M. 2008. *Inovácie marketingových a obchodných činností*. Bratislava: Ekonóm, 2008.
- NONDEK, L. – ŘENČOVÁ, L. 2000. *Internet a jeho komerční využití*. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 2000, ISBN 80-7169-933-0.
- RAJČAKOVÁ, E. 2011. *Sociálna sieť Facebook ako súčasť marketingovo-komunikačnej stratégie*. In: *Marketingová komunikácia a médiá 10*. Bratislava: Book & Book Publisher, 2011, ISBN 978-80-970247-5-8.
- STERNE, J. 2011. *Meříme a optimalizujeme marketing na sociálních sítích. Metriky sociálních médií od A do Z*. Brno: Computer Press. 2011, ISBN 978-80-251-3340-8
- ZARRELA, D. 2010. *The Social Media Marketing Book*. 5. vydanie. Kanada: O'Reilly Media, Inc., 2010, ISBN 978-0-596-80660-6.
- <http://www.internetworldstats.com/stats9.htm> 1.4.2011
- <http://www.web-strategist.com/blog/2009/04/27/future-of-the-social-web>
- <http://mashable.com/2011/10/25/social-consumer-sharing-infographic>

KONTAKT

Ing. Katarína Grančičová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska,
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: katarina.grancicova@euba.sk

POSÚDENIE RIZIKA V PPP PROJEKTOCH

RISK IN PUBLIC – PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS

Nora Grisáková

ABSTRACT

In presented paper we made a short definition of Public-Private Partnership (PPP) projects. In this type of projects all investment is unique; it is complicated to identify common risk in these projects. Nevertheless we identify some risk groups for public and private sector. We made also a short view in PPP projects on Slovakia and we have to say, that we do not have much experience with this type of partnership. Most projects are made in the field of transport infrastructure. We had 3 packages of PPP projects from which only one was realized. This project started in 2009 and finished in 2012. In addition to transport infrastructure in Slovakia is considering using PPP projects as well as regional development, facilities management, social services, sports, culture

KEY WORDS

Public-Private Partnership, Risk management

JELL Classification

G32, H54

ÚVOD

Ak sa povie PPP (Private – Public Partnership) projekt, tak si väčšina verejnosti predstaví jeden typ projektu. V skutočnosti tomu tak nie je. Existuje veľmi veľa typov verejno-súkromných projektov. PPP projekty nie je právne definované. Týmto pojmom sa všeobecne označujú formy spolupráce medzi orgánmi verejnej správy a podnikateľským sektorom za účelom zaistenia financovania („finance“), výstavby/rekonštrukcie („build“), správy („operate“) a údržby („maintain“) verejnej infraštruktúry alebo poskytovania verejnej služby². Medzi najviac používané typy PPP projektov zaraďujeme nasledovné:

Build-Own – Operate (BOO): výstavba – vlastníctvo – prevádzka predstavuje typ PPP projektu, kedy súkromný investor postaví a prevádzkuje projekt poskytujúci verejné statky bez následného prevodu investície do verejného sektora. Celá investícia ostáva vo vlastníctve súkromného investora.

Build – Operate – Transfer (BOT): výstavba – prevádzka – prevod reprezentuje typ projektov, v ktorých vláda poskytuje koncesie súkromnej spoločnosti na financovanie, výstavbu a prevádzku projektu, ktorý je väčšinou vládny projektom. V tomto prípade súkromná (investičná) spoločnosť zrealizuje projekt, počas stanoveného času sa bude starať o jeho prevádzku a výnosy z fungovania investície pripadnú investorovi. Po uplynutí stanoveného času projekt prejde do vlastníctva štátu.

Buy – Build – Operate (BBO): nákup – výstavba – prevádzka je projektom, kedy súkromný subjekt konštruuje a prevádzkuje zariadenia (investíciu). Pri tejto investícii existuje forma predaja aktív, ktorá zahŕňa obnovu alebo rozšírenie existujúceho zariadenia

¹ Článok je výstupom riešenia grantovej úlohy MŠ SR VEGA č. 1/0488/12 Teória regulácie monopolov na nadnárodných trhoch dominantných subjektov sieťových odvetví v prostredí s vysokým stupňom koncentrácie v rozsahu 100%

² Brusel, 30.4.2004, COM (2004) 327 konečné znenie Zelená kniha o partnerstve verejného a súkromného sektoru a práve spoločenstva o verejných zákazkách a koncesiách

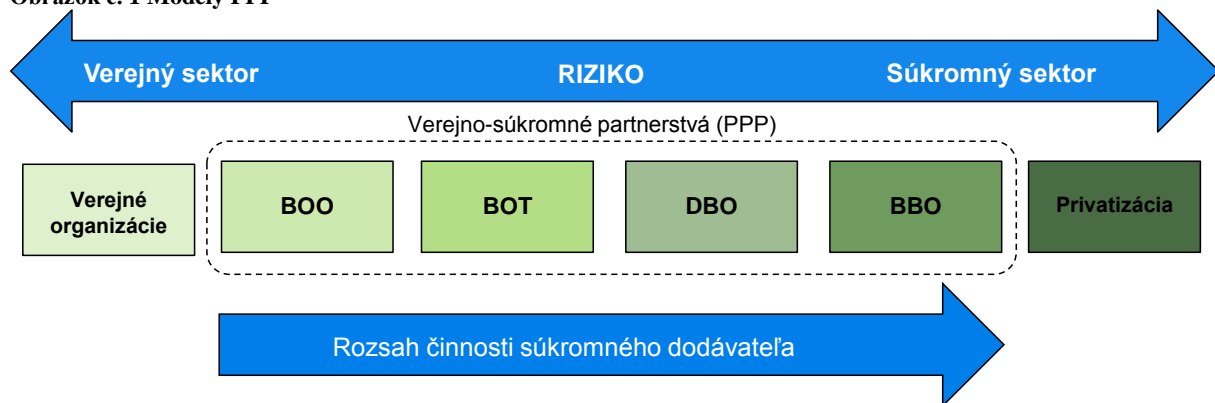
(investície). Vláda predáva aktíva súkromným investorom, ktorí potom uskutočňujú zlepšenia nevyhnutné pre prevádzku investícií viac nákladovo efektívnejším spôsobom.

Design – Build – Operate (DBO): návrh – výstavba – prevádzka je projektom, v rámci ktorého je zákazka zadaná pre navrhovanie, výstavbu a prevádzku verejného zariadenia (investície), pričom investícia zostáva vo vlastníctve vlády.

Build – Develop - Operate (BDO): výstavba – rozvoj - prevádzka v prípade takého to partnerstva je súkromná spoločnosť prenajímateľom alebo nákupcom existujúceho zariadenia od verejného vlastníka, investuje do tohto zariadenia vlastný kapitál na jeho rekonštrukciu a modernizáciu a následne ho prevádzkuje na základe zmluvy s vládou. Tento typ projektov sa väčšinou využíva pre verejnú dopravu.

Nasledovný obrázok znázorňuje rozdelenie rizika medzi súkromným a verejným sektorom pri PPP projektoch. V prípade dvoch extrémov – verejných organizácií a privatizácie, znáša celé riziko buď verejný alebo súkromný sektor. V prípade PPP projektov sa toto riziko rozdeľuje medzi obidvoch partnerov prostredníctvom vhodne zvoleného typu projektu a uzatvorenej zmluvy. Podľa Asociácie pre podporu projektov sú najefektívnejšie tie PPP projekty, do ktorých je súkromný investor zapojený čo najskôr.

Obrázok č. 1 Modely PPP



Zdroj: Asociácia pre podporu projektov (www.asppp.sk)

TYPY A ROZDELENIE RIZIKA V PPP PROJEKTOCH

Ako sme už uviedli, PPP projekty predstavujú zmluvné partnerstvo medzi verejným a súkromným sektorom uzavreté za určitým účelom a na určitý čas. Ak chceme pochopiť a analyzovať riziká v prípade PPP projektov je dôležité jasne definovať partnerstvo, nakoľko každý kontrakt v sebe prináša iné riziká. Bracey a Moldovan (2013) uvádzajú, že riziko je pridelené tej strane, ktorá ho vie efektívne zvládať a zorganizovať pri minimálnych nákladoch. V prípade PPP projektov verejný sektor prenáša riziko na súkromný sektor z dôvodu vyššej efektivity, zatiaľ čo súkromný sektor má tendenciu zvládať riziko tak efektívne a inovatívne ako sa len dá z pohľadu minimalizácie nákladov. Tvorba dohody o rozdelení zisku v prípade PPP projektov vôbec nie je jednoduchá. Je treba uvažovať, ktoré riziko bude ktorá strana znášať a za akú cenu. Ako sme už uviedli, každý z týchto projektov je jedinečný a nedajú sa identifikovať riziká, ktoré sedia na každý jeden projekt. Napriek tomu, každá strana projektu by mala zvážiť nasledovné body v prípravnej fáze projektu:

- Rozdelenie rizík by malo byť v súlade s podmienkami a predpokladmi trhu v záujme minimalizácie tendra a nákladov na uzatvorenie zmluvy. Samozrejme, podmienky trhu môžu byť založené na výstupoch predchádzajúcich projektov (ak existujú)
- Rozdelenie rizika musí mať na pamäti potenciálne riziká každej strany, ktoré môžu vzniknúť počas trvania projektu.

- Flexibilita by mala byť zahrnutá do dohody o rozdelení zisku. Potom sa každá strana môže vysporiadať s nepredvídanými externými šokmi počas trvania projektu (Hayford, 2006)

Pri dohode o rozdelení zisku sa obidve strany snažia dospieť k rozdeleniu, ktoré optimalizuje ich príjmy a minimalizuje straty. Musíme si uvedomiť, že v prípade PPP projektov sú spoločnými vlastníkmi kontraktu súkromný a verejný sektor. Ak je vlastníkom verejný sektor, potom je prostredníctvom neho spoluvlastníkom projektu všetci obyvatelia krajiny a s ich obavami by mali obe strany uvažovať, aj napriek ich neochote. Nasledovná tabuľka uvádza riziká s ktorými uvažujú súkromný a verejný sektor.

Tabuľka č. 1: Riziká verejného a súkromného sektora

Sektor znášajúci riziko	Riziko
Súkromný sektor	Riziko návrhu, výstavby a údržby: obsahujú denné operatívne riziká a ich riadenia. Ide o omeškanie dodávok, problémov so subdodávateľmi, riziko konkurencie a riziko prekročenia nákladov
	Riziko dopytu/tržieb: obsahuje nepredvídateľne nízky alebo vysoký dopyt v porovnaní s predbežným odhadom
	Politické riziko: zmena vo vláde, vo verejnej politike, korupcia, nedostatočné rešpektovanie zmluvy, ...
	Menové riziko: neočakávané znehodnotenie alebo zhodnotenie meny, čo môže ovplyvniť platobnú schopnosť poskytovateľov služieb
Verejný sektor	Politické riziko: možné zmeny vo vláde.
	Riziko bankrotu: súkromná spoločnosť vyhlási bankrot v čase trvania projektu
	Riziko pôdy: predstavujú riziko vyvlastnenia a obstarania pôdy

Zdroj: spracované podľa Bracey a Moldovan (2013)

Počas implementačnej fázy projektu môžu vzniknúť nepredvídané riziká a podmienky, ktoré si vyžadujú opätovné prerokovanie zmluvy v zmysle preskupenia rizika. Thomsen (2005) uvádza, že medzi rokmi 1009 a 2003 boli iba 3% PPP projektov zrušené. Z uvedeného vyplýva, že je zaužívanéjšie prerokovanie zmeny partnerskej zmluvy ako jej úplné zrušenie. Napriek snahám oboch strán sú situácie, kedy sa zmene zmluvy nedá zabrániť. Ak nastane takáto situácia, súkromný alebo verejný investor identifikuje buď posun v riziku, ktoré bolo predtým podhodnotené, alebo zmenu v odhadovaných tržbách. Pravdepodobnosť nastatia takejto situácie narastá pri zvyšujúcom sa období, na ktoré bol projekt uzavretý. Orr, Metzgerl (2005) uvádzajú, že môžeme predpokladať úpravu dohody v polovici projektov, ktoré prídu po fázu financovania.

PPP PROJEKTY NA SLOVENSKU

PPP projekty v slovenskej republike sa sústreďujú hlavne na oblasť dopravy. Podľa Asociácie pre podporu projektov to ale nie je jediná oblasť, v ktorej sa PPP dajú efektívne využiť. Okrem dopravy navrhujú ešte nasledovné oblasti využitia PPP projektov:

Školstvo - budovy škôl (jasle, materské, základné, stredné, vysoké), ubytovanie pre študentov a žiakov (internáty), podporná infraštruktúra škôl (školské jedálne, tepelné hospodárstvo škôl)

Zdravotníctvo - zdravotnícke zariadenia: nemocnice, sanatóriá, liečebne pre dlhodobých chorých, laboratóriá a pod., medicínske i nemedicínske časti (práčovne, jedálne, tepelné hospodárstvo), rýchla zdravotná služba

Administratíva a správa budov - budovy úradov verejnej správy (mestský úrad, daňový úrad, väznice, justičné areály, policajné stanice, hasičské stanice, kasárne a vojenské areály atď.,

Mestská výstavba a regionálny rozvoj - vedecko-technologické parky, sociálne byty, kongresové centrá, využitie brownfieldov

Sociálne služby - zariadenia sociálnych služieb (sociálne a chránené bývanie, domovy dôchodcov, detské domovy),

Šport a kultúra - multifunkčné športové areály, športové haly, plavárne, detské ihriská, cyklotrasy, kongresové centrá, kultúrne zariadenia, knižnice, múzeá a pod.

Technické služby - údržba miestnych komunikácií, údržba zelene, verejné osvetlenie

Životné prostredie - výroba a distribúcia pitnej vody, čističky odpadových vôd, zber, spracovanie a likvidácia odpadov

Ako sme už uviedli, na Slovensku sú PPP projekty využívané hlavne v oblasti dopravy. V tejto oblasti boli pôvodne schválené nasledovné tri balíky PPP projektov(www.asppp.sk):

Prvý PPP balík - zahŕňa päť úsekov diaľnice D1, a to Dubná Skala - Turany, Turany - Hubová, Hubová - Ivachnová, Jánovce - Jablonov a Fričovce - Svinia v celkovej dĺžke 74,84 kilometrov. Koncesia sa týkala vypracovania projektovej dokumentácie, výstavby, financovania, prevádzky a údržby diaľnice D1 a má trvať 30 rokov. Koncesná zmluva bola uzavretá v apríli 2009.

Druhý PPP balík sa týka vybraných úsekov rýchlostnej cesty R1 na trase Nitra – Tekovské Nemce a severného obchvatu Banskej Bystrice. Koncesia sa týka vybudovania a zabezpečenia prevádzky a údržby na 30 rokov. Tento projekt možno považovať za prvý slovenský PPP projekt v oblasti dopravnej infraštruktúry, pretože 27. augusta 2009 došlo k jeho finančnému uzatvoreniu a začalo sa s jeho výstavbou.

Tretí PPP balík pozostáva z časti diaľnice D1 medzi Žilinou a Martinom. Koncesia je na projektovanie, výstavbu, financovanie, prevádzku a údržbu štyroch úsekov D1 Hričovské Podhradie - Lietavská Lúčka, Lietavská Lúčka - Višňové, Lietavská Lúčka - Žilina a Višňové - Dubná Skala v dĺžke zhruba 29 kilometrov. Medzi Višňovým a Dubnou Skalou má byť postavený najdlhší cestný tunel v SR v dĺžke 7,5 kilometra, celková dĺžka koncesnej lehoty bude najviac 30 rokov.

Z uvedených troch balíkov projektov bol realizovaný iba druhý balík v úseku Nitra – Tekovské Nemce. Ostatné dva balíky boli zrušené.

DOSTAVBA RÝCHLOSTNEJ CESTY R1

Samotná príprava projektu dostavby rýchlostnej cesty R1 začala už v roku 1993 a následne prechádzala schvaľovacími procesmi. Uznesením vlády SR č.415 zo dňa 9.6.1998 bol cestný ťah „Trnava - Nitra - Žiar nad Hronom - Zvolen - Banská Bystrica doplnený do diaľničnej siete na území Slovenskej republiky ako ťah D65. V roku 2001, schválila Vláda SR svojím uznesením č.162 „Nový projekt výstavby diaľnic a rýchlostných ciest", pričom cesta I/65 v danom úseku tu už figurovala ako rýchlostná cesta R1, patriaca do siete rýchlostných ciest na Slovensku.

V roku 2007 vláda stanovila urýchlenú výstavbu vybranej nadradenej cestnej dopravnej infraštruktúry, kam patrí i projekt R1. O financovaní projektu R1 formou verejno - súkromného partnerstva rozhodla Vláda SR svojím uznesením č.753 z 5. septembra 2007. Na základe tohto rozhodnutia Ministerstvo dopravy pôšt a telekomunikácií SR, ako verejný

obstarávateľ, vyhlásilo ešte v decembri 2007 verejné obstarávanie koncesie na projektovanie, výstavbu a financovanie prác týkajúcich sa rýchlostnej cesty R1 Nitra - Tekovské Nemce, Banská Bystrica - severný obchvat. Proces verejného obstarávania trval rok a jeho výsledkom bolo vyhlásenie konzorcia vedeného spoločnosťou VINCI Concessions za vybraného uchádzača (preferred bidder). Koncesná zmluva bola uzatvorená 23. marca 2009 medzi Slovenskou republikou zastúpenou Ministerstvom dopravy, pôšt a telekomunikácií SR a víťazným konzorciom GRANVIA, a.s., ktorej akcionármi sú VINCI Concessions a Meridiam Infrastructure. Finančná kríza však spôsobila, že finančné uzatvorenie projektu sa oneskorilo. PPP projekt sa nakoniec podarilo úspešne finančne uzatvoriť 27. augusta 2009 (www.pr1bina.sk).

Očakávané prínosy z realizácie tohto projektu môžeme rozdeliť do dvoch skupín. Na prínosy z pohľadu bezpečnosti a životného prostredia a na sociálne a ekonomické prínosy projektu.

Bezpečnosť a životné prostredie - Rýchlostná cesta s 2x2 jazdnými pruhmi zabezpečuje dlho očakávanú plynulosť premávky a zároveň poskytne vyššiu bezpečnosť jej užívateľom. Na rozdiel od existujúcich ciest, ktoré prechádzajú cez mestá a obce, je nová komunikácia zväčša vedená mimo zastavané územie. Výsledkom odklonenia dopravy je zníženie úrovne emisií, hluku, a tým zvýšenie kvality života obyvateľov.

Sociálny a ekonomický prínos projektu - Výstavba novej rýchlostnej komunikácie má význam nielen z hľadiska rozvoja cestnej siete a nadregionálnych dopravných vzťahov, ale taktiež z hľadiska ekonomického rozvoja, zníženia regionálnych rozdielov, zvýšenia atraktivity územia pre investorov a vytvárania nových pracovných miest.

Prvé tri úseky rýchlostnej cesty v celkovej dĺžke 46 km zhotoviteľ postavil za časové obdobie 24 mesiacov. Po prvom úseku novej rýchlostnej cesty prešli autá v októbri 2011, severný obchvat Banskej Bystrice v dĺžke 5,7 km bol uvedený do prevádzky v júli 2012. Od tohto obdobia prešlo po tejto rýchlostnej ceste viac ako 10 miliónov vozidiel.

ZÁVER

V predkladanom príspevku boli stručne charakterizované PPP projekty, pričom sme uviedli niekoľko najviac používaných projektov. Keďže každý investičný projekt realizovaný prostredníctvom PPP projektu je jedinečný, je veľmi komplikované identifikovať riziká, ktoré sú v ňom obsiahnuté. Aj napriek tomu sme sa snažili identifikovať aspoň niektoré všeobecné riziká, ktoré musí znášať verejný sektor a súkromný investor. Následne sme sa venovali PPP projektom na Slovensku. Tieto projekty u nás nemajú dlhú históriu a najväčšie projekty verejného a súkromného partnerstva sú realizované v doprave. V tomto odvetví boli na Slovensku schválené tzv. 3 balíky PPP projektov, z ktorých bol realizovaný iba druhý a ostatné boli zrušené. Realizovaný PPP projekt výstavby rýchlostnej cesty bol podpísaný v roku 2009 a ukončený bol v roku 2012. Okrem dopravnej infraštruktúry sa na Slovensku uvažuje s využitím PPP projektov napríklad aj v oblasti regionálneho rozvoja, správy budov, sociálnych služieb, športu a kultúry,

LITERATÚRA

Brusel, 30.4.2004, COM (2004) 327 konečné znenie Zelená kniha o partnerstve verejného a súkromného sektoru a práve spoločenstva o verejných zákazkách a koncesiách
Hayford, O. (2006) 'Successfully allocating risk and negotiating a PPP Contract', in proceedings of 6th Annual National Public Private Partnerships Summit: Which Way Now for Australia's PPP Market?, 16-17 May, Rydges Jamison, Sydney.

Orr, R.J. – Metzger, B. (2005). The Legacy of Global Projects: A review and Reconceptualization of the Legal Paradigm. Preceeding of the 1st General Councils Roundtable. Standrofd, CA, 2005, Stanford, CRGP,
http://crgp.stanford.edu/publications/working_papers/proceedings1.pdf
Thomsen, S. (2005). Encouraging Public-Private Partnerships in the Ulitities Sector. The Role of Develomnent Assistance, OECD/DAF Investment division
Valentin, V. – Fogašová, Z. (2011). Projekty PPP v oblasti infrastruktury – Má Česká Republika skutečný zájem o realizaci?, Silnice – Zeleznice, máj 2011, ISSN: 1803-8441
www.pr1bina.sk
<http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=6649>
www.asppp.sk

KONTAKT

Ing. Nora Grisáková, PhD.
Katedra podnikovohospodárska
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: nora.grisakova@euba.sk

METÓDA BALANCED SCORECARD AKO NÁSTROJ RIADENIA ROZVOJA INTELEKTUÁLNEHO KAPITÁLU PODNIKU

Petra Gundová, Katarína Dubcová, Tamara Kurilová

ABSTRACT

The article focuses on possibilities and benefits of Balanced Scorecard method application in terms of intellectual capital development management. The main aim is to briefly explain what is intellectual capital and meaning of Balanced Scorecard method in general, as well as in the context of intellectual capital theory. As a supplement to theoretical knowledge, the secondary research of available practical examples of Balanced Scorecard utilization is used in order to identify approaches and benefits of utilization of Balanced Scorecard as a tool of intellectual capital management in praxis.

KEY WORDS

Balanced Scorecard, Intellectual Capital, Intellectual Capital Development

JEL Classification

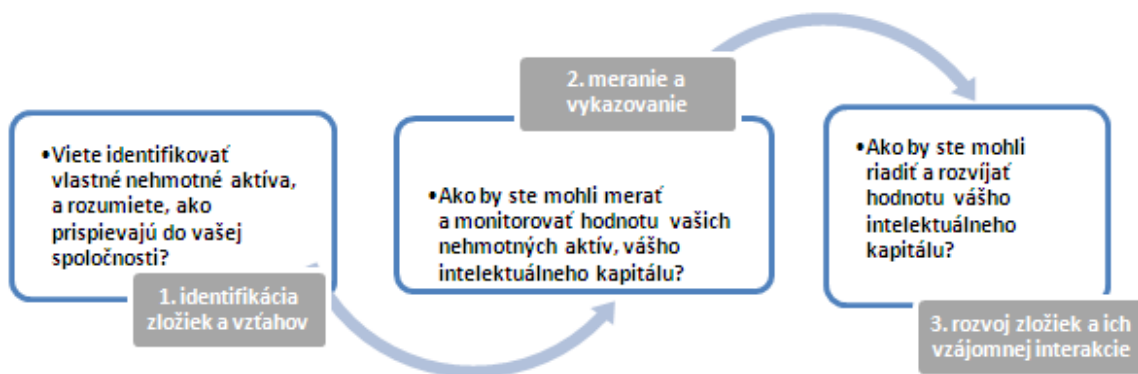
M20 – General

ÚVOD

Pre podniky je v súčasnosti dôležité uvedomiť si hodnotu vlastných nehmotných zdrojov, ktoré pri vhodnom riadení predstavujú strategicky najvýznamnejší zdroj konkurenčnej výhody. Koncepcia intelektuálneho kapitálu je založená na predpoklade, že práve tieto nehmotné aktíva sú pre podnik cennejšie ako hmotné aktíva a je potrebné sa zamerať na ich systematické a kontinuálne riadenie a rozvíjanie. Jadro prístupu Balanced Scorecard, ktorý je nielen metódou finančnej analýzy, ale aj moderný spôsob manažérskeho riadenia, spočíva v uvedomení si významu a zohľadnení nehmotných, intelektuálnych aktív, preto ho považujeme za vhodný nástroj riadenia rozvoja intelektuálneho kapitálu. V príspevku sa zameriavame na prepojenie podstaty metodiky Balanced Scorecard so súčasnými prístupmi k riadeniu intelektuálneho kapitálu, s prednostným zameraním na proces jeho rozvoja.

1. INTELEKTUÁLNY KAPITÁL A JEHO RIADENIE

Vytváranie, hromadenie a rozvoj intelektuálneho kapitálu v podniku sa stáva v súčasnosti kľúčovou úlohou a zároveň najdôležitejším faktorom úspechu v mnohých odvetviach hospodárstva. „*Intelektuálny kapitál je uznávaný mnohými, definovaný niektorými, pochopený vybranými a hodnotený prakticky nikým*“ (Sveiby, 1997; Stewart, 1997 In Bontis, 1998). Aj napriek tomu, že je pojem intelektuálny kapitál je v súčasnosti relatívne známy, v ekonomickej teórii a praxi čoraz viac využívaný, mnohí autori sa zhodujú na tom, že jednotná definícia tohto pojmu neexistuje. Autori sa najčastejšie prikláňajú k definovaniu intelektuálneho kapitálu prostredníctvom klasifikácie jeho komponentov a ich vzájomných vzťahov. Z pohľadu podnikovej praxe je z hľadiska efektívneho riadenia na všetkých podnikových úrovniach nevyhnutné poznať zloženie a vzájomné vzťahy medzi zložkami intelektuálneho kapitálu. Existujú mnohé prístupy k riadeniu intelektuálneho kapitálu. Ako „*štartovací bod*“ navrhuje Edvinsson (2004) ako nápomocné zváženie troch základných otázok (obrázok 1).



Obr. 1: Postup pri riadení intelektuálneho kapitálu (Edvinsson)

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Edvinsson, 2004.

Podľa Roosa et al. (1997) „riadenie intelektuálneho kapitálu obsahuje nasledujúce kroky:

- identifikácia kľúčového intelektuálneho kapitálu, ktorý poháňa strategickú výkonnosť organizácie;
- vizualizácia hodnototvorných ciest a transformácie kľúčového intelektuálneho kapitálu;
- meranie výkonu a mieru dynamickej transformácie;
- kultivácia kľúčového intelektuálneho kapitálu využitím znalostného manažmentu; a
- interné a externé vykazovanie výkonu“ (Roos et al., 1997 In Marr et al., 2004, s. 772).

Na základe uvedených prístupov, ako aj poznatkov z teórie manažmentu môžeme zovšeobecniť, že východiskom pri riadení intelektuálneho kapitálu je identifikácia komponentov intelektuálneho kapitálu organizácie a uvedenie si ich vzájomných vzťahov. Podobne ako pri definícii intelektuálneho kapitálu sa taxonómia a modely klasifikácie intelektuálneho kapitálu líšia a nie je známy jeden všeobecne platný model dekompozície intelektuálneho kapitálu. Podstatou sú však známe a v súčasnosti uznávané a využívané prístupy podobné.

Viedma (2003) klasifikuje prístupy k dekompozícii intelektuálneho kapitálu na modely prevládajúcej paradigmy, resp. reprezentatívne modely založené na štandardnej teórii, a modely novej paradigmy, resp. založené na novej teórii. Konceptu Balanced Scorecard (BSC), ktorý je spolu s modelom Skandia Navigator a IAM považovaný „za jeden z reprezentatívnych modelov a princípov podporujúcich štandardnú teóriu intelektuálneho kapitálu (prevládajúcu paradigmu)“ (Viedma, 2003, s. 213). Medzi prístupy založené na novej teórii zaraďuje napr. IC Accounting System (Mouritsenet al., 2001), the Value Explorer (Andriessen, 2001) a Intellectual Capital Benchmarking System (Viedma, 2001).

Koncept BSC vnímame nielen ako jeden zo spôsobov identifikácie a dekompozície intelektuálneho kapitálu, ale najmä ako manažérsky prístup k riadeniu intelektuálneho kapitálu. Edvinsson (2004) nepovažuje riadenie intelektuálneho kapitálu za manažérsku techniku, ale skôr ako fundamentálny prístup k riadeniu zdrojov a aktív v organizácii. Kokavcová (2011, s. 20) vymedzuje manažment intelektuálneho kapitálu ako „komplex činností a procesov orientovaných na tvorbu, rozvoj a využitie intelektuálneho kapitálu v organizácii.“ Obsah riadenia intelektuálneho kapitálu má podľa nás interdisciplinárny charakter, v rámci ktorého dochádza k prepojeniu viacerých manažérskych disciplín, ktoré sa zaoberajú nielen jednotlivými zložkami intelektuálneho kapitálu ale aj ich vzájomnou

interakciou. Podstatou riadenia je kontinuálny proces riadenia vedomostí a informácií, pričom dochádza k prepojeniu interného a externého prostredia prostredníctvom stratégie podniku.

2. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ KONCEPTU BALANCED SCORECARD

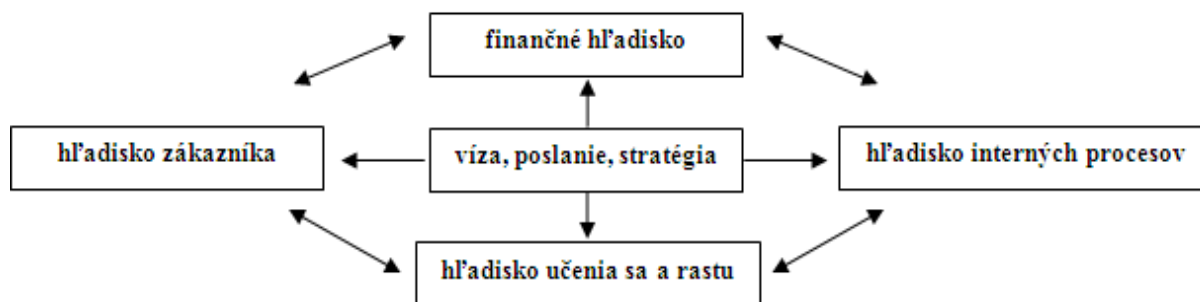
Koncept BSC, ktorý môžeme označiť aj ako strategický systém merania výkonnosti, sa počas posledných desiatich rokov dostáva do popredia záujmu vrcholového manažmentu čoraz väčšieho počtu podnikov. BSC nie je popri pomerovom finančnom ukazovateli a finančným modelom len jednou z metód finančnej analýzy, ale v súčasnosti naň môžeme pozerieť z dvoch hľadísk, a to ako na koncept hodnotenia výkonnosti podniku (finančno-analytický pohľad) alebo ako na moderný spôsob manažérskeho riadenia. Je dôležité zdôrazniť, že tieto dva pohľady sú navzájom veľmi výrazne prepojené.

Vznik konceptu BSC je spojený s rokom 1990, kedy Inštitút Nolana Nortona sponzoroval jednoročný výskumný projekt s názvom „Meranie výkonnosti podniku budúcnosti“. Impulzom pre vytvorenie nového konceptu bola skutočnosť, že dovtedajšie prístupy, ktoré merali výkonnosť podniku, boli založené iba na účtovných výkazoch a účtovnom pohľade, čo sa ukázalo ako neefektívne, pretože tento systém nezachytáva činnosti, ktoré vytvárajú hodnoty z nehmotných a intelektuálnych aktív. Dôsledkom kritiky prílišného zamerania podnikov na systém riadenia iba podľa finančných ukazovateľov, bol tradičný finančno-účtovný model doplnený o nehmotné a intelektuálne aktíva (napr. kvalita výrobkov a služieb, motivovaní a skúsení zamestnanci, pružné interné procesy, spokojní a lojálni zamestnanci a pod.). Výsledky projektu „Meranie výkonnosti podniku budúcnosti“ sa stali základom konceptu BSC.

Prínos metódy hodnotenia výkonnosti môžeme teda vidieť v tom, že dopĺňa finančný pohľad o pohľad zákazníka, hodnotí interné procesy podniku a hodnotí rastové predpoklady podniku. Z tejto skutočnosti logicky vyplýva, že koncept BSC sa skladá z nasledujúcich 4 perspektív (podnik môže doplniť perspektívy aj o tzv. vlastnú perspektívu):

1. finančná perspektíva,
2. zákaznícka perspektíva,
3. perspektíva interných procesov,
4. perspektív učenia sa a rastu.

V rámci každej perspektívy je stanovený cieľ, ukazovateľ, cieľová hodnota a iniciatíva, ktorá je potrebná na dosiahnutie cieľa. Literatúra odporúča 20 – 25 ukazovateľov, ktoré prechádzajú jednotlivými perspektívami, t.j. v rámci každej perspektívy 5 – 6 ukazovateľov. Koncept BSC taktiež transformuje víziu a stratégiu podniku do konkrétnych cieľov a ukazovateľov, ktoré zabezpečia ich realizáciu, čo znázorňuje aj nasledovná schéma.



Obrázok 2: Prepojenie stratégie podniku a perspektív BSC

Zdroj: KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. 2007, s. 20.

3. NEFINANČNÉ PERSPEKTÍVY METÓDY BALANCED SCORECARD

Metódu BSC tvoria 4 základné perspektívy. Prvou perspektívou je finančná perspektíva, ktorá odzrkadľuje finančné výsledky podniku. Zvyšné 3 perspektívy metódy BSC sú nefinančného charakteru.

Zákaznícka perspektíva

„V zákazníckej perspektíve BSC manažéri identifikujú zákaznícke a trhové segmenty, v ktorých budú podnikat', a merítka výkonnosti podnikateľskej jednotky v týchto cieľových segmentoch.” (Kaplan – Norton, 2007, s. 33) Zákaznícka perspektíva je podľa Russell-Wallinga (2012) výsledkom zvýšeného záujmu o zákazníka, v dobe, keď si spoločnosti začali uvedomovať, že získanie nového zákazníka je oveľa ťažšie ako udržať si starého. Táto perspektíva umožňuje manažérom formulovať takú stratégiu, ktorá zaistí budúcu vysokú finančnú návratnosť. Návratnosť má byť zabezpečená prostredníctvom orientácie na zákazníka a trh pri samotnom formulovaní stratégie. Podľa Hudákovej (2008), ide o orientáciu na tie segmenty, ktoré predstavujú zdroj obrátov. Zákaznícka perspektíva tiež stanovuje kľúčové ukazovatele vrátane hodnôt, ktoré zákazníci v jednotlivých segmentoch oceňujú. Z hľadiska uspokojenia zákazníka patria medzi všeobecne použiteľné ukazovatele hodnotenia výkonnosti (Lesáková, 2004):

- podiel podniku na trhu,
- udržanie zákazníka (podiel stálych zákazníkov),
- získavanie nových zákazníkov,
- spokojnosť zákazníkov,
- ziskovosť zákazníkov.

Zákaznícka perspektíva okrem hodnotenia spokojnosti aktuálnych zákazníkov podniku vypovedá aj o schopnosti získavania nových zákazníkov. Koncentrácia pozornosti podnikov na zákazníkov naberá na významnosti. Mnohé podniky považujú za kľúčový faktor úspechu práve zvýšenú orientáciu na zákazníkov. Pre podniky je preto dôležité dosahovanie vysokej miery zákazníckej spokojnosti. Pre zabezpečenie spokojnosti zákazníkov musí podnik disponovať kvalitnými internými procesmi. Z tohto dôvodu nadväzuje na zákaznícku perspektívu perspektíva interných procesov.

Perspektíva interných procesov

V perspektíve interných podnikových procesov podniky zisťujú kritické interné procesy, v ktorých musia dosahovať vynikajúce výsledky (Kaplan – Norton, 2007). Vynikajúce výsledky v kritických interných procesoch vedú k poskytovaniu hodnotových výhod pre zákazníkov i naplneniu finančných očakávaní vlastníkov. Táto perspektíva meria výkonnosť všetkých kľúčových procesov, ktoré tvoria biznis (Russell-Walling, 2012). Perspektíva interných procesov znamená logickú nadväznosť na predchádzajúce perspektívy a spolu s nimi prispieva k pozitívnemu smerovaniu podniku do budúcnosti.

Kľúčové procesy v podniku spadajú pod 3 základné procesy, v rámci ktorých sú vhodné rôzne ukazovatele hodnotenia výkonnosti. Príklady týchto ukazovateľov uvádzame v stručnosti v tabuľke 1.

V podnikovej praxi sa stretávame s mnohými ďalšími ukazovateľmi výkonnosti, ktoré môžeme zaradiť do perspektívy interných podnikových procesov. Tieto ukazovatele sa menia v závislosti od špecifik jednotlivých podnikov. Príklady z konkrétnych podnikov, ktoré sa nachádzajú v publikácii od Kaplana a Nortona (2007) a na stránke Balanced Scorecard Institute do perspektívy interných podnikových procesov zaraďujú napríklad aj ukazovatele ako percento vrátených produktov, percento produktov nedostupných na sklade, obrátkovosť zásob vybraných produktov, percento obrátov z nových produktov, investície do vývoja

nového produktu/služby, miera akceptovania nových programov dealermi, ROI nových produktov, inovované služby požadované zákazníkmi, záruka kvality produktu, zvyšovanie kvality dealera služieb, index kvality dealera, miera zlepšenia kvality, odpad, odrezky, miera závad, úspešnosť programu, dodržiavanie štandardov programu, aktívne partnerstvá, partnerská dôvera, výskyt včasných reakcií, dodržiavanie štandardov v oblasti riadenia rizík, pomoc ľuďom, zachytené myšlienky, presnosť diagnózy produktu, trvanie životného cyklu a iné.

Tabuľka 1 Ukazovatele výkonnosti používané v perspektíve interných podnikových procesov

Názov procesu	Používané ukazovatele výkonnosti
Inovačný proces	čas vývoja novej generácie výrobku, úroveň vynálezov (inovačný prínos), čas uvedenia výrobku na trh, čas výskumných a vývojových prác, počet nových výrobkov, počet nových obchodov ročne, úspešnosť uvedenia na trh, počet patentov
Prevádzkový proces	dĺžka trvania prevádzkového procesu, kvalita prevádzkového procesu, náklady na prevádzkový proces, doba spracovania zákazky, znalosti a kompetentnosti pracovníka, ktorý spracováva zákazky, rýchlosť vybavenia objednávky, počet reklamácií, stálosť dodávok, dodržiavanie dodacích lehôt, akosť výrobku alebo služieb, náklady na chybovosť podľa skupín výrobkov alebo podľa sérií, hodnota a objem odpadu z výrobného materiálu, náklady na opravy, vývoj priebehu doby výroby, stav akosti podľa výrobných liniek, počet objednávok, celkové náklady v porovnaní s konkurenciou,
Postpredajný (zákaznícky) servis	rýchlosť poskytovania servisu, spoľahlivosť servisu, dostupnosť servisu zákazníčkovi, početnosť chýb podľa produktov, náklady garancií a záruk podľa výrobkov a zákazníčkov, vymáhanie pohľadávok z predaja a opráv

Zdroj: Spracované na základe publikácií od Evansa (2002), Lesákovej (2004) a Langa (2007).

Táto perspektíva je perspektívou orientovanou dovnútra podniku, pričom sa vyvíja naprieč všetkými procesmi prebiehajúcimi v podniku. Kritické miesta identifikované v tejto perspektíve sú tie, na ktoré sa treba zamerať pre zabezpečenie optimálnej produkcie. Optimálna produkcia je kvalitná, zohľadňuje neustále zlepšovanie, inovácie a uspokojovanie potrieb zákazníčkov. Toto všetko sa väčšinou nezaobíde bez ľudských zdrojov. Pre podniky je preto dôležité zabezpečiť kvalitné ľudské zdroje, ktoré tvoria súčasť štvrtej perspektívy BSC.

Perspektíva učenia sa a rastu

Štvrtá perspektíva BSC, sa zaoberá podnikovou infraštruktúrou, ktorá je nutná na vytvorenie dlhodobého rastu a zdokonaľovania (Kaplan – Norton, 2007). Táto perspektíva navyše podľa Hudákovej (2008) podporuje podnik v dosahovaní ambiciózných cieľov, ktoré závisia na jeho schopnosti učiť sa a rásť. Podniková infraštruktúra je základom pre dosahovanie vynikajúcich výsledkov v ostatných perspektívach a naplnení jeho vízie. Perspektíva učenia sa a rastu tvorí dôležitý oporný bod pre zvyšné 3 perspektívy, na ktorom sa môže celý systém rozvíjať, ale rovnako aj padnúť.

Podľa Kaplana a Nortona (2007, s.113) tvoria perspektívu učenia sa a rastu 3 základné oblasti: „schopnosti zamestnancov, schopnosti informačného systému, motivácia, delegovanie právomocí a angažovanosť.“ Základom tejto perspektívy sú ľudské zdroje podniku. Kvalitné ľudské zdroje sa musia neustále rozvíjať, rásť, vzdelávať sa, ale musia byť aj primerane ohodnotené a začlenené do podnikovej infraštruktúry.

V rámci perspektívy učenia sa a rastu sa považujú za kľúčové meradlá vyjadrujúce vzťah medzi výkonnosťou podniku a schopnosťami zamestnancov spokojnosť, lojalita a produktivita práce zamestnancov (Lesáková, 2004).

ZÁVER - VÝZNAM BSC V RIADENÍ INTELEKTUÁLNEHO KAPITÁLU

Ako sme naznačili v úvode práce, využitie koncepcie BSC považujeme za jeden z vhodných nástrojov riadenia intelektuálneho kapitálu. Na základe preštudovaných prípadových štúdií, publikácií a iných zdrojov pojednávajúcich o využívaní metodiky BSC (či už v pôvodnej podobe, alebo modifikovanej pre potreby konkrétnej organizácie), nielen ako systematického nástroja merania výkonnosti, ale aj nástroja strategického manažérskeho riadenia, sa nazdávame, že uplatnenie poskytuje vhodný rámec pre riadenie intelektuálneho kapitálu organizácie.

Už samotné okolnosti vzniku a jadro koncepcie BSC pojednávajú o nevyhnutnosti zohľadnenia nefinančných, resp. nehmotných, intelektuálnych zdrojov podniku pri riadení výkonnosti, čím korešpondujú s podstatou teórie intelektuálneho kapitálu. Z početných prieskumov zameraných na oblasť intelektuálneho kapitálu podniku a jeho riadenia vyplýva potreba aktívneho, strategicky orientovaného riadenia. Klein (1998 In Kok, 2007) tvrdí, že inštitúcie, ktoré aplikujú strategický prístup k riadeniu svojho intelektuálneho kapitálu podporujú svoju trhovú pozíciu. Brennan a Connell (2000) sa stotožňujú s týmto názorom a tvrdia, že úspešné organizácie riadia svoj intelektuálny kapitál lepšie ako tie menej úspešné.

Riadenie intelektuálneho kapitálu nie je nová manažérska disciplína. Už od 50-tych rokov 20. stor. manažéri rôzneho zamerania rozvíjali mnohé manažérske modely a prístupy k strategickému riadeniu intelektuálneho kapitálu v snahe nájsť konkurenčnú výhodu. manažment výskumu a rozvoja (R&D, z angl. research and development), manažment ľudských zdrojov (MLZ), total quality manažment (TQM), just-in-time (JIT) a iné sú prístupy, ktoré sa snažia riadiť niektorú z foriem intelektuálneho kapitálu. V jazyku súčasného riadenia intelektuálneho kapitálu, R&D riadi ľudský a procesný kapitál, MLZ riadi ľudský kapitál, TQM a JIT riadi procesný a štruktúrny kapitál. Čo viac teda môže riadenie intelektuálneho kapitálu ako samostatný manažérsky prístup ponúknuť? Al-Ali (2003) argumentuje tým, že na riadenie intelektuálneho kapitálu sa máme pozeráť ako na celostný prístup k strategickému manažmentu podniku a nie len jednoduchú kompiláciu predošlých prístupov zameraných na riadenie jednotlivých typov intelektuálneho kapitálu.

Nepochybnou výhodou BSC ako nástroja manažérskeho riadenia je zohľadnenie všetkých troch nefinančných perspektív, ktoré možno považovať za základné komponenty intelektuálneho kapitálu. V rámci základných perspektív prostredníctvom definovania kľúčových ukazovateľov dochádza nielen k identifikácii vnútorných zložiek intelektuálneho kapitálu, ale aj k ich ohodnoteniu a stanoveniu cieľovej hodnoty ako aj iniciatívy na dosiahnutie stanoveného cieľa.

Vzhľadom na príklady využitia v praxi podnikov či nevládných a neziskových organizácií sme identifikovali mnohé modifikácie pôvodnej BCS metódy v zmysle základného členenia jednotlivých nefinančných perspektív, napr. Červený kríž v Keni zohľadňuje okrem finančnej perspektívy perspektívu stakeholderov, podnikových procesov a organizačnej kapacity (Omolo, 2010). Bez ohľadu na pomenovanie jednotlivých perspektív je dôležité zachovanie podstaty a metodiky Balanced Scorecard, pomocou ktorej sú pre jednotlivé zložky identifikované organizáciou stanovené jasné ciele a potrebné kroky v súlade so stratégiou, víziou a misiou.

Postupom pri zostavovaní BSC sa naplňujú jednotlivé kroky procesu riadenia intelektuálneho kapitálu (obrázok 1). Vzhľadom na sledovanie a porovnávanie dosahovania

takto stanovených cieľov využívanie BSC ženie organizácie k neustálemu zvyšovaniu výkonnosti prostredníctvom rozvoja zložiek intelektuálneho kapitálu.

LITERATÚRA

- AL-ALI, N. 2003. *Comprehensive Intellectual Capital Management: Step-By-Step*. Hoboken : Wiley and sons Inc., 2003. 295 s. ISBN 0-471-27506-9.
- BONTIS, N. 1998. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. In *Management Decision* [online]. 1998, vol. 36, no. 25. (cit. 2012-19-04). Dostupné na internete: <<http://dx.doi.org/10.1108/00251749810204142>>.
- DOLEŽAL, A. 2008. Balanced Scorecard a zvyšování výkonnosti. In *Moderní řízení*, 2008, č. 9. ISSN 0026-8720, s. 24-26.
- EDVINSSON, L. 2004. Managing Intellectual Capital [online]. [cit. 2012-23-04]. Dostupné na internete: <<http://www.qfinance.com/human-and-intellectual-capital-best-practice/managing-intellectual-capital?full>>.
- EVANS, M. H. 2002. *Course 11: The Balanced Scorecard* [online]. 2002 [cit. 2013-04-11] 38 s. Dostupné na internete: <<http://www.exinfm.com/training/pdffiles/course11r.pdf>>
- HUDÁKOVÁ, I. 2008. BALANCED SCORECARD – cesta k úspechu v strategickom riadení podnikov [online]. Žilina : Poradca podnikateľa, 2008 [cit. 2012-11-30]. Dostupné na internete: <http://www.pp.sk/6412/BALANCED-SCORECARD--cesta-k-uspechu-v-strategickom-riadeni-podnikov_A-DAU28723.aspx>
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. 2007. *Balanced Scorecard. Strategický systém merania výkonnosti podniku*. Praha: Management Press. 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-5.
- KOK, A. 2007. Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning. In *The Electronic Journal of Knowledge Management* [online]. 2007, vol. 5 no. 2 [cit. 2012-17-04].
- KOKAVCOVÁ, D. 2011. *Nová pradiigma znalostného manažmentu*. Banská Bystrica : Iura Edition, 2011. ISBN 978-80-8078-395-2.
- LESÁKOVÁ, Ľ. 2004. *Metódy hodnotenia výkonnosti malých a stredných podnikov*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici v spolupráci s OZ Ekonomia, 2004. 120 s. ISBN 80-8055-914-7.
- LANG, H. 2007. *Management trendy a teorie*. Praha : C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
- MARR, B. – SCHIUMA, G. – NEELY, A. 2004. Intellectual capital - defining key performance indicators for organizational knowledge assets. In *Business Process Management Journal* [online]. 2004, vol. 10, no. 5. [cit. 2012-24-04].
- OMOLO, A. 2010. Our Experience with the Balanced Scorecard Strategy Development. [online]. 2010. [cit. 2013-10-04]. Dostupné na internete: <<http://balancedscorecard.org/BSCResources/ExamplesSuccessStories/tabid/57/Default.aspx>>.
- RUSSELL-WALLING, E. 2012. *Manažment (50 myšlienok, ktoré by ste mali poznať)*. Bratislava : SLOVART, spol. s r.o., 2012. 208 s. ISBN 978-80-556-0419-0.
- VIEDMA, J. M. 2003. In Search of an Intellectual Capital General Theory. In *Electronic Journal on Knowledge Management* [online]. 2003, vol.1, no.2. [cit. 2012-24-04]. Dostupné na internete: <<http://capitalintellectual.galeon.com/Files /search.pdf>>.
- www.balancedscorecard.org

KONTAKT

Ing. Katarína Dubcová, Ing. Petra Gundová, Ing. Tamara Kurilová
Katedra ekonomika a manažmentu podniku, Ekonomická fakulta UMB
Tajovského 10, 974 01 Banská Bystrica

OBMEDZOVANIE HOSPODÁRSKEJ SÚŤAŽE FORMOU KARTELU

RESTRICTION OF COMPETITION PERFORMED BY CARTEL

Jana Hlaváčiková

ABSTRACT

The article is focused on misuse of dominant position performed by secret cartel agreements. Such agreements are in the most advanced economies prohibited. When the existence is revealed and proofed the authorities for trust protection grant the antitrust cartel heavy fines. As for the EU and the SR legislation institute Leniency program was implemented, which helps to motivate the companies in order to prevent such acts.

KEY WORDS

cartel, types of cartels, leniency program, vertical agreements, horizontal agreements

JEL Classification

K21, D43

ÚVOD

V období globalizácie a koncentrácie firmy vyvíjajú rôzne aktivity, aby zvyšovali svoj trhovú podiel, dosahovali vyšší zisk, budovali si stabilné miesto na trhu. Podniky v rámci svojej činnosti uzatvárajú celú radu dohôd, prostredníctvom ktorých si chcú zabezpečiť svoju pozíciu na trhu. V trhovej ekonomike patrí sloboda uzatvárať dohody k základným slobodám.

DEFINOVANIE KARTELU

Oligopol ako trhovú štruktúra je charakterizovaný ako forma trhu, kde je relatívne malý počet silných firiem, ktoré medzi sebou vzájomne súperia. Predstavuje najčastejšie sa vyskytujúcu formu trhu v súčasných ekonomikách. Od štruktúry monopolu a dokonalej konkurencie sa odlišuje jednou významnou charakteristikou, ktorou je *miera závislosti* pri tvorbe a určovaní vlastnej stratégie od správania sa konkurentov. Účastníci oligopolu musia sledovať, analyzovať a reagovať na akúkoľvek zmenu ceny alebo objemu výstupu jednej firmy, pretože táto môže mať priamy dopad na cenu, predaj a zisky ostatných účastníkov toho istého trhu.

Ekonomická teória rozlišuje rôzne spôsoby, akými môžu firmy v tejto trhovej štruktúre komunikovať, a preto neexistuje jediný všeobecný model oligopolu. Jednou z možností ich vzájomnej kooperácie je dohoda o spoločnom postupe pri stanovení cien alebo predávaného množstva (medzi firmami vyrábajúcimi rovnaký tovar alebo medzi predávajúcim a kupujúcim) čo môže viesť k monopolnej situácii. Takéto kooperatívne správanie nazývame zmluvný oligopol alebo kartel. Kartel je teda skupina podnikov, ktorá sa správa ako monopolista s viacerými výrobnými podnikmi a súčasne maximalizuje svoje zisky.

Takéto dohody sú označované ako „tajné dohody“ a správanie účastníkov je v rozpore s princípmi hospodárskej súťaže. Vo väčšine vyspelých ekonomik sú takéto dohody zakázané. Dôvody kartelu sú rôzne. „Môže ísť o obranné kartely založené v záujme predísť recesii či

¹Ing. Jana Hlaváčiková, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 50%, podiel na projekte VEGA 1/0294/13 100%

neurčitej budúcnosti, ktorú môže priniesť súťažné prostredie alebo vysporiadať sa s prebytkom výrobkov na trhu². Okrem spoločného stanovenia cien a predávaného množstva sa môžu týkať aj rozdelenia trhov, príp. dohody zabraňujúce vstupu nového konkurenta na trh. Na základe predmetu dohody rozlišujeme rôzne typy kartelov³:

- **cenové kartely** – najpopulárnejšie. Dohoda o priamom alebo nepriamom stanovení cien, čo súčasne umožňuje stanoviť očakávanú výšku ziskov,
- **množstevné kartely** – obmedzenie obchodu kvótami, čo umožňuje určiť vyššie ceny z dôvodu nenasýtenia dopytu,
- **segmentačné kartely** – dohody o rozdelení trhov na jednotlivé segmenty podľa rôznych hľadísk. V najjednoduchšej podobe ide o horizontálne územné obmedzenie a rozdelenie zákazníkov. V tomto prípade si rozdelia firmy zákazníkov alebo jednotlivé trhy, pričom sa tvária, že udržujú konkurenciu.
- **racionalizačné kartely** – ochraňuje záujmy konkurentov,
- **podmienkové kartely** – dohoda o rovnakých platobných, obchodných a dodacích podmienkach,
- **licenčné kartely** – pri poskytnutí alebo prevode práv priemyselného alebo duševného vlastníctva nadobúdateľovi stanovujú prísne obmedzenia, ktoré prekračujú rozsah zákonnej ochrany týchto práv,
- **bid-rigging** - tajná dohoda uchádzačov pri verejnej zákazke. Uchádzači sa vzájomne dohodli na úmyselnom zvýšení cien alebo znížení kvality ponuky.

V súvislosti s uplatňovaním kartelov môžeme vymedziť niekoľko špecifik:

- dohody o karteloch sú tajné a len výnimočne existujú písomné dôkazy,
- firmy zúčastnené v karteli vyrábajú taký objem produkcie, pre ktorý platí, že cena je vyššia ako marginálne náklady. Firmy majú tendenciu túto cenu tajne zvyšovať, čo môže ohroziť cenovú stratégiu kartelu,
- určenie optimálneho výstupu vyžaduje poznať trhovú krivku dopytu, čo môže byť spojené s dodatočnými nákladmi,
- najdôležitejším problémom v súvislosti s kartelom je, že väčšina krajín zakazuje podobné dohody, pretože obmedzujú konkurenciu,
- z predchádzajúceho bodu súčasne vyplýva: keďže sú právne neprípustné, tak neexistujú ani právne cesty vynucovať ich dodržiavanie od účastníkov dohody. Sú tiež obvykle nestabilné, členovia kartelu dohodu často nedodržiavajú.
- „pokušenie“ porušiť dohodu je väčšie na koncentrovaných trhoch, lebo „zradca“ získa väčšiu časť trhu.

Dohody obmedzujúce súťaž delíme podľa vzťahu účastníkov na vertikálne a horizontálne. Horizontálne dohody predstavujú akúkoľvek formu zakázaného správania (dohoda, rozhodnutie alebo zosúladený postup) medzi firmami na rovnakej úrovni v oblasti výroby, resp. obchodu a distribúcie na trhu. Dohodu medzi súťažiteľmi (firmami), ktorí pre účely danej dohody pôsobia na rôznych úrovniach výrobného a distribučného reťazca nazývame vertikálnou dohodou. Vertikálne dohody sú obvykle menej nebezpečné ako horizontálne (napr. dohody o cene a ich dopad na spotrebiteľa).

V rámci Európskej únie sú dohody vo forme kartelov zakázané podľa článku č. 101 Zmluvy o fungovaní EU. Na zmluvu o fungovaní nadväzujú ďalšie nariadenia vo forme smerníc a doporučení. Po vstupe Slovenska do EU bolo právo v oblasti ochrany hospodárskej

² KARAS, V.- KRÁLIK, A. Európske právo, s. 385

³ Bednář, J. Aplikace soutěžního práva v rozhodovací praxi. s. 62-93

súťaže harmonizované s legislatívou EU. Podľa slovenskej legislatívy⁴ sú zakázané dohody obmedzujúce súťaž, ktoré:

- priamo alebo nepriamo *určujú ceny tovaru alebo iné obchodné podmienky*,
- obmedzujú alebo kontrolujú výrobu, odbyt, technický rozvoj alebo investície,
- *rozdeľujú trhy alebo zdroje zásobovania*,
- obsahujú záväzok účastníkov dohody, že budú *uplatňovať rozdielne podmienky* pri zhodnom alebo porovnateľnom plnení voči jednotlivým podnikateľom, čím sú alebo môžu byť títo podnikatelia znevýhodňovaní v súťaži,
- podmieňujú uzatváranie zmlúv s ostatnými zmluvnými stranami prijatím *dodatočných záväzkov*, ktoré svojou povahou alebo podľa obchodných zvyklostí nesúvisia s predmetom zmlúv,
- vykazujú znaky *koluzívneho správania* - podnikatelia koordinujú svoje správanie, najmä v procese verejného obstarávania.

Nakoľko sú kartely nezákonné po ich odhalení a preukázaní sú firmy zapojené do kartelu postihované vysokými pokutami. Keďže kartely sú často vysoko utajované je ťažké a zložité získať o ich existencii dôkazy.

Za rok 2012 bolo v Európskej únii odhalených 5 kartelov (tabuľka 1) a bola udelená Európskou komisiou aj rekordne najvyššia pokuta v sume 1,470 mil. EUR. Táto najvyššia pokuta bola stanovená za celosvetový kartel siedmym firmám, ktoré vyrábali katódové žiarivky. Tieto žiarivky sú významnou zložkou pri výrobe televíznych a počítačových obrazoviek a predstavovali 50-70% z ceny obrazovky. V tabuľke 2 je desať najvyšších pokút, ktoré udelila Európska komisia za preukázané kartely za obdobie rokov 1969-2012.

Tabuľka 1: Počet odhalených kartelov Európskou komisiou za obdobie rokov 2008-2012

Rok	Počet rozhodnutí
2008	7
2009	6
2010	7
2011	4
2012	5
SPOLU	29

Zdroj: Európska komisia, dostupné na:

www.ec.europa.eu/competition/cartels/statistics/statistics.pdf

Nie všetky typy dohôd sú zakázané. Zo všeobecného zákazu sú vyňaté niektoré dohody na základe tzv. pravidla de minimis. Tieto dohody musia spĺňať určité kvantitatívne kritéria a musí ísť o dohody bez výrazného dopadu na súťaž. Medzi kritériá patria: výška spoločného podielu účastníkov dohody alebo výška podielu jedného z nich vo vzťahu k celkovému podielu tovarov na relevantnom trhu.

⁴ Zákon č. 136/2001 Z. z. O ochrane hospodárskej súťaže, § 4 ods. 3

Tabuľka 2: Najvyššie udelené pokuty Európskou komisiou za r. 1969 – 2012

Rok	Oblasť	Suma v EUR
2012	Výrobcovia katódových žiariviek pre TV a monitory (7 firiem a skupín)	1 470 515 000
2008	Výrobcovia autoskiel	1 383 896 000
2007	Výťahy a eskalátory (5 firiem)	832 422 250
2010	Nákladná letecká preprava (11 leteckých spoločností)	799 445 000
2001	Vitamíny (8 európskych a japonských výrobcov)	790 515 000
2008	Tuhý parafín (9 petrochemických spoločností)	676 011 400
2010	LCD (6 výrobcov LCD obrazoviek)	648 925 000
2009	Zemný plyn	640 000 000
2010	Kúpeľňové armatúry/príslušenstvo (17 výrobcov)	622 250 782
2007	Plynom izolované spínacie prístroje	539 185 000

Zdroj: Európska komisia, dostupné na:

www.ec.europa.eu/competition/cartels/statistics/statistics.pdf

LENIENCY PROGRAM

Ako na úrovni Európskej únie rovnako aj podľa slovenskej právnej normy existuje možnosť pokutu za účasť v kartelovej dohode znížiť, príp. ju neuložiť. Jedná sa o inštitút umožňujúci ukončiť nelegálne konanie a zároveň sa vyhnúť sankciám. Pre tento postup je zaužívaný názov „*program zhovievavosti*“, resp. „*leniency program*“. Neuložiť pokutu je možné iba jednému (prvému) podnikateľovi, ktorý poskytol rozhodujúci dôkaz na preukázanie dohody obmedzujúcej súťaže a splnil ďalšie podmienky určené zákona.

Inštitút programu zhovievavosti predstavuje pre „potenciálnych“ členov kartelu destabilizačný prvok, že niektorý z účastníkov dohodu zradí. Napriek tomu, že program predstavuje významný prvok v boji proti kartelom, v praxi sa objavili aj isté nedostatky tohto opatrenia. Konanie firmy zúčastnenej na tajnom karteli zrejme spôsobilo škodu iným subjektom: spotrebiteľom, konkurentom, ktorí sa môžu domáhať náhrady škody prostredníctvom súdu. Žiadateľ o imunitu podľa leniency programu sa tak vystavuje riziku, že môžu byť naňho podané súkromnoprávne žaloby o náhradu škody.

ZÁVER

Cieľom ochrany hospodárskej súťaže v medziach zákona nie je iba úloha trestať firmy za uzatvorené kartely, ale tiež aj odradiť ich od takéhoto konania. Prvoradým cieľom protimonopolnej legislatívy by malo byť motivovať firmy, aby k takémuto neefektívnemu konaniu nedochádzalo. Účastníci kartelu nie sú vystavení tlaku konkurencie, ktorá by ich nútila uvádzať na trh nové inovované výrobky, znižovať ceny a pod. Dochádza k zhoršeniu postavenia spotrebiteľov nakoľko platia vyššie ceny a často za horšiu kvalitu.

LITERATÚRA

BEDNÁŘ, J. Aplikace soutěžního práva v rozhodovací praxi. Praha : C.H.Beck, 2005. 624. ISBN 80-7179-428-7.

KARAS, V.- KRÁLÍK, A. Európske právo, 2. doplnené a prepracované vydanie. Bratislava : IURA EDITION, 2007. 505 s. ISBN 978-80-8078-148-4

Zákon č. 136/2001 Z.z. o ochrane hospodárskej súťaže a o zmene a doplnení zákona Slovenskej národnej rady č. 347/1990 Zb. o organizácii ministerstiev a ostatných ústredných orgánov štátnej správy SR

www.ec.europa.eu/competition/cartels/statistics/statistics.pdf [online], Európska komisia [cit. 2013-04-11].

KONTAKT

Ing. Jana Hlaváčiková, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska e-mail: jana.hlavacikova@euba.sk

STRATÉGIE PRÍSTUPU K ZÁKAZNÍKOVI - VNÍMANIE HODNOTY STRATEGY APPROACH TO CUSTOMER – PERCEIVED VALUE

Dana Hrušovská

ABSTRACT

In this paper, we focus on current issues the business sector relationships with customers, specific customer perceived value and the ways in which a business entity can increase overall consumer value proposition. With an emphasis on identifying the tools on enlarge the overall consumer perceived value to customers, how to detect the level of satisfaction of customers and drawing conclusions. Entrepreneurial behavior is oriented on to ensure development. The sales approach does not force the customers to buy the products, but with the empathy to customer needs, is oriented on the demands and interests of customers. The customer should always come first.

KEY WORDS

customer perceived value, satisfaction of customer, demands and interests of customers

JEL Classification

M 31

ÚVOD

V príspevku sa zameriavame na aktuálne problémy podnikovej sféry v oblasti vzťahov podnikových subjektov so zákazníkmi, konkrétne vnímanie hodnoty zákazníkom a spôsoby, ktorými môže podnikateľský subjekt zvýšiť celkovú spotrebiteľskú hodnotu ponuky pre zákazníka. S dôrazom na identifikovanie nástrojov pôsobiacich na celkovú spotrebiteľskú hodnotu vnímanú zákazníkom, spôsoby zisťovania miery spokojnosti zákazníkov a vyvodenie záverov. Uvedené podnikateľské správanie je zamerané na presadenie sa na trhu, na miesto, ktoré chce zastávať na trhu, aktivity a cesty, ktoré chce zabezpečiť pre svoj rozvoj. Od predajnej koncepcie sa líši tým že neútočí na zákazníka, nenúti ho nakupovať výrobky, ale je vcítením sa do potrieb zákazníka, do jeho požiadaviek a záujmov.

VNÍMANIE HODNOTY ZÁKAZNÍKOM

Zákazník by mal byť vždy na prvom mieste. Stratégie prístupu k zákazníkovi zamerané na umiestňovanie produktov v myslí zákazníkov sú prepletené psychologickými aspektmi a sú do značnej miery závislé na schopnosti podniku efektívne sa odlíšiť od konkurencie poskytovaním vyššej pridanej hodnoty svojím zákazníkom. Umiestňovanie identifikuje, rozvíja a oznamuje konkurenčnú výhodu produktov s cieľom zakódovať ich v povedomí cieľových zákazníkov ako vysokokvalitné a úplne odlišné od konkurentov. Rozhodovanie zákazníkov je ovplyvnené vyššou vzdelanosťou a informovanosťou ako kedykoľvek predtým a majú nástroje, aby si overili tvrdenie spoločností a vyhľadali najlepšie alternatívy. V našom príspevku sa zaoberáme vnímaním hodnoty zákazníkov, pretože ide o veľmi významný aspekt. Úlohou marketingových pracovníkov je zisťovať, akým spôsobom zákazníci prichádzajú ku konečnému rozhodnutiu. Zákazníci majú tendenciu vyhľadať maximálnu hodnotu v rámci primeraných nákladov na vyhľadávanie, pri limitovaných

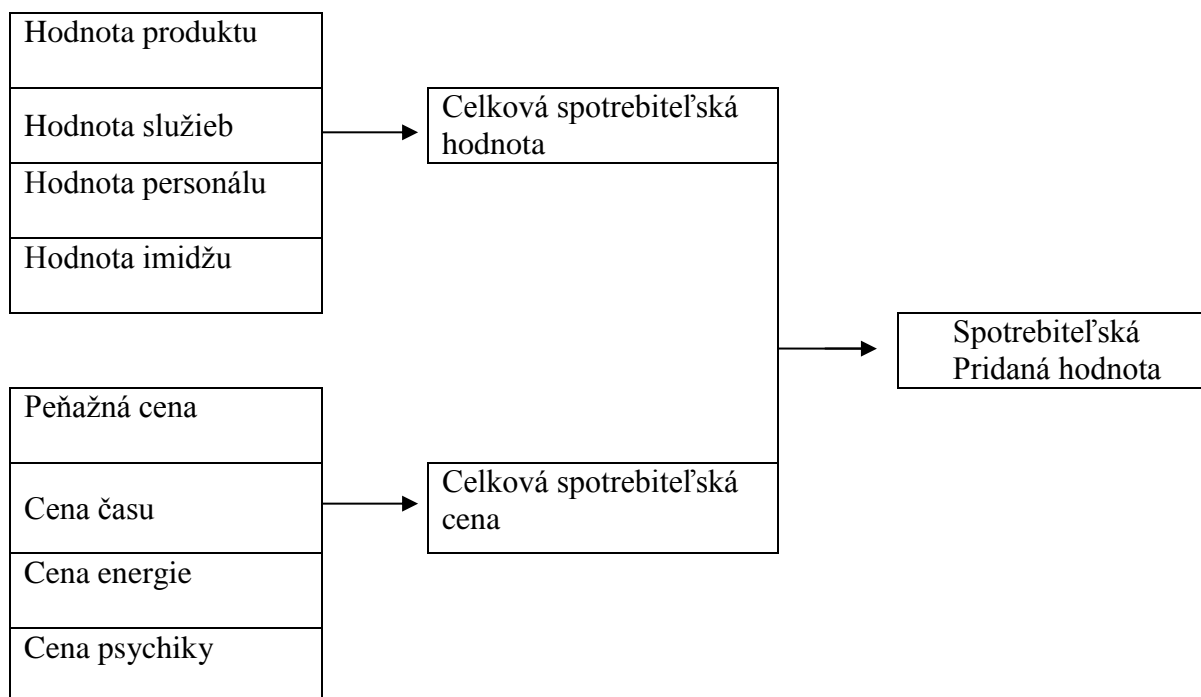
⁵ Ing. Dana Hrušovská, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 100 %, podiel na projekte VEGA č.1/0100/13, 100 %.

znalostiach, mobilite a príjme. Zákazníci odhadujú, ktorá ponuka im poskytne najvyššie vnímanú spotrebiteľskú hodnotu a podľa toho jednajú. Pokiaľ je skutočná spotrebiteľská hodnota produktu vyššia ako očakávaná hodnota, pocit uspokojenia zákazníka rastie a rastie i pravdepodobnosť opakovaného nákupu. Príspevok pojednáva o zvýšení celkovej spotrebiteľskej hodnoty ponuky pre zákazníka. Z tohto dôvodu by sme mali definovať rozdiely medzi spotrebiteľskou pridanou hodnotou, celkovou spotrebiteľskou hodnotou a celkovou spotrebiteľskou cenou.

Spotrebiteľská pridaná hodnota (obr. 1) nazývame ju hodnota vnímaná zákazníkmi. Je daná rozdielom medzi celkovou spotrebiteľskou hodnotou a celkovou spotrebiteľskou cenou. Perspektívni zákazníci ju vnímajú ako rozdiel medzi vyhodnotením všetkých výhod a vynaložených nákladov ponuky a vnímaných alternatív. Zákazníkmi vnímaná hodnota je preto založená na rozdiel medzi tým, čo zákazník dostane a čo by dal za rôzne možné voľby. Môže byť chápaná ako aj zisk zákazníka.

Celková spotrebiteľská hodnota je daná súborom úžitkov, ktoré zákazníci od daného produktu očakávajú. Pre zákazníkov to znamená zhrnutie všetkých uvažovaných hodnôt produktu, služieb, personálu a imidžu. Inými slovami je to vnímaná peňažná hodnota ekonomických, funkčných a psychologických výhod, ktoré zákazníci očakávajú od danej trhovej ponuky.

Celková spotrebiteľská cena je daná súborom cien, ktoré musí zákazník vynaložiť v súvislosti s hodnotením získaním a užívaním produktu. Zahrňuje náklady pre zákazníka dané súhrnom nákladov vzniknutých podľa očakávania zákazníkov pri vyhodnocovaní, získavaní, používaní a zbavovaní sa danej trhovej ponuky vrátane finančných nákladov (peňažnej ceny), časových nákladov (cena času), energetických nákladov (cena energie) a psychických výhod (cena psychiky).



Obr. 1 Spotrebiteľská pridaná hodnota

Marketingový pracovník má niekoľko možností ako môže zvýšiť celkovú spotrebiteľskú hodnotu ponuky pre zákazníka:

- Môže zvýšiť celkovú hodnotu pre zákazníka vylepšením úžitkových vlastností výrobku (kvalitnejší produkt, kvalitnejšie materiály, viac funkcií, atraktívnejší dizajn, zlepšiť ponuku služieb napr. kvalitnejší servis, rýchlejšia montáž, kvalifikovanejší zamestnanci).
- Môže znížiť nepeňažné náklady kupujúceho znížením časových, energetických a psychických nákladov. Náklady nespočívajú len v peniazoch. Do nákladov môžeme započítať aj ťažkosti pri získavaní produktu, ktoré môžeme zahrnúť do ceny času, ceny energie vydané na nákup a ceny psychiky.
- Môže pre kupujúceho znížiť peňažnú cenu výrobku.

Zákazník, ktorý volí medzi niekoľkými ponukami, skúma pomer hodnoty jedného výrobku s hodnotou iného produktu. Zákazník sa rozhodne pre produkt od tej firmy, ktorá bude ponúkať najväčšiu celkovú spotrebiteľskú hodnotu vzhľadom na celkovú spotrebiteľskú cenu. Pokiaľ pomer hodnôt bude vyrovnaný 1:1 nezáleží na tom, ktorú ponuku si zvolí. Predpokladajme, že kupujúci má záujem o Tlačiarenský stroj Grafopress ADAST GPE za 1 200,- EUR. Uvedieme spôsob rozhodovania v závislosti od vnímanej spotrebiteľskej pridanej hodnoty pri nákupe konkrétneho tlačiarenského stroja Grafopress ADAST GPE. Zákazník hodnotí cenu ponuky na 1 500 €. Predpokladajme, že náklady na výrobu produktu činia 900 €. To znamená, že ponuka vedie k zisku 600 €. Podnik môže stanoviť cenu v rozmedzí od 900 € – 1 500 €. Ak stanoví cenu nižšiu ako 900 €, nepokryje svoje náklady. Ak bude žiadať viac ako 1 500 €, vyradí sa touto cenou z trhu. Cena ktorú podnik zvolí, rozhodne o tom akú hodnotu poskytne kupujúcemu a koľko zostane spoločnosti. Ak by podnikateľský subjekt stanovil cenu vo výške 1 200 € potom z celkovej pridanej hodnoty daruje 300 € zákazníkovi a zostane mu ešte 300 €. Čím nižšie stanoví podnik cenu tým vyššia bude zákaznikom vnímaná spotrebiteľská pridaná hodnota a tým aj vyššia stimulácia pre zákazníka rozhodnúť sa pre tento produkt. Rozhodnutie zákazníka závisí od výšky vnímanej spotrebiteľskej pridanej hodnoty. Aby podnik predal musí ponúknuť vyššiu zákazníkovi vnímanú spotrebiteľskú pridanú hodnotu ako konkurent.

NÁSTROJE PÔSOBIACE NA CELKOVÚ SPOTREBITEĽSKÚ PRIDANÚ HODNOTU

Aby sme mohli určiť spotrebiteľskú pridanú hodnotu, musíme stanoviť výšku celkovej spotrebiteľskej hodnoty a celkovej spotrebiteľskej ceny. V tejto súvislosti môžeme poukázať na fakt, že spotrebiteľská hodnota a cena a spotrebiteľská hodnota a cena vnímaná zákazníkovi sa môže líšiť. V závislosti od toho na akú zložku spotrebiteľskej pridanej hodnoty nástroje pôsobia, členíme ich na nástroje pôsobiace na celkovú spotrebiteľskú hodnotu alebo nástroje na celkovú spotrebiteľskú cenu vnímanú zákazníkovi.

Nástroje pôsobiace na celkovú spotrebiteľskú hodnotu vnímanú zákazníkovi

- Zabezpečenie pravidelnej osobnej komunikácie so zákazníkovi.
- Zabezpečenie stabilnej kvality výrobkov a služieb (certifikácia, testovanie, dôveryhodný a kvalifikovaný personál).
- Zaručenie bezprostrednej, ústretovej a efektívnej reakcie na reklamáciu, nespokojnosť alebo problém zákazníka.
- Možnosť uzatvárania dlhodobých zmlúv ako záruky istoty dodávky a zaistenie prednostnej reakcie na dopyt stáleho zákazníka.
- Ponuka a vývoj nových kvalitnejších výrobkov a služieb podľa požiadaviek zákazníka.
- Možnosť poskytovania špeciálnych služieb pre stálych zákazníkov (špeciálne balenie).
- Možnosť získania dôvernejších a presnejších informácií zo strany dodávateľa.

- Usporiadúvanie najrozmanitejších akcií pre stálych zákazníkov (firemné dni, spoločenské akcie).
- Drobné pozornosti pre stálych zákazníkov (kalendáre perá, tašky ap.).

Nástroje pôsobiace na celkovú spotrebiteľskú cenu vnímanú zákazníkom

- Poskytovanie množstvových a vernostných zliav.
- Zvýhodnenie stálych zákazníkov (výhodné platobné podmienky, dlhšie lehoty splatnosti).
- Rýchlejšia, jednoduchšia komunikácia a dostupnosť služieb a výrobkov.
- Úspora ostatných nákladov zákazníka (náklady na testovanie výrobkov, návratnosť obalov ap.).

Spotrebiteľská hodnota a cena vnímaná zákazníkom vplýva na spokojnosť zákazníka. Spokojnosť zákazníka závisí od skutočnej úžitkovej hodnoty produktu vzhľadom k jeho očakávaniu. Kotler⁶ hovorí, že „Spokojnosť zákazníka závisí od jeho pocitov potešenia alebo sklamaní vplyvajúca z porovnania spotrebiteľskej výkonnosti (spotrebiteľského úžitku) s očakávanou výkonnosťou.“ Teda porovnávame vnímanú výkonnosť a očakávanie. Pokiaľ zaostáva skutočná výkonnosť za očakávaním, nie je zákazník spokojný. Naopak ak je skutočná výkonnosť nad očakávaním je zákazník maximálne spokojný a má z výrobku radosť. Vysoko spokojní zákazníci naopak nemajú záujem meniť svoj výrobok za dokonalejší od inej firmy. Vysoké uspokojenie alebo radosť z používania produktov vytvára u zákazníka emocionálny vzťah k jeho značke a vernosť podniku. Nevyhnutnou úlohou marketingových pracovníkov je zisťovanie miery spokojnosti zákazníkov. Je nevyhnutné zaoberať sa dôvodmi odchodu zákazníkov a neustále vytvárať efektívne programy pre udržanie zákazníkov vzhľadom na celoživotnú hodnotu zákazníka pre podnik. Pri zisťovaní miery spokojnosti zákazníkov vychádzame z interných a externých informácií podniku. Interné informácie sú prehľady predaja, cenníky tovarov a prehľady zákazníckych sťažností a ďalšia vnútorná dokumentácia podniku. Vonkajšie informácie získavame zo štatistických prehľadov štatistického úradu, obchodných asociácií a ďalších verejne prístupných informácií. Kľúčovými otázkami, ktoré pravidelne analyzujeme sú:

- rovnomernosť odchodov zákazníkov v priebehu časového obdobia,
- rovnomernosť odchodov zákazníkov v jednotlivých regiónoch, jednotlivých obchodných prevádzkach, u obchodných zástupcov alebo distribútorov,
- vplyv cenových zmien na odchody zákazníkov,
- aký podnet najviac ovplyvnil odchod zákazníkov a časové obdobie kedy k nemu došlo,
- typy aplikovaných štandardov pre udržanie zákazníkov v danom odvetví, typy podnikateľských subjektov v odvetví, ktoré si dokážu najlepšie udržať svojich zákazníkov.

Zisťovanie miery spokojnosti zákazníkov podnik môže vykonávať rôznymi spôsobmi. Uvádzame štyri spôsoby zisťovania miery spokojnosti zákazníkov.

Umožnite zákazníkovi podávanie sťažností a návrhov. Zákaznícky orientovaná organizácia umožňuje svojim zákazníkom ľahké podávanie sťažností a návrhov, ako vyjadriť spokojnosť či nespokojnosť. Ľahký prístup na vkladanie sťažností umožnia schránky, zriadenie bezplatnej telefónnej linky fungujúcej 7 dní v týždni, ktorá reaguje na sťažnosti. Na bezplatnej telefónnej linke zákazníci môžu predkladať návrhy a sťažnosti, vy získate cenné podnety a zároveň sťažnosť umožňuje riešiť a odstraňovať vzniknuté problémy. Po podaní sťažnosti kontaktujte zákazníka čo najrýchlejšie. Čím pomalšie spoločnosť reaguje, tým

⁶ Kotler, P.: Marketing manažment. Praha: Grada Publishing 1998, s. 49

väčšiu nespokojnosť vzbudzuje a umožňuje šírenie negatívnych správ. Prijmite zodpovednosť za sklamanie zákazníka a neprispisujte vinu jemu. Zamestnávajte v oddelení zákazníckej podpory ľudí, ktorí majú schopnosť empatie. Vyriešte sťažnosti rýchle a k spokojnosti zákazníka.

Organizujte prieskumy spokojnosti zákazníkov. Výskumy ukazujú, že len 5 % nespokojných zákazníkov sa sťažuje. Nespokojní zákazníci riešia svoju nespokojnosť inými spôsobmi, napr. začnú daný produkt kupovať menej alebo zmenia jeho dodávateľa. V dôsledku toho spoločnosti nemôžu využívať sťažnosti svojich zákazníkov ako meradlo ich spokojnosti. Preto je nevyhnutné používať pre zisťovanie spokojnosti zákazníkov iné aktivity.

Fiktívne nakupovanie. Jednou z možností je fiktívne nakupovanie, pri ktorom si firma môže najat' osoby, ktoré budú reprezentovať potenciálnych nákupcov a zistí tak radu užitočných informácií o silných a slabých stránkach predaja svojich i konkurenčných výrobkov. Fiktívni zákazníci môžu prezentovať rôzne fiktívne problémy, monitorovať ako si so sťažnosťami poradí personál.

Analýza stratených zákazníkov. Ďalšou z možností je sledovanie vývoja podielu stratených zákazníkov z celkového počtu zákazníkov, ktorý jednoznačne svedčí o poklese alebo raste zákazníckej spokojnosti. V prípade, že je to možné, kontaktovať stratených zákazníkov, ponúknuť im dodatočné nákupy a zisťovať dôvod ich odchodu.

Pri identifikovaní zákazníckeho očakávania a spokojnosti nesmieme zabudnúť na dôležitosť sledovania ako si počinajú konkurenti.

ZÁVER

V príspevku sme sa zamerali na aktuálne problémy podnikovej sféry v oblasti vzťahov podnikateľských subjektov so zákazníkmi, konkrétne vnímanie hodnoty zákazníkom. Identifikovali sme nástroje, pôsobiace na celkovú spotrebiteľskú hodnotu vnímanú zákazníkom, ktorými môže podnikateľský subjekt zvýšiť celkovú spotrebiteľskú hodnotu ponuky pre zákazníka. Stratégie prístupu podniku k zákazníkovi sú novým prístupom k podnikateľskému správaniu. Od predajnej koncepcie sa líšia tým že neútočia na zákazníka, nenúti ho nakupovať výrobky, ale snažia sa vcítiť do potrieb zákazníka, do jeho požiadaviek a záujmov za účelom uspokojenia zákazníkov. Spokojní zákazníci sú nevyhnutnosťou pre všetky podnikateľské subjekty, pretože:

- Spokojní zákazníci nám zostanú naďalej verní, udržať zákazníka vyžaduje päťkrát menej úsilia, času a peňazí ako získať nového.
- Spokojný zákazník je ochotný zaplatiť aj vyššiu cenu, za vyššiu hodnotu.
- Spokojný a verný zákazník nás dokáže pochopiť a bude sa k nám chovať ohľaduplne ak vzniknú problémy so zamestnancami, nedodržanie termínov dodávateľov v prípade neočakávaných udalostí (havárie, lúpeže).
- Predá svoju dobrú skúsenosť minimálne trom ďalším. Takýmto spôsobom šíri veľmi účinnú, neplatenú propagáciu tovaru formou ústneho podania pri osobnej komunikácii.
- Je priaznivo naklonený zakúpiť si aj ďalšie produkty z našej ponuky.
- Bude veľmi otvorený a ochotný sa podeliť s nami so svojimi skúsenosťami a poznatkami s užívaním nášho produktu, s konkurenčnou ponukou, so svojimi podnetmi. Môže nám poskytnúť námet na nové zlepšenia a inovácie.

Identifikáciou spôsobov, ako vytvoriť vyššiu hodnotu pre zákazníka sa zaoberajú všetky typy stratégií zamerané na zákazníkov. Nevýhodou je udržateľnosť vyššej hodnoty (konkurenčnej výhody). Čo sa týka udržania vyššej hodnoty, všetky výhody sa časom dajú napodobniť. Zastarávajú vplyvom nových postupov, ktoré sa objavujú v externom prostredí alebo dokonca vo vlastnej organizácii. V podstate ide len o dĺžku časového obdobia, po ktoré

je možné udržať túto hodnotu (konkurenčnú výhodu). Úsilím podniku je udržať svoju výhodu čo najdlhšie, preto je nevyhnutné ponúkať nové výrobky a využívať najnovšie technológie v meniacom sa prostredí.

LITERATÚRA

GILMORE, J. – PINE, J. 1997. *The four faces of mass customization*. Harvard Business Review. 1997. 75/1.

KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. M.: *Principles of Marketing*. Boston. Prentice Hall 2010, 613 p. ISBN 9780136079415.

LESÁKOVÁ D. – TRNKOVÁ – VAJSOCHROVÁ Z.: *Modely zákazníckej spokojnosti a meranie spokojnosti*. 2009. Rozšírenie teórie CRM: integrácia zákazníka do hodnotového reťazca podniku. Zborník vedeckých štátí. Vydavateľstvo EKONÓM. 2009, ISBN 978-80-225-2870-2.

MAJTÁN, Š. 2007. *Odbytová stratégia*. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 2007. 289 s. ISBN 978-80-225-2252-6.

MATEIDES, A.: *Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania : Koncepty a skúsenosti*. / 1. vyd. - Bratislava : EPOS - Ing. Miroslav Mračko, 1999. - 270 s. – ISBN 80-8057-113-9.

SOLOMON, M.R.- MARSHALL, W. G – STUART, E.W. 2006. *Marketing*. Computer Press, a.s. 2006. ISBN 80-251-1273-X.

<http://www.businessdictionary.com/definition/positioning.html>

KONTAKT

Ing. Dana Hrušovská, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava

REALIZÁCIA SOCIÁLNE ZODPOVEDNÝCH INVESTÍCIÍ V SLOVENSKÝCH PODNIKoch

SOCIALLY RESPONSIBLE INVESTMENT IN SLOVAK COMPANIES

Lenka Hvolková

ABSTRACT

The main aim of this paper is to clarify the existence of socially responsible investment in Slovak and Finnish companies and highlight the importance of these investment actions for the company and its stakeholders. It also focuses on the interpretation of the term socially responsible investment as a part of corporate social responsibility. The paper presents a part of the results of the questionnaire research that has been carried out in almost 450 companies performing their business activities in Slovak republic and Finland. The attention is paid on the perception of the term socially responsible investment and also on the scale of the various types of socially responsible investment that are present in the Slovak and Finnish companies.

KEY WORDS

Socially responsible investment. Corporate social responsibility. Stakeholders. Company.

JEL Classification

M14

ÚVOD

Pojem sociálne zodpovedné investovanie sa v posledných desaťročiach objavuje a prepája s oblasťou spoločenskej zodpovednosti. Uplatňovanie princípov zodpovednosti v podnikaní sa stáva široko presadzovaným konceptom uskutočňovania činnosti podnikov. Princíp tohto konceptu spočíva v orientácii na širšie ciele podniku, pričom hlavnými oblasťami záujmu sú nielen dosahovanie zisku, ale rovnako i starostlivosť o zamestnancov podniku a jeho okolie. Spoločenská zodpovednosť je tak tvorená tromi dôležitými a navzájom prepojenými piliermi zodpovednosti – ekonomickým, sociálnym a environmentálnym pilierom. Uskutočňovanie sociálne zodpovedných investičných projektov poskytuje podniku možnosť orientácie na všetky uvedené oblasti spoločenskej zodpovednosti, pričom efekty z uskutočňovania tohto typu investovania sú prínosom nielen pre podnik, ale i pre ďalšie zainteresované subjekty.

SOCIÁLNE ZODPOVEDNÉ INVESTOVANIE AKO SÚČASŤ SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI

V súvislosti s postupným vývojom spoločenskej zodpovednosti sa začalo vytvárať a objavovať veľké množstvo teórií, pojmov a oblastí, ktoré súvisia vo väčšej alebo menšej miere so zodpovednosťou podniku. Medzi pojмами úzko súvisiacimi so spoločenskou zodpovednosťou sa objavujú najmä podnikové občianstvo, spoločenská vnímavosť podniku, vystupovanie podniku na verejnosti, podniková etika a sociálne zodpovedné investovanie

* Ing. Lenka Hvolková, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, autorský podiel 100 %

(Pavlík, Bělčík, 2010). J. Zelený (2008, s. 82) identifikuje sociálne zodpovedné investovanie ako „koncept spoločenskej zodpovednosti v oblasti rozvoja organizácie prostredníctvom investícií a investičných akcií, ale takým spôsobom, ktorý bude zohľadňovať nielen ekonomické stránky návratnosti financií, ale aj sociálne, environmentálne a etické dopady týchto akcií“. Sociálne zodpovední investori nezameriavajú svoju pozornosť iba na maximalizáciu hodnoty podniku, ale skôr prejavujú záujem o rozdelenie svojich investícií pri zlepšovaní podmienok životného prostredia, sociálnych oblastí a riadenia podniku. Návratnosť investície je dôležitým, ale nie základným cieľom sociálne zodpovedného investovania (Waring, Edwards, 2008).

Sociálne zodpovedné investovanie chápané ako rozhodovanie podniku o charaktere investícií uskutočňovaných v rámci jeho činností je definované ďalšími autormi (Stein, 2000, Sparkes, Cowton, 2004). Podľa týchto autorov predstavujú sociálne zodpovedné investície veľmi dôležitú súčasť investičného rozhodovania každého podnikateľského subjektu, ktorý má záujem o uspokojovanie potrieb niektorých skupín zainteresovaných subjektov. Tento druh investovania môže byť primárne určených v podobe projektov zameraných na vytváranie uspokojivého pracovného prostredia (Schaefer, 2004) a vytvárania takých pracovných podmienok, ktoré podniku zaručia spokojnosť zamestnancov (Mill, 2006). Projekty môžu byť zamerané i na vonkajšie okolie podniku, najmä v podobe vytvárania podmienok pre ochranu životného prostredia (Lyon, 2004) alebo miestnej komunity (McMillan, 1996). Ak podnik plánuje uskutočniť určitý druh sociálne zodpovednej investície, prvoradým cieľom by nemalo byť zvažovanie množstva finančných prostriedkov, ktoré danou investíciou získa, ale hlbšia myšlienka využiteľnosti a uplatniteľnosti tohto druhu investície. Viaceré uskutočnené štúdie dokázali, že aktivity v oblasti spoločenskej zodpovednosti a teda aj sociálne investície prinášajú podniku množstvo prínosov, ktoré môžu byť finančného, ale najmä nefinančného charakteru.

METODIKA PRIMÁRNEHO VÝSKUMU

Vzhľadom na skutočnosť, že oblasti spoločenskej zodpovednosti je v Slovenskej republike venovaná pozornosť najmä v posledných rokoch, sme sa rozhodli uskutočniť dotazníkový prieskum na vzorke respondentov, ktorý by nám poskytol základné informácie o úrovni čiastkových aktivít v rámci sociálne zodpovedného investovania. Za účelom získania porovnateľných údajov s ďalšou krajinou Európskej únie sme sa rozhodli uskutočniť dotazníkový prieskum i vo Fínsku, ktoré je považované za jednu z popredných krajín v oblasti uplatňovania spoločenskej zodpovednosti. Dotazníkový prieskum bol uskutočnený prostredníctvom zasielania elektronického dotazníka v priebehu časového obdobia október – november 2011, 2012 (Slovenská republika) a apríl – máj 2012 (Fínsko). Celkovo sme do vyhodnotenia zahrnuli 438 dotazníkov (376 dotazníkov - Slovenská republika, 62 dotazníkov - Fínsko). Dotazník sa skladal zo štyroch častí, prvou oblasťou boli identifikačné údaje, v druhej časti sme venovali pozornosť sociálne zodpovednému investovaniu, pričom na základe poslednej otázky tejto časti prešli respondenti do tretej (podniky, ktoré uskutočňujú sociálne zodpovedné investície) alebo štvrtej časti dotazníka (podniky, ktoré neuskutočňujú sociálne zodpovedné investície). Dotazník obsahoval celkovo 22 otázok, z toho 4 otázky predstavovali typ otvorenej otázky a 18 otázok poskytovalo respondentovi možnosť odpovedať prostredníctvom výberu z dvoch alebo viacerých možností. Ako sme uviedli v predchádzajúcom texte, cieľom tohto príspevku je určiť úroveň realizácie sociálne zodpovedného investovania v slovenských a fínskych podnikoch a vnímanie tohto pojmu podnikateľskými subjektmi.

Z hľadiska základnej identifikácie respondentov sa prieskumu v Slovenskej republike zúčastnili v najväčšej miere respondenti uskutočňujúci svoju činnosť v Bratislavskom kraji (26,86 %), ostatné samosprávne kraje boli zastúpené približne rovnomerným podielom (od

12,50 % do 7,98 %). U fínskych respondentov prevažovali regióny s významnou účasťou na hospodárstve krajiny (Tampere, Uusimaa a Kymenlaakso). Na základe identifikácie respondentov podľa veľkosti podniku prevažovali v slovenskom dotazníkovom prieskume respondenti malých podnikov (podiel 75,53 % na celkovom počte respondentov), pričom v rámci fínskeho dotazníkového prieskumu dosiahol podiel malých podnikov viac ako 80 %. Takmer 80 % slovenských respondentov disponuje výhradne domácou účasťou na kapitáli podniku, najširšie zastúpenými oblasťami ekonomických činností boli oblasti priemyselnej výroby, veľkoobchodu a maloobchodu, stavebníctva a poľnohospodárstva. U fínskych respondentov tvoril podiel podnikov s domácou kapitálovou účasťou hodnotu takmer 76 %, pričom prevažujúce oblasti ekonomických činností boli zastúpené najmä prostredníctvom priemyselnej výroby, poľnohospodárstva a veľkoobchodu a maloobchodu.

VNÍMANIE SOCIÁLNE ZODPOVEDNÉHO INVESTOVANIA

V druhej časti dotazníka nás zaujímal názor respondentov na pojem sociálne zodpovedné investovanie, nakoľko ho v súčasnom období považujeme za relatívne nový a neznámy pojem. Aj vzhľadom na skutočnosť, že spoločenská zodpovednosť v podnikaní si len postupne a pomaly nachádza svoje miesto v činnosti podnikov v Slovenskej republike, predpokladáme, že pre väčšinu podnikov zatiaľ nie je táto oblasť veľmi známa. Vzhľadom na obmedzené množstvo literárnych zdrojov, ktoré sa iba výnimočne zaoberajú touto problematikou, nás rovnako zaujímal prístup k pojmu sociálne zodpovedných investičných projektov zo strany podnikateľskej sféry, z praktických skúseností a názorov podnikateľských subjektov. Ponúknutý priestor na vyjadrenie využilo 172 slovenských respondentov (čo v percentuálnom vyjadrení predstavuje podiel takmer 46 %), pričom väčšina odpovedí sa zhodovala v myšlienke o určitom type investovania, ktorého hlavným cieľom nie je dosiahnuť mieru zisku. V odpovediach respondentov sa veľmi často vyskytovala súvislosť pojmu v spojení so starostlivosťou o zamestnancov podniku, vytvárania vhodného pracovného prostredia a pravidiel bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Niektorí respondenti poukázali aj na komunitu, v ktorej podnik pôsobí, a nutnosť jej zveľaďovania aj prostredníctvom investičných projektov tohto charakteru. V súvislosti s komunitou a okolitým prostredím si respondenti takéto projekty dávajú do súvislosti najmä s ochranou životného prostredia. Viacerí respondenti uvádzali, že sa o zamestnancov starajú iba v medziach stanovených zákonmi, ale pritom chápu aj tento druh starostlivosti ako sociálne zodpovedné investície.

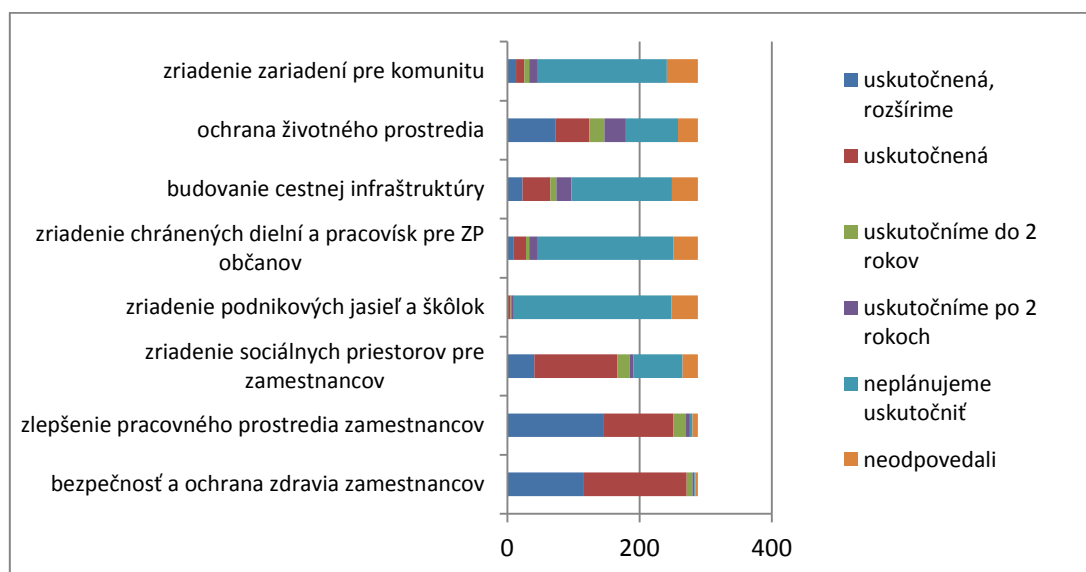
Na ukážku uvádzame niektoré odpovede podnikov: „investovanie zamerané na zvyšovanie životnej úrovne zamestnancov a ich kvality života, bezpečnosť pri práci“, „investovanie zamerané na zlepšenie pracovných podmienok vlastných zamestnancov“, „investície skvalitňujúce pracovné podmienky, vrátane popracovných možností ich využitia, investície s ohľadom na ochranu ľudského zdravia a rozvoja potrieb zamestnancov“, „cieľom nie je len zisk za každú cenu, ale dosahovanie cieľov v oblasti sociálnej spravodlivosti, ľudských práv a zdravého životného prostredia“, „vhodne premyslené investície zamerané na zvýšenie prosperity firmy s maximálnym uspokojením požiadaviek zamestnancov na pracovisku“, „investovanie, v ktorom sa minimálne 95 % zisku opätovne vracia do rozvoja firmy, ekológie a rozvoja zamestnancov“, „investície prínosné nielen pre zamestnávateľa, ale najmä pre zamestnancov a komunitu, v ktorej žijú“, „investovanie zohľadňujúce sociálne potreby zamestnancov a podporujúce rozvoj miestnej komunity“.

Fínski respondenti rovnako v relatívne veľkej miere využili možnosť vyjadriť sa k definovaniu sociálne zodpovedného investovania (45 respondentov, čo predstavuje podiel takmer 73 % z celkového počtu respondentov). Väčšina respondentov pritom uviedla, že pojem sociálne zodpovedné investície chápe vo vzťahu k miestnej komunite, pričom ich označovali najmä pojmi „corporate community investment“ alebo „corporate social investment“. Niektorí respondenti dokonca prekračovali ohraničenie miestnej komunity a

uvádzali, že tieto investičné projekty môžu byť zamerané aj na podporu riešenia negatívnej situácie prostredníctvom humanitárnych projektov, napr. v rozvojových krajinách. Veľké množstvo respondentov rovnako uvádzalo spojenie tohto druhu investícií s ochranou a zveľaďovaním životného prostredia. Fínski respondenti sa zhodovali v názore so slovenskými respondentmi pri definícii SZI, obidve skupiny definovali často tento pojem ako typ projektov, ktorých prvoradým cieľom nie je dosiahnutie zisku, ale určité zlepšenie vnútorného i vonkajšieho prostredia podniku. V odpovediach slovenských respondentov sa veľmi často vyskytovala súvislosť pojmu v spojení so starostlivosťou o zamestnancov podniku, vytvárania vhodného pracovného prostredia a pravidiel bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Na rozdiel od týchto odpovedí fínski respondenti chápu pojem sociálne zodpovedné investovanie najmä v spojení so širším a užším vonkajším okolím podniku, so životným prostredím a jeho ochranou a projektmi zameranými na podporu a rozvoj rôznych potrieb obyvateľstva.

USKUTOČŇOVANIE SOCIÁLNE ZODPOVEDNÉHO INVESTOVANIA

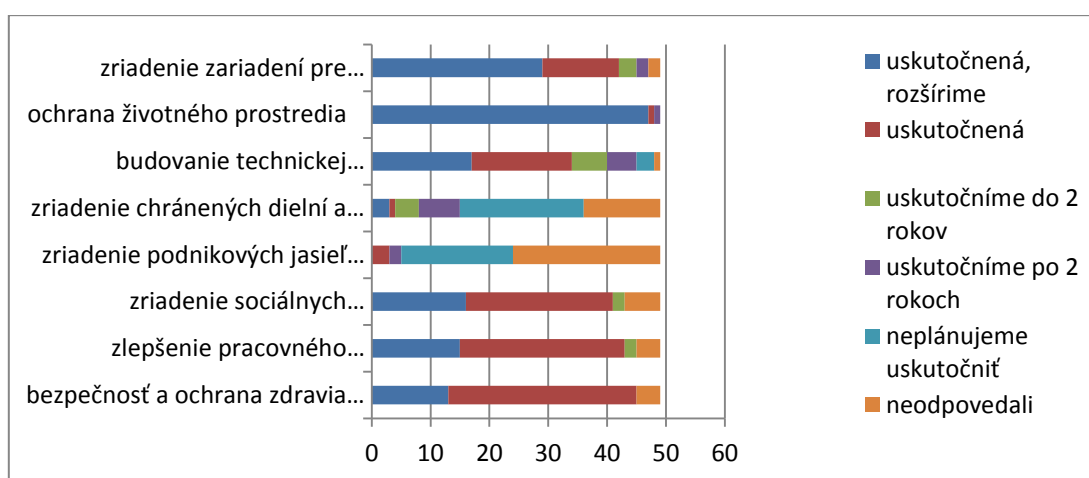
Za účelom identifikácie úrovne sociálne zodpovedného investovania v podnikateľských subjektoch sme formulovali otázku, v ktorej mali respondenti možnosť prideliť stupeň uskutočnenia daného druhu sociálne zodpovednej investície. Táto otázka sa nachádzala v časti dotazníka Podniky, ktoré uskutočňujú sociálne zodpovedné investície, z tohto dôvodu boli absolútne počty respondentov znížené o respondentov neuskutočňujúcich sociálne zodpovedné investovanie. Z tohto dôvodu považujeme za základný súbor v rámci odpovedí na túto otázku 288 slovenských respondentov (podiel viac ako 76 % z celkového počtu respondentov) a 49 fínskych respondentov (podiel z celkového počtu fínskych respondentov takmer 80 %). Celkovo sme naformulovali škálu piatich stupňov existencie určitého druhu sociálne zodpovednej investície, pričom pod najvyšším stupňom sme si predstavovali uskutočnenie danej investície v minulosti a jej plánované rozšírenie v budúcnosti. Ako najnižší stupeň uskutočnenia investície sme chápali jej neprítomnosť v podniku a rovnako neuvažovanie o jej realizácii v budúcnosti. Celkovo mali respondenti k dispozícii 8 druhov sociálne zodpovedných investícií navrhnutých pre podnikových zamestnancov a komunitu, v ktorej podnik pôsobí a uskutočňuje svoje aktivity. V nasledujúcom grafe uvádzame absolútne vyjadrenia stupňov uskutočňovania jednotlivých druhov sociálne zodpovedných investícií u slovenských respondentov.



Graf 1 Realizácia druhov sociálne zodpovedných investícií respondentmi v SR

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov dotazníkového prieskumu

Na základe odpovedí respondentov je badateľný vysoký stupeň uskutočnenia troch oblastí sociálne zodpovedných investícií vo vnútornom prostredí podniku v minulosti – bezpečnosť a ochrana zdravia zamestnancov (uskutočnená, prípadne s plánovaným rozšírením u takmer 95 % respondentov, pričom ďalšie 3 % respondentov ju plánujú uskutočniť v budúcnosti), zlepšenie pracovného prostredia zamestnancov (87 % respondentov danú investíciu uskutočnilo v minulosti, prípadne ju plánuje v budúcnosti ešte rozšíriť), zriadenie sociálnych priestorov pre zamestnancov podniku (takmer 58 %, t. j. 166 respondentov už tento druh investície uskutočnilo, pričom takmer jedna štvrtina z nich ju plánuje v budúcnosti ešte rozšíriť). Medzi sociálne zodpovedné investície, ktoré respondenti neplánujú uskutočniť ani v budúcnosti patrí vo veľkej miere zriadenie podnikových jasiel alebo škôlok (takmer 83 % respondentov), zriadenie chránených dielní a pracovišok (približne 71 % respondentov) a zriadenie zariadení pre komunitu (takmer 68 % respondentov). Odpovede fínskych respondentov na túto otázku sú v absolútnom vyjadrení prezentované v nasledujúcom grafe.



Graf 1 Realizácia druhov sociálne zodpovedných investícií respondentmi vo Fínsku

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov dotazníkového prieskumu

Fínski respondenti už v minulosti realizovali relatívne vysoký počet sociálne zodpovedných investícií vo vnútornom a rovnako aj vo vonkajšom prostredí podniku. Najvyšší podiel pritom dosahujú investície v oblasti ochrany životného prostredia, keď takmer 96 % respondentov uviedlo, že danú investíciu už uskutočnilo, ale zároveň ju ešte plánujú rozšíriť. Rovnako veľmi vysoký stupeň realizácie majú aj investície na zriadenie rôznych zariadení pre komunitu, keď takmer 60 % respondentov uviedlo, že danú investíciu už zrealizovalo a plánuje ju v budúcnosti ešte rozšíriť a ďalších viac ako 26 % respondentov už rovnako danú investíciu zrealizovalo.

ZÁVER

Spoločenská zodpovednosť v podnikaní sa v posledných desaťročiach stáva fenoménom uplatňovaným vo veľkom množstve podnikateľských subjektov vo svete. Investičná činnosť v tejto oblasti je nemenej dôležitou súčasťou prejavov zodpovednosti za rozhodnutia podnikov a ich následné dôsledky. Uskutočnený dotazníkový prieskum v Slovenskej republike a Fínsku preukázal relatívne vysoký stupeň existencie viacerých druhov sociálne zodpovedných investícií, čo považujeme za pozitívnu skutočnosť v oblasti potenciálneho rozvoja spoločenskej zodpovednosti v oboch krajinách.

LITERATÚRA

- LYON, D. 2004. How can you help organizations change to meet the corporate responsibility agenda? In *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, roč. 11, 2004, č. 3, s. 133 – 139. ISSN 1535-3966.
- MCMILLAN, G. S. 1996. Corporate Social Investments: Do They Pay? In *Journal of Business Ethics*, roč. 15, 1996, č. 3, s. 309 – 314. ISSN 1573-0697.
- MILL, G. A. 2006. The Financial Performance of a Socially Responsible Investment Over Time and a Possible Link with Corporate Social Responsibility. In *Journal of Business Ethics*, roč. 63, 2006, č. 2, s. 131 – 148. ISSN 1573-0697.
- PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. 2010. *Společenská odpovědnost organizace*. Praha : Grada Publishing, 2010, 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
- SCHAEFER, A. 2004. Corporate Sustainability – Integrating Environmental and Social Concerns? In *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, roč. 11, 2004, č. 4, s. 179 - 187. ISSN 1535-3966.
- SPARKES, R., COWTON, CH. J. 2004. The Maturing of Socially Responsible Investment: A Review of the Developing Link with Corporate Social Responsibility. In *Journal of Business Ethics*, roč. 52, 2004, č. 1, s. 45 – 57. ISSN 1573-0697.
- STEIN, J. M. 2000. Doing Right and Making Money: Attracting Corporate Investment via Social Development – Creating Healthy Communities. In *Economic Development Review*, roč. 17, 2000, č. 1, s. 36 – 41. ISSN 0724-3713.
- WARING, P., EDWARDS, T. 2008. Socially Responsible Investment: Explaining its Uneven Development and Human Resource Management Consequences. In *Corporate Governance*, roč. 16, 2008, č. 3, s. 135 – 145. ISSN 1472-0701.
- ZELENÝ, J. 2008. *Environmentálne manažérstvo a spoločenská zodpovednosť (organizácií)*. Banská Bystrica : Fakulta prírodných vied UMB Banská Bystrica, 2008. 163 s. ISBN 978-80-8083-690-0.

KONTAKT

Ing. Lenka Hvolková
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky a manažmentu podniku
Tajovského 10
975 90 Banská Bystrica
Slovenská republika
e-mail: lenka.hvolkova@umb.sk

REALITNÝ TRH A JEHO BUDÚCNOSŤ

REAL ESTATE MARKET AND ITS FUTURE

Miroslav Jakubec

ABSTRACT

After a period of crisis in the years 2008 to 2010, the last year again increasingly faced with the notion of crisis. The concept of crisis in this period became the holder of the absolute record in terms of its presence in the mass media around the world. Daily information on the crisis negatively affect the course of events in global markets. Investors and consumers are exposed to uncertainty, which is not conducive to growth. The situation is similar in the real estate market, even when compared with the years 2008 to 2010 we see a slight recovery. The recovery came after a period of sharp decline, which was recorded in the real estate industry. Demand for real estate in the period of crisis did not fall because the market was saturated, but because many companies have planned to move to new premises were to stop any such decision on its headquarters, also now need to focus more on survival, maintaining market share and so on. That they need are still there, but the time parked on the sidelines. A similar situation is in demand by households. Household demand for housing has fallen partially due to the general hysteria, but in part to reduced household income. The aim of this paper is to analyze the changes in recent years have occurred in the real estate market and based on them to predict its future development. More detailed analysis of the subject in particular the situation in the market for bank loans, which significantly affects the current and future development of the real estate market

KEY WORDS

Real Estate, Credit, Construction, Real Estate Market, Price, Rate

JEL Classification

R31

ÚVOD

Po období krízy v rokoch 2008 až 2010 sa v poslednom roku opäť čoraz častejšie stretávame s pojmom kríza. Pojem kríza sa aj v tomto období stal držiteľom absolútneho rekordu, pokiaľ ide o jej výskyt v masmédiách celého sveta. Každodenné informácie týkajúce sa krízy negatívnym spôsobom ovplyvňujú dianie na svetových trhoch. Investori a spotrebitelia sú vystavovaní neistote, ktorá neprispieva k rastu. Podobná situácia je aj na realitnom trhu, aj keď v porovnaní s rokmi 2008 až 2010 vidíme mierne oživenie. Toto oživenie prišlo po období prudkého poklesu, ktorý bol v oblasti realít zaznamenaný. Dopyt po nehnuteľnostiach v období krízy neklesol preto, že by bol nasýtený trh, ale preto, že mnohé firmy, ktoré plánovali sťahovanie do nových priestorov, dostali stop na akékoľvek takéto rozhodnutia zo svojich centrál, navyše sa teraz potrebujú viac sústrediť na prežitie, udržanie si trhového podielu a pod. Tá ich potreba tu však stále existuje, len bola načas odstavená na vedľajšiu koľaj. Podobná situácia je pri dopyte zo strany domácností. Dopyt domácností po nehnuteľnostiach čiastočne klesol kvôli všeobecnej hystérii, čiastočne však pre znížené príjmy na domácnosť. Cieľom tohto príspevku je analyzovať zmeny, ktoré za posledné roky

* Ing. Miroslav Jakubec, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska. Tento príspevok je súčasťou riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0980/12 „Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov“ v rozsahu 100 %.

na realitnom trhu udiali a na základe nich predpovedať jeho budúci vývoj. Detailnejšej analýze bude podrobená najmä situácia na trhu s bankovými úvermi, ktorá výrazným spôsobom ovplyvňuje súčasný a budúci vývoj trhu s realitami.

SÚČASNÝ STAV NA REALITNOM TRHU

Po období poklesov cien nehnuteľností sme na Slovensku v štvrtom štvrťroku 2012 zaznamenali mierny rast cien nehnuteľností. Síce išlo len o 0,9-percentný medziročný nárast cien, ale v štvrtročnom hodnotení išlo o prvé medziročné zvýšenie cien od konca roka 2008. Ak sa však pozrieme na celkový vývoj cien nehnuteľností, musíme konštatovať, že v roku 2012 v porovnaní s rokom 2011 došlo k poklesu cien o 1,1 %. Priemerné ceny bytov sa znížili, kým priemerné ceny domov rástli už štvrtý štvrťrok po sebe, čo prispelo k zovretiu nožníc medzi priemernými cenami bytov a priemernými cenami domov. Z hľadiska lokality došlo k rastu cien domov a bytov v troch významnejších slovenských krajoch, a to v Bratislavskom, Žilinskom a Prešovskom. Vývoj cien nehnuteľností od roku 2002 do konca roku 2012 je uvedený v nasledujúcej tabuľke:

Tabuľka 1 Vývoj cien nehnuteľností

Obdobie	Cena v €/m ²	Rok	Medziročná
		2002=100	zmena v %
2012	1 237	209	-1,1
2011	1 251	211,3	-3,1
2010	1 291	218,1	-3,9
2009	1 344	227	-11,1
2008	1 511	255,2	22,1
2007	1 238	209,1	23,8
2006	1 000	168,9	16,8

Zdroj: www.nbs.sk

V porovnaní s niektorými štátmi EÚ nie je na tom SR celkom dobre. Podľa štatistík Eurostatu ceny nehnuteľností na bývanie medziročne klesli v trinástich štátoch a vzrástli v siedmich. Najväčší pokles nastal v Španielsku (- 15,2 %), v Írsku (-9,6 %) a Holandsku (-8,7 %). Najvýraznejší rast bol evidovaný v Estónsku (8,4 %), v Luxembursku (7,1 %) a vo Fínsku (2,1 %).

Optimizmus z konca roka 2012 sa vytratil na začiatku roka 2013. Spočiatku to vyzeralo tak, že sa vracajú staré zlaté časy, ale s určitosťou môžeme povedať, že realitný boom sa nevracia. Aj napriek optimizmu z predaja niektorých projektov slovenský realitný trh stagnuje. Pod rast cien v poslednom štvrťroku 2012 sa podpísal secondhandový trh starších bytov, ktorých ceny mierne vzrástli potom, ako sa vypredali dokončné novostavby. Kúpa nehnuteľnosti sa podľa vyjadrení niektorých analytikov stane nedostupnou pre väčší počet ľudí. Predpokladané zníženie výkonnosti slovenskej ekonomiky v roku 2013 neprinesie zásadné zlepšenie bonity domácností, ani ich očakávaní do budúcnosti a schopnosti, či ochoty sa zadlžiť kvôli kúpe vlastnej nehnuteľnosti. Tieto skutočnosti budú s veľkou pravdepodobnosťou určujúce aj pre nasledujúci vývoj na slovenskom realitnom trhu. Preto je pravdepodobná skôr jeho pokračujúca stagnácia vo väčšine regiónov.

Nedostupnosť vlastnej nehnuteľnosti pravdepodobne prispeje k rozvoju nájomného trhu, ktoré u nás nie je absolútne rozvinuté. Na Slovensku je tradícia vlastníť nehnuteľnosť. Ľudia sú ochotní zadlžiť sa za predpokladu, že si budú splácať vlastnú nehnuteľnosť. Slovákov radíme k najmenej zadlženým národom s vlastnou nehnuteľnosťou, pričom každý

dvanásť Slovákov má nehnuteľnosť obstaranú prostredníctvom úveru. Pre porovnanie v Eurozóne býva vo vlastnej nehnuteľnosti, ale s hypotékou asi tretina jej obyvateľov.

SÚČASNÝ STAV SLOVENSKEHO STAVEBNÍCTVA

Vývoj realitného trhu úzko súvisí s takým odvetvím ako je stavebníctvo. Pozitívny vplyv na vývoj realitného trhu mala aj skutočnosť, že v roku 2012 bolo v SR dokončených 15 255 bytov, čo je o 4,4 % viac ako v roku 2011. Zároveň sa začala výstavba 13 090 bytov, čo bolo v porovnaní s predchádzajúcim rokom viac o 2,7 %. Ku koncu roka 2012 bolo rozostavaných 62 783 bytov. Tieto správy sú však posledné pozitívne, ktoré sektor stavebníctva môže priniesť. V roku 2012 pokračoval výrazný prepád stavebnej produkcie, ktorá oproti roku 2011 poklesla o viac ako 11 %. Slovenské stavebníctvo sa od svojho vrcholu v roku 2008 prepadlo o viac ako 27 %. V dôsledku zhoršenia očakávaného vývoja sektoru ako celku prehodnotili spoločnosti i plány svojich tržieb. Vyhliadky na tento rok ukazujú, že pokles svojich tržieb očakáva väčšina stavebných firiem. Ďalší problém, ktorý trápi stavebné firmy je nedostatočné využitie kapacít. Nízka úroveň vytťaženia (72 %) je dlhodobo neudržateľná, preto budú nasledovať ďalšie redukcie vrátane odchodu niektorých firiem z trhu. Vývoj stavebníctva na rok 2013 v porovnaní s okolitými krajinami zobrazuje nasledovná tabuľka.

Tabuľka 2 Vývoj stavebníctva (predpovede firiem)

	SR	ČR	Maďarsko	Poľsko
2013	-6,0%	-4,4%	-2,2%	-4,3%

Zdroj: ceec research

Ako môžeme vidieť, najväčší prepád stavebnej produkcie sa očakáva na Slovensku, čo sa pravdepodobne negatívne prejaví na vývoji realitného trhu. Prekvapením zostáva vysoký prepád stavebnej produkcie v Poľsku, pretože Poľsko dlhodobo patrí medzi najzaujímavejšie lokality pre developerov.

Tabuľka 3 Vývoj stavebnej produkcie

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Stavebná produkcia	5 321,9	6 302,8	5 749,7	5 534,6	5 499,8	4 845,3
Medziročná zmena		18,43%	-8,78%	-3,74%	-0,63%	-11,90%

Zdroj: www.statistics.sk

Tabuľka č. 3 uvádza prehľad objemov stavebnej produkcie počas rokov 2007 až 2012. Posledný nárast stavebnej produkcie, ako už bolo vyššie spomínané, bol v roku 2008. Od tohto roku každoročne dochádza k jej poklesu, čo sa negatívne premieta aj do vývoja nášho HDP. V prípade, ak v blízkej budúcnosti nedôjde k nejakej zmene v tomto sektore, je ťažké predpokladať, že dôjde k pozitívnej zmene vo vývoji realitného trhu.

SÚČASNÝ STAV HYPOTEKÁRNEHO BANKOVNÍCTVA

Keďže situáciu na realitnom trhu výrazným spôsobom svojimi rozhodnutiami ovplyvňujú banky, budeme sa v nasledujúcej časti venovať súčasnému stavu na hypotekárnom trhu. V štvrtom štvrtroku 2012 prichádzali banky s novými akciami, ktoré so sebou priniesli výhodnejšie úrokové sadzby. Tie zmobilizovali potenciálnych záujemcov o kúpu nehnuteľnosti, pretože tak výhodné podmienky čerpania úverov sme na slovenskom trhu dlhodobo nezaznamenali. V súvislosti s takýmto vývojom na hypotekárnom trhu sme na realitnom trhu zaznamenali zaujímavý jav. Kúpy a predaje nehnuteľností na konci roka 2012 nezaznamenali žiadnu prestávku. Práve naopak, predaje pokračovali aj v tomto období

a dopredala sa značná časť zásob novopostavených bytov v projektoch z pokrízového obdobia. Začiatok roka 2013 (prvý štvrťrok až do súčasnosti) sa niesol v podobnom trende ako koniec roka 2012. Banky si pre svojich klientov pripravili jarné akcie, ktorými sa snažia ešte viac rozhybať realitný trh. Akcie sú zamerané hlavne na nízke úrokové sadzby a poplatky súvisiace s poskytnutím hypotekárnych úverov.

Vyššie uvedené zhodnotenie situácie na trhu hypotekárnych úverov je tradičné ovplyvňovanie názorov a verejnej mienky širokej verejnosti zo strany slovenských bánk. Banky prichádzajú s reklamnými sloganmi, ktoré majú zakryť skutočnosť, o ktorej častokrát klienti bánk ani široká verejnosť nevie. V nasledujúcej časti poukážeme na niektoré zaujímavé štatistiky z oblasti hypotekárnych úverov.

Tabuľka 4 Vývoj hypotekárnych úverov

v tis. Eur	2009	2010	2011	2012
Objem hypotekárnych úverov	3 855 315	3 891 249	3 994 373	4 119 070
Objem zlyhaných hyp. úverov	96 504	108 227	107 285	106 532
Podiel zlyh. úverov na cel. úveroch	2,50%	2,78%	2,69%	2,59%

Zdroj: www.nbs.sk

Ako môžeme vidieť z vyššie uvedenej tabuľky objem hypotekárnych úverov od roku 2009 rastie. V roku 2010 bol zaznamenaný minimálny rast na úrovni cca 1 %, v roku 2011 bol rast 2,6 % a v roku 2012 to už bol rast 3,1 %. Omnoho zaujímavejší údaj je o objeme zlyhaných hypotekárnych úverov a podiele zlyhaných hypotekárnych úveroch na celkových hypotekárnych úveroch.

Počas sledovaného obdobia sa podiel zlyhaných úverov na celkových hypotekárnych úveroch pohybuje v intervale od 2,5 do 2,8 %. V porovnaní s inými krajinami EÚ dosahujú banky pôsobiace v SR veľmi nízke hodnoty zlyhaných hypotekárnych úverov. Na druhej strane však pri výške úrokových sadzieb z hypotekárnych úverov argumentujú tým, že vysoké úrokové sadzby sú ovplyvnené najmä vysokým rizikom pre banku, pretože dlžníci svoje úvery nesplácajú. Keď sa však pozrieme na vývoj zlyhaných hypotekárnych úverov zistíme, že pravda je úplne iná. Za posledné štyri roky sa tento podiel pohybuje iba na úrovni 2,64 %. Teraz sa pozrime na výšku úrokových sadzieb z hypotekárnych úverov, ktoré poskytujú banky svojim klientom. Do konca roka 2012 boli úrokové sadzby z hypotekárnych úverov na 4 %. Začiatkom roka 2013 došlo k miernemu zníženiu úrokových sadzieb.

Tabuľka 5 Aktuálne úrokové sadzby z hypotekárnych úverov

Banka	Fix 1 rok	Fix 3 roky	Fix 5 rokov
ČSOB	5,20%	4,35%	4,59%
Prima banka	3,80%	3,40%	4,15%
mBank	3,83%	3,31%	4,14%
otp banka	3,79%	3,29%	3,79%
Slovenská sporiteľňa	5,29%	4,89%	4,69%
Tatra banka	4,65%	3,25%	4,95%
UniCredit Bank	-	3,49%	4,19%
SBERBANK	3,89%	3,89%	4,24%
VUB	3,00%	3,00%	3,40%
Poštová banka	4,27%	5,11%	5,46%
Oberbank	3,00%	2,98%	3,39%

Zdroj: Banky v SR

V nasledujúcich tabuľkách uvádzame porovnanie úrokových sadzieb s jednotlivými členskými krajinami EU.

Tabuľka 6 Vývoj úrokových sadzieb v eurozóne (úvery na nehnuteľnosti, fix 1 rok)

	Euro area ²⁾	BE	DE	EE	IE	GR	ES	FR	IT	CY	LU	MT	NL	AT	PT	SI	SK	FI
2009-12	2.71	2.92	3.36	3.25	2.61	3.8	2.45	3.38	2.24	5.1	2.3	3.47	3.84	2.91	2.22	3.36	5.26	1.92
2010-12	2.78	3.12	3.38	3.23	3.1	3.65	2.52	3.6	2.52	5.16	1.99	3.42	3.58	2.75	2.96	3.35	4.74	2.8
2011-12	3.49	3.82	3.67	3.32	2.98	4.18	3.47	3.70	3.64	5.73	2.41	3.38	4.7	3.16	4.25	3.89	4.92	2.52
2012-12	2.86	2.99	2.88	2.38	3.43	3.4	2.66	2.94	3.43	5.32	2.2	3.46	3.33	2.49	3.45	2.93	4.44	1.77
2013-01	2.86	3.10	2.79	2.39	3.20	2.99	2.91	2.97	3.48	5.11	2.4	3.32	3.36	2.23	3.35	3.00	4.83	1.88
2013-02	2.86	3.00	2.80	2.46	3.18	3.4	2.97	2.90	3.52	5.35	1.96	3.31	3.30	2.39	3.31	3.5	4.33	1.96

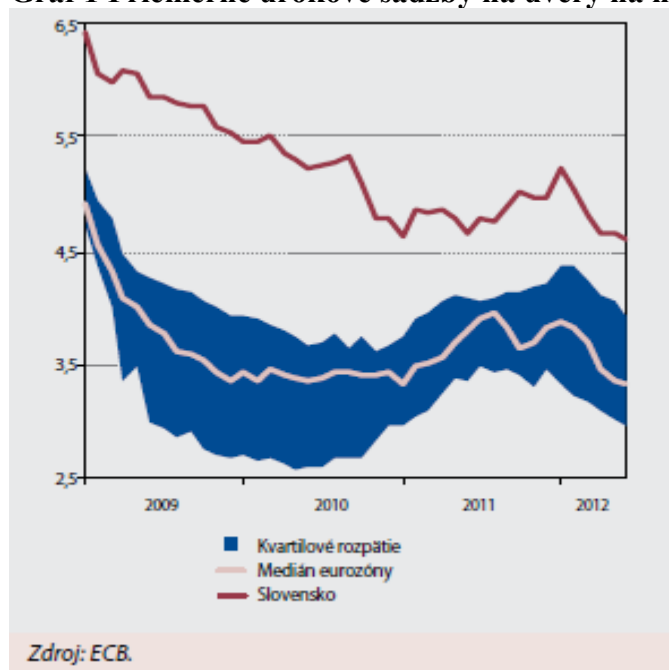
Zdroj: www.ecb.int

Tabuľka 7 Vývoj úrokových sadzieb v eurozóne (úvery na nehnuteľnosti, fix nad 5 rokov)

	Euro area ²⁾	BE	DE	EE	IE	GR	ES	FR	IT	CY	LU	MT	NL	AT	PT	SI	SK	FI
2009-12	4.7	4.24	4.86	2.59	2.68	3.98	3.34	4.18	3.76	5.18	2.34	3.49	4.76	3.84	1.99	3.66	5.83	2.11
2010-12	3.81	3.99	4.64	2.73	2.90	3.68	2.72	3.98	3.53	4.91	2.11	3.44	4.77	3.16	2.11	3.57	5.52	2.5
2011-12	3.89	4.5	4.51	3.16	3.6	3.74	3.11	3.92	3.69	5.11	2.29	3.41	4.78	3.40	2.73	4.10	5.18	2.51
2012-12	3.56	3.76	4.26	2.1	2.97	3.22	2.59	3.81	3.5	5.18	2.29	3.38	4.65	2.58	1.58	2.95	5.5	1.63
2013-01	3.55	3.73	4.23	1.94	2.98	3.20	2.69	3.72	3.2	5.19	2.28	3.38	4.64	2.50	1.53	2.83	5.3	1.59
2013-02	3.51	3.71	4.21	1.89	3.00	3.21	2.49	3.71	3.2	5.20	2.30	3.37	4.63	2.46	1.50	2.80	5.1	1.56

Zdroj: www.ecb.int

Graf 1 Priemerné úrokové sadzby na úvery na nehnuteľnosti na Slovensku a v eurozóne



Zdroj: www.nbs.sk

Z tabuliek vyplýva, že SR patrí medzi krajiny, v ktorých sú jedny z najvyšších úrokových sadzieb z úverov na nehnuteľnosti (hypotekárnych úverov). Porovnanie bolo vykonané za krajiny eurozóny. Na podobnej úrovni sú úrokové sadzby Cypru, kde

prednedávnom došlo ku kolapsu bankového systému. Naskytuje sa teda otázka, či sú aj naše banky v takom zlom stave ako sú banky na Cypre, ale existuje iný dôvod, prečo sú úrokové sadzby také vysoké. Odpoveď je veľmi jednoduchá. V podmienkach SR je zvykom zneužívať dôveru ľudí. Keď sa tak správajú slovenskí politici, prečo by sa tak nesprávali banky. Je jednoznačné, že nemajú dôvod na tak vysoké úrokové sadzby. Jediný argument, s ktorým už dlhé roky operujú, je ich zvýšené riziko, pretože pod tento ekonomický pojem sa dá skrýť hocičo. To, že naše banky nenesú také vysoké riziko a teda nemajú dôvod na tak vysoké úrokové sadzby dokumentuje aj skutočnosť, že za roky 2012 dosiahol bankový sektor zisk v celkovej výške cca 488 mil. Eur.

ZÁVER

Slovenský realitný trh v súčasnosti zažíva rozpačité obdobie. Aktéri stretávajúci sa na tomto trhu nevedia jednoznačne povedať, aký bude ďalší vývoj tohto trhu. Jeden mesiac sa stretávame s analýzami, ktoré nám prezentujú, že došlo k miernemu oživeniu realitného trhu, na ďalší mesiac sú to už analýzy a články, že realitný trh stagnuje. Čo však s určitosťou môžeme povedať, že u nás existujú možnosti, ako by sa dal realitný trh oživiť. Najlepším spôsobom by bolo ešte výraznejšie zníženie úrokových sadzieb z hypotekárnych úverov, aby bolo vlastné bývanie dostupnejšie pre väčšiu skupinu ľudí. Zvýšený dopyt po nehnuteľnostiach, z dôvodu výrazného poklesu úrokových sadzieb z hypotekárnych úverov, by viedol k rastu stavebnej produkcie. Je však otázne, či je u nás možná takáto zmena a či kompetentní, ktorí majú možnosť túto situáciu zmeniť, budú mať chuť a vôľu urobiť niečo pre túto zmenu. SR je síce členom eurozóny, ale podľa vyššie uvedených štatistík, patríme medzi najbohatšie národy, aspoň tak to prezentujú štatistiky o výške úrokových sadzieb.

LITERATÚRA

www.hnonline.sk
www.stavebne-forum.sk
www.nbs.sk
www.etrend.sk
www.statistics.sk
www.ecb.int

KONTAKT

Ing. Miroslav Jakubec, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: miroslav.jakubec@euba.sk

MODERNÉ PRÍSTUPY K DIAGNOSTIKE FIREMNEJ KULTÚRY

MODERN APPROACHES TO CORPORATE CULTURE SURVEY

Matej Jaško, Ján Menkyna

ABSTRACT

Corporate Culture represents the approved and agreed non-formal ways and patterns how things and processes within the company are dealt with, structured and interpreted. Strong and profiled Corporate Culture significantly influences many essential corporate processes: explains the corporate values, makes the internal communication more comprehensible, accelerates the decision-making process, promotes team-work and secures the loyalty and stability. Vital Corporate Culture is one of the most precious assets of any given company. It cannot be bought, stealt, defrauded or emulated. Understanding of cultural dynamics, the ability to develop a clear vision of the desired culture and its active fostering, is an inherent trait of all successful leaders. This paper deals with some of the modern approaches to Corporate Culture Survey and introduces our own methodology.

KEY WORDS

Culture, Corporate Culture Survey, Corporate Culture Redesign, social systems, typology of culture

JEL Classification

J24

ÚVOD

Zdravá a prít'azlivá firemná kultúra je jednou z najcennejších výhod v súčasnom silne konkurenčnom prostredí. Reprezentuje podstatu firmy, ktorá sa nedá kúpiť, okopírovať ani napodobniť konkurentmi. Súčasná globálna ekonomická kríza zvýraznila dôležitosť vyprofilovanej a efektívnej firemnej kultúry, pretože silná firemná kultúra má priamy vplyv na výkon organizácie, jej imidž, vernosť jej zamestnancov ako aj na to, ako ju vnímajú klienti. Základom firemnej kultúry sú spoločné presvedčenia, hodnoty a normy správania, ktoré sú podporované vedením a akceptované väčšinou pracovníkov v organizácii. Tieto hodnoty a normy sa potom prejavujú v rôznych formách správania – typických rituáloch, mýtoch, zvykoch, legendách či historkách, ktoré pretrvávajú často celé roky v organizácii a sú jedným z dôležitých faktorov stability sociálneho systému. Priaznivá firemná kultúra prispieva aj k ochote zamestnancov angažovať sa pre ciele firmy, k ich lojalite a zodpovednosti voči firme a zefektívňuje vnútrofirminú komunikáciu. Dôležitú úlohu hrá firemná kultúra aj ako faktor pracovnej spokojnosti a predpoklad identifikácie so svojím podnikom. Ukazuje sa to najmä v období zmien – takmer každá akvizícia, fúzia či merger sa nezaobíde bez analýzy firemnej kultúry.

1. Pojem firemná kultúra

Firemná kultúra bola predmetom výskumu v oblasti sociológie, psychológie, kultúrnej antropológie, manažmentu ľudských zdrojov či behaviorálnej ekonómie už od 60-tych rokov

* Mgr. Matej Jaško, PhD., Slovenská Technická Univerzita v Bratislave, Ústav Manažmentu, spoluautorský podiel 50%

** Mgr. Ján Menkyna, Menkyna & Partners, spoluautorský podiel 50%

minulého storočia (excelentný prehľad podáva napr. Ouchi, Wilkins [1]). Zároveň panuje pomerne veľká metodologická rôznorodosť v oblasti prístupov k analýze jej zdrojov a dynamiky ako aj k jej zadefinovaniu jej podstaty. Väčšina súčasných mainstreamových teórií ju vníma najmä ako unikátny produkt daného sociálneho systému, ovplyvnený spoločenským diskurzom, branžovým kontextom či situačnou jedinečnosťou, v ktorej sa firma či organizácia nachádza. Deterministické a kognitívno-behaviorálne modely sú na ústupe a prevažovali skôr v 70-tych a 80-tych rokoch minulého storočia. Pfeifer a Umlaufová [2] definujú firemnú kultúru ako „súhrn predstáv, prístupov a hodnôt vo firme všeobecne zdieľaných a relatívne dlhodobo udržiavaných“. Vyjadrujú tak dlhodobý a zotrvačný charakter akejkoľvek kultúry. Pre Brooks [3] je kultúra „metafora a spôsob videnia a analýzy organizácie“. Gordon [4] definuje kultúru ako „pre organizáciu špecifický systém široko zdieľaných predpokladov predpokladov a hodnôt, ktoré sú základom pre typické vzorce správania. Edgar Schein [5], jeden z najvýznamnejších teoretikov firemnej kultúry, pokúšajúci sa integrovať oblasť kultúry a leadershipu do jedného koherentného konceptu, vníma firemnú kultúru ako „vzorec zdieľaných základných predpokladov, ktoré si skupina osvojila pri riešení problémov externej adaptácie a internej integrácie a ktoré sa natoľko osvedčili, že sú považované za platné a sú sprostredkované novým členom organizácie ako spôsob vnímania, myslenia a cítenia, ktorý je vo vzťahu k týmto problémom správny“. Denison [6] sa domnieva, že firemná kultúra je určovaná predovšetkým „základnými hodnotami, názormi a predpokladmi, ktoré existujú v organizácii, vzorcami správania, ktoré sú dôsledkom týchto zdieľaných významov a symbolmi, ktoré vyjadrujú spojenie medzi predpokladmi, hodnotami a správaním členov organizácie“.

Podľa prevládajúcej paradigmy a preferencie vedného odboru možno rozdeliť diagnostické prístupy na nasledovné kategórie (bližšie pozri [7]):

- ekonomické modely - merajú firemnú kultúru podľa typu reakcie podniku na vývoj trhu. Sem patrí napr. model merajúci firemnú kultúru podľa miery rizika podnikania a miery rýchlosti spätnej väzby trhu na prijaté opatrenia (Pfeiffer, Umlaufová).
- sociologické a psychologické modely - merajú firemnú kultúru podľa rolového rozdelenia a psychológie skupín (Schein).
- modely založené na psychológii osobnosti – sem patrí napr. naša metodika a čiastočne napr. aj metodika Garuda.
- kognitívno-behaviorálne modely – skúmajú viac správanie organizácie a jej členov, menej už príčiny a dôvody tohto správania (Cameron, Denison).
- kultúrno-antropologické modely – skúmajú firemnú kultúru ako súčasť národnej kultúry, resp. iných širších kultúrnych rámcov (Hofstede, Geertz, Deal, Kennedy, Ouchi).

2. Prístupy k diagnostike firemnej kultúry

Diagnostika firemnej kultúry je pomerne náročný a zložitý proces. Je vhodné, ak je touto činnosťou poverená externá konzultačná spoločnosť vzhľadom na to, že pre samotných pracovníkov (napr. HR oddelenia) je veľmi ťažké odosobniť sa od sociálnej reality, ktorej sú súčasťou. V zásade možno modely a diagnostické prístupy rozdeliť na *idiografické*, *nomotetické* a *kombinované prístupy*.

Idiografické prístupy a metodológie (napr. Schein [5] alebo Sääntti [8]) vychádzajú z faktu, že každá firemná kultúra je jedinečná a ako takú ju treba skúmať a rozvíjať. Navyše, jej zdrojové východiská (underlying assumptions) sa vymykajú akejkoľvek kategorizácii, štandardizácii či benchmarkingu. Doyen teórie firemnej kultúry E. Schein považuje každú firemnú kultúru za natoľko jedinečnú, že je ju (podľa neho) možné skúmať len diskurzívne, t.z. bez možnosti nasadenia štandardizovaných nástrojov, ako je dotazník, škála, sémantický diferenciál a pod. Scheinova schéma [5] pozostávajúca z troch vrstiev kultúry (pozorovateľné

artefakty, hodnoty a tzv. základné domnienky/predpoklady („basic assumptions“)), predkladá využitie komplexného pozorovania života vo firme, štruktúrované rozhovory a tematické workshopy, odhaľujúce skupinovú dynamiku vo firme. Medzi idiografické prístupy by sa dal zaradiť aj Säänttiho [8] prístup, považujúci firemnú kultúru za metaforu, ktorá nám umožňuje lepšie poznať sociálnu realitu v organizácii, nakoľko túto realitu nemožno priamo merať alebo porovnávať - jej poznanie je možné len diskurzom. Jeho štúdiá analyzujúca firemné kultúry fúzujúcich škandinávskych bánk Merita a NordBanken patrí medzi pozoruhodné aj z hľadiska skúmania roly firemnej kultúry pri post-mergerovej integrácii.

Nomotetické prístupy (napr. Cameron, Denison [4], Ouchi [9], Havaleschka [10]) vychádzajú z predpokladu, že firemnú kultúru možno skúmať predovšetkým pomocou štandardizovaných nástrojov (dotazníky, škály, metódy nútenej voľby), pretože jednotlivé kultúry majú spoločné znaky a ich ďalšia optimalizácia je možná len vtedy, keď je možný ich benchmarking. Väčšina nomotetických prístupov využíva kvantitatívnu diagnostiku. Je tak možné porovnať vlastnosti rôznych sociálnych systémov (firmy medzi sebou) alebo vývin jednej kultúry v čase (zmena kultúry v čase alebo po post-mergerovej integrácii). Ani tieto metódy však nezodpovedali na všetky otvorené otázky. Metodologické výhrady voči používaniu čisto kvantitatívnych metód stavajú najmä na námietke, že dotazníky nemerajú zdrojovú podstatu kultúry (tú možno podľa nich skúmať len nepriamo a to diskurzívnymi metódami), ale len jej viditeľné prejavy. Každá kvantitatívna metóda je určitým zjednodušením, umožňuje nám však základnú orientáciu v kľúčových oblastiach firemnej kultúry. Medzi najúspešnejšie metodiky patrí napr. tzv. model súperiacich vlastností (Competing Values Model) od B. Quinna a J. Rohrbauga (podľa [4]). Tento prístup spočíva v hľadaní faktorov tzv. efektivity činnosti organizácie. Tieto faktory (pôvodne ich bolo 17) sa potom výrazne premietajú do firemnej kultúry a predznamenávajú jej výslednú podobu. Snaha zjednodušiť celý koncept viedla k modelu založenom na protíváhe dvoch dimenzií flexibilita-kontrola a interné zameranie versus externé zameranie. Podľa preferencie jednotlivých pólov potom Quinn popisuje tzv. klanovú kultúru (interné zameranie a flexibilita), hierarchickú kultúru (interné zameranie a kontrola), trhovú kultúru (externé zameranie a flexibilita) a tzv. ad hoc kultúru (externé zameranie a flexibilita). Podobné rozdelenie kultúr predstavil aj Ouchi [9]), avšak pre diagnostiku využíva viac kvalitatívne metódy (štruktúrovaný rozhovor) a analýzu kultúrnych artefaktov, preto jeho model nemožno jednoznačne považovať za nomotetický. Denison [4] je predstaviteľom extrémnej preferencie kvantitatívnych metód, jeho dvojdimenzionálny model (externý/interný focus a stabilita/flexibilita prostredia tvoria osi modelu) redukuje diagnostický proces firemnej kultúry na štandardizovaný dotazník a následný benchmarking. Pomerne úspešný model Garuda F. Havaleschku [10] rozdeľuje firemnú kultúru na tri úrovne: a) prístup k problému, tvorba ideí (práca hlavou), b) kooperácia, získanie akceptácie ideí (práca srdcom), c) tvorba výsledkov, implementácia ideí (práca nohami), pričom každá z týchto úrovní má vlastnú subtypológiu kultúr. Toto rozdelenie platí aj pre individuálnu diagnostiku manažérskych kompetencií. Model bol uplatnený aj v slovenských podmienkach, aj keď je nutné poznamenať, že individuálna diagnostika (manažérske kompetencie) sa ukázala byť výrazne presvedčivejšia, než časť metodiky venovaná diagnostike firemnej kultúry.

Dnes prevláda názor, že firemná kultúra sa skladá tak z jedinečných ako aj typizovaných prvkov a preto vyžaduje *kombináciu* kvalitatívnej (štruktúrované interview, pozorovanie, interpretácia firemných symbolov a artefaktov, skupinový workshop) ako aj kvantitatívnej diagnostiky (dotazníky, škály).

2. Prístup spoločnosti Menkyna & Partners

Nástroj Corporate Culture Survey spoločnosti Menkyna & Partners [11] ponúka reálny, merateľný a komplexný pohľad na firemnú kultúru danej organizácie, tak ako je vnímaná manažmentom a pracovníkmi na všetkých hierarchických úrovniach v danom momente. Výstupy z Corporate Culture Survey hrajú nenahraditeľnú rolu v definovaní firemnej stratégie, odhaľujú nielen silné stránky a konkurenčné výhody, ale pomáhajú zároveň modifikovať problematické stránky existujúcej kultúry žiaducim smerom. Každá zmena firemnej kultúry, jej posun alebo cielený vývoj vyžaduje plánovaný, strategicky riadený prístup. Štruktúrované výstupy z Corporate Culture Survey reprezentujú dôležitý diagnostický a monitorujúci nástroj a môžu sprehľadniť, pomôcť interpretovať alebo dať do súvislostí aj závery z iných diagnostických nástrojov ako napr. Management Appraisal, Potential Analysis alebo 360 stupňové hodnotenie. Spoločnosť Menkyna & Partners sa zároveň snaží o efektívnu integráciu kvalitatívnych aj kvantitatívnych metód diagnostiky firemnej kultúry. Diagnostika sa skladá z nasledovných krokov:

2.1. Corporate Culture Survey

Ťažisko analýzy firemnej kultúry je v dotazníkovej metóde (spracované podľa [7]). Výstupom tejto analýzy je štúdia, ktorá je komplexným materiálom, poskytujúcim informáciu o situácii v oblasti procesu budovania firemnej kultúry v jednotlivých oblastiach ako i na jednotlivých úsekoch v organizácii a o všetkých, s týmto procesom súvisiacich psychosociálnych faktoroch, pôsobiacich v danom podniku. Dotazník sa zameriava na diagnózu a popis aktuálnej situácie v oblasti firemnej kultúry v najdôležitejších predpokladaných okruhoch zdrojov pre formovanie špecifickej a nezameniteľnej organizačnej kultúry, odkrýva rezervy firmy v špecifických oblastiach tohto procesu a ponúka východiská pre ďalšiu prácu. Mapujeme nasledovné tematické okruhy:

I. individuálna iniciatíva (zodpovednosť, sloboda, nezávislosť)

II. ochota niesť riziko (invencia, riskovanie, asertivita)

III. riadenie (vízie, ciele, prostriedky)

IV. integrácia (spolupráca vo vnútri jednotky, spolupráca jednotlivých jednotiek navzájom, skupinová kohézia)

V. podpora zo strany vedenia (komunikácia vedúcich, vyjadrenie podpory, aktívna pomoc)

VI. kontrola (pravidlá, obmedzenia, kontrola a dohľad)

VII. identifikácia (identifikácia s organizáciou, identifikácia s kolegami, identifikácia so svojou rolou v organizácii)

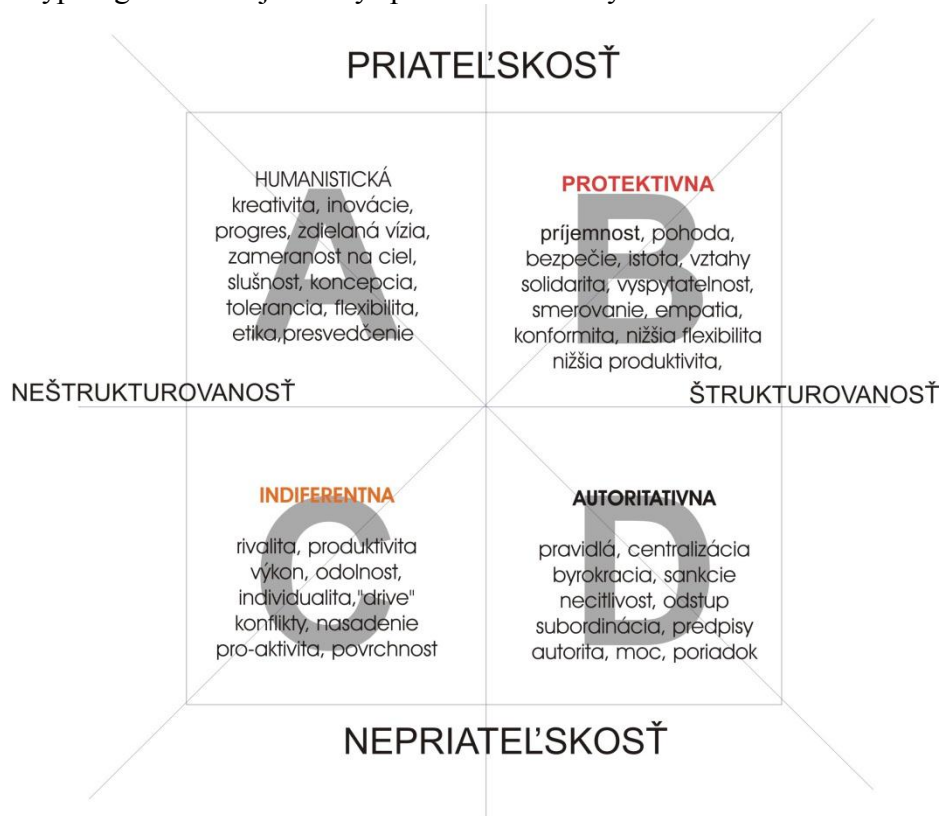
VIII. systém oceňovania (odmeňovanie, kritériá výkonu, status)

IX. zaobchádzanie s konfliktmi (vznik konfliktov, spôsob ich riešenia, prevencia konfliktov)

X. komunikačné vzory (hierarchia, autorita, byrokracia)

Metóda je založená na diagnostike firemnej kultúry pomocou skríningu názorov pracovníkov. Každý z respondentov má k dispozícii 30 štvoríc výrokov alebo téz, ktoré charakterizujú určitý jav alebo situáciu v pracovnom živote organizácie. Úlohou respondenta je vybrať jeden výrok z každej štvorice, ktorý sa najviac približuje realite vo firme alebo organizácii. Základom metodiky je delenie typov firemnej kultúry podľa 2 dimenzií: štruktúrovanosť sociálneho systému (vysoká – nízka štruktúrovanosť) a prevládajúce emotívne obsahy firemnej klímy (priateľskosť – nepriateľskosť). Na základe kombinácie týchto faktorov vznikajú 4 možné typy kultúry (ich bližší popis pozri napr. [7]):

Obrázok 1: Typológia firemnej kultúry spoločnosti Menkyna & Partners



Zdroj: M.Jaššo, J.Menkyna

4.2. Corporate Culture Interview

Corporate Culture Interview je podporný nástroj, umožňujúci potvrdiť, vysvetliť a konfrontovať významné závery z dotazníku. Spolu s pozorovaním života v organizácii sa zameriava sa na jedinečné, kvalitatívne charakteristiky firemnej kultúry a ich individuálnu percepciu pracovníkmi. Základom metódy je štruktúrované interview s vytypovanými pracovníkmi, reprezentujúcimi isté typické pohľady na dianie vo firme (opinion leaders). Obsah interview je potom anonymne vyhodnocovaný, na celkovom pozadí sumy odpovedí sa hľadajú typické znaky, hodnoty, základné predpoklady či vzorce správania, ovplyvňujúce aktuálnu firemnú kultúru (spracované podľa [11]).

4.3. Corporate Culture Redesign

Na základe výstupov z analýz firemnej kultúry je potom sformulovaná vízia želanej firemnej kultúry. Navrhnutý model želanej firemnej kultúry by mal byť v každom prípade založený na pozitívnych súčasných trendoch. Konceptuálny návrh želanej firemnej kultúry popisuje jej základné črty a charakteristiky. Návrh progresívnych intervencií zahŕňa katalóg opatrení, ktoré by mali napomôcť tejto zmene a pomôcť implementovať želanú firemnú kultúru, tak aby bola akceptovaná a aktívne rozvíjaná zamestnancami. Implementácia progresívnych intervencií je založená na odsúhlasených zmenách v stratégii riadenia v jednotlivých kritických oblastiach a prebiehajúcej priebežnej evaluácii zo strany CEO a HR manažéra, ako aj externého pohľadu konzultačného partnera. Formy a načasovanie intervencií sú determinované kooperáciou s klientom a mali by byť priebežne monitorované. Výber a implementácia je určovaná špecifickými potrebami organizácie a zvyčajne zahŕňa rôzne formy follow-up projektov a aktivít ako tréningy, mentoring, coaching a konzultácie, v súlade

s inými minulými alebo prebiehajúcimi aktivitami (napr. Management Appraisal, analýza potenciálov, manažment talentov, 360 stupňové hodnotenie – viac pozri [11]).

ZÁVER

Súčasná realita v korporátnej sfére upriamila pozornosť na viaceré tzv. mäkké nástroje riadenia. Zdravá firemná kultúra sa stáva v dnešnom svete plnom neistoty a zmien jednou z najcennejších konkurenčných výhod firmy alebo organizácie. Diagnostika firemnej kultúry ale aj implementácia novej firemnej kultúry (napr. v rámci post-fúzievej integrácie) je veľmi delikátnym procesom a progresívne intervencie manažmentu vyžadujú veľké pochopenie pre kultúrnu dynamiku. Porozumenie kultúrnej dynamike, schopnosť rozvíjať jasnú víziu želaných firemnej kultúry a jej aktívne presadzovanie je vlastné všetkým úspešným lídrom. Firemná kultúra vykazuje veľkú zotrvačnosť a pred tým, ako plánujeme jej zmenu, by sme mali čo najpresnejšie poznať jej aktuálnu podobu ako aj zdroje, z ktorých vychádza. Tento príspevok stručne predstavil najdôležitejšie teoretické prístupy k jej diagnostike ako aj vlastnú metodiku.

LITERATÚRA

- Ouchi, W.G., Wilkins, A.G.: Organizational Culture. In: Annual Review of Sociology, 11/1985, s. 457-483.
- Pfeifer, L., Umlaufová, M.: Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Grada Publishing, Praha 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- Brooks, I.: Firemní kultura. Brno: Computer Press, Brno 2003. ISBN 80-7226-763-9
- Lukášová, R., Nový, I. et al: Organizační kultura. Grada Publishing, Praha 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- Schein, E.: Organizational Culture and Leadership. Jossey Bass Publishers, San Francisco 1992. ISBN 0-7879-4699-0
- <http://www.denisonconsulting.com/dc/Research/DenisonModel/tabid/29/Default.aspx>.
Dostupné 28.8.2009.
- Jaššo, M.: Rozvoj firemnej kultúry a jej diagnostika. In: MANEKO – manažment a ekonomika. Journal of Management and Economics. 2/2009, s.169-180. Ročník 1. ISSN 1337-9488.
- Säntti, R.: How Cultures Interact in an International Merger. Case MeritaNordbanken. Academic Dissertation. Acta Universitatis Tamperensis 819, University of Tampere. 2001. ISBN 951-44-5105-8.
- Ouchi, W. G. Theory Z: Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Avon Books, New York 1981. ISBN 0380719444.
http://www.garudahr.com/tools_cult.htm. Dostupné 28.8.2009
- Jaššo, M., Menkyna, J.: Corporate Culture Consulting.
www.menkyna.com/#2:4/sub/n/services/organisation-development/culture-consulting.
Dostupné 12.1.2012.

KONTAKT

Mgr. Matej Jaššo, PhD.
Slovenská Technická Univerzita v Bratislave
Ústav manažmentu
Vazovova 5
812 43 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: matej.jasso@stuba.sk

Mgr. Ján Menkyna
Menkyna & Partners
Palisády 47
811 06 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: jan.menkyna@menkyna.com

BANKRUPTCY RISK IN A POLISH MINING ENTERPRISE – REASONS, SYMPTOMS AND CONSEQUENCES

Izabela Jonek-Kowalska

ABSTRACT

The purpose of the hereby article is to access bankruptcy risk in one of the Polish mining enterprises, conducted in the context of specific conditions of hard coal mining functioning. In order to achieve an objective stated in such way, in the first two points there are bankruptcy symptoms presented along with models of bankruptcy risk prediction in theory and practice. Next, there are reasons and consequences of bankruptcy risk increase presented in the examined mining enterprise. The research conducted allows to state that the reasons for bankruptcy risk increase in the mining industry are mostly mistakes in management, changing mining-geological conditions as well as very strong prices and demand fluctuations concerning energetic resources. Currently, survival of the examined enterprise is only guaranteed by government's support for social-political reasons.

KEYWORD

Bankruptcy risk, bankruptcy prediction models, mining enterprise

JEL Classification

M10, M20, Q38

INTRODUCTION

Bankruptcy means the end of enterprise's life, which however, does not happen unexpectedly. The phase of declining activity is full of symptoms signaling the possibility of going bankrupt. Therefore, bankruptcy is a process not a moment in time. During bankruptcy process the enterprise has the possibility to design and implement remedial and stopping actions, followed by actions aimed at reversing the process. Consequently, monitoring of economic and financial situation of the enterprise, that constitutes an early warning system against an impending crisis, is especially important. It gains in importance even more in the contemporary turbulent environment in which still new sources of endogenous and exogenous risk keep appearing, and the sources that have already existed intensify their influence on enterprise.

A mining enterprise, apart from the sources of risk typical for any activity, is additionally exposed to risk stemming from specificity of mining natural resources. This specificity mostly entails geological and mining conditions that determine continuity of functioning both in a short-term (availability of deposit, technical and natural hazards) as well as in a long-term period (adequacy of deposits). The current situation of mining enterprises is also made more complicated by controversies concerning the traditional energy carriers which, according to the pro-ecological demands, should be gradually replaced with renewable, clean sources of energy.

Due to the specificity and increasing intensity of factors generating risk in the economic activity of mining enterprises, the purpose of this article is to assess the risk of

¹ PhD, Silesian University of Technology, Faculty of Organization and Management

bankruptcy in one of the Polish mining enterprises, conducted in the context of specific conditions of functioning of hard coal mining industry.

In the structures of the examined enterprise, currently there are 16 mining plants functioning. In terms of mining production and level of employment this is one of the largest enterprises in Europe. In the diagnosis of bankruptcy, the symptoms of bankruptcy were identified using indicators of economic and financial analysis as well as two models of predicting bankruptcy adapted to the conditions of functioning of enterprises in Poland.

In conclusion, the causes and consequences of the increase of risk of bankruptcy in the examined mining enterprise were presented.

SYMPTOMS OF BANKRUPTCY OF ENTERPRISES IN THEORY AND PRACTICE

Bankruptcy of an enterprise is preceded by crisis which means the state of imbalance. One of its basic symptoms is a growing disproportion between the effects of economic activity and expenditures that accompany this activity. The crisis may be of potential, hidden or overt character. In the first case, deviations from the expected results are insignificant and may be remedied if they are recognized on time. In the second case, the enterprise does not recognize the symptoms of crisis and/or makes wrong decisions and actions aimed at removing the deviations that appeared. In the third case, that is overt crisis, means a dynamic deepening of inequality in expenditures and effects that hasten destruction of the enterprise [1]. The presented types of crises may also be the following stages of one crisis.

It is worth noting that crisis is a stage following the stage of growth and development of the enterprise [2]. Market success accompanying those two stages very often causes the company not to notice and to react with delay for the first signs of the situation becoming worse [3]. If the enterprise remains idle and the actions taken in this period are routine, corresponding to known patterns, the crisis will become deeper. A similar situation will occur if the actions taken prove to be wrong [4]. Therefore, both inaction as well as errors in decision-making may cause the enterprise to go bankrupt.

Thus, it is good to look at typical symptoms of crisis. Literature studies and research conducted among Polish enterprises make it possible to highlight some of the main causes of bankruptcy [5]. The first one is the loss of sales resulting in a decrease of revenue from sales of the enterprise, caused not only by decrease of the volume of sales but also of the price of sales. The increase of costs of conducting activity is also a symptom of crisis, which, similarly to decrease of sales revenues causes a decrease of operating profit and, as a consequence, profitability of the enterprise becomes worse. Among the symptoms of crisis, an increase of inventories is also mentioned. It is a typical phenomenon, especially in those enterprises that remain 'blinded' by their market success and fail to notice the decreasing level of sales. One of the most significant symptoms of crisis is the loss of financial liquidity, that is the ability to settle current liabilities. The symptoms presented above overlap and amplify each other. Their accumulation and intensification in time herald the inevitable end of enterprise.

The theoretical overview of symptoms of crises enables the analysis and assessment of the risk of bankruptcy in the examined mining enterprise. It began with observation of sales revenues, costs of sales and income on sales in years 2009-2012. The results of this stage are presented in table 1.

Table 1. Sales revenues, own costs of sales and operational income in the examined mining enterprise in years 2009-2012

Specification	Years			
	2009	2010	2011	2012
Sales revenues [in PLN]	10 576 326 719.00	10 320 632 497.00	12 150 141 078.00	10 494 704 000.00
Change in sales revenues [in %]	-	-2.42%	17.73%	-13.62%
Own costs of sales [in PLN]	10 150 946 140.00	10 132 759 869.00	11 245 855 652.00	10 257 502 000.00
Change in own costs of sales [in %]	-	-0.18%	10.99%	-8.79%
Income on sales [in PLN]	425 380 579.00	187 872 628.00	904 285 426.00	237 202 000.00
Change in income on sales [in %]	-	-55.83%	381.33%	-73.77%

Source: own work based on data from the examined mining enterprise

According to data included in table 1, sales revenues and operational income, after a record year in these terms in 2011, undergo further deterioration. Own costs of sales do not increase but their reduction is much slower than the fall in sales revenues. There are a few reasons for presented changes. In the year 2011 demand for hard coal increased a lot in the energetic industry, what caused rise in the quantity of sales. The price of hard coal also went up on the world and domestic market, what allowed to maximize sales revenues. The year 2012 brought an economic breakdown on the market of hard coal, meaning demand fall and price decrease. These are the reasons of strong reduction of sales revenues. Own cost of sales in the Polish hard coal mining has always been high and inflexible due to bad and even deteriorating in time geological-mining conditions and also due to the share of fixed costs in total costs reaching 60% [6]. The relation of revenues and costs presented above causes that the examined mining enterprise has very limited possibilities of cost management and result on sales achieved is strongly dependent on economic fluctuations [7], which on the market of non-renewable resources is very intensive [8].

The symptom of bankruptcy risk increase is also deterioration of financial liquidity. The value of current and quick liquidity ratios in the examined period is presented in table 2.

Table 2. Current and quick liquidity ratios in the examined mining enterprise in years 2009-2012

Specification	Years			
	2009	2010	2011	2012
Current ratio	0.63	0.78	0.82	0.71
Quick ratio	0.39	0.45	0.56	0.29

Source: own work based on data from the examined mining enterprise

In the whole examined period the enterprise possesses neither current liquidity nor quick one. The ratios are shaped much lower than the norms postulated in the literature [9]. However, the year 2012 is the worst in terms of quick liquidity. The enterprise is able to settle only 29% of current liabilities using liquid current assets. When comparing the current liquidity and quick liquidity ratio it also indicates that the examined enterprise gains higher value of current liquidity thanks to a high level of inventories. In order to confirm this result, there is information included in table 3 about the level of inventories in the examined enterprise in years 2009-2012.

Table 3. Level and changes of inventories in the examined mining enterprise in years 2009-2012

Specification	Years			
	2009	2010	2011	2012
Inventories [in PLN]	727 454 636	611 287 831	309 086 511	1 267 191 100
Change in inventories [in %]	-	-15.97%	-49.44%	309.98%

Source: own work based on data from the examined mining enterprise

According to data included in table 3, the level of inventories was systematically rising. However, in the year 2012, in the course of lack of reaction to occurring fall in demand, the level of inventories increased by over 300%, reaching the highest level in the history of functioning of the examined enterprise.

Debt increase is also disturbing in the examined enterprise. During 12 months in the year 2012 the value of liabilities and provisions for liabilities has gone up by over 15%. Due to total debt increase and fall of financial result the financing structure also deteriorated – the share of foreign capital increased to over 85% (from 75%). In such structure debt/equity ratio (quantification of financing risk) equaled 5.92 whereas an optimal standard for large companies is 1. The time of settling current liabilities also stretches from 79 to 105 days. None of financing rules is fulfilled what means that fixed assets are financed neither by equity nor fixed capital. Short-term liabilities are used in their financing.

MODELS OF DEBT RISK PREDICTION IN THEORY AND PRACTICE 1

Econometric discriminant functions (models) also belong to quantitative measures used in risk assessment. These functions are used in solving classification problems of sets of varied features. Discriminant variables differentiate the examined set. The measure of differentiation are measures expressing the relations of amounts of variability between the groups and amounts of variability inside the groups [10].

Discriminant functions are mostly used in bankruptcy risk assessment of enterprise. At that time discriminant function constitutes a sum of ratio products characterizing financial condition of enterprise as well as model parameters indicated statistically increased by the value of absolute term:

$$Z = w_1 \cdot x_1 + w_2 \cdot x_2 + \dots + w_n \cdot x_n + w_o$$

where:

Z - value of discriminant function,

x_1 - financial analysis ratios,

w_1 - weights of particular ratios.

Depending on the value of Z function, the enterprise is qualified as endangered (in a different level) on non-endangered with bankruptcy.

Discriminant function was used for the first time in bankruptcy risk assessment by E.I. Altman in 1968 [11]. Until now there have been several dozen discriminant functions elaborated, connected with research conducted by E.I. Altman. In Poland research on using discriminant analysis in the financial situation assessment of enterprise was conducted by, among others, E. Mączyńska [12], M. Hamrol [13], D. Hadasik [14], A. Hołda [15], D. Stos and J. Gajdka [16] as well as B. Prusak [17].

In the research on bankruptcy risk of the examined enterprise there was a model by J. Gajdka and D. Stos used along with a model by P. Stępień and T. Strąk – one of the latest models, created in the course of searching for models adapted best to the Polish economic reality. The results of analyses made using the models indicated are presented below:

1) discriminant model by J. Gajdka and D. Stos

$$Z = -0.0005X_1 + 2.05526X_2 + 1.7260X_3 + 0.1155X_4 - 0.3342$$

where:

X_1 – average value of short-term liabilities/manufacturing cost of production sold (multiplied by the number of days in a year),

X_2 – net income/average value of assets in a year,

X_3 – gross income/net sales revenues,

X_4 – total assets/total liabilities.

In this model the enterprise is endangered with bankruptcy if Z is lower than 0. In the examined mining enterprise Z equals -0.2.

2) logit model by P. Stępień and T. Strąk

$$Z = -19 - 11X_1 + 6X_2 + 40X_3 + 19X_4$$

where:

X_1 – foreign capital/total capital,

X_2 – quick ratio,

X_3 – net income on sales/total capital,

X_4 – sales revenues/own cost of sales.

In this model the enterprise is endangered with bankruptcy if Z is lower than 0. In the examined enterprise Z equals -5.8. However, this model is specific for very good prognostic abilities. Considering the way of selection of variables, it allows to assess bankruptcy risk in advance of eighteen months.

According to the above, beside the general symptoms of bankruptcy risk increase identified using ratios of financial analysis, the possibility of bankruptcy is also confirmed by the models of bankruptcy prediction.

CONCLUSION

The 6 most often occurring symptoms of crisis, signaling the possibility of enterprise's bankruptcy include: sales decrease, sales revenues decrease, financial liquidity decrease, costs increase, operational income fall and inventories increase. Recently in the examined enterprise there have been 5 symptoms occurring out of the aforementioned ones (exception is own cost of sales reduction slower than sales revenues fall). Sales decrease and inventories increase is especially disturbing as it proves rising problems with sales. Additionally, already low level of current and quick ratio of liquidity is undergoing further deterioration. The possibility of bankruptcy is also confirmed by two models of bankruptcy risk prediction.

Undoubtedly, one of the reasons for deterioration of situation is a rapid economic breakdown on the market of natural resources. Nevertheless, even if the reason for crisis is a rapid deterioration of market conditions, which the enterprise has no influence on, mistake of management becomes the fact that they have not seen and foreseen changes earlier. Further mistake is that when they have already noticed changes, they have not adapted efficiently to

them. And finally, when the results of changes were visible, they were not eliminated effectively and at the same time it led to their deterioration.

In the examined enterprise the situation is also made worse by an amplifying problem of difficult mining-geological conditions which cause stoppages in extraction and increase of production costs [18]. The high share of fixed costs is also significant, in which there are salaries dominating. Salaries are not connected with work effects at all and rise constantly in the course of trade unions' pressure. The problem is also complicated because of employment excess maintained due to the necessity of providing social peace and preventing the region from pauperization [19].

In the light of the circumstances above and results of diagnosis, it seems that the lot of the examined mining enterprise is foregone in a long time perspective. It is in a deep crisis and the only decisions enabling improvement of the current situations are considered to be radical and do not find trade unions' acceptance. These days the enterprise may only be rescued by economic improvement or government's help. However, it should be emphasized that private mining enterprises, already functioning and more often established in the Upper-Silesian Coal Basin, are profitable undertakings, what allows to conclude that some of the mining plants being the part of the examined mining enterprise may be successfully demutualized.

The hereby article was financed from habilitation grant at Silesian University of Technology no. RGH-10/ROZ/2012.

LITERATURE

- Zadora H., *Restrukturyzacja. Proces odnowy przedsiębiorstwa*, [in:] *Finanse małego przedsiębiorstwa w teorii i praktyce zarządzania*, C. H. Beck, Warszawa 2009, pp. 301-307.
- Slatter S., Lovett D., *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa 2001, p. 48.
- Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996, pp. 145-150.
- Bławat F. (Ed.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, SPG, Gdańsk 2004, p. 90.
- Zełek A., *Od kryzysu do upadłości – wyniki badań nad naturą kryzysów polskich przedsiębiorstw*, [in:] *Upadłość przedsiębiorstw w Polsce w latach 1990-2003*, Appenzeller D. (Ed.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, pp. 7-20.
- Turek M., Jonek-Kowalska I., *Cost analysis as a premise of enterprise's restructuring process*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, [in:] *Dilemmas of the contemporary economy facing global changes*, Kaczmarek J., Rojek T. (Eds.), Kraków 2012, pp. 173-191
- Sierpińska M., *Wynik finansowy jako miernik gospodarności przedsiębiorstwa*, „Wiadomości Górnicze” 2005, no. 12, pp. 625-629.
- Jonek-Kowalska I., *Badanie finansowych uwarunkowań działalności operacyjnej wybranych przedsiębiorstw górniczych*, [in:] *Modele finansowania działalności operacyjnej przedsiębiorstw górniczych*, Turek M. (Ed.), GIG, Katowice 2011, pp. 34-54.
- Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2006; Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2004.
- Mączyńska E., *Ocena ryzyka upadłości przedsiębiorstwa*, [in:] *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Firlej A. (Ed.), Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009, p. 72.

- Altman E.I., *Financial Ratios, Discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy*, „Journal of Finance” 1968, vol. 23, no. 4, pp. 589-609
- Mączyńska E., Zawadzki M., *Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw*, „Ekonomista” 2006, no. 2, pp. 205-235; Mączyńska E. (Ed.), *Cykle życia i bankructwa przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2010.
- Harmol M., Czajka B., Piechocki M., *Upadłość przedsiębiorstw – metoda analizy dyskryminacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2004, no. 6, pp. 34-38.
- Hadasik D., *Upadłość przedsiębiorstw w Polsce i metody jej prognozowania*, Zeszyty Naukowe, seria II, Prace habilitacyjne, z. 153, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
- Hołda A., *Prognozowanie bankructwa jednostki w warunkach gospodarki polskiej z wykorzystaniem funkcji dyskryminacyjnej Z_H* , „Rachunkowość” 2001, no. 5, pp. 306-310.
- Gajdka J., Stos D., *Wykorzystanie analizy dyskryminacyjnej w ocenie kondycji finansowej przedsiębiorstw*, [in:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1996, pp. 59-63.
- Prusak B., *Ocena zagrożenia upadłością produkcyjnych spółek kapitałowych w Polsce w latach 1998-2002*, [in:] *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, no. 49, Appenzeller D. (Ed.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, pp.165-179.
- Jonek-Kowalska I., Turek M., *Identyfikacja i ocena zagrożeń naturalnych w przedsiębiorstwie górniczym*, [in:] *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w przedsiębiorstwie górniczym*, Jonek-Kowalska I., Turek M. (Eds.), PWN, Warszawa 2011, pp. 213-242.
- Zieliński M., Jonek-Kowalska I., *Wykorzystanie zasobów pracy w Polsce w ujęciu regionalnym*, [in:] *Zarządzanie rozwojem regionu – wymiar społeczny, gospodarczy i środowiskowy*, Malik K. (Ed.), Politechnika Opolska, Opole 2010, pp. 15-37.

CONTACT

Izabela Jonek-Kowalska
Silesian University of Technology, Faculty of Organization and Management
ul. Roosevelta 26
41-800 Zabrze, Poland
e-mail: izabela.jonek-kowalska@polsl.pl

EFEKTÍVNY ON-LINE MARKETING

EFFECTIVE ON-LINE MARKETING

Vladimír Jóri

ABSTRAKT

There are available many products that should satisfy all user needs (sometimes even exceed) in these days. Basic marketing tools are no more able to ensure competitive advantage and so bring new market opportunities therefore companies are looking for a new and innovative solutions. Innovations are various but in this article we are focused to the effective on-line marketing.

KEY WORDS

innovation, marketing, promotion, content management system, on-line

JEL classification

M31, P42

ÚVOD

Internet spôsobil revolúciu vo využívaní nízkonákladových foriem propagácie produktov a podpory ich predaja. Vytvoril nové možnosti efektívneho marketingu, budovania značky a priameho kontaktu s potenciálnymi zákazníkmi s oveľa nižšími vstupnými nákladmi ako v minulosti. Objavil silu relevantnej ideí, emócií a poznania toho, čo motivuje spotrebiteľov a ovplyvňuje ich nákupné zvyklosti.

V súčasnosti je pomerne vysoké percento nových produktov uvádzaných na trh neúspešných. Tento stav sa začal prehlbovať asi v deväťdesiatych rokoch minulého storočia, pričom súčasné produkty nie sú diametrálne odlišné ako predchádzajúce produkty alebo služby a ani spôsob uvádzania na trh sa radikálne nemenil. Dnešné tradičné marketingové nástroje a marketingové postupy neprinášajú už také výsledky ako v minulosti. V súčasnosti máme k dispozícii produkty, ktoré uspokojujú (a niekedy aj prevyšujú) takmer všetky zákaznícke potreby. Okrem toho sme denne vystavení veľkému množstvu reklamy a napriek tomu, že reklama je jeden z najefektívnejších spôsobov budovania a propagácie značky, je v súčasnosti sama reklama ohrozená hlavne kvôli svojmu neúmernému nárastu. Značné percento spotrebiteľov je dnes viac či menej imúnne voči tradičnej reklame a preto sa firmy snažia hľadať a využívať nové dostupné formy on-line marketingu, priamo osloviť a komunikovať so svojimi zákazníkmi, využívať sociálne médiá a ešte na tom aj ušetriť.

TRADIČNÝ MARKETING

Pri uvádzaní nových produktov sa firmy rozhodujú akú formu a množstvo propagácie použijú. Pri klasickej propagácii pomocou platenej reklamy je veľkou výhodou, že môžeme uviesť dôležité informácie v rýchlom čase a v médiu, ktoré nám vyhovuje. Musíme však počítať aj s možnosťou, že spoločnosť je klasickej reklamou presýtená a prijíma ju s rozpakom, často aj negatívne. Ďalšou možnosťou je publicita spoločnosti alebo produktu,

¹ Ing. Vladimír Jóri, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu

pomocou článkov, recenzií, komentárov. Informácie takto získané sú verejnosťou prijímané s väčšou dôverou. Rozdiel medzi reklamou a publicitou má teda aj psychologický rozmer, pretože ak sa o našej spoločnosti alebo produkte vysloví kladne tretia strana, verejnosť to vníma ako odporúčenie. Vhodná publicita naopak veľmi účinne podporuje reklamu. O tom, aký informačný obsah sa k verejnosti dostane rozhoduje celá rada faktorov ako napríklad:

- jednorazové alebo opakované uverejnenie,
- dostupná technologická možnosť prijatia,
- komunikačné ciele,
- stavba mediálneho produktu,
- prostriedky a formy skupinového alebo individuálneho pôsobenia,
- cieľová skupina.

Kombinovanie vhodnej a účinnej reklamy s kladnou publicitou zaručuje lepšie výsledky pri zavádzaní nových produktov alebo služieb. Pokiaľ je to možné, overujeme si informácie o spoločnosti, produkte alebo službe pomocou spätnej väzby, ktorá umožňuje poznať komunikačnú účinnosť a prevádzať prípadné korekcie do budúcnosti.

ON-LINE MARKETING

Efektivitou sa v dnešnej dobe zaoberá každá firma bez ohľadu na svoju veľkosť. Je známe, že tradičné pravidlá marketingu sú v dnešnom on-line svete menej účinné. Seth Godin nazýva klasickú reklamu "vyrušovanie" a považuje ju za prežitok minulosti, pretože využíva "jednosmerný rušivý marketing". David Meerman Scott vo svojej knihe Nové pravidlá marketingu a PR označil reklamu za "jamu plnú zbytočne vyhodенých peňazí". Obidvaja autori sa zamýšľajú ako ušetriť a zároveň prezentovať firmu, podnikanie, služby pomocou efektívnych on-line marketingových nástrojov. V tomto príspevku spomenieme zopár, podľa nás, najdôležitejších.

Inovatívny web - Namiesto jednosmerného vyrušovania marketing na webe poskytuje užitočný obsah presne vo chvíli, keď to kupujúci potrebuje. Ťažiskom je interakcia, informácia, vzdelávanie a možnosť výberu.

Ak uvažujeme, alebo sme nútení častejšie meniť a aktualizovať informácie, je najlepšou voľbou správy webových aplikácií kvalitný CMS systém. Skratka CMS pochádza z anglického termínu Content Management System. Označuje redakčné systémy vyvinuté pre jednoduchú a pohodlnú správu webového obsahu. Internetové stránky a webové prezentácie vo väčšine prípadov potrebujú aktualizácie a úpravy obsahu, aby si udržali aktuálnosť svojich informácií alebo záujem návštevníkov. V súčasnom období musíme pristupovať k tvorbe internetovej prezentácie obzvlášť pozorne. Okrem základného informatívneho charakteru musí taktiež obsahovať kvalitnú obsahovú časť, ktorá reprezentuje aktivity spoločnosti, vytvára imidž a napomáha dôveryhodnosti, podporuje marketingovú a obchodnú činnosť. Dôležitým prvkom je aj zakomponovanie a využitie multimedialného obsahu, rady a tipy, vytváranie a odosielanie pravidelných noviniek, možnosť zabezpečiť obsah časti stránky prístupovým heslom alebo vytvorenie kvalitného blogu. Napriek tomu, že dôvody prečo sa rozhodujeme pre inováciu webových prezentácií sú pre každého mierne odlišné, spoločným znakom ostáva, že hľadáme jednoduché, lacné, funkčné a stabilné riešenie s možnosťou zmeny obsahu.

Prime oslovenie - Marketéri vnímajú web ako miesto, kde sa dá osloviť milióny mikrotrhov presnými odkazmi. Namiesto univerzálnych webov obsahovo určených pre masový trh,

odporúčajú vytvárať rozličné mikrostránky pripravené špeciálne na daný účel, pričom každá z nich bude určená úzkej cieľovej skupine. Chris Anderson vo svojej knihe *The long Tail* (dlhý chvost) píše o tom, ako sa na webe presúva ekonomický dôraz mainstreamových trhov smerom k malým špeciálnym produktom a službám. Tézou knihy je, že ekonómia sa presúva z dôrazu na pomerne malý počet "hitov", ktoré sú na čele dopytovej krivky, k veľkému počtu špecializovaných segmentov na jej chvoste. Mnoho úspešných internetových obchodov využíva "dlhý chvost", aby na priamo oslovili neuspokojených zákazníkov a poskytli im produkty alebo služby, ktoré nemožno nájsť v klasických kamenných predajniach. Mnoho spotrebiteľov prehľadáva internet za účelom, aby našli odpovede na svoje otázky alebo hľadajú inšpiráciu. Zaujímajú sa, čo im môžeme ponúknuť priamo teraz - online. Nájsť cestu k zákazníkovi cez obsah má pre mnohé firmy významný, aj keď menej viditeľný efekt. Obsah dáva firme pečať originality a vytvárajú jej imidž. Informuje o tom aké sú firmy pohotové, ako rozumejú trhu.

Sociálne médiá - umožňujú ľuďom vymieňať si názory, správy, myšlienky. Zároveň umožňujú vytvárať obsah, ktorý môžeme on-line upravovať a komentovať ho textovo, video alebo audio formou. Sociálne médiá spájajú ľudí, ktorí sa chcú dobrovoľne takouto formou združovať a zabávať. Termín sociálne médiá zahŕňa rozličné médiá používané na on-line komunikáciu a zaradujeme sem aj sociálne siete. Je pravda, že sociálne siete nie sú primárne reklamnými stránkami, vždy je však nejaká možnosť využiť tieto stránky a nasmerovať ľudí do nákupného procesu. Keď chceme získať maximum zo sociálnych sietí, mali by sme:

- Osloviť konkrétne publikum
- Sa dať ľahko nájsť
- byť autentický a transparentný
- experimentovať

Sociálne siete sú významné aj tým, že ak tam niečo nefunguje, môžeme to ľahko inovovať, zmeniť. Platí tu, že nikto tu nie je expert, všetci sa učíme za pochodu. Sociálne médiá posúvajú prenikanie on-line sveta o ďalší krok vpred.

Blogy - sú dnes pre firmy hlavnou hybnou silou, ako dostať svoje myšlienky na trh. Ak sa nevieme rozhodnúť, čo by malo byť obsahom blogu, musíme nájsť odpoveď koho chceme osloviť. Ideálne je začať špeciálnou témou a nechať si priestor na rozširovanie. Možnosti využitia blogov:

- Môžeme len monitorovať, čo ľudia hovoria o nás, o trhu, o organizácii, o produktoch
- Môžeme sa týchto diskusií zúčastňovať
- Môžeme spolupracovať s blogermi, ktorí píšú o odvetví, našej spoločnosti alebo o produktoch
- Môžeme tieto diskusie ovplyvňovať vytvorením a písaním vlastného blogu

ZÁVER

Značné percento spotrebiteľov je dnes viac či menej imúnne voči tradičnej reklame a dnešné tradičné marketingové nástroje a marketingové postupy neprinášajú už také výsledky ako v minulosti. Preto sa spoločnosti snažia odlíšiť a získať náskok pred konkurenciou aj pomocou on-line sveta. Efektívny on-line marketing musí dodávať obsah presne v čase, keď to vyžaduje cieľová skupina. Firmy musia motivovať ľudí na nákup hlavne kvalitným obsahom. Nemusia vynakladať obrovské investície na komerčnú reklamu, ktorá vlastne nikoho neoslovuje, skôr sa zamerať na to, akým spôsobom odovzdať perspektívnemu

kupujúcemu, to čo chce počuť, vidieť alebo kúpiť. Existuje mnoho spôsobov ako sa dá využiť efektívny on-line marketing. Je zaručené, že marketing sa bude rozvíjať vo svete on-line aj naďalej, preto je dôležité pre firmy byť jeho súčasťou.

LITERATÚRA

JIRÁK, J. - KOPPLOVÁ, B. Masová média. Praha: Portál, 2009. 419 s. ISBN 978-80-7367-466-3

KOTLER, P. - TRIAS DE BES, F. Inovatívny marketing. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN: 80-247-0921-X

SCOT, D. Nové pravidlá marketingu a PR. Bratislava: Eastone Books, 2010. 262 s. ISBN 978-80-8109-149-0

SVOBODA, V. Public relations. Praha: Grada publishing, 2006. 244 s. ISBN80-247-0564-8

VYSEKALOVÁ, J. - KOMÁRKOVÁ, R. Psychologie reklamy. Praha: Grada Publishing, 2002. 264 s. ISBN 80-247-0402-1

KONTAKT

Ing. Vladimír Jóri

Seges s.r.o.

Lombardiniho 20

831 03 Bratislava

e-mail: jori@seges.sk

METÓDY OHODNOCOVANIA NEHMOTNÉHO MAJETKU V SR – TEÓRIA A PRAX

METHODS OF VALUATION OF INTANGIBLE ASSETS – THEORY AND PRACTICE

Peter Kardoš

ABSTRACT

The article compares methods of valuation based by Slovak law with international methods of valuation and then compares both of these with practice of Slovak valuers – experts from the field of Industrial property. There is a big difference between theory and practice, especially between slovak law and practice because Decree on valuation can't use some methods which are used in practice. To the future experts from the field of Industrial property should review used methods and start to use further methods which are appropriated for Slovak market.

KEY WORDS

industrial property, intangible assets, valuation

JEL Classification

G12

ÚVOD

Ohodnocovanie nehmotného majetku je na Slovensku intenzívnejšie využívané posledných 10 rokov. Či už ide o ohodnotenie patentov, doménových mien, ochranných známk, know-how a iných predmetov duševného vlastníctva, intenzita počtu valuácií sa postupne stupňuje a predpoklady do budúcnosti potvrdzujú stále intenzívnejší vývoj v tejto oblasti. Je to dané viacerými skutočnosťami, jednou z rozhodujúcich je správanie sa firiem v čase krízy, kedy postupne dochádza k zmene orientácie od hmotného na nehmotné. Význam vlastníctva nehmotného majetku postupne rastie a prináša firmám stále viditeľnejšie konkurenčné výhody. Príspevok si kladie za svoj cieľ analyzovať metódy ohodnocovania nehmotného majetku definované v slovenskej legislatíve, ich komparáciu so základnými princípmi ohodnotenia používanými v zahraničí a zároveň identifikáciu metód, ktoré reálne využívajú znalci v praktickej oblasti. Výsledkom je porovnanie jednotlivých prístupov a odporúčania pre odborníkov pracujúcich v tejto oblasti.

1. Ohodnocovanie nehmotného majetku – slovenská právna úprava

Prevažne sa pri pohľade na ohodnocovanie nehmotného majetku dostáva do popredia vnímanie z pohľadu aktuálnych právnych predpisov súvisiacich s ohodnocovaním. Pracovníci Žilinskej univerzity¹ uvádzajú, že „nehmotný majetok je svojou nehmotnou podstatou rozsiahla a veľmi špecifická zložka majetku, kedy je možné okrem platných právnych predpisov použiť aj zaužívané znalecké postupy v danej oblasti, ktoré musia byť príslušným spôsobom zdôvodnené“.

* doc. Ing. Peter Kardoš, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska. Tento príspevok je súčasťou riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0980/12 „Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov“ v rozsahu 100 %.

¹ SZILÁGYI, M. – SEDLÁKOVÁ, I. 2002. *Ekonomické a právne aspekty stanovenia všeobecnej hodnoty podniku*. Žilina: EDIS, 2002. s. 149. ISBN: 80-7100-976-8.

Konkrétna legislatíva využívaná na ohodnocovanie nehmotného majetku v SR je definovaná v prílohe č. 2 Vyhlášky MS SR č. 492/2004 Z.z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku, v znení neskorších predpisov². V zmysle platnej legislatívy sa všeobecná hodnota nehmotných výsledkov výskumnej a obdobnej činnosti a všeobecná hodnota oceníteľných práv stanoví nasledovne:

a) metódou licenčnej analógie v prípade licencií, patentov, ochranných známok a iných obchodovateľných súčastí nehmotného majetku alebo

b) metódou kapitalizácie odčerpateľných zdrojov; základom je stanovenie dĺžky obdobia v rokoch, počas ktorého sa nehmotný majetok bude využívať; výpočet objemu odčerpateľných zdrojov, ktoré sa vytvárajú využívaním ohodnocovaného nehmotného majetku; stanovenie podielu, ktorý pripadá na ohodnocovaný nehmotný majetok podniku z vytváraných odčerpateľných zdrojov, podľa vzťahu

$$V\check{S}HNIM = SHOZ \cdot pNIM \quad [€],$$

kde

VŠHNIM - všeobecná hodnota nehmotného majetku podniku.

$$SHOZ = \sum_{i=1}^n \frac{OZ_t}{(1+i)^t} \quad [€],$$

kde

n - počet rokov používania nehmotného majetku podniku [rok],

SHOZ - súčasná hodnota budúcich odčerpateľných zdrojov ku dňu vypracovania znaleckého posudku [€],

pNIM - percentuálny podiel, ktorým sa ohodnocovaný nehmotný majetok podieľa na tvorbe odčerpateľných zdrojov, ktorý sa do výpočtu dosadzuje v desatinnom tvare [%/100],

i - miera kapitalizácie v percentách vypočítaná podľa prílohy č. 1 časti 2, ktorá sa do výpočtu dosadzuje v desatinnom tvare [%/100].

Pri know-how je umožnené využitie len metódy kapitalizácie odčerpateľných zdrojov. Okrem týchto najčastejšie hodnotených predmetov duševného vlastníctva je v legislatíve upravené ohodnocovanie goodwillu (v zmysle slovenskej právnej úpravy je možné goodwill hodnotiť len pri prevode podniku ako celku alebo časti podniku), zriaďovacích nákladov a softvéru. Takéto vymedzenie z hľadiska ohodnotenia je však absolútne nedostatočné, keďže dve metódy nemôžu obsiahnuť stanovenie hodnoty nehmotného majetku dostatočne komplexne. Zároveň úplne absentujú metódy iných skupín – to znamená porovnávacie a nákladové.

2. Ohodnocovanie nehmotného majetku – zahraničné prístupy

V zahraničnej praxi sa využívajú tri základné prístupy k ohodnoteniu nehmotného majetku, ktoré vychádzajú z prístupov používaných pri ohodnotení podniku ako celku:

Nákladový princíp – ohodnotenie nehmotného majetku pomocou nákladov na neho vynaložených.

² Vyhláška MS SR č. 492/2004 Z.z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku, v znení neskorších predpisov

Výnosový princíp – stanovenie hodnoty nehmotného majetku pomocou možných budúcich úžitkov, ktoré spoločnosť prostredníctvom neho dosiahne.

Porovnávací princíp – stanovenie hodnoty nehmotného majetku na základe porovnania s inými predmetmi nehmotného majetku, s ktorými je možné realizovať vzájomné porovnanie.

Tento postup je aj z hľadiska praxe najvhodnejší a je možné ho uplatniť (minimálne jednu z týchto metód) na všetky druhy nehmotného majetku. Samozrejme teória pozná aj iné prístupy k ohodnoteniu a iné metódy, časť z nich je však využívaná najmä na teoretickej báze a nenašla reálne uplatnenie v praxi.

Luthy³ uvádza štyri prístupy k ohodnoteniu nehmotného majetku:

- *Priame metódy hodnotenia intelektuálneho kapitálu* – keď sú identifikované jednotlivé komponenty intelektuálneho kapitálu, sú ohodnotené individuálne alebo agregovaným koeficientom. Výsledkom je peňažné ohodnotenie nehmotných aktív.
- *Metódy trhovej kapitalizácie* – porovnáva rozdiely medzi trhovou hodnotou spoločnosti a jej hodnotou pre akcionárov. Rozdiel je považovaný za intelektuálny kapitál, resp. nehmotný majetok.
- *Metódy založené na rentabilite* – spoločnosť porovnáva hodnotu rentability vlastného imania s priemerom v odvetví. Rozdiel je tvorený hodnotou, ktorá bola vytvorená hmotným a nehmotným majetkom. Predstaviteľom tejto metódy je napr. ekonomická pridaná hodnota (EVA)
- *Metódy scorecard* – rôzne komponenty nehmotného majetku alebo intelektuálneho kapitálu sú zakomponované v scorecarde, pričom na ich identifikáciu sa využívajú viaceré metódy (napr. Balanced Score Card, Intangible Asset Monitor).

K jednotlivým metódam však niektorí autori (Mikušová⁴) uvádzajú ich slabú prepojenosť na praktickú využiteľnosť, najmä metódy scorecard nedokážu stanoviť hodnotu nehmotného majetku vo finančnom vyjadrení. Pritom väčšina ohodnotení tohto typu majetku je realizovaná práve z dôvodu potreby konkrétneho vyčíslenia hodnoty vo finančnom vyjadrení.

Podobne aj Svačina⁵ vychádza zo základného konceptu troch prístupov (porovnávací, nákladový a výnosový), pričom uvádza aj konkrétne metódy v rámci jednotlivých princípov:

Tab. č. 1: Metódy ohodnotenia nehmotných aktív

Porovnávací princíp	Nákladový princíp	Výnosový princíp
metóda násobiteľov	reprodukčné náklady	licenčná analógia
	náklady nahradenia	vyhláškova metóda
		podiel na zisku
		metóda prémie
		čistá súčasná hodnota
		nadmerné zisky

³ LUTHY, D. H. 2001. *Intellectual capital and its measurement*. [online] [cit. 2010-01-15]. Dostupné na internete: <<http://www.3.bus.osaka-cu.ac.jp.htm>>.

⁴ MIKUŠOVÁ, M. 2003. Oceňování nehmotného majetku podniku. In: *Sborník z mezinárodní konference „Současné problémy oceňování podniku s důrazem na fúze a akvizice“*. Praha: VŠE, Institut oceňování majetku, 2003. ISBN 80-245-0553-3. s. 123-130.

⁵ SVAČINA, P. 2010. *Oceňování nehmotných aktiv*. Praha: EKOPRESS, 2010. s. 96. ISBN: 978-80-86929-62-0.

Porovnávací princíp	Nákladový princíp	Výnosový princíp
		reálne opcie
		technology-factor
		brand-equity

Zdroj: *SVÁČINA, P.*⁶ Spracovanie: vlastné

Celkove môžeme konštatovať, že pohľady na nehmotný majetok z hľadiska ohodnocovania sa rôznia, sú dané jednak legislatívou konkrétneho štátu, ale aj skúsenosťami znalcov v Odbore a v neposlednom rade aj frekvenciou spracovania znaleckého posudku.

3. Praktické využívanie metód ohodnocovania nehmotného majetku v SR

Pri ohodnocovaní nehmotného majetku v praxi sa využívajú v rozhodujúcej miere výnosové metódy, v súlade s príslušnými právnymi predpismi. Jedná sa o metódu licenčnej analógie a metódu kapitalizácie odčerpateľných zdrojov, obe radíme medzi výnosové modely. Metóda licenčnej analógie, ktorá vychádza z možnosti prenájmu predmetu práv duševného vlastníctva, je najčastejšie využívanou metódou ohodnotenia v tejto oblasti. Jej výhodou je možnosť využitia aj pri spoločnostiach, ktoré sú stratové. Samozrejme nie je možné túto metódu využívať vždy, podmienkou je súčasné alebo zamýšľané používanie predmetu nehmotného majetku. To automaticky vylučuje využitie tejto metódy pri nepoužívanom majetku.

Metóda kapitalizácie odčerpateľných zdrojov je využívaná buď pri know-how, receptúrach alebo pri komplexných súboroch nehmotného majetku, kde sa pristupuje k identifikácii, akým podielom sa tento súbor podieľa na celkovej úspešnosti spoločnosti. Veľmi obľúbená metóda, uplatňovaná tak na Slovensku ako aj v zahraničí.

Z ostatných metód, ktoré sú používané, ale nie sú kategorizované vo vyhláške, ide o nákladové metódy. Nákladové metódy je možné využiť z dvoch pohľadov: metóda vychádzajúca z reprodukčnej ceny a metóda vychádzajúca z precenenia historických nákladov.

Obr. č. 1: Nákladové metódy stanovenia hodnoty nehmotného majetku



zdroj: *JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. – KUBICA, M.*⁷

Metóda vychádzajúca z reprodukčnej ceny

Základným princípom tejto metódy je zistenie nákladov, ktoré by bolo potrebné vynaložiť na získanie hodnoteného nehmotného majetku. Je to najvyššia cena, ktorú by kupujúci zaplatil. Hodnotu vypočítame tým spôsobom, že najskôr stanovíme hodnotu presnej kópie daného predmetu ohodnotenia, následne stanovíme koeficient zhodnotenia, resp. znehodnotenia. Predpokladom tejto metódy je skutočnosť, že náklady na získanie predmetu

⁶ SVÁČINA, P. 2010. *Oceňování nehmotných aktiv*. Praha: EKOPRESS, 2010. s. 96. ISBN: 978-80-86929-62-0.

⁷ JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. – KUBICA, M. 2005. *Riadenie hodnoty podniku*. Bratislava: KARTPRINT, 2005. s. 167. ISBN: 80-88870-48-8.

nehmotného majetku sú porovnateľné s jeho ekonomickou hodnotou. Metóda však neberie do úvahy budúce prínosy z využívania nehmotného majetku, teda je príliš statická.

Táto metóda je veľmi náročná na spracovanie a na získanie informácií, kedy by znalec mal komplexne zhodnotiť jednak marketingovú kampaň realizovanú v minulosti, ale aj vývoj hodnoty predmetu nehmotného majetku z historických pohľadov. Preto sa tento postup využíva skôr na teoretickej úrovni. V reálnej praxi sa využíva práve druhá metóda.

Metóda vychádzajúca z precenenia historických nákladov

Základom tejto metódy je precenenie všetkých nákladov vynaložených v minulosti na získanie a udržiavanie predmetného nehmotného majetku do súčasných cien. Toto je základná definícia, reálne sa táto metóda využíva s istou „obmenou“, kedy je hodnota nepoužívaného majetku stanovená len na úrovni nákladov na jeho opätovné registrovanie. Napríklad hodnota ochrannej známky stanovená touto metódou predstavuje len náklady na jej registráciu – cca 300-500,- Eur ročne, hodnota nepoužívaného patentu predstavuje len náklady na jeho zápis – do 1.000,- Eur, hodnota nepoužívaného doménového mena predstavuje len súčasné náklady na jeho registráciu – 20,- Eur ročne. Tento prístup nie je správny, avšak v praxi sa používa, keďže znalci nevedia preceniť náklady vynaložené v minulosti na ich súčasné ceny, v mnohých prípadoch k tomu nemajú ani dostatok informácií. Podľa tejto metódy by napr. ochranná známka „CALEX“, ktorá sa v súčasnosti nepoužíva, ale v minulosti mala vysokú hodnotu, bola ohodnotená na úrovni okolo 500,- Eur, čo je značne pod jej reálnou trhovou hodnotou.

Porovnávacie metódy využívané v praxi

Porovnávacie princípy sa v ohodnocovanom procese na Slovensku využíva vo viacerých aspektoch. Hoci je znalcami zaznávaný a týchto posudkov sa robí menšie množstvo, používa sa pri ohodnocovaní spoločnosti ako celku, ohodnocovaní vybraných typov nehnuteľností – napr. byty v krajských mestách a hlavnom meste a zároveň je využívaný aj na ohodnocovanie niektorých predmetov duševného vlastníctva. Priestor na jeho využitie je najmä pri ochranných známkach, patentoch a doménových menách, prípadne aj pri nových odrodách rastlín. Pri know-how, ktoré je extrémne špecifické a individualizované na mieru každej spoločnosti, je táto metóda nevhodná.

Pri ohodnotení ochranných známk sa ako porovnávacia metóda využíva bodovacia metóda, ktorá umožňuje benchmark s inými ochrannými známkami, ktorých hodnota je známa. Zohľadňuje sa jednak pôsobenie v konkrétnom odvetví, ale aj dĺžka (počet slov a písmen) ochrannej známky, jej farebné vyhotovenie, zdarilosť a zvučnosť slov, kvalita prevedenia, ekonomické prínosy, dĺžka používania a ďalšie faktory. Na základe porovnania a bodovania jednotlivých faktorov a známosti ceny porovnateľných známk je možné dospieť jednoduchým a zrozumiteľným spôsobom k hodnote ochrannej známky.

Pri doménových menách je postup ešte jednoduchší, keďže existuje množstvo informačných zdrojov (napr. domain.sk, predajdomen.sk a pod.), ktoré identifikujú porovnateľné domény. Tých je v súčasnosti na predaj naozaj dostatok a je si z čoho vyberať. Tu sa pri ohodnotení zohľadňuje počet písmen domény, koncovka, jazyk domény, odvetvie, v ktorom je doména využívaná, čiže porovnávacích faktorov je menšie množstvo ako pri ochrannej známke.

Môžeme teda konštatovať, že pri reálnom ohodnocovaní nehmotného majetku sú v znaleckých posudkoch spracovávaných na území SR uvádzané medzinárodné metódy, ktoré sa odkláňajú od súčasne nedokonalých legislatívnych úprav. Bez použitia medzinárodných metód by však nebolo možné niektoré predmety nehmotného majetku ohodnotiť. Zároveň sú tieto medzinárodne platné metódy istým spôsobom upravované znalcami, pričom tieto zaužívané postupy nie sú vždy vhodné a ideálne (napr. nákladové metódy). Pri porovnávacích

metódach môžeme konštatovať, že využívané metódy sú zhodné so zahraničnými, aj keď faktom zostáva, že v zahraničí je využívaných nákladových, výnosových aj porovnávacích metód rádo vo vyšší počet ako na Slovensku. To samozrejme súvisí aj s početnosťou spracovávaných znaleckých posudkov.

ZÁVER

Prehľad využívaných metód súvisiacich s ohodnotením nehmotného majetku v podmienkach SR naznačuje nedokonalosť legislatívnej úpravy a zároveň kreativitu znalcov, ktorí si niektoré zahraničné metódy upravujú podľa svojich predstáv a požiadaviek. Je pozitívne, že sú zahraničné modely využívané, bolo by však potrebné rozšíriť ich pestrú ponuku o ďalšie, ktoré sú dostupné. Zároveň je potrebné uvádzať do popredia metódy, ktoré sa používajú menej, ich praktická aplikácia je však jednoduchá a výsledky získané pomocou týchto metód môžeme stotožňovať s aktuálnymi trhovými hodnotami. Ide najmä o porovnávacie metódy na princípe benchmarkingu, pričom najväčšie zastúpenie v rámci týchto metód má bodovacia metóda. Je podľa nášho názoru vhodnejšie znalcov usmerniť len konkrétnymi princípmi a výber metódy ponechať na odborníka v danej oblasti, ako „prikázať“ použitie konkrétnych metód, ktoré sa nedajú použiť vždy a v každom prípade.

LITERATÚRA

- JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. – KUBICA, M. 2005. *Riadenie hodnoty podniku*. Bratislava: KARTPRINT, 2005. 262 s. ISBN: 80-88870-48-8
- LUTHY, D. H. 2001. *Intellectual capital and its measurement*. [online] [cit. 2010-01-15]. Dostupné na internete: <<http://www.3.bus.osaka-cu.ac.jp.htm>>
- MIKUŠOVÁ, M. 2003. Oceňování nehmotného majetku podniku. In: *Sborník z mezinárodní konference „Současné problémy oceňování podniku s důrazem na fúze a akvizice“*. Praha: VŠE, Institut oceňování majetku, 2003. ISBN 80-245-0553-3. s. 123-130
- SZILÁGYI, M. – SEDLÁKOVÁ, I. 2002. *Ekonomické a právne aspekty stanovenia všeobecnej hodnoty podniku*. Žilina: EDIS, 2002. 248 s. ISBN: 80-7100-976-8
- SVAČINA, P. 2010. *Oceňování nehmotných aktiv*. Praha: EKOPRESS, 2010. 216 s. ISBN: 978-80-86929-62-0

KONTAKT

doc. Ing. Peter Kardoš, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: peter.kardos@euba.sk

NÁVRH UPRAVENÉHO DIAGNOSTICKÉHO SIX-BOX MODELU

PROPOSAL OF MODIFIED DIAGNOSTIC SIX-BOX MODEL

Josef Kašík

ABSTRACT

The aim of the paper is to propose a new diagnostic Six-Box Model with some modifications based on the Balanced Scorecard method. Firstly, original Weisbord's Six-Box Model is presented. Secondly, the Balanced Scorecard method is briefly described. At last, a modified Six-Box Model is proposed.

KEY WORDS

diagnosis, business diagnostics, diagnostic model, Six-Box Model, Balanced Scorecard

JEL Classification

L20, M21

ÚVOD

Je známou pravdou, že včasná a zároveň správná diagnóza v lékařství nebo technice může zachránit život nebo ušetřit nemalé finanční prostředky, které by musely být vynaloženy na opravy případně náhradu strojů a zařízení. Ačkoli se vedly a stále vedou diskuse, do jaké míry je možné přebírat do diagnostiky podniku analogie z jiných vědních disciplin, v této oblasti je analogie zcela zřejmá. Včasným a správným rozpoznáním problémů nebo symptomů počínající krize v podniku, můžeme zachránit buď přímo existenci podniku nebo alespoň část majetkových nebo i jiných hodnot.

Přes zřejmý význam diagnostiky v podnikové oblasti je diagnostika podniku jako nauka relativně mladá disciplína. Základy diagnostiky podniku můžeme najít na počátku minulého století hlavně v díle W. Kenta (1913), který navazoval na F. W. Taylora (1911), zakladatele školy vědeckého řízení „Scientific management“.

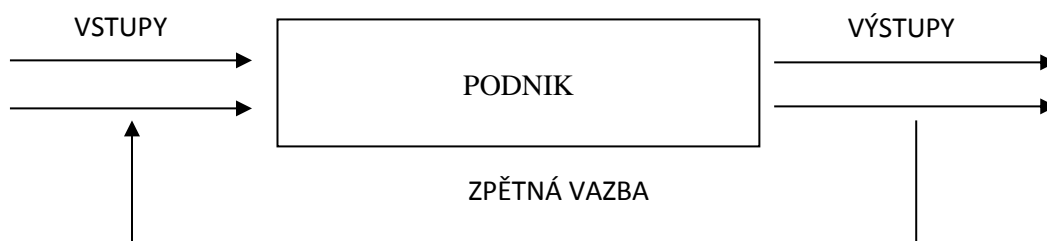
Tento příspěvek si klade za cíl navrhnout nový model diagnostikování podniku na základě úpravy klasického diagnostického Six-Box modelu s využitím relativně nového a moderního přístupu Balanced Scorecard.

DIAGNOSTICKÝ SIX-BOX MODEL A JEHO VYUŽITÍ

Je možno říci, že v průběhu let se objevila celá řada podnikových diagnostických modelů, které nám pomáhají v diagnostickém procesu tím, že se snaží ukázat klíčové proměnné (faktory nebo oblasti), jejich vzájemné působení, a tím nám pomáhají porozumět chování celého podniku nebo jeho částí. Naprostá většina těchto diagnostických modelů vychází z využití tzv. teorie otevřených systémů (open systems theory), která se úspěšně rozvíjela již během 60. let minulého století. Z pohledu této teorie vidíme podnik jako otevřený systém, který přijímá vstupy (inputs) z něčího okolí a poskytuje výstupy (outputs) díky transformačnímu (konverznímu) procesu probíhajícímu uvnitř podniku (viz obr. 1).

¹ Ing. Josef Kašík, Ph.D., VŠB – TU Ostrava, Ekonomická fakulta, katedra podnikohospodářská.

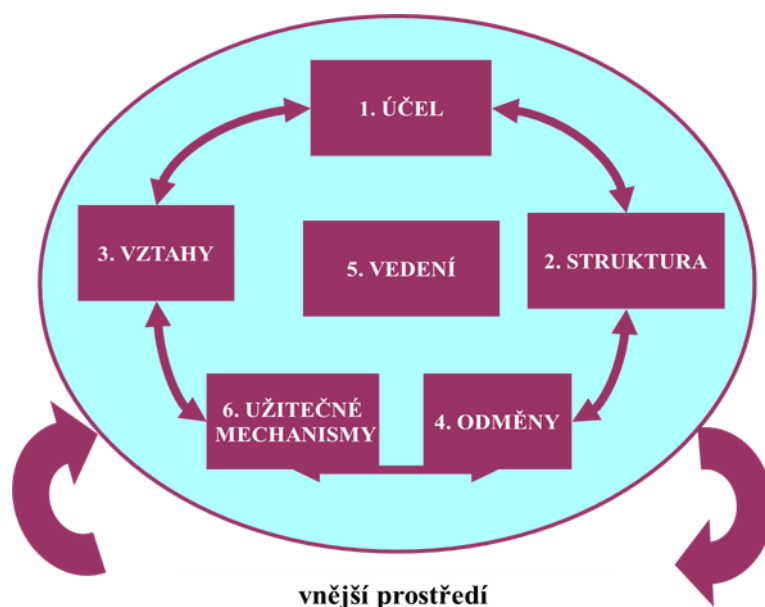
Obr. 1 Podnik jako otevřený systém se zpětnou vazbou



Zdroj: Falletta, 2005, vlastní překlad a úprava

Zpětná vazba od výstupů ke vstupům zajišťuje regulaci systému. V případě úspěchu na trhu, tj. odběrateli (zákazníky) včas placených prodejů dostatečného počtu produktů, má podnik na nákup dalších vstupů a může pokračovat ve své činnosti. Při nedostatku finančních prostředků z důvodu nedostatečných prodejů může dojít až k úpadku podniku. Jedním z modelů, který je postaven na teorii otevřených systémů je tzv. Weisbordův Six-Box model (viz obr. 2).

Obr. 2 Weisbordův diagnostický Six-Box model



Zdroj: WEISBORD, M., 1978, vlastní překlad a úprava

Jedná se o poměrně známý model, který vznikl na základě dlouholetých zkušeností jeho tvůrce. Diagnostika podniku se v rámci tohoto modelu zaměřuje na 6 stěžejních oblastí, kterými jsou účel (poslání) podniku, jeho struktura, vztahy, odměňování, tzv. užitečné mechanismy (nástroje) a vedení. To, co není na obrázku vidět, ale zároveň je velmi důležitou součástí procesu diagnostikování podniku, je porovnávání tzv. formálního systému (tj. co se deklaruje, že existuje) a neformálního systému (tj. co zjišťujeme, že skutečně existuje) v každé z těchto 6 oblastí.

Již při diagnostikování první oblasti tj. poslání organizace jsme konfrontováni také s vnějším prostředím, neboť porovnáváme naše schopnosti a předpoklady s požadavky vnějšího prostředí (jaká je poptávka, co musíme produkovat, abychom přežili na trhu). V rámci formálního systému mohou existovat dokumenty, ve kterých je jasně popsáno

poslání organizace (proč jsme tady), ale zároveň v rámci neformálního systému můžeme zjistit, že zaměstnanci organizace buď poslání nerozumí, nebo se s ním neztotožňují, nebo ho z nějakých jiných důvodů nenaplnují.

V oblasti struktury je důležité se zaměřit, jaký je soulad mezi formální a neformální organizační strukturou a dále mezi skutečnou organizační strukturou a dynamikou vnější prostředí (resp. odvětví, ve kterém se nacházíme). Tlak na změnu stávající organizační struktury může vyplývat např. z požadavků odběratelů na větší flexibilitu produkce nebo vyšší rychlost interních procesů.

Třetí oblast se zaměřuje na vztahy, a to nejen na vztahy mezi lidmi a jednotlivými útvary, ale také na vztahy mezi lidmi a technologiemi (např. vztah člověk – výpočetní technika apod.). V rámci diagnostiky vztahů se zaměřujeme jednak na zjišťování potřeby spolupráce např. mezi jednotlivými útvary, aby byla splněna očekávání zákazníků, a dále na skutečnou kvalitu těchto vztahů v rámci neformálního systému včetně existence a množství konfliktů, které mohou někdy být inherentní součástí systému a vyplývat z protichůdných cílů jednotlivých oddělení (často např. prodej a kvalita).

V rámci odměňování je opět důležité diagnostikovat nejen soulad mezi potřebami zaměstnanců (můžeme vyjít např. z Maslowovy teorie potřeb nebo Herzbergových faktorů) a sestaveným formálním systémem odměňování (tento formální systém odměňování by měl respektovat významnost jednotlivých aktivit pro naplňování poslání a zajištění další existence organizace), ale zejména, jak je odměňování prováděno ve skutečnosti a jak je vnímáno zaměstnanci. Zaměřit bychom se měli nejen na odměny, ale také na existenci postihů v případě, že někdo neplní zadané úkoly.

Diagnostika vedení, které je pátou oblastí, se zaměřuje na zjišťování vhodnosti stylu vedení vzhledem k poslání organizace a z ní vyplývajících úkolů a činností. Dalším významným úkolem pro vedení je schopnost udržovat jednotlivé oblasti v rovnováze a reagovat na případné odchylky, které by mohly ohrozit existenci podniku.

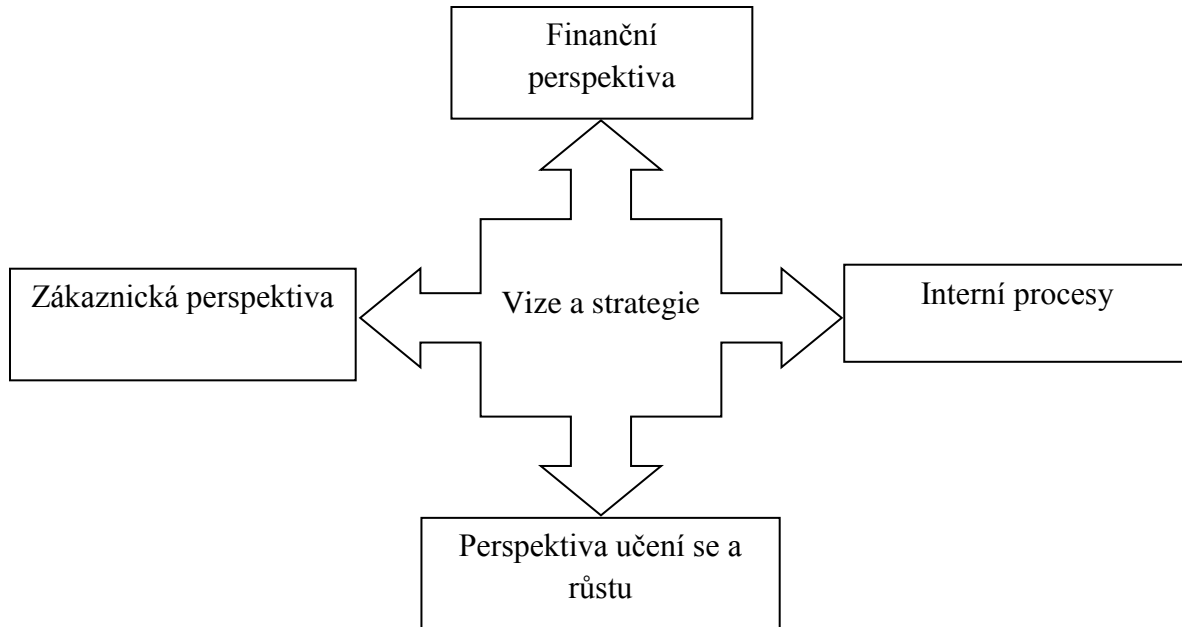
Poslední diagnostikovanou oblastí jsou tzv. užitečné mechanismy. Může se jednat buď o formální nástroje (jako např. pravidelné schůzky pracovního týmu k řešení problémů, sdílené databáze apod.) nebo neformální nástroje (jako např. vynálezy, spontánní nápady zaměstnanců na řešení problémů apod.). Pouhá existence těchto nástrojů však nestačí k tomu, aby tyto byly považovány za užitečné. K tomu je nutné, aby tyto mechanismy pomáhali lidem při plnění úkolů, které vyplývají z poslání organizace a často vyžadují společné úsilí (tj. usnadňují koordinaci nebo integraci pracovních úkolů) nebo pomáhají v monitorování toho, zdali je práce vykonávána v souladu se stanovenými standardy.

NÁVRH ÚPRAVY MODELU SIX-BOX NA ZÁKLADĚ SYSTÉMU BALANCED SCORECARD

Metoda Balanced Scorecard je relativně novým přístupem ke strategickému managementu. Za zakladatele této metody jsou považováni Robert Kaplan a David Norton, kteří v roce 1992 publikovali v Harvard Business Review článek nazvaný "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", který byl vychozím krokem k jejich bestselleru "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" vydaném v roce 1996. Metoda Balanced Scorecard (BSC) je metodou uplatňovanou ve strategickém řízení jako systém ukazatelů čtyř oblastí (perspektiv – viz obr. 3): perspektiva učení se a růstu (learning & growth perspective), perspektiva interních procesů (internal processes perspective), zákaznická perspektiva (customer perspective) a finanční perspektiva (financial perspective). Stanovením cílů, měřítek, záměrů a iniciativ v jednotlivých výše zmíněných perspektivách (oblastech) dochází k propojení se strategií podniku a Balanced

Scorecard je tak v současné době využíván jako významný strategický manažerský nástroj řízení podniku.

Obr. 3 Čtyři oblasti (perspektivy) metody Balanced Scorecard

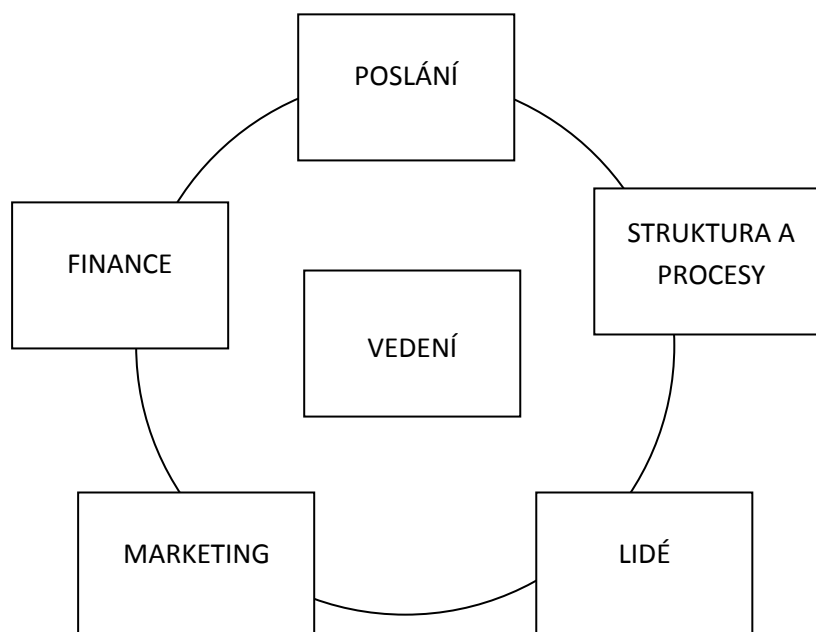


Zdroj: KAPLAN, Robert S. and David P. NORTON, 1992, upraveno

Finanční perspektiva, zahrnující měření zisku, cash-flow a poměrové ukazatele, dává odpověď na otázku, jakých finančních výsledků musí podnik dosáhnout, aby uspokojil zájmové skupiny podniku (tzv. shareholders). Zákaznická perspektiva, zahrnující zákaznickem vnímanou kvalitu, se zabývá hlavně spokojeností zákazníků a tím, jakou hodnotovou výhodu musí podnik nabídnout svým zákazníkům, aby na trhu uspěl. Perspektiva interních procesů, zahrnující měření nákladů, produktivity a vztahů s dodavateli, definuje a měří aktivity potřebné pro vytvoření požadované spokojenosti zákazníků a zákaznické hodnotové výhody a plánovaných finančních výsledků. Perspektiva učení se a růstu, zahrnující vzdělávání, trénink a celkový rozvoj zaměstnanců a dále investice do vědy a výzkumu, se zaměřuje hlavně na znalosti a schopnosti zaměstnanců, které jsou nezbytné ke zvládnutí interních procesů vedoucích ke spokojenosti zákazníků a finančním výsledkům. Finanční a zákaznické cíle jsou tak požadovanými výstupy, zatímco cíle v oblastech interních procesů a učení se a růstu jsou hybnými silami jejich dosažení.

Vhodným propojením Six-Box modelu a přístupu Balanced Scorecard lze, dle mého názoru, vytvořit nový diagnostický model, který využije silných stránek původního Weisbordova Six-Box modelu a systému BSC. Návrh tohoto modelu je zobrazen na obr. 4.

Obr. 4 Nový diagnostický Six-Box model



V tomto novém modelu zůstává zachována ústřední pozice oblasti vedení, zahrnující kromě zjišťování vhodnosti stylu vedení vzhledem k poslání a udržování rovnováhy mezi jednotlivými oblastmi, také diagnostiku vize a strategie podniku. Dále je v novém modelu zachována oblast poslání, jehož diagnostika by měla být jednou z prvotních činností podnikového diagnostika. Oblast označená jako lidé zahrnuje vzdělávání, trénink a celkový rozvoj zaměstnanců, ale také, ve spojitosti s oblastí vedení, se zaměřuje na diagnostiku systému odměňování zaměstnanců. Oblast struktura a procesy zahrnuje jednak organizační uspořádání podniku a dále je zaměřena na měření kvality procesů (zejména čas a variabilitu). Za velmi významnou považují diagnostiku oblasti marketingu, která se zaměřuje na zjišťování úrovně vztahů se zákazníky včetně jejich požadavků, očekávání a spokojenosti. Poslední diagnostikovanou oblastí jsou finance, kdy se v rámci diagnostikování zaměřujeme na množství disponibilních finančních prostředků, zdroje financování (tj. strukturu kapitálu), finanční ukazatele včetně ukazatelů tvorby hodnoty apod. V rámci diagnostikování jednotlivých oblastí je přitom nezbytné, kromě zjišťování současného stavu, mít na zřeteli také stav žádoucí tj. stanovit určitou normu (etalon) se kterým skutečný stav porovnáváme. Požadované žádoucí stavy v jednotlivých oblastech by přitom měly být v souladu a vytvářet tak harmonický celek.

ZÁVĚR

Výše popsaný nový diagnostický Six-Box model vychází z dřívějšího Weisbordova Six-Box modelu, který je aktualizován, upraven a doplněn o některé novější poznatky vycházející zejména ze strategického systému řízení Balanced Scorecard. Nový model je v rámci diagnostiky podniku schopen využívat ve vyvážené míře jak kvalitativní, tak i kvantitativní ukazatele v rámci následujících šesti oblastí: vedení, poslání, struktura a procesy, lidé, marketing a finance. Může se stát východiskem a základem pro další rozvoj a praktické testování v rámci podnikové diagnostiky.

LITERATURA

FALLETTA, S. V. *Organizational Diagnostic Models: A Review & Synthesis*. White Paper. Leadersphere, 2005. Dostupné online na [www: <http://www.leadersphere.com/img/OrgmodelsR2009.pdf >](http://www.leadersphere.com/img/OrgmodelsR2009.pdf).

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard : translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 s. ISBN 0-87584-651-3.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. January - February 1992, p. 71-79.

KENT, W. *Investigating an Industry: a Scientific Diagnosis of the Diseases of Management*. New York: John Wiley & Sons, 1913. 107 s.

TAYLOR, F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York and London: Harper & Brothers, 1911. 72 s.

WEISBORD, M. R. *Organizational diagnosis: a workbook of theory and practice*. New York: Perseus Books, 1978. 180 s. ISBN 0-201-08357-4.

KONTAKT

Ing. Josef Kašík, Ph.D.
Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava
Sokolská 33
701 21 Ostrava 1
Česká republika
e-mail: josef.kasik@vsb.cz

TEORETICKÉ ASPEKTY PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA A ICH PRAKTICKÁ APLIKÁCIA NA SLOVENSKU

THEORETICAL ASPECTS OF BUSINESS ENVIRONMENT AND THEIR PRACTICAL APPLICATION IN SLOVAKIA

Michaela Kinčáková

ABSTRACT

Entrepreneurship and business activities are keys to the growth and survival of businesses in a rapidly changing environment, because entrepreneurial decisions and judgments are necessary for success in complex decision-making in a period of uncertainty. Important role in addressing these issues also play a business environment in each country. Only a favourable business environment can stimulate entrepreneurs to develop their activities. In the Slovak and foreign literature, we come across many definitions and explanations of the business environment and its components. Although many approaches have several common features, each brings a fresh and inspiring view on what the concept of business environment involves, what it affects and how interferes with the company. In the following article, we offer several theoretical results and practical application of business evaluation in Slovakia.

KEY WORDS

business environment, entrepreneurship, evaluation of the business environment, business support, finance

JEL Classification

M 21

ÚVOD

V súčasnom období turbulentných zmien globálneho ekonomického prostredia čoraz častejšie rezonuje problematika udržateľnosti ekonomického rastu a zamestnanosti v ekonomikách jednotlivých krajín. Jednou z možností ako sa tieto problémy dajú riešiť, je aj prostredníctvom podpory rozvoja podnikania. Podnikanie, podnikateľstvo a podnikateľský duch sú kľúčom k rastu a prežitiu podnikov v rýchlo sa meniacom prostredí, pretože práve podnikateľské rozhodnutia a úsudky sú nutné pre úspech v komplexnom rozhodovaní v období neistoty.

Dôležitú úlohu pri riešení týchto problémov zohráva aj podnikateľské prostredie v jednotlivých krajinách. Práve priaznivé podnikateľské prostredie totiž stimuluje podnikateľov k rozvoju ich aktivít. Aj napriek tomu, že neexistuje presná definícia priaznivého podnikateľského prostredia, sa teória aj prax prostredníctvom výskumov v oblasti podnikania snažia hľadať odpovede, a poskytovať tak informácie, ktoré by bolo možné využiť pre formulovanie politik na podporu podnikania, a zároveň prispieť k riešeniu teoretických problémov podnikania vo väzbe na ekonomický rast a zamestnanosť.

¹ Ing. Michaela Kinčáková, denná doktorandka KPH, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave

TEORETICKÉ VYMEDZENIE A CHARAKTERISTIKA PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA

„Kľúč k úspešnosti podnikov spočíva v dvoch základných elementoch – zamestnanci podniku a podnikateľské prostredie. Ak len jeden z týchto elementov chýba, úspech sa stáva nedosiahnuteľným“ (Aguilar, 1967).

V slovenskej i zahraničnej literatúre sa stretávame s mnohými definíciami, charakteristikami a vysvetleniami podnikateľského prostredia a jeho zložiek. Aj keď mnohé prístupy majú viacero spoločných znakov, každý prináša nový a podnetný názor na to, čo všetko pojem podnikateľské prostredie zahŕňa, čo ho ovplyvňuje a ako interferuje s daným podnikom. V nasledujúcej časti ponúkame prierez viacerých teoretických východísk.

Ako prvú uvádzame definíciu Athura M. Weimera (1966), podľa ktorého: „Podnikateľské prostredie je klíma alebo súbor podmienok – ekonomických, sociálnych, politických alebo inštitucionálnych, v ktorých sú vykonávané aktivity podniku.“ Bayard O. Wheeler (1973) definuje podnikateľské prostredie ako „súbor všetkých externých faktorov pre podniky a odvetvia, ktoré ovplyvňujú organizáciu a jej operácie“. Ďalšiu definíciu nachádzame v knihe Dunhama a Piercea (1989), podľa ktorých: „Podnikateľské prostredie reprezentuje súbor podmienok, okolností a vplyvov, ktoré obklopujú a ovplyvňujú fungovanie organizácie. Toto prostredie je tvorené rôznymi individuami (ako zákazníci, obyvatelia v okolí, atď.); organizáciami (ako dodávateľia, odbory) a vládnyimi organizáciami (regulačné orgány, legislatívne orgány, atď.)“.

Iný pohľad, ktorý sa nezameriava len na externú časť podnikateľského prostredia nachádzame v novších publikáciách. Napríklad J. Kew a J. Stredwick (2005) konštatujú, že podnikateľské prostredie je „všetko čo môže ovplyvniť súčasné alebo budúce aktivity podniku. Preto hovoríme, že podnikateľské prostredie je situačné – je jedinečné pre každú podnikateľskú jednotku“

Podľa A. C. Fernanda (2011) do podnikateľského prostredia patria „všetky faktory, ktoré majú vplyv na daný podnik. Podnikateľské prostredie sa dá rozdeliť na interné a externé, ktoré sa ďalej rozdeľuje na mikro a makro prostredie. Okrem toho sú podniky ovplyvňované tak ekonomickými ako aj neekonomickými faktormi.“

Externé prostredie zahŕňa tú časť podnikateľského prostredia, ktorá ovplyvňuje podnik nepriamo. Patria tam všetky elementy, ktoré podnik nemôže ovplyvniť. Podnik ako otvorený systém, vzájomné pôsobí s prostredím okolo a stáva sa na ňom závislý. Toto vzájomné pôsobenie, resp. interakcia motivuje manažérov, aby reagovali kreatívne a konali inovatívne. (Zahra a O'Neil, 1998).

Mikroekonomické externé prostredie pozostáva z elementov, ktoré sú blízkom okolí podniku a priamo ovplyvňujú fungovanie podniku (Rackoff, Wiseman a Ullrich, 1985). Zahŕňa podniky, ktoré práve vstúpili na trh, substitučné podniky, dodávateľov, konkurenciu a zákazníkov. (Porter, 2008).

V slovenskej literatúre V. Juríčková (2006) definuje podnikateľské prostredie takto: „Podnikateľské prostredie v najvšeobecnejšom zmysle je všetko, čo obklopuje daný systém: podnikateľským prostredím je teda všetko, čo obklopuje podnik. Zastrešuje tak hospodárske, politické, inštitucionálne, právne, technologické, etické a kultúrne podmienky, v ktorých sa realizuje podnikateľský proces, t.j. proces formovania podnikov, ako aj realizácia ich podnikateľských aktivít.“

Na druhej strane E. Šubertová (2009) charakterizuje podnikateľské prostredie ako „súbor vonkajších činiteľov a podmienok, ktoré priamo alebo nepriamo ovplyvňujú

formovanie a rozvoj podnikania. Vonkajšie prostredie je objektívnym prostredím vo vzťahu k podnikateľom a funguje nezávisle od ich požiadaviek.“

V týchto vymedzeniach môžeme vidieť zameranie na externú časť podnikateľského prostredia, ktorej sa pri analýze podnikateľského prostredia venuje viac pozornosti podobne ako tomu bolo vo väčšine zahraničných zdrojov. Charakteristike zložiek externého prostredia sa venujú aj ďalší autori na Slovensku. Š. Slávik (2009) vymedzuje makroprostredie ako „prostredie, v ktorom sa nachádzajú všetky podnikateľské subjekty nezávisle od konkrétneho odvetvia alebo duhu podnikania, pričom sa nachádzajú pod tlakom síl, ktoré nedokážu ovplyvniť.“

Trochu inú perspektívu prinášajú J. Papula a Z. Papulová (2010), ktorí konštatujú, že každý podnik existuje v konkrétnom prostredí. „Súhrn prvkov prostredia tvorí okolie podniku, ktoré ovplyvňuje činnosť každého podniku.“ Toto prostredie môžeme potom podobne ako v prístupe A. C. Fernanda (2011) rozdeliť na dve základné časti:

1. **Externé prostredie** – v rámci ktorého hovoríme makroprostredí (sociálne a kultúrne, politické a legislatívne, ekonomické a technické), mikroprostredí (akcionári, veritelia, odbory, vládne inštitúcie, záujmové skupiny, miestne úrady, priemyselné komory) a prostredí odvetvia (konkurencia, dodávatelia, kupujúci, substitučné odvetvia),
2. **Interné prostredie podniku** – zdroje, schopnosti, možnosti. „Pre zabezpečenie a plynulé fungovanie transformačného procesu podniku sú potrebné určité prvky, väzby vytvorené medzi týmito prvkami a väzby na vonkajšie okolie. Tieto prvky a ich väzby nazývame produkčnými faktormi“ (Majtán, 2009). Aj podnikové produkčné faktory sú súčasťou interného prostredia podniku.

Na základe prezentovaného teda vyvodzujeme záver, že „podnikateľské prostredie je súbor prvkov z externého prostredia podniku, ktoré sú na základe rôznych druhov väzieb, vo vzájomnej interakcii s podnikom a ktoré vzhľadom na špecifiká interného prostredia podniku, tento podnik ovplyvňujú jedinečným, unikátnym spôsobom. Z toho vyplýva, že aj keď mnohé prvky podnikateľského prostredia vplyvajú na činnosť viacerých podnikov v danom prostredí rovnako, ich dopad na jednotlivé podniky bude diferencovaný.“

ANALÝZA VYBRANÝCH ČASTÍ PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA OVPLYVNŮJÚCICH PODNIKANIE NA SLOVENSKU

Hodnoteniu slovenského podnikateľského prostredia sa venuje viacero inštitúcií. Jednak sú to medzinárodné inštitúcie ako Svetové ekonomické fórum prostredníctvom indexu globálnej konkurencieschopnosti (Global Competitiveness Index - GCI) alebo Svetová banka, ktorá hodnotí podnikateľské prostredie vo svojej každoročnej správe „Doing business“. Na Slovensku sa hodnoteniu podmienok na podnikanie pravidelne venuje Podnikateľská aliancia Slovenska (PAS), ktorá konštruuje Index podnikateľského prostredia (IPP) a v roku 2012 prvýkrát aj Globálny monitor podnikania (GEM). Každá z týchto inštitúcií využíva iné postupy aj metodiky hodnotenia a tak poskytujú pomerne široký záber pohľadov na vývoj a stav podnikateľského prostredia a jeho jednotlivých častí.

Na základe výsledkov prieskumov podnikateľského prostredia na Slovensku vybranými zahraničnými i slovenskými inštitúciami dostávame prostredníctvom komparatívnej analýzy ucelený obraz o vývoji i súčasnom stave nášho prostredia na podnikanie. V tabuľke číslo 1 uvádzame hodnotenie jednotlivých zložiek podnikateľského prostredia, ktoré vo významnej miere ovplyvňujú podmienky na podnikanie na Slovensku a zároveň ich hodnotenie v prezentovaných prieskumoch. Keďže každý prieskum uplatňuje

vlastné klasifikácie, hodnotenia sú zobrazené v príslušných klasifikáciách jednotlivých prieskumov. Do porovnania sme vybrali tie zložky podnikateľského prostredia, ktoré sú predmetom hodnotení najčastejšie.

Tabuľka 1: Porovnanie hodnotení podnikateľského prostredia na Slovensku podľa vybraných domácich a zahraničných prieskumov

Prieskum	GEM 2011 (NES)	Index podnikateľského prostredia 3Q/2012	Doing Business 2013	Global Competitive Index 2012 - 13
Hodnotenie	Skóre 1 - 5	index (ref. hodnota = 100)	Umiestnenie z 185	Skóre 1 - 7
Financovanie	2,13	195,1	Dostupnosť úverov: 23 Ochrana investorov: 117	Rozvinutosť finančného trhu: 4,4
Vládne politiky (byrokracia, dane)	2,44	Byrokracia: 24,0 Dane: 77,3	Dane: 100	
Vládne programy	2,04			Neefektívne výdavky: 2,6
Vzdelanie (odborné, VŠ)	2,63			4,5
Fyzická infraštruktúra	3,98	157,1	Prístup k elektrine: 100	4,2
Záujem podnikové inovácie	2,78			3,0

Zdroj: vlastné spracovanie podľa GEM 2011, Index podnikateľského prostredia 3Q/2012, Doing Business 2013, Global Competitive Index 2012 – 2013.

Analyzované prieskumy majú z hľadiska predmetu hodnotenia nasledovné spoločné oblasti, resp. zložky podnikateľského prostredia:

- **Financovanie** je jednou zo základných podmienok podnikania. Tejto oblasti priradili experti v NES hodnotenie 2,13 (na škále od 1 do 5), čo umiestňuje Slovensko na 38. miesto (zo 49 hodnotených krajín). Otázkou financovania sa zaoberá aj GCI prostredníctvom položky „Rozvinutosť finančného trhu“, ktorá dosahuje v prípade Slovenska hodnotenie 4,4 (na škále od 1 do 7), ktoré ho radí na 47. miesto zo 142 krajín. Financovanie je tiež predmetom hodnotenia IPP od PAS prostredníctvom položky „Prístup k finančným zdrojom“, ktorá dosahuje hodnotu indexu 205,1 (oproti počiatočnej hodnote 100). Čiastkovým otázkam financovania, konkrétne dostupnosti úverov a ochrane investorov sa venuje aj správa Doing Business. V hodnotení dostupnosti úverov sa Slovensko nachádza na 23. mieste (zo 185 krajín), pričom v prípade ochrany investorov, správa Doing Business zaradzuje Slovensko až na 117 miesto.

Zabezpečiť dostatočný objem finančných zdrojov pre podnik je dôležitou úlohou pre každého, či už vo fáze založenia podniku alebo aj v priebehu jeho životnosti. I keď financovanie nepatrí medzi oblasti, pri ktorých možno hovoriť o najhoršom stave, vzhľadom na jej hodnotenie, zďaleka nepredstavuje podmienku, ktorá pozitívne ovplyvňuje prostredie na podnikanie na Slovensku.

- **Vládne politiky (byrokracia, dane)** boli expertmi v NES hodnotené na 2,44 bodu, vďaka čomu sa Slovensko nachádza na 22. mieste (zo 49 krajín). Kým NES zahrňuje hodnotenie otázky byrokracie aj daní do jedného faktora, ďalšie prieskumy uplatňujú samostatné hodnotenie týchto dvoch otázok. Hodnotením otázky daní sa zaoberá správa Doing Business, ktorá radí v tejto oblasti Slovensko až na 100. miesto spomedzi 185

hodnotených krajín. Otázka byrokracie a daní, pri ich oddelení ako samostatných oblastí, je predmetom hodnotenia aj IPP PAS. V položke „Byrokracia, prieťahy v konaní na úradoch, výkazníctvo“ dosahuje index hodnotu 24,0 (oproti počiatočnej hodnote 100), v položke „Legislatíva upravujúca dane, poplatky, investície“ dosahuje index hodnotu 77,3.

Na základe výsledkov jednotlivých prieskumov nemožno dane a byrokraciu považovať za oblasti podporujúce nové a rastúce firmy, skôr naopak. Vzhľadom na ich dopad na podnikateľov na Slovensku.

- **Vládne programy.** Vládne programy zamerané na podporu nových a rastúcich firiem patria medzi najhoršie hodnotené podmienky na podnikanie. „Najhorší stav pritom vykazujú dimenzie dostupnosti vládnych programov a najmä efektívnosti vládnych programov. Negatívne hodnotenie však vykazujú aj ďalšie dimenzie, ako možnosť získania širokého rozsahu asistencie prostredníctvom jednej agentúry, existencia primeraného množstva programov, efektívna podpora prostredníctvom inkubátorov a vedeckých parkov, či kompetentnosť a efektívnosť ľudí pracujúcich pre vládne agentúry. Zo zistení prieskumu NES jednoznačne vyplýva, že v oblasti vládnych programov (a všetkých jej dimenziách) existuje stále značný priestor na zlepšenie, kým sa stanú podmienkou pozitívne vplyvajúcou na podnikateľskú aktivitu na Slovensku“ (Pilková, 2012).

- **Vzdelanie (odborné, profesijné, vysokoškolské)** možno rovnako zaradiť medzi podmienky vyznačujúce sa negatívnym stavom. „V rámci tejto podmienky je hodnotené poskytovanie dostatočnej prípravy na založenie a rozvíjanie nových firiem, pričom to je ako najslabšie vnímané na úrovni vysokých škôl. Pomerne negatívne hodnotenia v tejto oblasti však vykazujú aj systémy odborného, profesionálneho a nepretržitého vzdelávania, a dokonca aj podnikateľské a manažérske vzdelávanie (i keď v tomto prípade sa hodnotenie približuje k neutrálnemu)“ (Pilková, 2012). Celkovo však možno zhodnotiť, že vzdelanie na úrovni odborného, profesijného a vysokoškolského vzdelávania predstavuje tiež podmienku, v ktorej existuje potreba významných zlepšení, aby sa stala podmienkou s výraznejším pozitívnym vplyvom na podnikateľskú aktivitu.

- **Fyzická infraštruktúra** dosahuje na Slovensku z pohľadu expertov hodnotenie 3,98, vďaka čomu je na 16. mieste medzi všetkými zapojenými krajinami (49 krajín). Fyzická infraštruktúra je aj predmetom hodnotenia iniciatív GCI prostredníctvom položky „Celková kvalita infraštruktúry“ (hodnotenie 4,2, umiestnenie na 74. Mieste zo 142 krajín), ako aj IPP PAS prostredníctvom položky „Úroveň infraštruktúry“ (hodnota indexu 158,9). Čiastkovo, z pohľadu prístupu k elektrickej energii, hodnotí túto otázku aj Doing Business, pričom Slovensko umiestňuje na 102. miesto spomedzi 185 zapojených krajín.

Dostupnosť komerčnej infraštruktúry a služieb je výrazne pozitívne hodnotenou podmienkou. Znamená to, že v tomto prípade možno hovoriť o pozitívnom vplyve dostupnosti komerčnej infraštruktúry a služieb na podnikateľskú aktivitu. Najlepšie hodnotenou je pritom dostupnosť bankových ako aj právnych a účtovníckych služieb. Pozitívne je tiež hodnotenie dostatočného množstva a kvality dostupných subdodávateľov, dodávateľov a poskytovateľov poradenských služieb, jedinou negatívne hodnotenou dimenziou je ich cenová dostupnosť pre nové a rastúce firmy.

- **Záujem podnikov/spotrebiteľov o inovácie:** „Záujem podnikov o inovácie“ a „Záujem spotrebiteľov o inovácie“ sú z pohľadu NES hodnotené samostatne, pričom na základe vnímania expertov dosahujú hodnotenie 2,78 resp. 3,22, čo zaraďuje Slovensko na 39. resp. 45. miesto spomedzi 49 krajín zapojených do NES. Otázka inovácií je aj súhrnnou položkou hodnotenia v rámci GCI (čiže nie je oddelené hľadisko podnikov od hľadiska spotrebiteľov, a zároveň je uplatnený širší pohľad na túto problematiku), pričom Slovensko dosahuje hodnotu 2,9, ktorá ho radí na 96. miesto spomedzi 142 hodnotených krajín.

Vzhľadom na výsledky jednotlivých hodnotení, zaradujeme aj záujem podnikov a spotrebiteľov o inovácie, do skupiny faktorov, ktoré nemajú práve pozitívny vplyv na podnikanie na Slovensku.

ZÁVER

Podnikanie je základným predpokladom dynamiky fungovania trhovej ekonomiky a efektívnej alokácie zdrojov. Pre Slovensko ako krajinu nachádzajúcu sa v procese permanentného dobiehania úrovne najrozvinutejších post industriálnych ekonomík má zlepšovanie podmienok pre podnikanie nenahraditeľný význam a predstavuje zásadný faktor konkurencieschopnosti.

Skúsenosti z predchádzajúcich rokov ukázali, že systematické zavádzanie pozitívnych zmien v podnikateľskom prostredí na Slovensku môže v strednodobom horizonte výrazne akcelerovať rozvoj ekonomiky a zvyšovať zamestnanosť. V tomto kontexte by malo byť podnikateľské prostredie na Slovensku jednou z hlavných konkurenčných výhod nášho hospodárstva. Je nepochybné, že jeho jednotlivé charakteristiky legislatívnej, regulačnej a širšej sociálno-ekonomickej povahy pri vhodnom nastavení môžu predstavovať vhodný základ pre znovu naštartovanie rastových a reštrukturalizačných procesov i v období po odznení vplyvov globálnej finančnej a hospodárskej krízy.

Ide však o značne rozsiahly a komplikovaný proces čiastkových úloh a krokov, ktorý si vyžaduje aktívnu spoluúčasť mnohých rezortov, odborných kruhov, podnikateľskej sféry, vzdelávacích inštitúcií a ďalších inštitúcií, zväzov, združení a podobne.

LITERATÚRA

- AGUILAR, F.J. 1976. *Scanning the business environment*. New York: Macmillan, 1976. 239 s. Dostupné na: <http://books.google.sk/books/about/Scanning_the_business_environment.html?id=o-M9AAAAIAAJ&redir_esc=y>.
- DUNHAM, R. – PIERCE, L.J. 1989. *Management*. London : Longman, 1989. 832 s. ISBN: 9780673398017.
- FERNANDO, A. C. 2011. *Business environment* . New Delhi : Pearson Education India, 2011. 663 p. ISBN 8131731588.
- JURÍČKOVÁ, V. 2006. *Podnikateľské prostredie a firemné stratégie*. Bratislava : Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, 2006. 172 s. ISBN 80-7144-154-6.
- KEW, J. – STREDWICK, J. 2005. *Business Environment: Managing in a Strategic Context*. London : CIPD Publishing, 2005. 271 s. ISBN 1843980797.
- MAJTÁN, Š. a kol. 2009. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava : Sprint dva. 2009. 320 s. ISBN 978-80-89393-07-7.
- PAPULA, J. – PAPULOVÁ, Z. 2010. *Strategické myslenie manažérov: za tajomstvami strategického myslenia*. Bratislava : KARTPRINT, 2010. 302 s. ISBN 978-80-88870-86-9.
- PILKOVÁ a kol. 2012. *Podnikanie na Slovensku: Vysoká aktivita, nízke rozvojové aspirácie*. Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, 2012. ISBN 978-80-223-2823-4.
- PODNIKATEĽSKÁ ALIANCIA SLOVENSKA. 2012. *Správa o globálnej konkurencieschopnosti za rok 2012-2013*. [online]. 2012 [cit. 04.01.2013]. Dostupné na: <http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/sprava_o_globalnej_konkurencieschopnosti/>.

- PODNIKATEĽSKÁ ALIANCIA SLOVENSKA. 2013. *Index podnikateľského prostredia*. [online]. 2013 [cit. 12.01.2013]. Dostupné na: <http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/>.
- PORTER, M.E. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. In: Boston: *Harvard business Review*. ISSN 0017-8012. 2008, p. 79–93.
- RACKOFF, N. – WISEMAN, C. – ULLRICH, W.A. 1985. Information Systems for Competitive Advantage: Implementation of a Planning Process. In: *MIS Quarterly*. 1985. ISSN 2162-9730. vol. 9, no. 4, p. 285-294.
- SLÁVIK, Š. 2009. *Strategický manažment*. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2009. 403 s. ISBN 978-80-89393-08-4.
- SVETOVÁ BANKA. 2013. *Ease of Doing Business in Slovak Republic*. [online]. 2013. [cit. 21.01.2013]. Dostupné na : <<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/slovakia>>.
- ŠÚBERTOVÁ, E. a kol. 2009. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2009. 156 s. ISBN 978-80-225-2869-6.
- WEIMER, A.M. 1966. *Business Administration: An Introductory Management Approach*. Pennsylvania : R. D. Irwin, 1966. 708 s. Dostupné na: <http://books.google.sk/books?ei=IHIRUenTJ4P14QSE4IG4Aw&id=-JUraQAAMAAJ&dq=arthur+m.+weimer&q=business+environment#search_anchor>.
- WHEELER, B. O. – ADAMS, T. J. 1973. *The Business of Business: An Introduction*. San Francisco : Canfield Press, 1973. 403 p. ISBN 9780063893382.
- ZAHRA, S.A. – O'NEILL, H.M. (1998). Charting the Landscape of Global Competition: Reflections on Emerging Organizational Challenges and Their Implications for Senior Executives. In: *The Academy of Management Executive*, vol. 12, no.4, p. 13-21. ISSN 0896-3789.

KONTAKT

Ing. Michaela Kinčáková
denná doktorandka KPH
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: michaela.kincakova@gmail.com

REGULÁCIA TELEKOMUNIKAČNÉHO TRHU MOBILNÝCH OPERÁTOROV NA SLOVENSKU A V EURÓPSKEJ ÚNII

MOBILE OPERATORS TELECOMMUNICATION MARKET REGULATION IN SLOVAKIA AND EUROPEAN UNION

Jakub Kintler

ABSTRACT

The telecommunications market shows an oligopolistic market structure in real market conditions. It is characterized by interdependence between the market actors, i.e. their interaction, existing barriers to entry and exit the industry, a slightly differentiated product, an unspecified number of consumers and a limited number of providers. The proposed article addresses the issue of development and regulation of the telecommunications market on the national as well as European level. The present article deals with problems of an organization and regulation of an oligopolistic market in order to increase the competition between individual providers of mobile and telecommunications services. At the end is identified the current development of the telecommunications market and the direction of its future development.

KEY WORDS

oligopoly, telecommunication market, prices, regulation, development and trends

JEL CLASSIFICATION

D43

ÚVOD

Telekomunikačné odvetvie sa postupne vyvíja od svojho vzniku v roku 1880. V prvotných fázach svojho rozvoja bolo vo verejnom vlastníctve, čo viedlo k jeho monopolizácii a následnej regulácii v záujme zachovania trhových podmienok pre prijímateľov služieb tohto priemyslu. V prvej polovici 20. storočia sa telekomunikačné odvetvie stalo relatívne stabilným po celom svete a od roku 1950 sa začína rozvíjať myšlienka deregulovať telekomunikačný priemysel. V posledných troch desaťročiach v dôsledku liberalizácie a deregulácie sa telekomunikačný priemysel zmenil na dynamický, environmentálny a rýchlo rastúci. Pod značný rozvoj telekomunikačného priemyslu sa okrem iných faktorov, významnou mierou podpísal aj technologický pokrok, ktorý pokračuje kontinuálne od posledných desaťročí. Pre telekomunikačné spoločnosti tento vývoj vytvoril nové príležitosti, ale aj hrozby. Spoločnosti sa snažia okrem IT technológií stimulovať nové odvetvia zábavy a médií. Know-how, inovácie, vnútroštátne a medzinárodné prístupy na trh sú rozhodujúce pre úspech v konkurenčnom boji. Z dôvodu potrebných nových a doplnujúcich možností a zdrojov na plnenie nových požiadaviek v posledných rokoch vznikajú rozsiahle spojenectvá, fúzie a akvizície. Firmy museli prehodnotiť svoje stratégie, produkty a trhové portfólio. Z ekonomického hľadiska je dnes odvetvie telekomunikácií jedno z najdôležitejších v Európe.

¹ Ing. Jakub Kintler, PhD., Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomickej univerzity v Bratislave. Článok je výstupom riešenia grantovej úlohy MŠ SR VEGA č.: 1/0488/12 Teória regulácie monopolov na nadnárodných trhoch dominantných subjektov sieťových odvetví v prostredí s vysokým stupňom koncentrácie v rozsahu 100 %. Autorský podiel 100 %.

1. CHARAKTERISTIKA TELEKOMUNIKAČNÉHO TRHU

Telekomunikačný trh vzhľadom na počet licencií v rôznych krajinách, vykazuje znaky oligopolného trhu. Oligopolná trhová štruktúra patrí medzi trhové štruktúry nedokonalkej konkurencie. Nedokonalú konkurenciu môžeme vymedziť ako trhové štruktúry, ktoré predstavujú taký stav ekonomického systému, keď nie je možné dosiahnuť pri predpoklade racionálneho správania sa subjektov trhu rovnováhu, ktorá by predstavovala pareto optimálne riešenie maximalizácie zisku pre firmy na jednej strane a maximalizáciu užitočnosti pre spotrebiteľov na strane druhej. Vo vyššie uvedenom zmysle dochádza na nižšie špecifikovaných trhoch k prerozdeľovaniu blahobytu a vzniku externalít. Vo vyššie uvedenom zmysle oligopolná trhová štruktúra vykazuje nasledovné charakteristiky:²

- obmedzený počet firiem (poskytovateľov)
- bližšie nešpecifikovaný počet spotrebiteľov
- existujúce bariéry vstupu a výstupu z odvetvia
- produkt alebo služba je málo diferencovaná
- vzájomné správanie sa subjektov trhu

Telekomunikačný trh a trhový segment mobilných operátorov, ktorého analýza je podstatou prezentovaného príspevku vykazuje všetky vyššie špecifikované charakteristiky. Bariéry vstupu do odvetvia tvoria licencie, ktoré poskytuje štát jednotlivým uchádzačom. Telekomunikačná infraštruktúra je vo vlastníctve štátu, alebo verejného poskytovateľa, ktorý umožňuje prístup ostatným firmám do prenosovej sústavy. Nákladové funkcie sú považované za formu úspor z rozsahu. Súčasne môžeme pozorovať vzájomné ovplyvňovanie sa subjektov trhu, ktoré je významné vzhľadom na jeho veľkosť a obmedzenia, ktorými disponuje. Z hľadiska európskej perspektívy telekomunikačný trh je trhom s exponenciálnym rastom. Existuje všeobecná zhoda, že 4-5 poskytovateľov by malo postačovať na vytvorenie dostatočnej hospodárskej súťaže na trhu. Avšak rastúca regulácia na európskej úrovni situáciu mnohých poskytovateľov telekomunikačných služieb zhoršuje. Je zrejme, že európski poskytovatelia služieb sa snažia meniace sa základné podmienky na trhu reagovať mnohými rôznymi spôsobmi. Firmy neustále inovujú a hľadajú nové zdroje príjmov a súčasne pokračujú v znižovaní nákladov. Na niektorých európskych trhoch, napríklad vo Veľkej Británii alebo vo Švajčiarsku sa aktuálnym trendom stáva konsolidácia³ povedal Hagen Götz Hastenteufel z poradenskej firmy AT Kearney ktorá, vypracovala štúdiu európskeho telekomunikačného trhu. Regulácia telekomunikačného trhu smeruje k možnosti spotrebiteľov si voľne vyberať zo služieb dostupných poskytovateľov bez ohľadu na viazanosť a zmluvný vzťah s poskytovateľom v domovskej krajine, čo vedie k zvyšovaniu konkurencie na trhu telekomunikácií. Výsledkom týchto tendencií je rastúci tlak na zvyšovanie produktivity práce a znižovanie cien poskytovaných služieb.

2. NÁSTROJE REGULÁCIE TELEKOMUNIKAČNÉHO TRHU

Európska komisia realizuje regulačné opatrenia, aby zabránila zneužívaniu trhovej sily jednotlivých poskytovateľov telekomunikačných služieb. Výsledkom pôsobenia v posledných rokoch je balík opatrení a smerníc známy ako telekomunikačný balík. Telekomunikačný balík predstavuje prepracovanie európskeho telekomunikačného zákona s cieľom vylepšiť existujúce právne predpisy týkajúce sa služieb elektronických komunikácií. Ambíciou tohto regulačného balíka je vytvorenie novej európskej telekomunikačnej a regulačnej štruktúry v rámci všetkých 27 členských štátov EÚ. Táto reforma je zameraná okrem iného aj na

² FENDEKOVÁ, E. 2006: Oligopoly a regulované monopoly. Bratislava: Iura Edition, 2006. 205 s. ISBN 80-8078-080-3.

³ <http://www.protext.cz/zprava.php?id=11839>, dostupné na internete 15.04.2013

stransparentnenie taríf, prehľadnejšiu formuláciu zmluvných podmienok a ochranu osobných údajov spotrebiteľov. Rovnako zavádza nový európsky regulačný orgán BEREC.

BEREC je združenie európskych regulátorov v oblasti elektronickej komunikácie zriadené nariadením (ES) č. 1211/2009 Európskeho parlamentu z 25. novembra 2009 ako súčasť telekomunikačného reformného balíka. Agentúra BEREC pozostáva z Rady regulačných orgánov, ktorú tvoria riaditelia 27 vnútroštátnych regulačných orgánov.⁴ Úrad je oficiálnym orgánom EÚ a za jeho riadenie zodpovedá výbor, v ktorom sú zastúpené všetky národné regulačné orgány a komisia. Združenie nahradilo skupinu európskych regulačných orgánov pre elektronické komunikačné siete a služby, založené v roku 2002. Svojou činnosťou prispieva k rozvoju a lepšiemu fungovaniu vnútorného trhu pre elektronické komunikačné siete a služby. Súčasťou činností agentúry BEREC je poskytovanie pomoci národným regulačným orgánom pri vykonávaní regulačného rámca EÚ pre elektronické komunikácie. Podporuje konzistentnú implementáciu regulačných opatrení EÚ a tak zlepšuje fungovanie jednotného trhu. Telekomunikačný balík sa stal predmetom niekoľkých politických rokovaní medzi krajinami EÚ, vrátane rokovaní o poskytovaní prístupu k infraštruktúre dominantných poskytovateľov širokopásmového pripojenia.

Jednou z posledných aktivít v oblasti regulácie telekomunikačného trhu v EÚ je nariadenie Európskeho parlamentu zo dňa 13. júna 2012 zameraného na zníženie diferencie cien za poskytované služby medzi domácimi a roamingovými hovormi, sms, mms a ďalšími službami mobilných operátorov. Cieľom uvedeného európskeho aktu je snaha o oddelenie predaja domácich (národných) služieb a roamingových služieb. Predpokladom uvedenej separácie jednotlivých služieb by malo byť vytvorenie nového trhového segmentu mobilných roamingových služieb, čo povedie k zvýšeniu konkurencie na strane ponuky so žiaducim efektom poklesu cien za roamingové služby v Európe pre spotrebiteľov. Parciálnym cieľom v tejto oblasti je eliminácia bariér vstupu nových poskytovateľov, resp. operátorov na jednotlivé národné trhy. V zmysle tohto nariadenia sú povinní poskytovatelia roamingových služieb informovať spotrebiteľov o cenách jednotlivých uskutočnených ako aj akceptovaných hovoroch, sms, mms, data prenosoch a pod. transparentne bez dodatočných a skrytých poplatkov, ktoré by v konečnom dôsledku navyšovali konečnú cenu predaného balíka služieb. V tabuľke nižšie uvádzame prehľad jednotlivých roamingových služieb mobilných operátorov v nadväznosti na cenovú reguláciu. Nižšie uvedené ceny za poskytovanie roamingových služieb by mali byť v platnosti do 30. júna 2017.

Tabuľka 1 Regulované ceny roamingových služieb mobilných operátorov v EÚ⁵

Realizovaný typ služby	Dátum	Max. cena za uskutočnenie bez Dph	Max. cena za prijatie bez Dph
hlasové služby	1. júl 2012	0,29 €/min.	0,08 €/min.
	1. júl 2013	0,24 €/min.	0,07 €/min.
	1. júl 2013	0,19 €/min.	0,05 €/min.
sms	1. júl 2012	0,09 €/sms	–
	1. júl 2013	0,08 €/sms	–
	1. júl 2013	0,06 €/sms	–
dátové služby	1. júl 2012	0,70 €/Mb	–
	1. júl 2013	0,45 €/Mb	–
	1. júl 2013	0,20 €/Mb	–

Zdroj: eur-lex.europa.eu, vlastné spracovanie

⁴ http://berec.europa.eu/eng/about_berec/what_is_berec, dostupné na internete 15.04.2013

⁵ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2012:172:0010:0035:EN:PDF>, dostupné na internete 15.04.2013

Ceny uvedené v tabuľke 1, predstavujú maximálne ceny na regulovanom trhu telekomunikácii, konkrétne segment mobilných operátorov. Samozrejme ceny za jednotlivé poskytované služby môžu rôzne variovať vzhľadom na ekonomické možnosti jednotlivých poskytovateľov nesmú však prekročiť regulátorom nastavený rámec, v tomto prípade maximálnu cenu. Aktuálne najvýznamnejší mobilní operátori na Slovensku (T-Com, Orange, O2) účtujú pri rešpektovaní nariadenia Európskeho parlamentu maximálne ceny za roamingové služby, teda na hranici stanovenej regulátorom. Reguláciu telekomunikačného trhu v EÚ vykonáva agentúra BEREC, ktorá je zodpovedná za implementáciu jednotlivých nariadení Európskeho parlamentu do praxe. Na Slovensku reguláciu v oblasti telekomunikačných služieb vykonáva Telekomunikačný úrad Slovenskej republiky, ktorý okrem iného implementuje nariadenia a smernice Európskeho parlamentu a dohliada nad dodržiavaním podmienok implementovaných smerníc.

3. VÝVOJ TELEKOMUNIKAČNÉHO TRHU NA SLOVENSKU A V EÚ

Telekomunikačný segment mobilných operátorov, teda firiem poskytujúcich uvedený typ služby svojim spotrebiteľom vykazuje typické znaky oligopolnej trhovej štruktúry. Na začiatku svojho fungovania v 90-tych rokoch minulého storočia bol dokonca klasickým príkladom duopolu. Následne po liberalizácii trhu poskytovateľov mobilných telekomunikačných služieb je príkladom oligopolnej trhovej štruktúry s dvomi dominantnými firmami, ktorým od nástupu tretieho mobilného operátora neustále klesá trhovú podiel. V súčasnosti na Slovensku do tohto trhového segmentu penetroval ďalší poskytovateľ. Pre názornosť nižšie prezentujeme vývoj trhových podielov podľa počtu dosiahnutých výnosov za ukončenie volaní vo verejnej mobilnej telefónnej sieti od 31.12.2009 do konca roka 2011. Spoločnosť Orange Slovensko dosiahla k 31.12.2009 trhovú podiel vo výške 43,58 %, spoločnosť Slovak Telekom dosiahla k tomu istému dátumu takmer rovnaký podiel vo výške 43,36 %. Spoločnosti Orange Slovensko klesol trhovú podiel k 31.12.2011 na 36,58 % a spoločnosti Slovak Telekom na 35,93 %.⁶ Naopak spoločnosti Telefónica Slovakia trhovú podiel za posledné 2 roky stúpol z 13,06 % na 27,49 %. Spoločnosti Telefónica Slovakia teda za posledné 2 roky stúpol trhovú podiel podľa výšky výnosov za ukončenie volaní vo verejnej mobilnej telefónnej sieti dvojnásobne.

Európsky telekomunikačný trh rovnako ako Slovenský vykazuje jasné znaky oligopolného trhu. Z pohľadu ekonomickej sily medzi najsilnejšie firmy patria: Vodafone, Telefónica O2, T-Com a Orange. Vzhľadom na celkovú globálnu ekonomickú silu, môžeme považovať spoločnosť Vodafone za lídra tohto trhu. Svoje dominantné postavenie využíva pri tvorbe cien za poskytované služby, pričom je to možné dokumentovať najmä pri poskytovaní roamingových služieb, ktoré sú násobne vyššie oproti cenám vnútroštátnych hovorov. Výsledkom týchto rozdielov bola implementácia nariadenia európskeho parlamentu o regulácii cien poskytovaných roamingových služieb. V nariadení sa okrem iného konštatuje, že nemožno hovoriť o existencii vnútorného telekomunikačného trhu, pokiaľ existujú významné rozdiely medzi domácimi a roamingovými cenami.

V súčasnosti 80% z celkových príjmov spoločnosti Vodafone pochádza zo štandardných hlasových hovorov a textových správ, preto regulácia zo strany európskych regulátorov má značný vplyv na finančné výsledky spoločností. Tá reaguje zameraním a sústredením svojich aktivít na rozvojové trhy, kde dopyt po mobilných službách rastie (India, niektoré štáty Afriky). Presun aktivít na rozvojové trhy sa uskutočňuje aj v dôsledku stagnácie dopytu na európskom trhu a silnejúceho konkurenčného prostredia. Často nie je výnimkou, že na jednotlivých národných trhoch pôsobia traja až piati poskytovatelia mobilných telekomunikačných služieb. Novinkou v oblasti konkurencie v telekomunikačnom

⁶ <http://www.teleoff.gov.sk/data/files/32271.pdf>, dostupné na internete 15.04.2013

priemysle je zvýšený počet firiem, ktoré si prenajímajú kapacitu mobilných sietí od majiteľov licencií a predávajú svoje vlastné mobilné služby zákazníkom. Ďalším trendom v tejto oblasti je poskytovanie softvéru s hlasovými službami internetovými spoločnosťami. Súčasťou rozvoja technológií a sprísňovania podmienok poskytovania klasických mobilných služieb môžeme na trhu mobilných operátorov zaznamenať rast dopytu po dátových službách. Naopak dopyt podiel klasických hlasových a textových služieb klesá. Z hľadiska strednodobého horizontu sa predpokladá ďalší rozvoj rastu trhu dátových služieb. Predpoklad rastu trhu s dátovými službami spôsobuje najmä rastúci dopyt a používanie smartphonov a tabletov. Súčasne k popularite týchto zariadení významnou mierou napomáha aj neustále skvalitňovanie dátovej siete. Mobilné siete v Európe predstavujú typickú kombináciu 2G siete pre tradičné služby a 3G siete pre vysoké rýchlostný prístup k internetu a aplikáciám. Ďalšou etapou vývoja a rozvoja mobilnej siete bude 4G, ktorú už niektoré krajiny používajú.

ZÁVER

Rozvoj telekomunikačného trhu v EU a na Slovensku je závislý na technologickom pokroku a neustálej implementácii inovácii do mobilnej telekomunikačnej siete. V rámci regulácie poskytovania mobilných telekomunikačných služieb je národný regulátor do značnej miery závislý od regulátora pôsobiaceho na úrovni Európskej únie. V záujme skvalitňovania a zvyšovania dostupnosti služieb mobilných operátorov širokej verejnosti je nevyhnutná liberalizácia tohto trhu. Vzhľadom na fakt, že nami identifikovaný trhový segment v dôsledku vydávania súhlasu na pridelenie frekvencie, ktorá predstavuje vstupnú bariéru na telekomunikačný trh a je vo vlastníctve štátu, ktorý vo vyššie uvedenom zmysle vystupuje ako monopol, sa môže regulácia v záujme eliminácie tohto vplyvu javiť ako správna a z krátkodobého hľadiska aj ako vysoko žiadúca. Výsledkom tejto regulácie by malo byť znova oživenie konkurenčného boja medzi jednotlivými poskytovateľmi mobilných telekomunikačných služieb a tým zabezpečenie pre spotrebiteľa rastúcu kvalitu pri súčasnom poklese cien.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- BROWNING, K.E. – ZUPAN, A.M. 2009: Microeconomic Theory & Applications, 10th edition. New Jersey: Wiley & Sons, 2009. 408 s. ISBN 978-0-470-42949-5.
- FENDEK, M. – FENDEKOVÁ, E. 2008: Mikroekonomická analýza. Bratislava: Iura Edition, 2008. 569 s. 2008 ISBN 978-80-8078-180-4.
- FENDEKOVÁ, E. 2006: Oligopoly a regulované monopoly. Bratislava: Iura Edition, 2006. 205 s. ISBN 80-8078-080-3.
- MARSHALL, A. 2006: Principles of Economics. New York: Cosimo, 2006. 312 s. ISBN 1-59605-985-0.
- PINDYCK, R. – RUBINFELD, D: 2008. Microeconomics, 7th edition. New Jersey: Prentice Hall, 2008. 768 s. ISBN 978-01-32080-23-1.
- <http://berrec.europa.eu>
- <http://www.protext.cz>
- <http://eurlex.europa.eu>
- <http://www.teleoff.gov.sk>

KONTAKT

Ing. Jakub Kintler, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava

ČESKÁ REPUBLIKA 2013: ROZPAKY, NEJISTOTY A STAGNACE

CZECH REPUBLIC 2013: EMBARRASSMENT, UNCERTAINTY AND STAGNATION

Eva Kislingerová

ABSTRACT

The paper summarizes the trends in the economy of the Czech Republic. On this basis, it provides an estimate of the further development of insolvency petitions and actually declared bankruptcies in the Czech Republic. In addition, it summarizes selected data on yield, duration and other statistical aspects of insolvency proceedings in the Czech Republic.

KEY WORDS

Insolvency; Bankruptcy; Insolvency proceedings; Creditors' returns.

JEL Classification:

G33, G34

ÚVOD - CELKOVÁ EKONOMICKÁ SITUACE V ČR V ROCE 2013

Česká republika prošla podobně jako v podstatě všechny vyspělé země v letech 2008 až 2010 poměrně hlubokou krizí, která se v daném kontextu projevila primárně výrazným poklesem domácí poptávky a ochabnutím celkové ekonomické aktivity. Exportně zaměřený průmysl země trpěl nízkou poptávkou v zahraničí. Naopak od řady jiných zemí však měla ČR dvě významné výhody. Tou první bylo stabilní a zdravé bankovníctví, které je odolné vůči defaultu, protože je kapitálově silné a má dostatečné rezervy. Banky na krizi zareagovaly konzervativně a snížily svojí úvěrovou angažovanost vůči nefinančním podnikům. Vůči rodinám se podstatně zpomalil růst objemu úvěrů. Druhou výhodou je fakt relativně nízkého zadlužení státu, přičemž politická reprezentace v letech 2009 až 2013 zbrzdila předchozí rozpočtovou expanzi. Vedle pozitiv se ale objevují i velmi podstatná negativa, která neumožňují vidět situaci pro rok 2013 a 2014 v nijak optimistickém světle. Především oživení po hluboké krizi let 2009 a 2010 bylo jenom krátké a nijak výrazné, v roce 2012 pak bylo vystřídáno dalším hospodářským poklesem. Za druhé pokračuje trend nízké a dokonce stále se snižující domácí poptávky, když rodiny značně racionalizovaly svoji spotřebu. Významným momentem je fakt, že rodiny potlačily spotřebu výrazně více, než jak se snížila jejich skutečná životní úroveň měřená disponibilními příjmy. To ukazuje na posilování rezerv a celkovou stabilizaci rodinných rozpočtů. To je velmi zdravý přístup k věci, ale zároveň se tím prohlubují aktuální hospodářské potíže země.

Specifickým znakem situace v ČR je, že souběžně s restriktivní rozpočtovou politikou jsou zveřejňovány stále nové případy, kdy byly rozpočtové prostředky vynakládány chybně nebo na zbytečné projekty, což vede k rekordnímu poklesu důvěry obyvatel ve vládu. Výsledkem je dlouhodobá stagnace ekonomiky a to při na české poměry relativně vysoké míře nezaměstnanosti. V daném období lze tvrdit, že největším problémem hospodářství není nějaká typicky ekonomická obtíž, jako například cenové vztlínání nebo rozpad odbytišť

¹ Prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc.; Vysoká škola ekonomická v Praze, vedoucí katedry podnikové ekonomiky Fakulty podnikohospodářské. Příspěvek byl zpracován v rámci projektu TD010093 *Vývoj transakčních nákladů českých ekonomických subjektů v insolvenčním řízení, možnosti jejich snižování na úroveň běžnou v EU pomocí zdokonalení legislativy, možnosti zlepšení statistiky insolvenčních řízení a vytvoření modelu finanční křehkosti rodin* registrovaného u Technologické agentury ČR.

v zahraničí. Rozhodujícím problémem je přístup vlastního obyvatelstva, které se nehodlá podílet na hospodářském růstu vlastní spotřebou a raději čeká na jiné impulsy.

NĚKTERÉ ZVLÁŠTĚ VÝRAZNÉ ASPEKTY EKONOMICKÉHO VÝVOJE V ČR

Pokud bychom hledali hlavní charakteristiky ekonomického vývoje v ČR v posledních několika letech, pak bychom pravděpodobně hovořili především o nestabilitě a nejistotě, kterou se nedaří vyřešit.

Tabulka 1: Některá makroekonomická data o vývoji v ČR v letech 2007 až 2012

U k a z a t e l	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ukazatele reálné ekonomiky						
HDP, mld. Kč. b. c.	3 663	3 848	3 759	3 800	3 841	3 844
HDP na 1 obyvatele, Kč/obyv., b. c.	354	368	358	361	365	365
HDP, %, r/r, reálně	808	986	288	268	961	721
Výdaje na konečnou spotřebu, %, r/r, reálně, z toho:	5,7	3,1	-4,5	2,5	1,9	-1,3
- spotřeba domácností, %, r/r, reálně	3,1	2,3	1,3	0,9	-0,3	-2,8
Výdaje na tvorbu hrubého kapitálu, %, r/r, reálně, z toho:	4,1	3,0	0,2	1,0	0,7	-3,6
- fixního, %, r/r, reálně	15,5	1,9	-20,2	5,8	0,3	-3,2
Vývoz zboží a služeb, %, r/r, reálně	13,2	4,1	-11,0	1,0	-0,7	-1,7
Dovoz zboží a služeb, %, r/r, reálně	11,3	3,9	-10,9	15,6	9,4	3,8
Domácí realizovaná poptávka, %, r/r, reálně	12,9	2,7	-12,0	15,9	6,7	1,9
Hrubé národní úspory, mld. Kč, b. c.	5,8	2,8	-2,2	0,9	-0,4	-2,5
Míra hrubých národních úspor, %	903,9	1001,2	773,6	750,0	794,4	820,2
Míra hrubých úspor domácností, %	26,8	27,5	22,2	21,5	22,5	23,2
Souhrnná produktivita práce, %, r/r	10,4	9,5	11,4	11,5	9,8	12,7
Jednotkové pracovní náklady, %, r/r	3,7	0,6	-2,2	2,6	0,7	-1,3
Průmysl – tržby, %, r/r, b. c.	2,2	2,3	2,9	-0,7	-0,2	2,7
Stavební produkce, %, r/r, reálně	14,1	-0,3	-15,9	9,5	7,6	1,7
Služby – tržby, %, r/r, reálně	7,1	0,0	-0,9	-7,4	-3,6	-7,6
Zemědělství – tržby, %, r/r, reálně	8,7	0,2	-9,9	-1,4	-1,9	-0,7
Obecná míra nezaměstnanosti, %, průměr	-6,6	-3,8	7,1	6,4	8,2	n.a.
Míra dlouhodobé nezaměstnanosti, %, průměr	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7	n.a.
Míra reg. nezam. podle stávající metodiky, %, průměr	2,8	2,2	2,0	3,0	2,7	n.a.
Průměrná hrubá nominální mzda ¹⁾ , %, r/r	6,62	5,44	7,98	9,01	8,57	8,60
Průměrné reálné mzdy ¹⁾ , %, r/r	7,2	7,8	3,3	2,2	2,4	2,7
Míra inflace, %, r/r, průměr	4,3	1,4	2,3	0,7	0,5	-0,6
Míra inflace, %, r/r, prosinec	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3
Ceny průmyslových výrobců, %, r/r, průměr	5,4	3,6	1,0	2,3	2,4	2,4
Ceny stavebních prací, %, r/r, průměr	4,1	4,5	-3,1	1,2	5,6	2,1
Ceny tržních služeb, %, r/r, průměr	4,1	4,5	1,2	-0,2	-0,5	-0,7
Fiskální ukazatele	1,6	3,8	1,5	-1,2	0,9	-0,6
Vládní deficit (přebytek), mld. Kč	-26,9	-85,9	-218,3	-182,7	-125,2	-130,5
Vládní deficit (přebytek)/HDP, %	-0,7	-2,2	-5,8	-4,8	-3,3	-3,4
Saldo státního rozpočtu (SR), mld. Kč	-66,4	-20,0	-192,4	-156,4	-142,8	-101,0
Saldo SR/HDP, %	-1,8	-0,5	-5,1	-4,1	-3,7	-2,6
Vládní dluh, mld. Kč	1	1	1	1	1	1
Dluh sektoru vlády v procentech HDP, %	023,4	104,3	285,6	436,6	567,9	692,8
Státní dluh, mld. Kč	27,9	28,7	34,2	37,8	40,8	44,0
Státní dluh/HDP, %	1	1	1	1	1	1
	892,3	999,8	178,2	344,1	499,4	667,6
	24,4	26,0	31,3	35,4	39,0	43,4

Legenda: r/r meziroční změna; n. a. - údaj není k dispozici; ¹⁾ na přepočtené počty, celé národní hospodářství. Zdroj: (ČSÚ 2013)

Pokud si v tabulce 1 v kolonce hrubý domácí produkt doplníme predikci, podle které poklesne tento agregátní ukazatel ekonomické výkonnosti v roce 2013 o půl procenta, pak se dostaneme k jednoznačnému zjištění, že v příštím roce bude výkon hospodářství v podstatě stejný, jako byl v roce 2008. To znamená, že více než šest let přešlapuje a bude přešlapovat česká ekonomika na místě. A nyní další okolnosti: ve stejném období se státní dluh zvýšil o více než 500 miliard korun a vůči hrubému domácímu produktu poskočil z 34 na více než 44 procent. To znamená, že ani velmi schodkové hospodaření státu nedokázalo rozhýbat ekonomiku nebo ji alespoň uchránit před tak silnými otřesy a především před psychicky velmi náročnou hlubokou nedůvěrou obyvatel. A znovu ve stejné době se nezaměstnanost zvýšila o více než tři procentní body. Podobných podpůrných argumentů by bylo možné ukázat více, jejich společným znakem je ale fakt, že naprostá většina dat o ekonomice se dlouhodobě zhoršuje nebo stagnuje, přičemž se neukazuje žádná výrazná naděje, že by se tento trend měl otočit.

Pokud bychom pozornost soustředili na takové údaje, jako je spotřeba domácností, pak tam vidíme dlouhou stagnaci, kterou v roce 2012 vystřídal velmi výrazný pokles. Údaje o investicích jsou ještě horší, jak můžeme odvodit z dat o výdajích na tvorbu hrubého fixního kapitálu. Klíčový údaj domácí realizované poptávky hovoří jednoznačně – v tomto srovnání jsme byli v roce 2012 pod úrovní roku 2008, a protože v roce 2013 lze předpokládat další snížení, tak dokonce nelze vyloučit atak na úroveň roku 2007. A konečně položka míra hrubých úspor domácností nás informuje o tom, pro jaké řešení situace se rozhodli občané. Pod vlivem nejistého hospodářského vývoje, kdy může docházet k dalším poklesům ekonomiky a k turbulentním stavům, rodiny shromažďují finanční majetek a vedou vlastní zákopovou válku proti budoucím rizikům a důsledkům krize.

VÝVOJ V OBLASTI INSOLVENČNÍCH ŘÍZENÍ

Dlouhodobá krize či stagnace se projevuje v podmínkách České republiky mimo jiné v oblasti insolvenčních řízení. V ČR nabyt k 1. lednu 2008 účinnosti zákon 186/2006 Sb. o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon). Jedním z cílů zákonodárců bylo otevřít větší prostor pro reorganizace, tedy pro sanační řešení úpadků podniků. Dále měl zákon umožnit zrychlení řešení úpadků, zvýšení výnosů pro věřitele a snížení nákladů.

V podmínkách v podstatě neustálé krize nebo stagnace, které ve větší nebo menší míře provázejí celou dobu účinnosti zákona, lze kvalitu samotné legislativy jenom těžko posoudit. V každém případě ale můžeme tvrdit, že určitě nebylo dosaženo zamýšlených cílů, tedy zásadního a viditelného zvýšení podílu sanačních řešení na celkovém počtu úpadků podniků, velmi pravděpodobně ani nebylo docíleno pozitivní změny v oblasti výnosů pro věřitele a tak jediným zřejmě hmatatelným výsledkem změny zákona je zkrácení doby rozhodování. Tím nijak není dotčen nesporný fakt potvrzovaný v podstatě všemi účastníky insolvenčních řízení, že tato řízení jsou nyní přehlednější, jsou spravedlivější a méně ovlivnitelná mimoprávními postupy.

Tabulka 2: Některé údaje o průběhu insolvenčních řízení v České republice

	Počet případů	Procento z celku
Celkový počet případů ve vzorku	615	100,00
Návrhy odmítnuté pro vady	93	15,13
Zastavená řízení (např. zpětvzetí)	56	9,10
Zamítnutí z obecných důvodů	126	20,48
Zamítnutí pro nedostatek majetku	153	24,88
Vyhlášen konkurz	179	29,11
Vyhlášen nepatrný konkurz	8	1,30
Vyhlášena reorganizace	0	0,00

Zdroj: Insolvenční rejstřík, vlastní zjištění, vlastní výpočty (Schönfeld, Smrčka 2013)

To znamená, že účastníci insolvenčních řízení registrují procesní a další velmi pozitivní změny, avšak vzhledem k dlouhodobé krizi se tyto změny zatím nepromítly do skutečných výsledků insolvenčních řízení, zvláště pokud se budeme zabírat nejčastějším způsobem řešení úpadku, tedy konkurzy.

Tabulka 2 popisuje některé údaje vzešlé z rozsáhlého zkoumání řady insolvenčních příkladů, které uskutečnil vědecký tým Výzkum insolvence (detaily o činnosti týmu naleznete na <http://www.vyzkuminsolvence.cz/>) Jak přesvědčivě dokládají Schönfeld a Smrčka (2013), je možné interpretovat výše uvedenou tabulku 2 tak, že zhruba ve 35 procentech insolvenčních návrhů nemá dlužník k dispozici takový majetek, který by alespoň umožňoval pokrýt náklady insolvenčního řízení, což jinými slovy značí, že tito dlužníci jsou v podstatě bez majetku a jejich věřitelé jsou bez možnosti získat alespoň nějaké minimální plnění.

Tabulka 3: Uspokojení věřitelů z konkurzů a nepatrných konkurzů

	Počet případů/objem	Procento z celku
Celkový počet případů ve vzorku	187	100,00
Případy s uspokojením věřitelů	94	50,27
Případy bez uspokojení věřitelů	93	49,73
Objem uznaných pohledávek celkem (mil. Kč)	2469,4	100,00
Objem uznaných zajištěných pohledávek (mil. Kč)	245,1	9,93
Objem uznaných nezajištěných pohledávek (mil. Kč)	2224,3	90,07
Celkem vyplaceno věřitelům (mil. Kč)	89,4	100,00
Vyplaceno zajištěným věřitelům	61,2	68,46
Vyplaceno nezajištěným věřitelům	28,2	31,54
Výplatní poměr celkově (vyplaceno/pohledávky)	89,4/2469,4	3,62
Výplatní poměr zajištěným věřitelům (vyplaceno/pohledávky)	61,2/245,1	24,96
Výplatní poměr nezajištěným věřitelům (vyplaceno/pohledávky)	28,2/2224,3	1,26

Zdroj: Insolvenční rejstřík, vlastní zjištění, vlastní výpočty (Schönfeld, Smrčka 2013)

Zde se ukazuje, že vyplacené poměry pro nezajištěné věřitele jsou v České republice na úrovni 1,26 procent z objemu uznaných pohledávek těchto věřitelů, což je hodnota velmi nízká a v podstatě můžeme předpokládat, že ani zhluboka nepokrývá náklady, které musí věřitelé vynaložit na samotné insolvenční řízení (ať již jde o náklady personální, na externí právní služby a podobně). Výnos pro zajištěné věřitele se pohybuje na úrovni jedné čtvrtiny z objemu uznaných pohledávek zajištěných věřitelů. Tím sám pojem zajištěný věřitel nepochopitelně ztrácí svůj přímý význam. Zdá se totiž, že i když jsou tito věřitelé „jištění“ zástavou, jejich výnos z insolvenčního řízení je špatný. Zřejmě nebudeme daleko od pravdy, když budeme tento fakt interpretovat jako destabilizující prvek českého ekonomického prostředí.

VÝHLED VÝVOJE INSOLVENČNÍCH ŘÍZENÍ A POČTU KONKURZŮ V ČESKÉ REPUBLICCE

Pokud se podíváme na tabulku číslo 4, pak zde již uskutečnime poněkud hlubší analýzu vývoje insolvenčních případů v České republice.

Tabulka 4 Insolvenční návrhy v ČR, srovnání s HDP, vývojem úvěrů nefinančním podnikům (meziroční změna v %), vyhlášenými konkurzy a povolenými oddluženími

Rok	Obchodní společnosti (návrhy)	Návrhy (meziroční změna %)	HDP (%)	Úvěry (%)	Vyhlášené konkurzy	Konkurzy (meziroční změna %)	Spotřebitelé (návrhy)	Povolená oddlužení	Celkem (návrhy)
2008	3 418	n.a.	3,1	11,9	1 141	2,3	1 936	628	5 354
2009	5 255	53,7	-4,5	-8,7	1 553	36,1	4 237	2 145	9 492
2010	5 559	5,8	2,5	-1,8	1 601	3,1	10 559	5 829	16 118
2011	6 753	21,5	1,9	5,1	1 778	11,1	17 600	10 620	24 353
2012	8 398	24,4	-1,2	0,6	1 899	6,8	23 830	17 993	32 228

Zdroj: insolvenční rejstřík, (Creditreform 2013), (Kislingerová 2013)

Aniž bychom zde nějak zásadněji rozebírali vzájemné vztahy mezi jednotlivými časovými řadami (Kislingerová 2013, Kislingerová 2012, Čámská 2013), z našeho pohledu jsou podstatné trendy a to, zda tyto trendy budou v roce 2013 a 2014 spíše pokračovat nebo zda můžeme očekávat obrat ve vývoji. Na základě prokázaných skutečností o vzájemných vztazích mezi vývojem HDP a vývojem úvěrů, popřípadě na základě skutečností o obdobných vztazích mezi vývojem objemu poskytnutých úvěrů (bankovních úvěrů), můžeme vytvořit určitý kvalifikovaný odhad založený na předpokladu dalšího pokračování trendů. Ten nalezneme v tabulce číslo 5.

Tabulka 5 Předpovědi vývoje HDP, objemu poskytnutých úvěrů, počtu podaných insolvenčních návrhů a počtu skutečně vyhlášených konkurzů v letech 2013 až 2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
HDP (r/r, %, stálé ceny)	1,9	-1,3	- 0,5	1,8	2,4	2,6
Úvěry (r/r, %, běžné ceny)	5,1	0,6	4,1	4,7	5,2	6,1
Podané insolvenční návrhy	6 753	8 398	10 078	11 589	13 328	14 660
Podané insolvenční návrhy (r/r, %)	21,5	24,4	20,0	15,0	15,0	10,0
Vyhlášené konkurzy	1 778	1 899	2 184	2 468	2 739	2 958
Vyhlášené konkurzy (r/r, %)	11,1	6,8	15,0	13,0	11,0	8,0

Zdroj: (MF ČR 2013), (ČNB 2013), insolvenční rejstřík, (Creditreform 2013), vlastní výpočty

Tyto předpovědi jsou pochopitelně založeny na určitých předpokladech celkového vývoje ekonomiky v ČR a v EU, protože české hospodářství jako extrémně exportně zaměřený systém existuje nutně v úzké závislosti na ekonomikách svých největších obchodních partnerů – především Německa. Vedle toho ale existují také určité oblasti, které se vyvíjejí do značné míry nezávisle a bez přímého vztahu k celkové prosperitě EU, protože jsou základním způsobem ovlivňovány domácí atmosférou a domácími zvyklostmi. Proto například pro oblast úvěrů předpokládá tato predikce v roce 2013 pouze minimální růst, což ostatně naznačuje i vývoj v lednu až březnu 2013. Co se týká podnikové sféry, tam na konci března dosáhl objem poskytnutých úvěrů celkovou sumu 982,4 miliardy korun, což je oproti konci prosince 2012 nárůst o 22 miliard, čili asi o 2,3 procenta za celé první čtvrtletí. Proto i pro zbytek roku 2013 lze očekávat pouze velmi mírné zvyšování objemu úvěrů s tím, že v realistické variantě (viz tabulka) dosáhne v prosinci 2013 celkový objem poskytnutých úvěrů objemu asi jednoho bilionu korun, což bude znamenat meziroční růst o 40 miliard, což je asi 4,1 procenta. Po očištění od vlivu inflace by to znamenalo růst objemu úvěrů kolem 2,3 procenta.

Nesporně velmi zajímavý je vývoj v oblasti úvěrů domácnostem. Na konci března 2013 dosáhl objem úvěrů bankovních institucí poskytnutých českým domácnostem pouze 1,163 bilionu korun, což byla prakticky naprosto stejná výše, jaké bylo dosaženo již na konci prosince 2012. To znamená, že za celé první čtvrtletí roku 2013 se objem úvěrů poskytnutých domácnostem vůbec nezvýšil. To je v českém prostředí situace, která nastala poprvé od roku 2002 a bude tedy ještě potřeba vyčkat na další data, abychom mohli tento vývoj nějak seriózně interpretovat.

Podstatné však je, že v dalších letech nutně musíme předpokládat v eurozóně pokračování měnových a hospodářských turbulencí, což pravděpodobně povede k tomu, že bankovní sektor bude i nadále opatrný v poskytování úvěrů. Na trhu navíc během těchto let přibude nabídka státních dluhopisů kryjících rozpočtové schodky v minimálním objemu vyšším než 400 miliard korun, přičemž tato vládní poptávka po kapitálu nabídne bankám pohodlné umístění likvidity a nebude je nutit k novému riziku. Z těchto předpokladů pak vychází také odhady týkající se dalšího vývoje počtu insolvenčních návrhů a počtu skutečně vyhlášených konkurzů v české ekonomice tak, jak je obsahují příslušné řádky tabulky 5.

ZÁVĚR – BUDOUCNOST INSOLVENČNÍCH ŘÍZENÍ V ČR

Jak je vidět z výše uvedených odhadů, bude racionální v případě ČR předpokládat přetrvávání hospodářských potíží nejen v roce 2013, ale také v následujícím období. S tím bude spojený i stále výrazný počet jak podaných insolvenčních návrhů, tak i počet skutečně vyhlášených konkurzů. Pokud se však podíváme na výše uvedené argumenty pečlivěji a v jejich plné souvislosti, pak vidíme zřetelně, že největším problémem insolvenčních řízení v ČR není jejich počet (který je – jak vidno – v jasné úměře ke stávající ekonomické situaci), ale spíše fakt, že drtivá většina ekonomických subjektů se do samotného insolvenčního řízení dostává tehdy, kdy je již o jejich aktivech dávno rozhodnuto. Jsou tedy buď spotřebována při marné snaze podnik zachránit, nebo jsou z podniku vyvedena tak, aby v době insolvenčního řízení již tato aktiva byla mimo dosah věřitelů, insolvenčního správce a insolvenčního soudu. Pravým důvodem nízkého výnosu z insolvenčních řízení proto nejsou nedostatky insolvenčního zákona, ale fakt, že celý systém umožňuje managementu a vlastníkovi podniku odkládat insolvenční řízení tak, aby vznikl čas na vyvedení aktiv nebo na jejich spotřebování.

Tento problém samozřejmě není specificky český. Naopak odpovídá samotné logice insolvenčního řízení, jako instanci posledního soudu (Richter 2008). Ovšem jak extrémně vysoký počet insolvenčních řízení, které nepokračují, protože majetek dlužníka je bezpodstatný, tak i znovu extrémně vysoký počet řízení, která jsou zastavena v jejich průběhu pro zjištění nedostatečnosti majetku dlužníka a zvláště pak až nepochopitelné množství řízení, která proběhnou, ale bez jakéhokoliv uspokojení věřitelů, sdělují společně zcela zásadní informaci o celkové kvalitě insolvenčního systému a podnikatelského prostředí v ČR.

LITERATURA

- ČÁMSKÁ, D. (2013): *Základní charakteristiky podniků v insolvenční*. In: Jedlička, P. (Ed.). Sborník recenzovaných příspěvků z mezinárodní konference Hradecké ekonomické dny 2013, Díl I., Ekonomický rozvoj a management regionů. [Online] Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, http://fim.uhk.cz/hed/images/Sbornik_2013_dil_1.pdf, 2013.
- KISLINGEROVÁ, E. (2012): *Vývoj insolvenčních návrhů v roce 2012 a vývoj do budoucna*. In E. Kislingerová - J. Špička. (Eds.), The International Scientific Conference Factors of Business Prosperity in the Local and Global Environment (str. 116-131). Praha, Oeconomica, 2012.
- KISLINGEROVÁ, E. (2013): *Odhad vývoje insolvenční v České republice v letech 2013 a 2014, výhled na další období*. In E. Kislingerová - J. Špička. (Eds.), Sborník z mezinárodní vědecké konference “Insolvenční 2013: Konec jedné etapy nebo začátek další?“, str. 45-55, Praha 2013, <http://www.vyzkuminsolvence.cz/data/files/vedecke-konference/druha-konference-2013/sbornik-2013-final.pdf>.
- RICHTER, T. (2008): *Insolvenční právo*. Praha, ASPI Walter Kluwer, 2008.
- SCHÖNFELD, J. - SMRČKA, L. (2013): *Insolvenční řízení v České republice: skutečný výnos věřitelů je velmi nízký*, In E. Kislingerová - J. Špička. (Eds.), Sborník z mezinárodní vědecké konference “Insolvenční 2013: Konec jedné etapy nebo začátek další?“, str. 89-102, Praha 2013, <http://www.vyzkuminsolvence.cz/data/files/vedecke-konference/druha-konference-2013/sbornik-2013-final.pdf>
- Creditreform (2013): *Vývoj insolvenční v ČR v únoru 2013*. Internetový zdroj (29. 3. 2013), http://web.creditreform.cz/cs/content/press/information/20130304_TZ_vyvoj_insolvenci_2_2013.pdf
- Česká národní banka (2013a): *Národní měnový přehled*. Internetový zdroj (4. května 2013), http://www.cnb.cz/cs/statistika/menova_bankovni_stat/narodni_stat_data/mp.htm
- Česká národní banka (2013b): *Aktuální prognóza ČNB*. Internetový zdroj (4. května 2013), http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#inflation

Český statistický ústav (2013): *Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele*. Internetový zdroj (4. května 2013), <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>
Ministerstvo financí ČR (2013): Makroekonomická predikce 2013 – 1Q. Internetový zdroj (29. března 2013), http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce_2013-Q1_Tabulky-grafy-C1.pdf

KONTAKT

Prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc.
Katedra podnikové ekonomiky
Fakulta podnikohospodářská
Vysoká škola ekonomická v Praze
Nám. W. Churchilla 4
PRAHA 3
Česká republika
e-mail:eva.kislingerova@vse.cz

ANALÝZA OBRATU OBCHODNÝCH REŤAZCOV V SR TURNOVER ANALYSIS CHAIN STORES IN SLOVAKIA

Jana KISSOVÁ

ABSTRACT

The process of globalization has caused significant global change and influence the development of the whole society in terms of several aspects and impacts of varying degrees. The result of the globalization of trade has seen a distinct form in the establishment and expansion of retail chains. Their scope is often equated term wholesale distribution, where a few companies control the distribution of food virtually around the world, where they run large-scale stores offering goods increasingly homogenized, and available virtually everywhere in the world.

The paper deals with the analysis of the development of chain stores sales using regression analysis. It takes into account quantifiable data for a longer period of time.

KEY WORDS

Globalization, turnover, trade, market, chain stores, firms

JEL Classification

N70, L41, L81

ÚVOD

Proces globalizácie spôsobil výrazné celosvetové zmeny a ovplyvnil celospoločenský vývoj z hľadiska viacerých aspektov, rôznou mierou i dopadmi. Výsledok globalizácie v obchode je vnímaný a zreteľný v podobe vzniku a expanzie obchodných reťazcov. Ich pôsobnosť je často stotožňovaná pojmom veľkodistribúcia, kde niekoľko obchodných spoločností má pod kontrolou distribúciu potravín prakticky v celom svete, kde nimi prevádzkované veľkoplošné predajne ponúkajú tovar, stále viac homogenizovaný, a dostupný prakticky všade vo svete.

Obchod s potravinami v SR zaznamenal nástupom uvedených subjektov významnú zmenu v roku 2000, kedy nastal proces výrazného etablovania obchodných reťazcov, považovaný zo spomínaného pohľadu za prelomový. S ich nástupom na trh resp. ich vstupom do obchodu s potravinami v SR začali realizovať obchodnú politiku, ktorou významne a zásadne zmenili a ovplyvnili dovedajšiu klasickú štruktúru obchodu. Výrazne inovovali prostredie obchodu, priniesli nové pravidlá i systém predaja.

PODSTATA A FORMY OBCHODNÝCH REŤAZCOV

Obchodné reťazce zahŕňajú reťazové obchody, organizácie, vlastníkov siete predajných jednotiek, ktoré vlastní a riadia dve alebo viac jednotiek. Ponúkajú takmer rovnaký tovar, sú v podobnej miere vybavené, používajú rovnaký riadiaci systém a postupy. Majú centralizované riadiace a nákupné funkcie.

* Ing. Jana KISSOVÁ, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 100%, podiel na projekte VEGA č. 1/0294/13 100%

KRETTTER rozumie pod pojmom obchodný reťazec: „*system obchodnej spoločnosti, ktorý disponuje reťazovými predajňami v určitých regiónoch s centrálnym riadením nákupu, marketingu, evidencie a podobne.*“¹

CHMELÍKOVÁ definuje: „*obchodné reťazce ako súbor maloobchodných prevádzok, ktoré predávajú v typizovanej stavbe obchodu jednotný sortiment štandardizovaného tovaru, s jednotnou maloobchodnou prevádzkou, za predpokladu centralizácie manažmentu všetkých činností.*“²

Podľa SLÁVIKA sa obchodné reťazce vyznačujú nasledujúcimi atribútmi:³

- vytvárajú prekážku medzi výrobcom a konečným spotrebiteľom,
- sú schopné zmeniť dodávateľa za iného bez straty svojej trhovej pozície, pričom výrobca nemá ekvivalentnú alternatívu odbytu, ide teda o ekonomickú závislosť dodávateľov na obchodných reťazcoch,
- disponujú obrovskou ekonomickou silou,
- sú orientované na zisk, čo dosahujú vysokou produktivitou práce a vyťažiteľnosťou predajnej plochy.

Snahou obchodu je znižovať náklady v obchode, dosiahnuť synergický efekt formou horizontálnej integrácie obchodných podnikov. Výsledný ekonomický efekt je v tom, že zväčšovaním podniku sa relatívne znižujú náklady. Obchodné podniky vzhľadom na špecifiká svojej činnosti a poslania na rozdiel od výrobných podnikov sa nezväčšujú znásobovaním svojej činnosti na jednom mieste, ale zväčšujú sa multiplikáciou relatívne nie veľkých štandardných, unifikovaných, typizovaných maloobchodných prevádzok, čím vznikne maloobchodný reťazec.

ANALÝZA OBRATU OBCHODNÝCH FORMÁTOV V OBCHODNÝCH REŤAZOCH

Z hľadiska *dosahovaného obratu v jednotlivých obchodných formátoch* (tabuľka 1, graf 1) je v celkovom vývoji viditeľný približne rovnaký trend u obchodných domov a zmiešaných predajní, ktoré si až na malé výkyvy udržiavajú v celom vývoji relatívne rovnakú úroveň obratu, pričom uvedené obchodné formáty dosiahli svoj najvyšší obrat v roku 2009. **Obchodné domy** v celkovom vývoji dosiahli najnižšiu výšku obratu v porovnaní s ostatnými obchodnými formátmi. V roku 2001 dosahovali z hľadiska celkového obratu všetkých formátov 8,92%, pričom v roku 2010 to bolo 3,8% - v celkovom vývoji zaznamenali pokles o 2,29 percentuálneho bodu. **Hypermarkety** dosiahli najlepší obrat v roku 2008. Pozíciu neoblomného lídra z hľadiska obratu si udržiavajú od roku 2002. V roku 2010 vzrástlo ich zastúpenie v obrate v porovnaní s rokom 2001 o 9,9 percentuálneho bodu. U **zmiešaných predajní**, ktoré v roku 2001 patrili z hľadiska obratu na predposlednú (4. priečku) bolo ich zastúpenie 16,57%, pričom v celovom vývoji si zlepšili svoju pozíciu o 1,65 percentuálneho bodu (na úrovni 8,9%) oproti ostatným obchodným formátom. **Supermarkety** dosiahli najlepšiu hodnotu v roku 2010, zároveň v tomto roku dosiahli najlepšie percentuálne zastúpenie z hľadiska svojho vývoja 32,9%, čím posilnili svoju pozíciu o 12,06 percentuálneho bodu. **Potraviny a široký sortiment** dominovali v porovnaní s ostatnými

¹ KRETTTER, A. 2006. Analýza veľkosti obchodnej plochy maloobchodnej siete na Slovensku v období expanzie obchodných reťazcov In: *Competitiveness in the EU – Challenge for the V4 countries*“ Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie, Nitra: FEM, 2006, s. 501 – 505. ISBN 80-8069-039-1

² CHMELÍKOVÁ, Ľ. 2002. *Obchod – minulosť, súčasnosť, perspektívy*. Bratislava: EPOS. 2002, 362 s. ISBN 80-8057-470-7

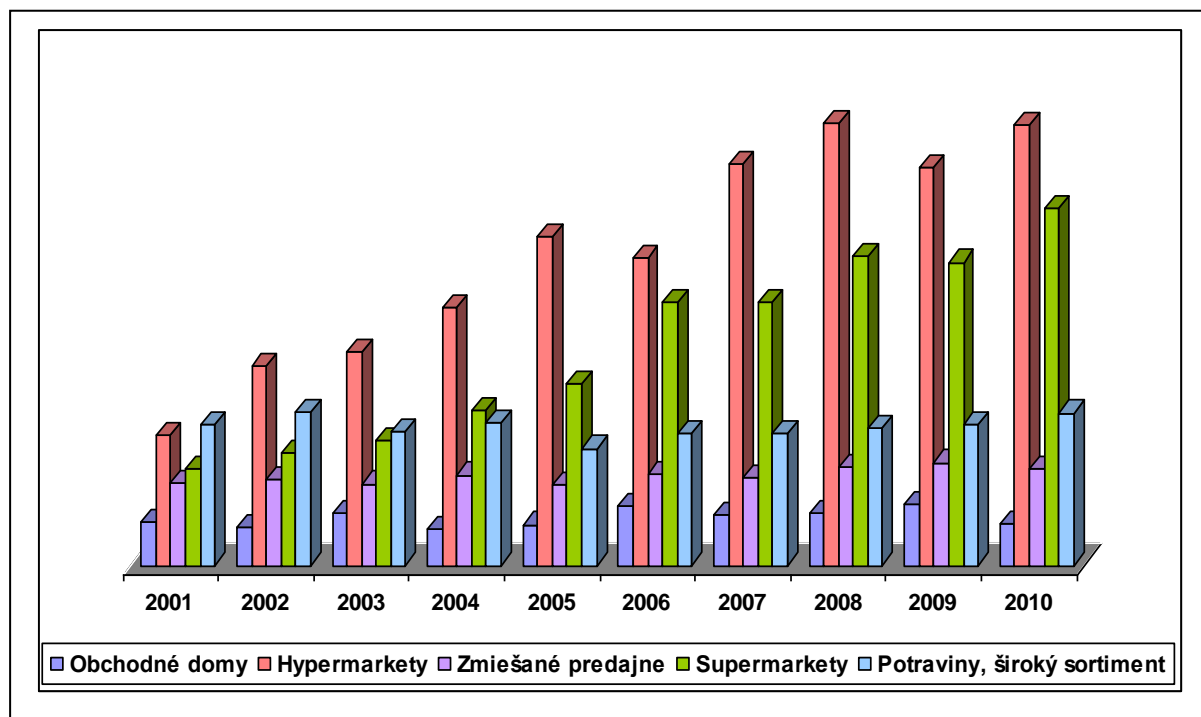
³ SLÁVIK, M. 2001. *Obchodné reťazce a ich dopad na hospodárstvo SR*, citované [20.5.2011] Dostupné na internete: < http://www.rovniakova14.sk/other_stuff>supermarkety.pdf

formátmi na najvyššej priečke v roku 2001, kedy ich percentuálne zastúpenie v rámci všetkých formátov tvorilo 28,62%. Svoje maximum z hľadiska obratu dosiahli v roku 2002. V roku 2010 si zlepšili v porovnaní s rokom 2001 svoju pozíciu len o 0,8 percentuálneho bodu, keďže dosiahli v danom roku 14% podiel z hľadiska všetkých obchodných formátov. Pre formáty hypermarketov a supermarketov je príznačný výrazne rastúci trend prakticky od svojho nástupu na trh.

Tabuľka 1 Vývoj obratu v jednotlivých obchodných formátoch v mil. eur

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Obchodné domy	223,53	196,28	267,54	183,83	206,96	303,3	255,4	268,43	314	208
Hypermarkety	661,02	1012,85	1081,26	1306,61	1668,6	1562	2039,53	2243,12	2021	2232
Zmiešané predajne	414,8	435,74	413,2	459,11	408,12	466,6	446,3	496,04	522	489
Supermarkety	489	572,86	632,97	784,04	921	1337,7	1337,7	1572,5	1538	1814
Potraviny, široký sortiment	716,92	777,27	681,84	726,12	593,2	669,45	669,45	699,3	716	773
Spolu	2505,27	2995	3076,81	3459,71	3797,88	4339,05	4748,38	5279,39	5111	5516

Zdroj: spracované podľa údajov Štatistickej ročenky 2001 - 2011



Graf 1 Vývoj obratu v jednotlivých obchodných formátoch v mil. eur

Zdroj: spracované podľa údajov Štatistickej ročenky 2001 - 2011

VPLYV VYBRANÝCH UKAZOVATEĽOV NA ÚROVEŇ OBRATU OBCHODNÝCH FORMÁTOV V OBCHODNÝCH REŤAZCOCH

Okrem vývoja obratu v jednotlivých obchodných formátoch sú kvantifikovateľné údaje vývoja veľkosti predajnej plochy a počtu zamestnancov. Pre nedostatok priestoru nebudú jednotlivé štatistické údaje prezentované. Cieľom uvedenej analýzy v podobe regresie je skúmať vplyv predajnej plochy a počtu zamestnancov na obrate v obchodných formátoch poskytovaných v prevažnej miere obchodnými formátmi. Z hľadiska časového obdobia je sledované obdobie rokov 2001-2010, z dôvodu čo najpresnejšieho zachytenia vývoja sledovaných ukazovateľov v čase.

V prvom prípade je výsledkom model regresnej rovnice v tvare:

$$y = 523,7786458 + 0,005347334 x_1 - 0,0705242 x_2$$

pričom: x_1 - predajná plocha obchodných formátov
 x_2 - počet zamestnancov obchodných formátov
 y - obrat obchodných formátov

Pri testovaní boli zohľadňované hladina významnosti $\alpha = 0,05$, ktorá bola porovnávaná s P- hodnotou, výsledkom čoho môže byť potvrdenie resp. zamietnutie nulovej hypotézy. Keďže pri premennej *počet zamestnancov* je hodnota $P = 0,367724521$ vyššia ako stanovená hladina významnosti $\alpha = 0,05$, potvrdzujeme nulovú hypotézu, t.j. *počet zamestnancov* je indiferentná nevýznamná premenná vzhľadom k dosahovanému obratu. Z uvedeného vyplýva, že *počet zamestnancov* nemá vplyv na úroveň dosahovaného obratu v obchodných formátoch. Preto bola uskutočnená regresiu ešte raz, pričom počet zamestnancov bol z modelu vylúčený. Pre určenie závislosti sa vychádzalo z overovania štatistických hypotéz:

H_0 : výška obratu obchodných formátov nie je ovplyvnená ich predajnou plochou
 H_a : výška obratu obchodných formátov je ovplyvnená ich predajnou plochou

Z následnej uskutočnenej analýzy bol získaný model regresnej rovnice v tomto tvare:

$$y = - 807,657906 + 0,004309477 x_1$$

kde:

x_1 – predajná plocha obchodných formátov
 y - obrat obchodných formátov

Koeficient determinácie R^2 dosahuje hodnotu 0,985673672, čo znamená, že 98,57 % zmien (variability) výšky obratu obchodných formátov je spôsobených zmenou predajnej plochy, pričom len 1,43 % tvoria iné činitele, ktoré nie sú identifikovateľné – pretože nie sú predmetom skúmaného vzťahu.

Záverom analýzy je skutočnosť, že výšku obratu významne ovplyvňuje predajná plocha obchodných formátov. Inak povedané, čím viac budú obchodné reťazce rozširovať svoje predajné siete, resp. veľkosť predajnej plochy, úmerne s tým sa bude zvyšovať aj ich obrat.

Tabuľka 2 Regresná analýza – Vplyv predajnej plochy na úroveň obratu obchodných formátov

VÝSLEDOK

Regresná štatistika	
Násobné R	0,992810995
Hodnota spoľahlivosti R	0,985673672
Nastavená hodnota spoľahlivosti R	0,983882881
Chyba strednej hodnoty	135,1857481
Pozorovania	10

ANOVA					
	Rozdiel	SS	MS	F	Významnosť F
Regresia	1	10058890,57	10058890,57	550,4124717	1,15851E-08
Rezidua	8	146201,4919	18275,18649		
Celkom	9	10205092,06			

Chyba str.								
	Koeficienty	hodnoty	t stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Hranice	-807,6579062	212,7921305	-3,795525259	0,005270156	-1298,357439	-316,9583738	-1298,35744	-316,9583738
Súbor X ₁ – predajná plocha	0,004309477	0,000183688	23,46087108	1,15851E-08	0,003885892	0,004733062	0,003885892	0,004733062

$$y = -807,6579062 + 0,004309477 x_1$$

ZÁVER

Vývojové tendencie postupujúcej globalizácie sa najzreteľnejšie prejavili v obchode v podobe vzniku obchodných reťazcov nielen vo svete ale i u nás. V súčasnosti patria celosvetovo k najrozšírenejším formám maloobchodného predaja. Každoročne je pre nich príznačný vysoký objem tržieb a priazeň miliónov zákazníkov v rôznych krajinách.

Uskutočnená analýza obratu poukazuje na rýchlo sa rozmáhajúce formáty, zvýšenie dostupnosti predajní i zhustenie ich počtu na obyvateľa. Faktorov determinujúcich výšku obratu je nepochybne viac, do úvahy však boli brané len tie, ktoré boli kvantifikovateľné a dostupné za dlhšie časové obdobie.

LITERATÚRA

CHMELÍKOVÁ, Ľ. 2002. *Obchod – minulosť, súčasnosť, perspektívy*. Bratislava: EPOS. 2002, 362 s. ISBN 80-8057-470-7

KRETTNER, A. 2006. Analýza veľkosti obchodnej plochy maloobchodnej siete na Slovensku v období expanzie obchodných reťazcov In: *Competitiveness in the EU – Challenge for the V4 countries*“ Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie, Nitra: FEM, 2006, s. 501 – 505. ISBN 80-8069-039-1

SLÁVIK, M. 2001. *Obchodné reťazce a ich dopad na hospodárstvo SR*, citované [20.5.2011] Dostupné na internete: < http://www.rovniakova14.sk/other_stuff>supermarketky.pdf Štatistická ročenka Slovenskej republiky. 2011. Bratislava: Veda, 2011, 663 s. ISBN 80-224-1215-5

KONTAKT

Ing. Jana Kissová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: jana.kissova@euba.sk

INFLUENCE OF OUTPLACEMENT ON THE PROTECTION OF WORKERS COMPETENCIES

Magdalena Klimczuk-Kochańska, Andrzej Klimczuk

ABSTRACT

This paper presents the problem of workers lay off and loss along with their exit from the organization its key competencies - skills and knowledge. Importance of management of key competencies was described. The paper also presents outplacement as a way to maintain core competencies even during reducing the human resources within the enterprises.

KEY WORDS

competencies, downsizing, employment structure, human resources, intellectual capital, key competencies, outplacement, restructuring.

JEL Classification

J21, J63, M14, O15.

INTRODUCTION

Employment restructuring decision, in particular, de-recruitment outside the organization often leads to loss of the ability of companies to their reconstruction and further development. Changes that have to overcome or remove barriers for staying on the market or improve the position of the company, sometimes turn out to be another, previously unanticipated obstacle to overcome. Moreover, downsizing is often associated with the occurrence of lawsuits brought by laid-off workers, such as weakening morale of the remaining employees as well as it could lead to a loss of intellectual capital of the organization³.

Minimizing the risk of forced redundancies should be based primarily on preventing the emergence of employment excess⁴. This is possible through the creation of strategic and operational plans. But when the employment excess occurs, compared the current needs of company, then it is necessary to take actions that are included in the concept of outplacement. These activities not only allow for carrying out the process of redundancies mildly, but also on its "reasonable" mileage - taking into account the further proper functioning of the organization.

Article presents the importance of management of competencies in the organization. The role which outplacement can play in the process of dismissing employees, while maintaining workers' core competencies, was also indicated.

¹ dr Magdalena Klimczuk-Kochańska, Ph.D., Stanislaw Staszic College of Public Administration in Białystok.

² mgr Andrzej Klimczuk, M.A., Warsaw School of Economics (Ph.D. studies participant).

³ A. Downs, *Jak ograniczyć zatrudnienie w dobrym stylu?*, [in:] K. Szczepaniak (ed.), *Biznes. Tom V Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007, p. 24.

⁴ A. Pocztoński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, PWE, Warszawa 2007, p. 176-177.

IMPORTANCE OF COMPETENCIES IN THE ORGANIZATION

M. Porada-Rochoń argues that the key problem of modern enterprises is the management systems of their intellectual capital and their improvement⁵. Efficiency of these systems interact to increasing the competitiveness of companies by making use of at least five factors: (1) external information awareness, or knowledge of the company environment; (2) external knowledge distribution, or sharing it, and benefiting from its modification; (3) focus on the core business - verifying how much tasks and processes of company has been developing to its key activity, and whether its departments and employees identify with the company's strategy; (4) innovation processes, the development and implementation of new technologies, methods of work organization, behavior and values, as well as (5) culture of the organization, the norms, values, customs, behaviors and goals established in the current assembly of people. A detailed analysis of the characteristics of each of these features should be regularly carried out by the company management.

The actions proposed above may lead to the correct diagnosis and balancing of employees competences. This is particularly important in the context of the decision to dismiss staff. According to the Polish National Cohesion Strategy 2007-2013 competencies are a combination of knowledge, skills and attitudes appropriate to the situation⁶. Key competencies are those which all individuals need for personal fulfillment and development, active citizenship, social inclusion and employment. Eight key competencies have been set up: (1) communication in the mother tongue, (2) communication in foreign languages; (3) mathematical competence and basic competencies in science and technology, (4) digital competencies, (5) ability to learn; (6) social and civic competencies; (7) sense of initiative and entrepreneurship; (8) cultural awareness and expression.

Competency management is considered one of the approaches in the management of human resources⁷. Applies to ensure an organization appropriate resources of competencies in favor of achieving its strategic objectives. The concept of competencies can be understood by A. Poczowski as a features wider than qualifications, as a „covering the general characteristics of human assets, forming a causal relationship to performance by him high and/or above-average employment effects, which have their measurable dimension”⁸. Their visible layer is formed by knowledge and skills, while unseen layer by motives, attributes, values and attitudes⁹. C. Handy presented a typology of intelligence kinds that can be identified with the types of competencies¹⁰. Researcher points out that every person has innate abilities which develop faster, but may also have other important types of abilities at other stages of life and career. In addition, different types of intelligence do not have to be mutually dependent on each other. There are eleven forms of intelligence: (1) factual - regarding general encyclopedic cognitive ability; (2) analytical - the ability to reason and create concepts; (3) numeric - easy numbers operated; (4) linguistic - easy to use own and foreign language, as well as assimilation of them; (5) spatial - the ability to see patterns in all phenomena; (6) sports - psychophysical and physical coordination; (7) intuitive - sensing and

⁵ M. Porada-Rochoń, *Rola kapitału intelektualnego w procesie zmian*, [in:] M. Porada-Rochoń (ed.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, Difin, Warszawa 2009, p. 43-61.

⁶ *Słownik: Kompetencje kluczowe*, Portal Funduszy Europejskich, www.efs.gov.pl/slownik/Strony/Kompetencje_kluczowe.aspx [12.03.2013].

⁷ H. Król, *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [in:] H. Król, A. Ludwiczynski (eds.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, p. 81-83.

⁸ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, op. cit., p. 117.

⁹ *Ibidem*, p. 118.

¹⁰ C. Handy, *Głód ducha. Poza kapitalizm - poszukiwanie sensu w nowoczesnym świecie*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1999, p. 169-171.

seeing what is not directly observable; (8) emotional - self-awareness, self-control, persistence, fervor and self-motivation; (9) practical - defined also as a common sense decision-making capacity corresponding to the given circumstances; (10) interpersonal - action with others and by others; (11) music - rhythm recognition, arranging songs, play instruments. The first three types of intelligence are usually included in traditional school examinations and tests, but do not necessarily apply to a variety of social and professional roles.

OUTPLACEMENT AS A COMPONENT OF THE ESSENTIAL COMPANY COMPETENCIES PROTECTION

Outplacement can be understood as a dismissal of workers, accompanied by provision the organization of activities aimed on the outgoing workers. Those actions are: counseling, retraining and seeking a new job. As a result it is possible to mitigate the effects of redundancy.

Outplacement should refer to the individual employee's competency profile and dynamic profile of the organization¹¹. In this process, it is necessary to notice on the one hand the pursuit of success in their careers, on the other to the economic success. Maximum use of both entities potential is intended to effectively manage company during change process. Indicator of the success in the first case will be increased employability. In the second case, the development and creation the image of a responsible employer. Social relationship between the employer and employee concerns therefore, competencies and readiness to use them also in outplacement programs. Monitored workers dismissal should lead to "build awareness of other employment situation and a more mature understanding of mutual responsibility of workers and entrepreneurs" while its strategic goal should be "enhancing the value of human capital, and thus increase the company's competitiveness in the economic and social dimensions"¹². In other words, the effect of outplacement has to be shaping a socially responsible company.

An example of losing business-relevant human capital may be dismissal older workers or directing them to the early and normal retirement. From the perspective of Polish entrepreneurs offered by the state retirement benefits system encourages to move older workers for early retirement, and thereby reduce the amount of costs paid by the company in connection with their dismissal¹³.

However, as A. Nalepka noted, restructuring of employment if already is required should not be taken by radical actions, but eased, evolutionary¹⁴. Furthermore, it should be taken into consideration to create the conditions for knowledge, skills and experience transfer from the laid-off professionals to younger workers and students. Otherwise, there is a potential waste of labor. Contrary to stereotypes older workers are more active with conceptual activities, loyal, punctual, honest and less mobile than younger workers so that there is less risk that they will freely give up their jobs¹⁵. It is also recommended that they

¹¹ M. Juchnowicz, *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego*, [in:] M. Juchnowicz (ed.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, p. 173.

¹² *Ibidem*, p. 192.

¹³ A. Rzońca, W. Wojciechowski, *Ile kosztują nas wcześniejsze emerytury?*, FOR, Warszawa 2008, p. 17.

¹⁴ A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa-Kraków 1999, p. 78-79.

¹⁵ A. Klimczuk, *Kapitał społeczny ludzi starych na przykładzie mieszkańców miasta Białystok*, Wiedza i Edukacja, Lublin 2012, p. 100.

should perform such work in part-time, based on contracts, on the call, at home or by teleworking. Older workers are an important part of the employment structure in agriculture and food sector, and their employment is growing in sectors related to health care, services, education, social work and the real estate market¹⁶.

Outplacement is recommended for terminating of employment and going on retirement, as well as in small and medium-sized enterprises¹⁷. Practices order to preserve human capital resources of older workers are defined as age management. Their application is not only for adjustment to the requirements of jobs and opportunities for particular age groups present in the organization, but also to improve the transfer of knowledge and skills between older and younger employees (intermentoring).

MEASURES OF EMPLOYEES' COMPETENCIES PROTECTION IN OUTPLACEMENT

To maintain key competencies of enterprises, it is important to improve their employment flexibility. strategic reduction of labor costs and increase the flexibility of the organization in adjusting to the changing level of activity is intended preventing the loss of skills and human capital resources¹⁸. The essence of these changes is to reduce the number of permanent workers, leaving key positions, use of peripheral workers, outsourcing certain tasks to other companies, and then create virtual organizational structures to greater extent based on the extensive use of ICT, where is a high proportion of employees working at home and connected to spending more time with customers¹⁹.

Outplacement can be understood as an ad hoc, but less painful for workers than other types of redundancies, method of adjusting the organization to flexible employment model targeted on division employees of the company into three groups²⁰. These are: (1) *core group*, that is, highly skilled workers, well-paid, employed on a permanent full-time job; (2) *peripheral group*, which can relatively easily be replaced by others, and exercising less important work, less paid, working in part-time work, have less stable relationships with the employer; as well as (3) workers without a contract of employment, self-employed (*businessing; business to business*) and carrying out company orders, or employed by other companies working for as a company outsourcing.

In that last case in may be either also freelancers, employees made available by temporary employment agencies for a certain time, as well as the unemployed recruited to work in the framework of intervention. Consequently, additionally outside workers are divided into three groups²¹. Namely: (1) employed to specific work where other employees are not qualified (eg health and safety, streamlining processes); (2) supplementary variables need to work because of season peak for example, these are employees under employee

¹⁶ K. Kinsella, *An Aging World: 2008. International Population Reports*, U.S. Census Bureau, U.S. Government Printing Office, Washington 2009, p. 108-110.

¹⁷ J. Liwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010, p. 70, 87.

¹⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007, p. 423.

¹⁹ See: A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, op. cit., p. 113-147; J. Jarczyński, A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, [in:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska (eds.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, p. 225.

²⁰ Z. Jasiński, *Restrukturyzacja systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 8/1992; [cyt. za:] A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, op. cit., p. 84.

²¹ Z. Antczak, *Outplacement: nowe postrzeżenie zagadnienia odejść pracowników*, [in:] M. Przybyła (ed.), *Nowe podejścia do zarządzania*, Wyd. AE, Wrocław 2002, p. 43.

leasing, on-call, intermittent, occasional, *temp-system*; as well as (3) employed on special terms to perform parts of the work associated with the core business, such as work accounting work, servicing.

Dissemination of implementing the approximate model of employees distribution in enterprises leads to a change in the of macro social stratification. These consequences in an increasingly wider application of ICT describe mainly two concepts: „netocracy-consumtariat” by Alexander Bard and Jan Söderqvist as well as „creative class-service class” in terms of Richard Florida²². Both of these perspectives, however, suggest that the professionally managed organizations which focus their attention on recruiting experts do not have to worry about losing competencies of other employees that can be dismissed. It is important, however, that they can advertise these companies, even when they are outside them. Furthermore, such top entities must deal with voluntary job terminations of core crew in the case of possible deterioration of the work environment after the layoffs of their colleagues, as well as in the case of desire to take over those experts by other organizations seeking professionals through the use of head hunting services²³.

CONCLUSION

Organizations that improve their employment structure does not need to be motivated for this because of the need for restructuring related to financial problems, a change in the production profile or the market area. Outplacement programs are aimed at employees anxiety reducing, their personal transformation and improving the organization image carried out in the face of dismissal process in the organization. Such programs playing greater significance in a situation where these organizations carry out workers redundancies during searching for new talents, competencies and focus on implementing innovative solutions²⁴. Situation of such conditioned redundancies may significantly harm the self-esteem of laid-off workers by making them understand that their intellectual and creative potential is insufficient.

As it turns out more and more often in developed countries information on outplacement programs conducted by company is provided at the stage of a job interview and in the form of clauses in employment contracts containing the promise of outplacement services as well as in the case of independent decision on their voluntary departure from the company²⁵. Such changes in the approach to staff employing and dismissal leading to a simple request that organizations attaching increased focus to maintain their key competencies.

LITERATURE

- Antczak Z., *Outplacement: nowe postrzeganie zagadnienia odejść pracowników*, [in:] M. Przybyła (ed.), *Nowe podejścia do zarządzania*, Wyd. AE, Wrocław 2002.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Downs A., *Jak ograniczyć zatrudnienie w dobrym stylu?*, [in:] K. Szczepaniak (ed.), *Biznes. Tom V Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007.
- Handy C., *Głód ducha. Poza kapitalizm - poszukiwanie sensu w nowoczesnym świecie*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1999.

²² A. Klimczuk, *Experts and Cultural Narcissism. Relations in the Early 21th Century*, LAP LAMBERT Academic Publishing, Saarbrücken 2012, p. 39-48.

²³ J. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej. Rynek pracy, dobór, ocena, rozwój i kariera, odejścia z pracy*, Difin, Warszawa 2011, p. 346.

²⁴ M. Juchnowicz, *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego*, op. cit., p. 177-178.

²⁵ *Ibidem*, p. 179.

- Jarczyński J., A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, [in:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska (eds.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Juchnowicz M., *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego*, [in:] M. Juchnowicz (ed.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Kinsella K., *An Aging World: 2008. International Population Reports*, U.S. Census Bureau, U.S. Government Printing Office, Washington 2009.
- Klimczuk A., *Experts and Cultural Narcissism. Relations in the Early 21th Century*, LAP LAMBERT Academic Publishing, Saarbrücken 2012.
- Klimczuk A., *Kapitał społeczny ludzi starych na przykładzie mieszkańców miasta Białystok*, Wiedza i Edukacja, Lublin 2012.
- Król H., *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [in:] H. Król, A. Ludwicyński (eds.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
- Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010.
- Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa-Kraków 1999.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, PWE, Warszawa 2007.
- Porada-Rochoń M., *Rola kapitału intelektualnego w procesie zmian*, [in:] M. Porada-Rochoń (ed.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, Difin, Warszawa 2009.
- Rzońca A., Wojciechowski W., *Ile kosztują nas wcześniejsze emerytury?*, FOR, Warszawa 2008.
- Szaban J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej. Rynek pracy, dobór, ocena, rozwój i kariera, odejścia z pracy*, Difin, Warszawa 2011.

CONTACT

dr Magdalena Klimczuk-Kochańska, Ph.D., Stanislaw Staszic College of Public Administration in Białystok
mgr Andrzej Klimczuk, M.A., Warsaw School of Economics (Ph.D. studies participant)
ul. Potokowa 42, 15-571 Białystok, Poland
aklimczuk@gazeta.pl

PODNIK JAKO SUBJEKT KRITICKÉ INFRASTRUKTURY V KRIZOVÉM ŘÍZENÍ STÁTU

BUSINESS AS A SUBJECT OF CRITICAL INFRASTRUCTURE IN THE CRISIS MANAGEMENT OF THE STATE

Zdeněk Kopecký

ABSTRACT

At this time, an actual object of crisis management on both international and national level is protection of critical infrastructure. The content of this article is to define the term critical infrastructure and proposal of approaches in order to secure its functionality and integrity. Considering very significant role of the business sphere for the protection of critical infrastructure it is necessary to match priorities of business with requirements from the state in such a way that the criteria of effectivity and usefulness are fulfilled. The basis of this solution is the current legislature, system approach, process management of protection of critical infrastructure and usage of quantitative management techniques for process optimization. In order to achieve all of the above, a structured information support.

KEY WORDS

Business Continuity Management, crisis management, subject of critical infrastructure, information support

JEL Classification

G18, K3, L50

ÚVOD

Bezpečnostním fenoménem počátku 21. století a aktuálním předmětem krizového řízení na mezinárodní i národní úrovni je, vzhledem k současným bezpečnostním hrozbám, ochrana kritické infrastruktury. Tato problematika byla ale i v minulosti předmětem výzkumných projektů¹ a přípravy státu na krizové situace s dopady na podnikohospodářskou sféru. Především v 70 a 80-tých letech minulého století byly řešeny a v praxi realizovány² projekty zaměřené na „Odolnost objektů národního hospodářství proti účinkům zbraní hromadného ničení“ a na „Zvyšování produkční odolnosti objektů podnikové sféry odvětví strojírenství a elektrotechniky v mimořádných podmínkách“.

Po odeznění euforie z rozpadu bipolárního světa po roce 1989 začal svět s prudkým nárůstem informační, ekonomické a s tím také spojené bezpečnostní globalizace čelit novým hrozbám a z nich plynoucím rizikům pro rozvoj (udržitelný) společnosti. Zároveň s tím byla postupně establishmentem řešena a přijímána i opatření k prevenci a zmírnění případných

* Ing. Zdeněk Kopecký, Ph.D., Vysoká škola ekonomická v Praze, Institut krizového managementu

¹ Jednalo se o státní výzkumné úkoly financované ze „Zvláštní části státního plánu“. Zadavateli byly především tehdejší Federální ministerstvo všeobecného strojírenství, Federální ministerstvo hutnictví a těžkého strojírenství, Federální ministerstvo elektrotechnického průmyslu.

² Ve státní správě byly přijímány směrnice a prováděcí metodiky pro realizaci výstupů řešení. Implementace do praxe probíhala především v podnicích (včetně subdodavatelů) zaměřených na tzv. „Speciální techniku“ pro podporu bezpečnostních sil a ozbrojených bezpečnostních zborů. Šlo např. o ZVS Dubnica nad Váhom, ZŤS Dubnica nad Váhom, ZŤS Martin, Tesla Blatná, Tesla Piešťany, ZVL Povážská Bystrica, NHGK Ostrava atd.

následků potencionálních krizových situací, které by vyplývaly z narušení kritické infrastruktury. Za zmínku stojí především směrnice (White Paper) prezidenta Billa Clintona z roku 1998 pro snížení zranitelnosti kritických infrastruktur. Přestože byla pojata komplexně, hlavní důraz byl tehdy kladen na telematické systémy³. Potřeba řešení ochrany kritické infrastruktury byla ještě umocněna po teroristickém útoku 11. září 2001 na World Trade Center. V současné době je problematika ochrany kritické infrastruktury vymezena legislativně i věcně na mezinárodní (Evropská Unie⁴) i národní úrovni⁵.

Jsou identifikováni vlastníci a provozovatelé kritické infrastruktury, na které jsou ze strany exekutivy kladeny požadavky na její ochranu. Z hlediska velmi významného postavení podnikové sféry při ochraně kritické infrastruktury je však nutné spojit priority podniků s požadavky státu tak, aby byla na obou stranách naplněna kritéria efektivity a účelnosti. Východiskem je daná legislativa, systémový přístup, procesní řízení ochrany kritické infrastruktury a využití metod kvantitativního managementu pro optimalizaci procesů zabezpečení její funkčnosti a celistvosti. K tomu je nezbytná strukturovaná informační podpora.

CO JE CO V KRITICKÉ INFRASTRUKTUŘE

Chceme-li se zabývat problematikou kritické infrastruktury, je nezbytné se držet toho, že kritická infrastruktura je především infrastruktura bez jakýchkoliv přídavných jmen a přívlastků.

Jedna z nejstručnějších a nejužší pojatých definic uvádí, že infrastruktura je síť služeb, které podporují průmysl nebo průmyslovou společnost, jako jsou např. komunikace nebo služby (voda, plyn, elektřina apod.)⁶.

Nekomplexněji je infrastruktura definována ve Velké ekonomické encyklopedii⁷, která přichází s pojetím infrastruktury, zahrnující materiální a nemateriální charakteristiky ekonomiky financované z veřejných zdrojů, které zvyšují produktivitu soukromého sektoru. Materiální infrastruktura zahrnuje například dopravní, energetické a vodní sítě, nemateriální infrastruktura zahrnuje například vzdělávací systém, systém ochrany vlastnických práv. Zdůrazňován je význam základní infrastruktury pro hospodářský rozvoj. Upravená produkční funkce je při úvaze významu infrastruktury rozšířena a zahrnuje vládní služby zvyšující produktivitu soukromého kapitálu. Předpokládány jsou konstantní (nebo rostoucí) výnosy z rozsahu kapitálu všech firem v odvětví či ekonomice a výdajů na veřejné statky. Tempo ekonomického růstu lze podle toho zrychlit zvýšením podílu těchto typů veřejných statků na národním důchodu.

³ To se projevilo např. i v celosvětovém přístupu k řešení problematiky tzv. „Počítačového roku 2000 (Y2K)“, kdy byla aktuální hrozba zhroucení informačních systémů a tím i odvětví energetiky, dopravy, bankovníctví atd. Viz např.: KOPECKÝ, Z., PEJČOCH, J. at al: Návrh Národního krizového plánu České republiky pro řešení problematiky počítačového roku 2000 (Y2K). VŠE v Praze, T-Soft, a.s. Úřad pro státní informační systém, Praha 1999.

⁴ Council directive [2008/114/EC](#) of 8 December 2008 on the identification and designation of European critical infrastructures and the assessment of the need to improve their protection.

⁵ V České republice především Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon) a navazující Nařízení vlády ČR.

⁶ LAMMING, R., BESSANT, J. Macmillanův slovník podnikání a managementu, Management Press, Ringier ČR, a.s., Praha 1995, ISBN 80-85603-47-0

⁷ ŽÁK, M. a kolektiv autorů. Velká ekonomická encyklopedie. Linde Praha, a.s., Praha 1999, ISBN 80-7201-381-5

Základní pojmolgie kritické infrastruktury, která se postupně také vyvíjela, je zakotvena ve Směrnici Rady 2008/114/ES (dále jen Směrnice) a v Zákoně č. 240/2000 Sb. (dále jen Zákon). Přestože jsme svědky někdy nekritického přebírání všeho, co jde z EU, tak v případě kritické infrastruktury jsme přišli s vlastním pojetím. V Zákoně se rozumí: „kritickou infrastrukturou prvek kritické infrastruktury nebo systém prvků kritické infrastruktury, narušení jehož funkce by mělo závažný dopad na bezpečnost státu, zabezpečení základních životních potřeb obyvatelstva, zdraví osob nebo ekonomiku státu“. Obecná nelogičnost definice spočívá již v úvodu definice, kdy prvek stavíme na roveň systému, kterého je prvkem. Definice uvedená ve Směrnici chápe kritickou infrastrukturu jako: „Prostředky, systémy a jejich části nacházející se v členském státě, které jsou zásadní pro zachování nejdůležitějších společenských funkcí, zdraví, bezpečnosti, zabezpečení nebo dobrých hospodářských či sociálních podmínek obyvatel a jejichž narušení nebo zničení by mělo pro členský stát závažný dopad v důsledku selhání těchto funkcí.“

Obdobné je to i s pojetím ochrany kritické infrastruktury. Podle Směrnice má být zaměřena na zajištění funkčnosti, nepřetržitosti⁸ a celistvosti kritické infrastruktury. Kdežto podle Zákona je zaměřená na snížení rizika narušení funkce prvku kritické infrastruktury a v souladu s tím je subjektem kritické infrastruktury provozovatel prvku kritické infrastruktury. Proč pouze na narušení funkce prvku? Infrastruktura je obecně systém hmotných i nehmotných prvků a vazeb mezi nimi a na vnější okolí. Může být narušena funkce prvku (akceptovatelného množství prvků), přesto infrastruktura jako systém může být (i přes narušení celistvosti) funkční, i když v omezené míře, ale dostatečné pro naplnění minimálního požadavku funkčnosti k překonání krizové situace.

O výkladu pojmů by šlo s využitím dalších zdrojů, tak jako v každé vědní disciplíně, dlouze polemizovat. Důležité však je, že:

- výklad a obsah pojmů je z věcného hlediska subjekty veřejné správy a hospodářské sféry správně a shodně chápán,
- je přijata potřebná legislativa s právy a povinnostmi dotčených orgánů a subjektů⁹,
- jsou vyspecifikovány oblasti kritické infrastruktury a stanovena průřezová a odvětvová kritéria¹⁰.

Z výše uvedeného chápání pojmu infrastruktury a kritické infrastruktury vyplývá, že věcná podstata ochrany kritické infrastruktury bude spočívat na podnikohospodářské sféře, (sekundárně i v případě infrastruktury zdravotní péče, nouzových služeb a veřejné správy) na jejích subjektech, zabezpečujících výstavbu, údržbu a provoz (funkčnost, nepřetržitost a celistvost) kritické infrastruktury. Z toho by měly vycházet přístupy k ochraně kritické infrastruktury a optimalizaci procesů zabezpečení její celistvosti a nepřetržité funkčnosti. Z toho se bude odvíjet i potřebná informační podpora.

ZABEZPEČENÍ OCHRANY KRITICKÉ INFRASTRUKTURY JAKO PROCES

Zabezpečení celistvosti a nepřetržité funkčnosti by mělo vycházet ze systémového pojetí infrastruktury. Zodolnění infrastruktury, jako systému by se mělo orientovat na stránku:

- statickou, spočívající v odolnosti jednotlivých prvků a vazeb (především kritických), v redundanci zdrojů (zálohy, zásoby, rezervy) a v diverzifikaci rizika,

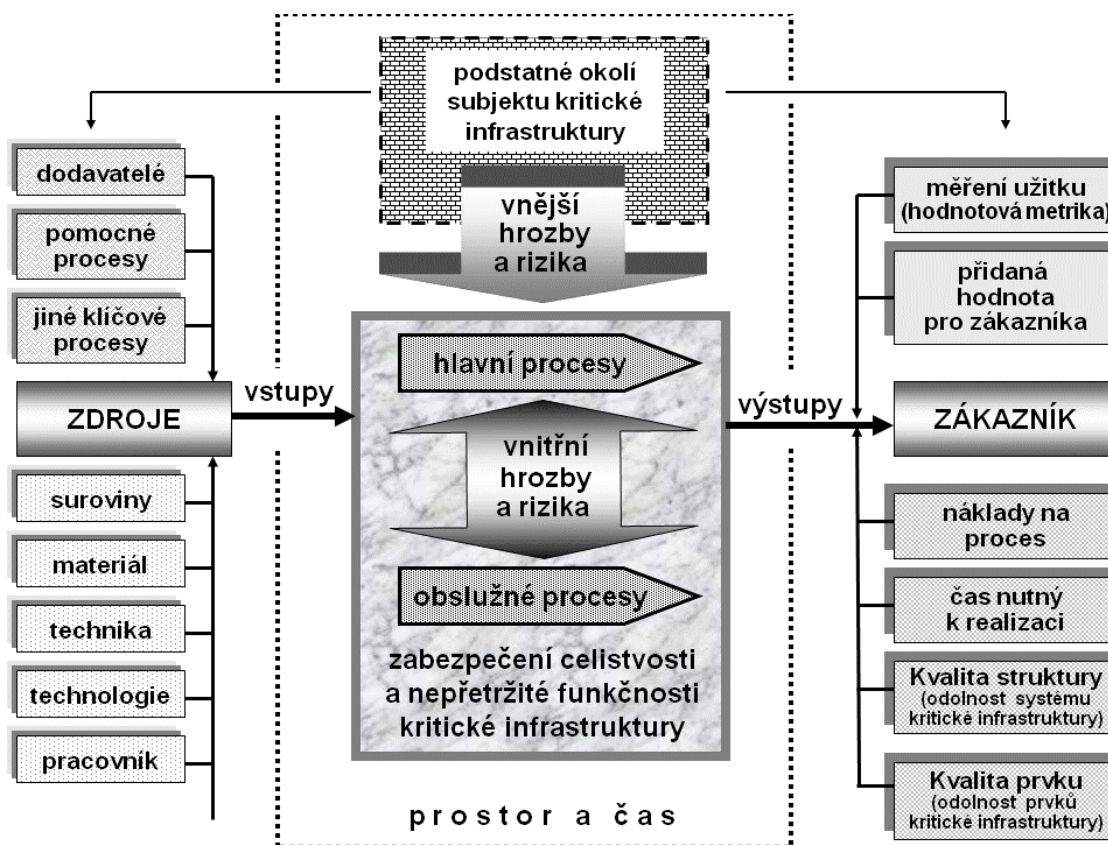
⁸ Přesněji by mohlo být: zajištění celistvosti a nepřetržitosti funkčnosti.

⁹ Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), Nařízení vlády č. 462/2000 Sb., k provedení § 27 odst. 8 a § 28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon) některých zákonů (krizový zákon), ve znění nařízení vlády č. 36/2003 Sb.

¹⁰ Nařízení vlády č. 432/2010 Sb., o kritériích pro určení prvku kritické infrastruktury

- dynamickou, spočívající v případě ztráty funkce některého prvku nebo vazby ve flexibilitě a adaptabilitě (schopnosti rekonfigurace) na nové podmínky pro nouzové zabezpečení funkčnosti infrastruktury jako systému a zpětnou obnovu.

Zároveň by měla být požadovaná ochrana kritické infrastruktury (zabezpečení její nepřetržité funkčnosti a celistvosti) pojmána jako zdrojově podmíněný proces s přidanou hodnotou pro zákazníka, kterým je v tomto případě stát (i když v konečném pořadí stále občan) tak, jak je schematicky znázorněno na Obrázku 1.



Obrázek 1 Ochrana kritické infrastruktury jako zdrojově podmíněný proces

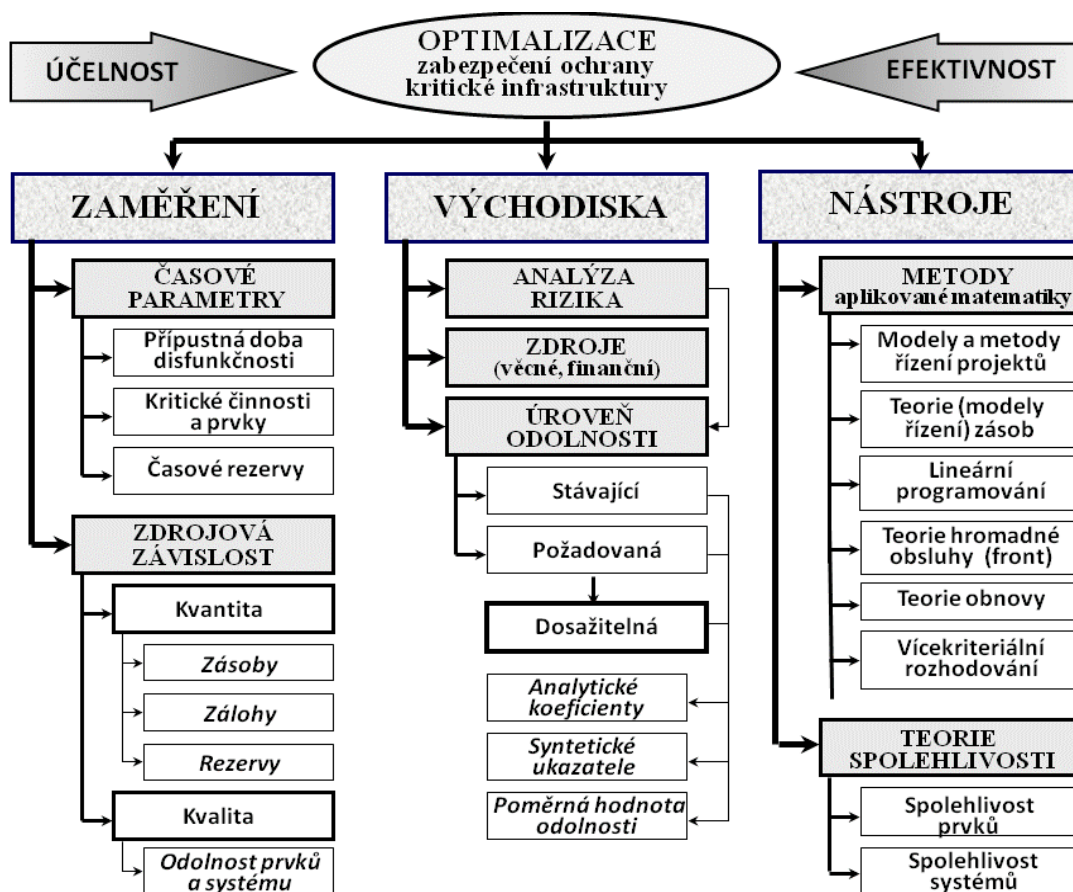
Zdroj: vlastní

To umožňuje aplikaci procesního řízení (Business Process Management – BPM), které, na rozdíl od funkčního přístupu, umožňuje větší flexibilitu organizace při řešení rizikových a složitých problémů a v širší míře jejich zefektivňování a optimalizaci, tak jako v případě udržení funkčnosti a celistvosti kritické infrastruktury. I když na druhé straně implementace BPM do praxe vyžaduje zvýšené nároky na informační podporu a změnu organizační struktury a s tím spojenou problematiku lidského faktoru tyto změny podstupovat.

OPTIMALIZACE ZABEZPEČENÍ OCHRANY KRITICKÉ INFRASTRUKTURY

Vzhledem k tomu, že ochrana kritické infrastruktury není záležitostí pouze veřejné správy v systému krizového řízení státu, ale z věcného hlediska dolehne na podnikovou sféru (subjekty kritické infrastruktury), o to více je nutné podřídít procesy ochrany kritické infrastruktury kritériím účelnosti a efektivity. Samozřejmě, že je ve vlastním zájmu subjektů kritické infrastruktury zabezpečit její funkčnost a celistvost, ale pouze do té úrovně, aby nebylo ohroženo dosahování jejich cílů. Pokud stát, kromě např. výnosových a nákladových kritérií, uplatňuje závažný dopad na bezpečnost státu, zabezpečení základních životních

potřeb obyvatelstva, zdraví osob nebo ekonomiku státu, měl by také stanovit, kdo v případě překročení podnikem akceptovatelné úrovně ponese zvýšené náklady. V podstatě jsou obecně dvě možnosti. Zjednodušeně řečeno, stát jim požadované zvýšení odolnosti nařídí zákonnou úpravou k tíži nákladů vlastníka nebo provozovatele kritické infrastruktury, který to promítne do ceny služby¹¹, kdy koncovým zákazníkem je občan, nebo se zvýšené náklady uhradí z rozpočtu (kdo poroučí, ten platí), tudíž s dopadem opět na občana (daňového poplatníka). Pokud stát nebude kvantifikovat své požadavky a neupřesní zdroje, zůstává vše na uvážení podnikohospodářské sféry. Rámcové schéma atributů optimalizace zabezpečení ochrany kritické infrastruktury je na Obrázku 2.



Obrázek 2 Optimalizace procesů zabezpečení ochrany kritické infrastruktury

Zdroj: vlastní

ZÁVĚR

Zabezpečení ochrany kritické infrastruktury z hlediska naplňování funkcí státu je vzhledem k současným bezpečnostním hrozbám nezbytné. Pro podnikohospodářské subjekty (subjekty kritické infrastruktury) je nejen nutné podřídit procesy zabezpečení ochrany kritériím účelnosti a efektivity, optimalizovat je z hlediska zdrojů a času, ale i kritérií systému krizového řízení státu.

¹¹ Analogie je v ratifikaci Kjótského protokolu k Rámcové úmluvě OSN o změně klimatu (1997), který např. USA odmítli ratifikovat, aby zvýšenými náklady na omezení emisí nesnížili konkurenceschopnost svých podniků. V ČR např. státem připravované navýšení zásob ropy a ropných produktů (o „30dnů spotřeby“ nad stanovený limit) k tíži rafinérií, nebylo nakonec schváleno pro zvýšení koncové ceny ropných produktů pro zákazníka (i když vzhledem k současné cenové úrovni celkem zanedbatelné). Specifické postavení má např. společnost ČEPS, a.s., která je monopolní přenosovou soustavou na území a ve vlastnictví státu.

Příspěvek vznikl v rámci řešení projektu TAČR „Optimalizace procesů a nákladů při obnově dopravní infrastruktury v rámci systému krizového řízení ČR – TA01030819“

LITERATURA

BENDA, L., KOPECKÝ, Z., PŮLPÁN, P. et al. *Optimalizace procesů a nákladů při obnově dopravní infrastruktury v rámci systému krizového řízení ČR (TA01030819) [CD-ROM]*. WAK SYSTEM, Praha. 2013.

COUNCIL DIRECTIVE 2008/114/EC of 8 December 2008 on the identification and designation of European critical infrastructures and the assessment of the need to improve their protection.

KOPECKÝ, Z. et al. *Návrh systému informační podpory ochrany kritické dopravní infrastruktury pro potřeby řešení typových plánů krizového řízení veřejné správy (KRIZ - CG941-055-030) [CD-ROM]*. VŠE v Praze, Praha 2011.

KOPECKÝ, Z. Východiska zvýšení odolnosti subjektů kritické infrastruktury. In: *Riešenie krizových situácií v špecifickom prostredí*. Žilina - Fakulta speciálneho inžinierstva Žilinskej univerzity, 2010, s. 375–381. ISBN 978-80-554-0203-1.

KOPECKÝ, Z. Krizové řízení a kritická infrastruktura. In: *Sborník konference Krizový management*, Univerzita Pardubice, Pardubice 2003. ISBN 90-7194-597-8.

KOŘENÁŘ, V., LAGOVÁ, M. Optimalizační metody. Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomia, Praha 2003, ISBN 80-245-0609-2

LAMMING, R., BESSANT, J. Macmillanův slovník podnikání a managementu, Management Press, Ringier ČR, a.s., Praha 1995, ISBN 80-85603-47-0

LÍBAL, V., KOPECKÝ, Z. et al. Zvyšování odolnosti VHJ (státního podniku) – Prováděcí metodické pokyny). VŠE v Praze, Praha 1988, 89 stran

NÁRODNÍ PROGRAM ochrany kritické infrastruktury, Ministerstvo vnitra České republiky – GRH HZS, Praha 2009

NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 431/2010 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 462/2000 Sb., k provedení § 27 odst. 8 a § 28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně (§ 17a Náležitosti plánu krizové připravenosti subjektu kritické infrastruktury).

NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 432/2010 Sb., o kritériích pro určení prvku kritické infrastruktury.

NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 462/2000 Sb., k provedení § 27 odst. 8 a § 28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon) některých zákonů (krizový zákon), ve znění nařízení vlády č. 36/2003 Sb. – (§ 18 Způsob zpracování plánu krizové připravenosti a plánu krizové připravenosti subjektu kritické infrastruktury).

PŘÍLOHA k Nařízení vlády č. 432/2010 Sb. ze dne 22. prosince 2010 o kritériích pro určení prvku kritické infrastruktury

ZÁKON č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon).

ZÁKON č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy.

ŽÁK, M. a kolektiv autorů. Velká ekonomická encyklopedie. Linde Praha, a.s., Praha 1999, ISBN 80-7201-381-5

KONTAKT

Ing. Zdeněk Kopecký, Ph.D.

Vysoká škola ekonomická v Praze

Institut krizového managementu

Ekonomická 957

148 01 Praha 4

Česká republika

e-mail: kopecky@vse.cz

**MOŽNOSTI FINANCOVANIA PROJEKTOV
V SLOVENSKÝCH PODNIKOV
POSSIBILITIES OF PROJECT FINANCING
IN SLOVAK COMPANIES**

Gabriela Kormancová

ABSTRACT

This article deals with the possible resources of project financing in Slovak companies. In order to establish a better understanding of the this problem, this paper will identify the factors which influence the companies by selection of resources of project financing to provide some background and depth to the research.

KEY WORDS

Project financing, external sources, internal sources.

JEL Classification

M19

ÚVOD

Financovanie projektov je dôležitou súčasťou projektového riadenia v podnikoch, pričom realizáciou projektov podnikateľské subjekty maximalizujú svoju pridanú hodnotu a vo výraznej miere dochádza k upevňovaniu ich postavenia na trhu. Vo všeobecnosti sa dá povedať, že veľké podniky majú v určitom smere jednoduchší prístup k niektorým zdrojom financovania a sú častokrát považované za dôveryhodnejšieho partnera, ako malé a stredné podniky. Ak ide navyše o podnik, ktorého výrobná a obchodná činnosť sa ešte len rozvíja a jeho ďalšie pôsobenie závisí od realizácie projektu, financovanie je náročné nielen na čas, ale aj na vhodné riešenie.

O zdrojoch financovania projektu sa rozhoduje už počas predprojektovej, resp. prípravnej fázy životného cyklu projektu, kedy je nevyhnutné, okrem naplánovania celého priebehu projektu, rozhodnúť o potrebných zdrojoch.

1. ZDROJE FINANCOVANIA PROJEKTOV V SR

Základnou charakteristikou projektu je jeho jedinečnosť, či už z pohľadu realizácie, ako i spôsobu jeho financovania. Príslušný zodpovedný pracovník (projektový manažér, finančný manažér) sa vo väčšine prípadov rozhoduje medzi vlastnými, cudzími zdrojmi resp. alternatívnymi zdrojmi financovania a tuzemskými či zahraničnými zdrojmi financovania projektu. V prvom rade sa podniky snažia zamerať predovšetkým na vlastné (interné) zdroje financovania projektov (najmä v prípade projektov menšieho rozsahu), nakoľko je pre nich náročnejšie dostať sa k externým zdrojom financovania. Prísnu politikou zo strany bánk sa dostávajú ťažšie k bankovým úverom. V prípade prostriedkov z fondov EÚ ide najmä o časovú a administratívnu náročnosť pri získavaní týchto zdrojov financovania. Vlastné

* Ing.Mgr. Gabriela Kormancová, PhD., Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Ekonomická fakulta UMB, podiel na projekte VUGA UMB č. I-11-001-05 (50%)

zdroje financovania nie sú však často postačujúce najmä pri realizácii projektov veľkého rozsahu, resp. je nutná ich kombinácia s cudzími zdrojmi.



Obrázok 1 Klasifikácia zdrojov financovania projektov

Zdroj: Upravené autorom podľa Majtán, 2009, s. 205-210

Podnik si zvolí na základe svojich možností ako i typu projektu spôsob jeho financovania, pričom zvyčajne nevyužíva iba jediný zdroj financovania, v praxi dochádza väčšinou ku kombinácii vyššie uvedených zdrojov.

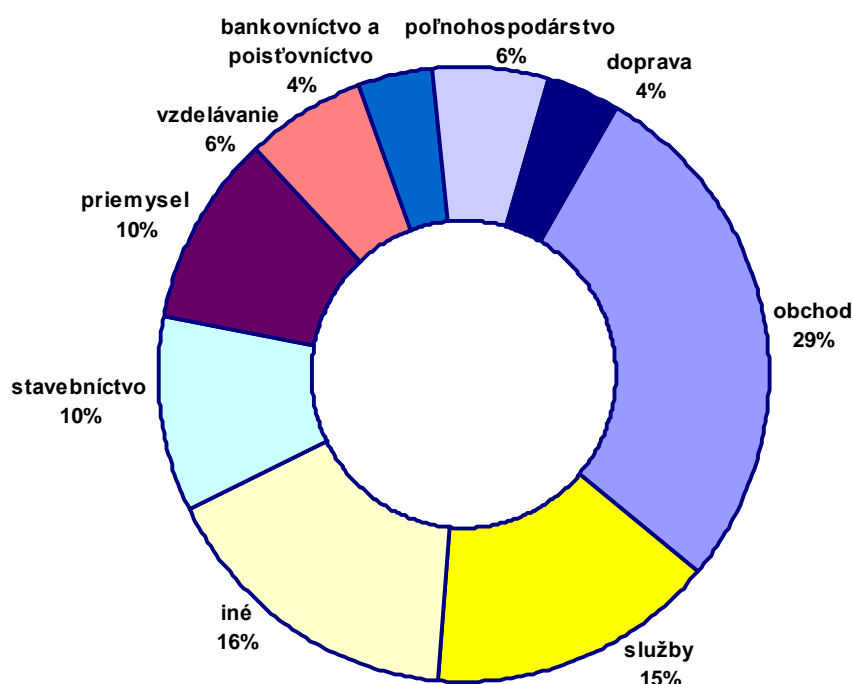
1.1. METODIKA A ORGANIZÁCIA VÝSKUMU V OBLASTI FINANCOVANIA PROJEKTOV

Predmetom nášho výskumu, ktorý bol realizovaný v r. 2012 na vzorke 79 slovenských podnikov (projekt VUGA č. I-11-001-05 „Možnosti financovania projektov v podmienkach slovenských podnikoch“) bolo využívanie rôznych zdrojov financovania projektov a následná identifikácia faktorov, ktoré ovplyvňujú výber týchto zdrojov v oslovených slovenských podnikoch. Zber primárnych údajov bol uskutočnený prostredníctvom písomnej formy dopytovania na základe dotazníka, ktorý pozostával z 15 otázok. Samotný dotazník bol rozdelený do troch blokov, pričom prvý blok otázok bol zameraný na zistenie základných informácií o podniku. Druhý blok otázok sa zamerával na identifikáciu osôb, ktoré sú zodpovedné za samotný výber zdroja financovania, ako i na konkrétny použitý zdroj v minulosti, či identifikáciu faktorov rozhodujúcich pri výbere konkrétneho zdroja. Zámerom posledného bloku otázok bolo zistiť, kde najčastejšie podniky získavajú informácie o možnostiach financovania ich projektov a ako hodnotia dostupnosť a kvalitu týchto informačných zdrojov. Uvedené otázky smerovali k projektom, ktoré boli realizované v r. 2011.

Respondentmi boli slovenské podniky, ktoré boli vyberané náhodne, bez ohľadu na ich veľkosť, sídlo či odvetvie, v ktorom pôsobia. Dotazník bol doručovaný prostredníctvom e-mailu.

1.2. ZHODNOTENIE VÝSLEDKOV VÝSKUMU V OBLASTI FINANCOVANIA PROJEKTOV

Z podnikov, ktoré sa zapojili do nášho prieskumu 43% predstavovali mikropodniky (< 10 zamestnancov), 22% respondentov zastupovali veľké podniky (> 250 zamestnancov), 24% tvorili malé podniky (< 50 zamestnancov) a 11% predstavovali stredné podniky (< 250 zamestnancov). Zastúpenie podnikov podľa zamerania ich činnosti popisuje podrobnejšie obrázok 2.



Obrázok 2 Rozdelenie podnikov podľa zamerania ich činnosti

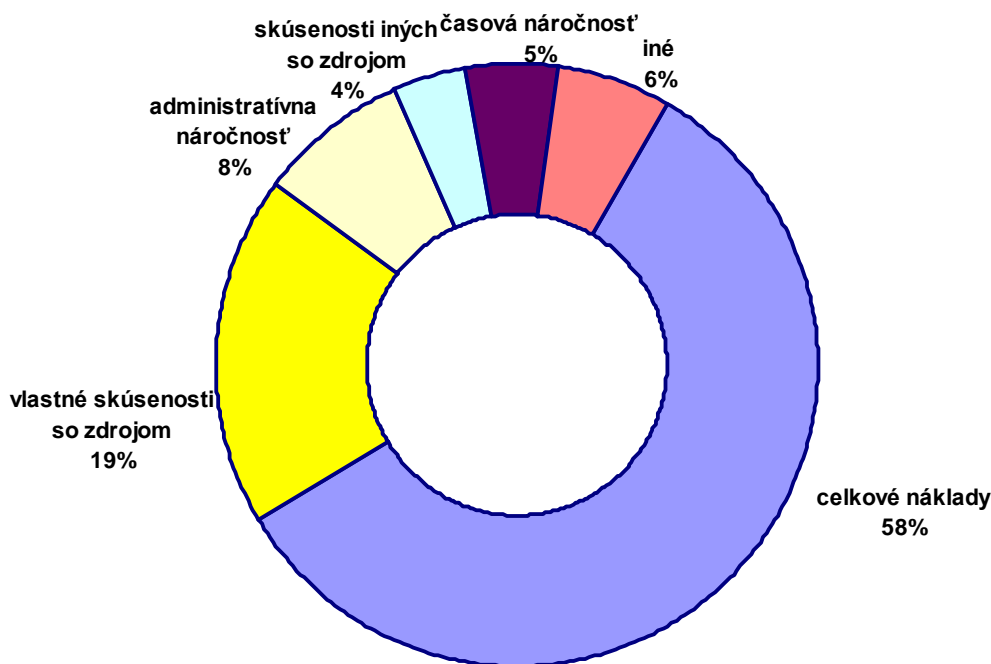
Zdroj: dáta z prieskumu

Súčasťou prieskumu bola i otázka týkajúca sa počtu projektov realizovaných respondentmi v r. 2011. Väčšina podnikov (29%) realizovala jeden alebo dva projekty, 15% dokončilo tri alebo štyri projekty, 13% realizovalo 5 až 6 projektov. Uvedené projekty boli zamerané najmä na implementáciu nového produktu alebo nového systému.

Rozhodnutie o realizácii projektu a o ich počte má v kompetencii určitá osoba v podnikateľskom subjekte. V rámci nášho prieskumu nás zaujímalo, či podniky majú vytvorenú pozíciu projektového manažéra. Zistili sme, že vo väčšine podnikov tomu tak nie je. Naše výsledky prieskumu jasne hovoria, že pozíciu projektového manažéra má vytvorenú len 35% respondentov. Ak obsadzuje podnikateľský subjekt pozíciu projektového manažéra, vo väčšine prípadov platí, že práve táto osoba je zodpovedná aj za výber zdrojov financovania projektov. Ako sme už vyššie spomenuli, táto pozícia nie je v podnikateľských subjektoch zatiaľ častá a preto sme zisťovali, kto ďalší, okrem projektového manažéra, rozhoduje o výbere zdrojov financovania projektov. Najčastejšie, až v 50% oslovených podnikoch,

rozhoduje riaditeľ podnikateľského subjektu o zdrojoch potrebných na financovanie projektov. V mnohých prípadoch môže riaditeľ podniku vo výbere zdrojov financovania projektov spolupracovať s finančným riaditeľom alebo ho finančný riaditeľ môže plne nahradiť v tomto rozhodovaní (v 17% oslovených podnikoch). Finančný riaditeľ disponuje najpodrobnejším prehľadom o finančnom zdraví a finančných možnostiach podnikateľského subjektu. Podľa výsledkov analýzy je projektový manažér zodpovedný za výber zdrojov financovania projektov len vo 8% podnikov. Iné zodpovedné osoby, ktoré nám respondenti uviedli sú najmä majitelia, predstavenstvo, konateľ a správna rada.

Osoba, ktorá je oprávnená rozhodnúť o konkrétnom type zdroja financovania projektu sa rozhoduje podľa rôznych faktorov. Kľúčovým pre náš výskum bola práve identifikácia týchto faktorov s dôrazom na ich prioritizáciu (obrázok 3).



Obrázok 3 Kľúčové faktory ovplyvňujúce slovenské podniky pri výbere zdroja financovania projektov

Zdroj: dáta z prieskumu

Z ďalšej časti nášho prieskumu vyplýva, že 50% opýtaných podnikov využívalo najmä externé zdroje financovania, pričom išlo najmä o bankový úver (39%) a finančné prostriedky získané z fondov EÚ (27%). Druhou skupinou zdrojov financovania, ktoré preferuje 36% podnikov boli vlastné zdroje (80% zisk podniku a odpisy). Čo sa týka využívania alternatívnych zdrojov financovania projektov, tieto preferuje iba 14% respondentov.

Ako vyplýva z vyššie uvedených údajov polovica respondentov sa priklonila najmä k využívaniu externých zdrojov financovania s dôrazom na bankový úver. Zo strednodobého hľadiska (na základe výsledkov porovnateľných prieskumov v minulosti) je viditeľný presun preferencií slovenských podnikov z vlastných zdrojov práve na zdroje cudzie.

Naše otázky k hodnoteniu dostupnosti informácií o zdrojoch financovania sme upriamili na 5 najčastejších zdrojov, konkrétne internet, Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny (ÚPSVaR), tlač, televízia a rádio, ktoré respondenti hodnotili pomocou hodnotiacej škály.

Najviac vyžívaným informačným kanálom na vyhľadávanie informácií o zdrojoch financovania projektov je jednoznačne internet. Vo všeobecnosti respondenti (65%) potvrdili, že sú dobre informovaní o existujúcich zdrojoch financovania projektov. Relevantnými zdrojmi informácií podľa podnikov sú najmä web stránky štátnych inštitúcií. Ďalej to boli najmä informácie z elektronických a tlačných médií, ktoré boli hodnotené ako užitočné. Napriek tomu je tu evidentný priestor na ďalšie zlepšovanie informovanosti podnikateľských subjektov, či už zo strany štátnych inštitúcií alebo rôznych komerčných zoskupení, ktorých sú podniky aktívnymi členmi.

Keďže výber a získanie samotného zdroja financovania nie je jednoduchý proces, zaujímalo nás s akými prekážkami sa podnikateľské subjekty stretávajú v praxi. Najčastejšie prekážky získavania finančných zdrojov na podporu ich projektov vidia respondenti v množstve byrokratických povinností, ktoré musia absolvovať pred samotným získaním finančného zdroja. Naopak za najmenší problém považujú podmienku spolupodielania sa na financovaní projektov, čo je logické, pretože podnikateľský subjekt nepotrebuje pokryť celý projekt z vlastných alebo cudzích zdrojov, ale potrebuje z nich vyčleniť len určitú časť.

ZÁVER

Na základe získaných informácií o možnostiach financovania projektov, ako i dostupnosti jednotlivých zdrojov, vstupuje podnikateľský subjekt do rozhodovacieho procesu, v ktorom si vyberá vhodný zdroj pre konkrétny projekt, ktorý má v úmysle realizovať. Dôležitou informáciou, ešte pred samotným výberom konkrétneho zdroja financovania, je poznať, čo je cieľom projektu, aký je jeho predpokladaný rozpočet a čas realizácie. Podnik, ktorý zvažuje realizáciu projektu, ktorého cieľom je napríklad zavádzanie nových technológií, robí tak najmä za účelom zefektívnenia práce, zníženia nákladov, zvýšenia ziskovosti, ako aj z dôvodu zvýšenia svojej konkurencieschopnosti na národnom a medzinárodnom trhu.

LITERATÚRA

MAJTÁN, M. Projektový manažment. Bratislava: Sprint dva, 2009. 299 s.

ISBN 978-80-89393-05-3.

Záverečná správa projektu VUGA UMB č. I-11-001-05 z 30.3.2013.

KONTAKT

Ing. Mgr. Gabriela Kormancová, PhD.

Univerzita Mateja Bela

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky a manažmentu podniku

Tajovského 10

975 90 Banská Bystrica

Slovenská republika

e-mail: gabriela.kormancova@umb.sk

Príspevok bol spracovaný v rámci projektu VUGA UMB č. I-11-001-05 "Možnosti financovania projektov v podmienkach slovenských podnikov".

**VPLYV GLOBALIZÁCIE NA SPOLOČNÉ PODNIKANIE
MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV**
**SMALL AND MEDIUM SIZES BUSINESSES COOPERATION
INFLUENCED BY GLOBALIZATION**

Andrej Kovalev, Veronika Littvová

ABSTRACT

The current market environment has been defined by constant financial and global changes. It has been for organizations engaged in business activities increasingly difficult to adapt and remain competitive in this type of market environment. The target of this paper is to define globalization processes of small and medium sized businesses, in the form of grouping into clusters cooperation.

KEYWORDS

globalization, processes, small and medium-sized enterprises, clusters

JEL Classification

O12, O43

ÚVOD

Jednou z dominujúcich tendencií vo vývoji svetového hospodárstva, ktorá závažným spôsobom ovplyvňuje jeho súčasné napredovanie je celospoločenské presadzovanie sa globalizačných procesov. Ich prejavy sú rôznorodé a prieniky do jednotlivých segmentov hospodárskeho napredovania sú zásadné, veľmi koncentrované a neustále nadobúdajú na svojej sile v plošnom ekonomickom a politickom vplyve. Celý proces je sprevádzaný vnútornými prepojeniami a naopak vzájomne si odporujúcimi posunmi. Cieľom príspevku je zdôrazniť silnejúci vplyv globalizácie na malé a stredné podniky.

HISTÓRIA GLOBALIZÁCIE

Globalizácia predstavuje veľmi intenzívne rozvíjanie komunikácií, vzájomného prepájania doteraz oddelených častí sveta, ako aj rapidný rozvoj informačných technológií a ich masovú dostupnosť. História globalizácie sa datuje do rokov 1519-1521, kedy sa uskutočnilo prvé oboplávanie zeme. Práve toto obdobie je považované za začiatok procesu globalizácie. Teoretici, ktorí sa zaujímajú o procesy fungovania sveta zastávajú názor, že začiatok celého procesu by sa dal datovať k expanzii európskeho kapitalizmu v 16. storočí. Niektorí experti zas poukazujú na rozmach medzinárodného obchodu začiatkom minulého storočia, ktorý skončil veľkou hospodárskou krízou koncom 20. rokov. Práve táto kríza uvrhla svet do „špirály“ protekcionizmu. Iní sa prikláňajú k názoru že motorom globalizácie boli spoločenské zmeny na prelomoch storočí ako napríklad zavedenie volebného práva pre ženy. Ďalšia skupina odborníkov považuje za začiatok globalizácie koniec druhej svetovej vojny, začiatok nukleárneho veku, emancipáciu kolónií. Okrem nich ešte existujú skupiny

¹ Ing. Andrej Kovalev, PhD. Ekonomická Univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska cesta 1/b, Bratislava 50% podiel.
Ing. Veronika Littvová, PhD. Ekonomická Univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska cesta 1/b, Bratislava 50% podiel.

domnievajúce sa, že globalizácia tak ako ju poznáme dnes, začala rozmachom neolíberálnej ekonomie. „Globalizácia je definovaná ako množina ekonomických a politických štruktúr a procesov odvodených od meniaceho sa charakteru tovaru a aktív ktoré tvoria základňu medzinárodnej politickej ekonomie – najmä zvyšujúca sa štrukturálna diferenciacia týchto tovarov a aktív.“² tvrdí Philip G. Cerny. Proces globalizácie sa rozbehol v 90.tych rokoch 20.storočia cez:

1. „Zvyšovanie integrácie výrobného procesu napr. outsourcing
2. Znižovanie alebo celkové odbúranie inštitucionálnych bariér medzinárodného obchodu a pohybu kapitálu najmä Uruguayské kolo rokovaní v roku 1998
3. Prudký technologický vývoj, ktorý znížil náklady, ktoré firma musí vynaložiť na vstup na globálny trh“³

Z mnohých dopadov globalizácie, dve sú výnimočne dôležité pre malé a stredné podniky⁴. A to, že globalizácia⁵:

1. zvýšila tempo rastu svetového obchodu, ktorý dnes predstavuje vyše 6 triliónov USD. WTO uvádza, že od roku 1991 do roku 1997 stúpol zo štyroch na 7 percent.
2. potvrdila konkurencieschopnosť ako hlavný faktor úspechu na globálnom trhu na úrovni národov a podnikov.

Týmito dopadmi globalizácia naplno ovplyvnila dovtedajší proces regionalizácie resp. lokalizácie. Lokalizácia diskriminuje trendy sprevádzajúce globalizáciu v prospech lokálnych štruktúr, čím predstavuje úplný opak globalizácie. MSP sa vo väčšine krajín určujú na základe 3 kritérií, ktoré zobrazuje tabuľka 1.

Tabuľka 2 Kritériá členenia MSP podľa Európskej Únie

Veľkosť podniku	Počet zamestnancov	Ročný obrat	Bilančná suma
Stredný	< 250	≤ 50 mil. eur	≤ 43 mil. eur
Malý	< 50	≤ 10 mil. eur	≤ 10 mil. eur
Mikro	< 10	≤ 2 mil. eur	≤ 2 mil. eur

Zdroj: vlastné spracovanie podľa http://ec.europa.eu/small-business/policy-statistics/policy/index_sk.htm

REŠTRUKTURALIZÁCIA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

MSP majú možnosti ako sa vyrovnat' s realitou globalizácie⁶. Jedna z možností má charakter aktívneho zapojenia malých a stredných podnikov do globalizačných procesov.

² Philip G. Cerny, 2010, Rethinking World Politics: A Theory of Transnational Neopluralism, Oxford University Press, ISBN:978-0-19-973369-9, p.327.

³ Vlastné spracovanie podľa http://ec.europa.eu/small-business/policy-statistics/policy/index_sk.htm

⁴ Pozn. ďalej v texte len MSP

⁵ Vlastné spracovanie podľa http://ec.europa.eu/small-business/policy-statistics/policy/index_sk.htm#3

Globalizácia predstavuje pre tieto podniky príležitosť prechodu z národnej úrovne do nadnárodnej, pričom dochádza k procesu internacionalizácie. Internacionalizáciu maloobchodu definuje Dawson⁷ ako proces, keď firmy či aliancie, obchody alebo iné formy maloobchodnej distribúcie pôsobia vo viac ako jednej krajine. Podľa niektorých autorov je internacionalizácia predchodcom pojmu globalizácia⁸ resp. vývojová fáza procesu globalizácia. Úspech internacionalizácie nezávisí iba od kolektívnej schopnosti podnikov medzinárodne súťažiť, ale aj od ich schopnosti prilákať medzinárodné (internacionálne) spoločnosti, prípadne s nimi vytvoriť istú kooperáciu, resp. partnerské vzťahy. Typickými znakmi fungovania podnikov na Slovensku sú⁹:

- nedostatky v riadení zo strany majiteľov a manažérov,
- prevládajúci autokratický štýl riadenia,
- neexistujúce komunikované spoločné hodnoty,
- minimálna motivácia zamestnancov a podpora nových nápadov,
- minimálne investície do ľudských zdrojov a systémov a riadenia personálnej

práce – napr. intuitívne obsadzovanie pracovných miest, neprofesionalita pri výbere kľúčových pracovníkov a pod.

- nedostatočná jazyková a informačná príprava na nové podmienky po vstupe do Európskej Únie.

Koncepcia tvorby klastrov¹⁰ nie je novodobá. Už v roku 1890 britský cambridgeský ekonóm Alfred Marshall vo svojom diele „Princípy ekonómie“ tvrdil, že „priemyselné odvetvia sú často miestne koncentrované a získavajú značné výhody z externalít, ako sú úspory z rozsahu a prelievanie¹¹, plynúce z týchto koncentrácií“¹². Podľa Portera „klastrovanie“¹³ je jedna z možností ako zlepšiť rast produktivity a tak zvýšiť ekonomický blahobyt. Vo svojej teórii Porter vychádzal z tzv. modelu diamantu konkurenčnej výhody, ktorý je zobrazený na obrázku 1. Podľa modelu sú pre úroveň konkurencieschopnosti dôležité štyri skupiny faktorov:

1. stratégia a štruktúra podnikov a intenzita domácej konkurencie
2. podmienky dopytu¹⁴
3. príbuzné a podporujúce odvetvia¹⁵
4. podmienky vstupných faktorov

⁶ Vlastné spracovanie podľa LESÁKOVÁ, L. (2001). Vplyv globalizácie na malé a stredné podniky. *Ekonomika a spoločnosť*, 2, 115-122.

⁷ DAWSON, J. A. (1994). Internationalisation of retailing operations. *Journal of Marketing Management*, 10, 267-282.

⁸ BALÁŽ, P., VERČEK, P. (2002). Globalizácia a nová ekonomika. Bratislava (SPRINT).

⁹ Vlastné spracovanie podľa

<http://www.regionálnageografia.sk/upload/personal/Kri%C5%BEan,%20F.%20%282009%29.pdf>

¹⁰ pozn.: problematika histórie klastrov spracovaná podľa

Strategy+Business. Press room. [online]. [Cit. 30.05.2011]. Dostupné na internete: <<http://www.strategy-business.com/press/16635507/20041>>

¹¹ takzvané „spillovers“

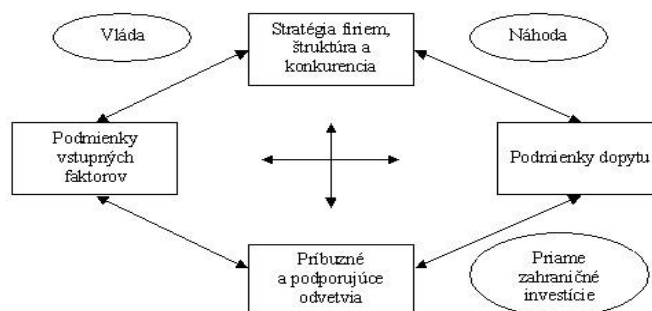
¹² vlastný preklad podľa MARSHALL, A. Principles of Economics, London: Macmillan and Co., Ltd. 8th edition p. 53. dostupnej na <http://www.econlib.org/library/Marshall/marP.html>

¹³ pozn.: tzn. spájanie podnikov do klastrov

¹⁴ pozn.: napr. veľkosť a náročnosť trhu

¹⁵ pozn.: napr. elektronický priemysel ako dodávateľ automobilového priemyslu

Obrázok 1 Porterov diamant konkurenčnej výhody



Zdroj: SKOKAN, K. 2004. Konkurenceschopnosť, inovácie a klastry v regionálnom rozvoji, Ostrava: Repronis, 2004. s. 70

Pojem „klastery“¹⁶ označuje „zoskupenie podnikov, pridružených organizácií a inštitúcií, ktoré majú spoločné záujmy, spolupracujú a snažia sa o zvýšenie konkurencieschopnosti a o spoločné prekonávanie svojich obmedzení.“¹⁷ Klastery združuje:

- „výrobné spoločnosti,
- školy,
- vedecké pracoviská,
- organizácie pôsobiace na trhu práce.“¹⁸

Spoločný marketing klastrov sa orientuje najmä na prezentovanie organizácií napr. v zahraničí, čo by si samostatne malé spoločnosti nemohli dovoliť. Všeobecným zmyslom klastrov je využívanie výsledkov výskumu, vývoja nových technológií a inovácií, dosiahnutie úspor nákladov z rozsahu, zvyšovanie vzdelanosti zamestnancov, sledovanie trendov, vyhľadávanie nových podnikateľských príležitostí a možností prenikania na zahraničné trhy. Európska komisia definuje klastre ako skupinu nezávislých firiem a pridružených inštitúcií, ktoré¹⁹:

- spolupracujú a súťažia,
- sú miestne koncentrované v jednom alebo niekoľkých regiónoch, aj keď tieto klastre môžu mať globálny rozsah,
- sú špecializované v konkrétnom priemyslovom odvetví previazanom spoločnými technológiami a schopnosťami,
- sú buď znalostné alebo tradičné.

ÚSPECH REŠTRUKTURALIZÁCIE

Úspech klastra vo veľkej miere závisí od medziľudských vzťahov, ktoré sa vytvárajú medzi účastníkmi klastra. Proces vytvárania klastrov si vyžaduje medziľudský kontakt a angažovanosť celej komunity v procese vytvárania nových väzieb medzi komunitami,

16 pozn.: klastery, z angl. cluster znamená hrozno, trs. Vlastný preklad podľa The free dictionary. Clusters . [online]. [Cit. 05.02.2011]. Dostupné na internete: < <http://www.thefreedictionary.com/> >

17 vlastná definícia podľa Vedomostná spoločnosť. Slovník pojmov [online]. [Cit. 05.02.2011]. Dostupné na internete: <<http://vedomostnaspolocnost.vlada.gov.sk/4759/slovník-pojmov.php>>

18 BUČEK, M. Klastre a regionálne bariéry podnikania v SR. Slovenská ekonomická knižnica EU v Bratislave In: *2nd Central European Conference in Regional Science* : Nový Smokovec - High Tatras, October 10th - 13th, 2007 : conference proceedings. - S. 111-115.

19 spracované podľa Enterprise Europe Network. Clusters . Klastre európskych inovácií a konkurencieschopnosti pod radarom [online]. [Cit. 30.05.2011]. Dostupné na internete: <<http://www.enterprise-europe-network.sk/articles.php?tid=111&lang=sk>>

podnikmi a vládou. Klastre sú podľa skúseností z krajín, ktoré s ich rozvojom majú dlhodobé skúsenosti, vhodným prístupom pre získanie a udržanie ťažko kopírovateľnej konkurenčnej výhody²⁰. Klastre sa nevytvárajú, vznikajú prirodzene. Vhodnou podporou zo strany verejnej sféry sa tento prirodzený vývoj dá urýchliť. Aktivity však musia vznikáť v organizáciách a na ich podnet. Umelo vytvorené klastrové iniciatívy, nie sú životaschopné. Vytvorenie fungujúcej klastrovej iniciatívy je otázkou 8 mesiacov až 1,5 roku intenzívnej práce²¹. Klastre sú veľmi vhodným nástrojom rozvoja, hlavne v postkomunistických krajinách. Princípom klastra je hľadanie spoločného záujmu a konsenzu. Súčasná svetová ekonomická a hospodárska kríza ovplyvňuje aj Slovensko a slovenskú ekonomiku. Klastrový prístup našiel široké uplatnenie v zahraničí a koncept klastrov je v súčasnej dobe uznávaný a považuje sa za významný rozvojový prvok v štruktúrach národných ekonomík pričom aj EÚ významne podporuje tieto snahy. Krajiny V4 s výnimkou Slovenska majú vytvorené podporné mechanizmy na vznik, rozvoj a podporu klastrov. Slovensko do súčasnosti nemá vytvorené podporné mechanizmy avšak aj napriek tomu došlo k spontánnemu vzniku rôznych typov klastrov s cieľom rozvoja vybraných priemyselných sektorov. Významnými aktérmi pri vzniku klastrov boli VÚC, ktoré vznik významne podporili a stali sa donormi ich počiatočného rozbehu. Vzniknuté klastre preukázali svoju životaschopnosť v podmienkach reálneho trhu a postupne začínajú rozbiehať svoje aktivity. Zoznam technologických klastrov a klastrov cestovného ruchu je znázornený v tabuľke 2.

Tabuľka 3 Technologické klastre a klastre cestovného ruchu na Slovensku

Technologické klastre	Klastre cestovného ruchu
Klaster cestovného ruchu – západné Slovensko.	Klaster cestovného ruchu – západné Slovensko.
Klaster LIPTOV – združenie cestovného ruchu, Žilinský kraj,	Klaster LIPTOV – združenie cestovného ruchu, Žilinský kraj,
Klaster ORAVA – združenie cestovného ruchu, Žilinský kraj,	Klaster ORAVA – združenie cestovného ruchu, Žilinský kraj,
Klaster TURIEC – združenie cestovného ruchu, Žilinský kraj,	Klaster TURIEC – združenie cestovného ruchu, Žilinský kraj,
Združenie cestovného ruchu Balnea Cluster, Banskobystrický kraj	Združenie cestovného ruchu Balnea Cluster, Banskobystrický kraj

Zdroj: vlastné spracovanie podľa <http://www.siea.sk/klastre-na-slovensku/c-242/klastrove-iniciativy-posobiace-na-slovensku/>

ZÁVER

Jednou z dominujúcich tendencií vo vývoji svetového hospodárstva, ktorá závažným spôsobom ovplyvňuje jeho súčasné napredovanie je celospoločenské presadzovanie sa globalizačných procesov. Globalizačné prejavy o oblasti MSP vyústili k potlačeniu lokalizácie aj prostredníctvom prepájania jednotlivých regiónov formou klastrovej iniciatívy. Klaster má byť širokou a otvorenou platformou podnikov, ktoré majú záujem na ďalšom

²⁰ pozn.: Dnes nie je zložitá skopírovať postupy, procesy, napodobiť výrobky. Je však veľmi zložitá napodobiť či skopírovať tvorivú atmosféru, silné väzby a dôveru, ktorá v klastroch panuje.

²¹ pozn.: informácia získaná z Cluster navigators. Development process [online]. [Cit. 25.1.2011]. Dostupné na internete: <<http://clusternavigators.com/content/view/29/52/>>

rozvoji svojho odvetvia v regióne. Jeho formalizácia veľmi často odradí množstvo organizácií, ktoré zo začiatku ešte prínos klastrov nevidia. Založenie formálnej klastrovej iniciatívy vedie často tiež k spomaleniu vnútornej dynamiky, ktorá bola medzi podnikmi vybudovaná. Pre rozvoj klastra a vznik a rozvoj klastrovej iniciatívy musia existovať vhodné podmienky. Základnou podmienkou je dostatočné množstvo spoločností, ktoré sú sami inovatívne a konkurencieschopné. Bez prítomnosti podnikov žiaden klaster a ani klastrová iniciatíva neexistuje. Snaha niektorých regiónov a štátov o vytvorenie silného klastra v moderných odvetviach bez zázemia a zohľadnenia reálnej situácie väčšinou končí neúspechom, aj napriek veľkým finančným injekciám. Je nutné stavať na tom, čo v regióne reálne existuje. Rast klastra nie je zaručený a stáva sa, že klastru hrozí prepád. Vedenie klastra a príslušné politiky ho musia pred týmto nebezpečenstvom chrániť. Niektoré klastre zlyhajú pri vytváraní alternatívnych zdrojov konkurenčnej výhody, stratia schopnosť inovácie, zmien, diverzifikácie, nemajú príslušné rozpoznanie či pochopenie toho, čo sa deje v konkurenčných klastroch, prijímajú a očakávajú riešenia od iných a zablokujú sa voči iným – moderným technológiám alebo novým spôsobom fungovania.

Príspevok je súčasťou riešenia projektu Vega „Skúmanie dopadov aktuálnych javov svetovej ekonomiky na marketingové aktivity firiem“ v rozsahu 100%.

LITERATÚRA

Knižné publikácie

MARKOVÁ, V. 2003 *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. Banská Bystrica: Bratia Sabovci, 2003. ISBN 80-8055-816-7.

Časopisy, zborníky

DOUGLAS Lambert , James R. Stock Lisa Ellram.: Logisitka. In: *Business books*, CP Books a.s Brno 2005. ISBN 80-251-0527-X.

JOHANSSON, M. 2007. Stimulation of renewable energy markets through the establishment of regional clusters. In: *Green Energy Clusters Project*. KanEnergy Sweden AB, 2007

KIESE, M. 2008. Cluster approaches to Local Economic Development: Conceptual Remarks and case studies from Lower Saxony, Germany, in Blien, U., Maier, G., *The Economic of regional clusters: Network, Technolodgy and Policy*, Edward Elgar.

LESÁKOVÁ, Ľ. 2007 Malé a stredné podniky v novom prostredí globálnej Ekonomiky. In.: *Zborník vedeckých príspevkov z riešenia výskumného projektu VEGA 1/2612/05*. Prejavy globalizácie v sektore malých a stredných podnikov. Banská Bystrica : EF UMB, 2007, ISBN 978-80-8083-532-3

Internetové zdroje

Library of economics libery. Articles. [online]. [Cit. 05.02.2011]. Dostupné na internete: <<http://www.econlib.org/>>

využitie učebnice:

MARSHALL, A. *Principles of Economics*, London: Macmillan and Co., Ltd. 8th edition

SMITH, A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, London: Methuen and Co., Ltd. 5th edition.

DTI. Clusters home. [online]. [Cit. 13.05. 2010]. Dostupné na internete:

<www.dti.gov.uk/clusters>

Eurlex. Prístup k právu Európskej Únie. [online]. [Cit. 07.11.2010]. Dostupné na internete:

<<http://eur-lex.europa.eu/>>

Pro Inno Europe. Innovation policy in EU. [online]. [Cit. 15.10.2011]. Dostupné na internete:

<<http://www.proinno-europe.eu/>>

Pro Inno Europe. Innovation policy in EU. [online]. [Cit. 15.10.2011]. Dostupné na internete:

<<http://www.proinno-europe.eu/>>

Etrend. Aktuálne . [online]. [Cit. 05.02.2011]. Dostupné na internete: <<http://www.etrend.sk/>>
Slovník pojmov [online]. [Cit. 05.02.2011]. Dostupné na internete:
<<http://vedomostnaspolocnost.vlada.gov.sk/4759/slovník-pojmov.php> >
Strategy+Business. Press room. [online]. [Cit. 30.05.2011]. Dostupné na internete:
<<http://www.strategy-business.com/press/16635507/20041>>
OECD. Information. [online]. [Cit. 30.05.2010]. Dostupné na internete:
<<http://www.oecd.org/dataoecd/53/25/38678677.pdf> >
Cluster navigators. Development process [online]. [Cit. 25.1.2011]. Dostupné na internete:
<<http://clusternavigators.com/content/view/29/52/> >

KONTAKT

Ing. Andrej Kovalev, PhD.
Ekonomická Univerzita v Bratislave Fakulta
podnikového manažmentu Katedra
podnikovohospodárska Dolnozemska cesta
1/b, Bratislava 852 35
E-mail: andrej.kovalev@euba.sk

Ing. Veronika Littvová, PhD.
Ekonomická Univerzita v Bratislave Fakulta
podnikového manažmentu Katedra
podnikovohospodárska Dolnozemska cesta
1/b, Bratislava 852 35
E-mail: veronika.littvova@euba.sk

TREASURY MANAGEMENT JAKO STRATEGICKÝ PARTNER ZVYŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

TREASURY MANAGEMENT AS A STRATEGIC PARTNER OF CORPORATE PERFORMANCE IMPROVEMENT

Michaela Krechovská, Lilia Dvořáková

ABSTRACT

This paper focuses on corporate treasury management and its role in corporate management and decision-making. Definition of treasury management in organizations and treasury's initiatives with regard to the changing global environment are discussed based on comparative analysis of individual approaches to treasury management in an international context. The conducted analysis showed that corporate treasury management is not already been understood only as a service function in enterprises, it is becoming more involved in strategic decision-making, such as actions associated with acquisitions, change of company size, capital structure, and issues relating to the overall business strategy in order to improve corporate performance.

KEY WORDS

Treasury management, corporate management, performance

JEL Classification

G30, G32

ÚVOD

Podnikový treasury management je tradičně spojován s finančním řízením společnosti, stává se jeho významnou součástí. Vývoj podnikového treasury managementu je spjat s vývojem informačních technologií, rozvíjejícím se mezinárodním obchodem a narůstajícím konkurenčním prostředím, neboť každý podnik usiluje o zpřehlednění svých finančních toků a vytváření vhodných systémů pro podnikové řízení.

Vývojové trendy globální ekonomiky formují změny v oblasti řízení a rozhodování podniků a nikterak jinak tomu není ani v případě treasury managementu. Pokud se zaměříme na faktory, které mají vliv na podnikový treasury management, mezi nejvýznamnější patří (Berger, 2012):

- pokračující globalizace a potřeba přeshraničních řešení,
- centralizace treasury a aktivit vztahujících se k řízení pracovního kapitálu,
- ekonomická nejistota a zvýšené riziko,
- rostoucí odpovědnost a zaměření treasury na riziko a likviditu,
- současná regulace a chystané režimy, jako je např. zavedení jednotného evropského prostoru pro platební styk v eurech (SEPA) v únoru 2014,

* Ing. Michaela Krechovská, PhD., Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Katedra financí a účetnictví, spoluautorský podíl 50%, podíl na projektu SGS-2013-40 Paradigma vývoje v 21. století a jeho vliv na chování ekonomických subjektů 100%.

** Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc., Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Katedra financí a účetnictví, spoluautorský podíl 50%, podíl na projektu SGS-2013-40 Paradigma vývoje v 21. století a jeho vliv na chování ekonomických subjektů 100%.

- zaměření podniků na náklady a efektivnost.

Na každý z výše zmíněných faktorů podniky adekvátně reagují a dochází tak k rozšíření role treasury managementu v rámci organizací.

CÍL A METODIKA

Příspěvek je zaměřen na podnikový treasury management a jeho roli v rámci podnikového řízení a rozhodování s ohledem na měnící se podmínky globální ekonomiky. Je zde diskutováno definiční vymezení treasury managementu a jeho základní cíle a oblasti zaměření činnosti s ohledem na současné vývojové trendy a požadavek zvyšování výkonnosti podniku. Ke splnění cíle příspěvku bude použita komparativní analýza jednotlivých přístupů k treasury managementu v mezinárodním kontextu a identifikace úkolů treasury managementu v jednotlivých strukturních oblastech, jejichž výstupy budou dále syntetizovány.

DEFINIČNÍ VYMEZENÍ TREASURY MANAGEMENTU A JEHO ROLE VE FINANČNÍM ŘÍZENÍ

Treasury management bývá v jeho nejobecnějším smyslu slova chápán jako finanční správa podniku. Takto definují treasury management různé ekonomické a finanční slovníky (např. Dictionary.com, Merriam-Webster.com, Peníze.cz), kdy bývají přiřazeny soubory činností, na které se treasury management zaměřuje, jako jsou např. řízení vztahů k bankám, řízení likvidity, řízení rizik, řízení pohledávek, daňová optimalizace atp. Podle finančního slovníku QFinance se jedná o „*firemní zpracování všech finančních záležitostí, generaci externích a interních zdrojů pro podnikání, řízení měny a peněžních toků a komplexních strategií, politik a postupů podnikových financí*“.

Teigen (2001) definuje treasury management také jako „*službu (servisní funkci), která podporuje mnoho různých oblastí v rámci organizace*“. Označuje treasury management za „*interního konzultanta týmů v různých funkčních oblastech organizace, který poskytuje rady v oblastech nákladů kapitálu, analýzy a snižování rizika a působení na dodavatele, zákazníky nebo investory*“. Teigen (2001) přisuzuje treasury managementu tedy odpovědnost za řízení kapitálu, řízení rizika a řízení vztahů s ostatními subjekty (stakeholders). Zmiňuje však již i další úlohy treasury managementu (které označuje jako specifické), a to řízení peněžních prostředků (cash management), řízení pohledávek a závazků, řízení rizik, zajištění, specifické oblasti řízení vztahů s bankami a s investory.

Často bývá treasury management vztahován zejména k oblasti řízení finančních rizik podniku. Treasury management je poté změřen na „*vytvoření a správu zásad a postupů, které zajistí úspěšné řízení finančního rizika společnosti*“ TechTagret (2012). V tomto pojetí je tedy uvažován jako prostředek pro řízení finančních rizik podniku. Jiní autoři z uváděných rolí treasury managementu v oblasti podnikového řízení zdůrazňují řízení toků hotovosti, např. (Cooper, 2004).

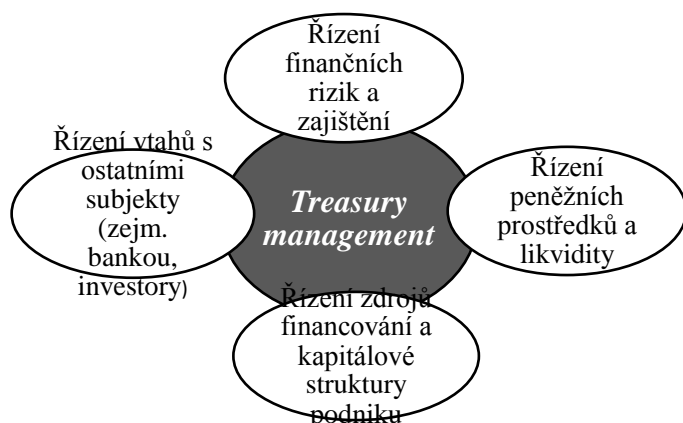
Bragg (2010) do odpovědnosti treasury managementu zahrnuje následující oblasti:

- **Prognóza peněžních prostředků** (angl. *cash forecasting*) - Jedná se o sestavení krátkodobých i dlouhodobých prognóz za všechny dceřiné společnosti pro další využití, např. možnost návrhů investování a vytvoření plánu využití investičních nástrojů; určení doby, kdy je potřeba hotovosti vyšší; naplánování získání finančních zdrojů (vytvořením dluhu, nebo použitím vlastního kapitálu). Prognóza je také

prováděna na úrovni jednotlivých měn, což je dále využito k plánování zajišťovacích operací.

- **Řízení pracovního kapitálu** (angl. *working capital management*) - Pracovní kapitál, resp. čistý pracovní kapitál zahrnuje změny ve výši oběžných aktiv a krátkodobých závazků jako reakci na vývoj podnikových aktivit a různých interních politik podniku. Treasurer pracuje s výší pracovního kapitálu a sleduje jeho trend.
- **Řízení peněžních prostředků** (angl. *cash management*) - Zaměstnanci treasury využívají informace získané z prognózy peněžních prostředků a řízení pracovního kapitálu k zajištění požadované hotovosti, která je určena pro operativní potřeby. Efektivnost této oblasti je signifikantně zlepšena např. využíváním systému cash pooling (více např. Režňáková, 2010; Back, 1997).
- **Řízení investic** (angl. *investment management*) - Pracovníci treasury jsou zodpovědní za vhodné investování přebytečných zdrojů spolu se stanovením expirační doby investice a určení potřebné výše hotovostních prostředků.
- **Řízení rizik** (angl. *risk management*) - Pracovníci treasury připravují strategie řízení rizik a zajišťovací taktiky pro zmírnění podnikových rizik, zejména finančních (více o řízení finančních rizik uvádí např. Vlachý, 2006).
- **Poradenství** (angl. *management advice*) – Na základě neustálého monitoringu vývoje trhu, úrokových měr a dalších faktorů by treasury oddělení mělo být schopno poskytnout manažerskému týmu vynikající informace pro jeho další rozhodování.
- **Vztahy s ratingovými agenturami** (angl. *rating agency relations*) - Pracovníci treasury poskytují informace ratingové agentuře na základě žádosti a udržují vztahy s těmito organizacemi.
- **Vztahy s bankami** (angl. *bank relationships*) - Treasureři se setkávají se zástupci bank za účelem diskutování finanční pozice podniku, projednání problematiky struktury bankovních poplatků, služeb jako jsou např. transakce devizového trhu (foreign exchange), zajištění rizik, bankovní převody, dohled banky nad financemi podniku, cash pooling a další.
- **Získávání a řízení finančních zdrojů** (angl. *fund raising*) - Klíčovou úlohou treasurerů je vytvářet a udržovat vynikající vztahy s investory za účelem zajištění podnikových zdrojů.
- **Poskytování spotřebních úvěrů** (angl. *credit granting*) - Poskytování úvěrů zákazníkům může být v kompetenci treasury oddělení, popřípadě účetních pracovníků.
- **Ostatní aktivity** – Do ostatních aktivit lze zahrnout např. zapojení do fúzí a akvizic, kdy ve velkých organizacích je vyžadován tým expertů pro integraci systému akvizic; dále např. pojištění podnikových zdrojů a řízení rizika.

V odborné literatuře se setkáváme s nejednoznačným definičním vymezením treasury managementu. Jednotliví autoři se odlišují v rozsahu a výčtu činností a odpovědností, které do oblasti treasury managementu patří, či by měly patřit. Nejdůležitější činnosti treasury managementu a oblasti zaměření z pohledu autorek shrnuje následující obrázek. Všechny tyto činnosti by měly být prováděny s cílem zvýšení efektivnosti a úspory nákladů v daných oblastech. Jednotlivé činnosti treasury managementu vedou poté k zvyšování výkonnosti podniku a růstu jeho hodnoty (Kyřiba, 2013; Bartram, 2001).



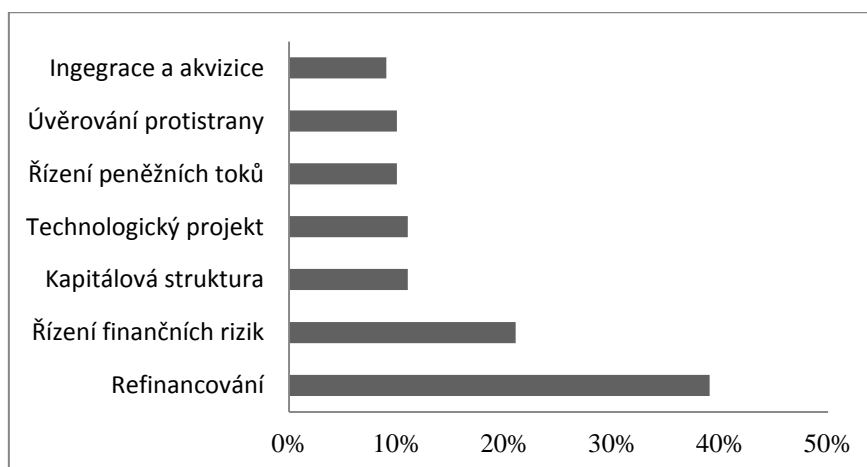
Obrázek 1 Nejdůležitější činnosti treasury managementu

Zdroj: vlastní, 2013

MĚNÍCÍ SE PRIORITY TREASURY MANAGEMENTU

Treasury management musí reagovat na měnící se podnikatelské prostředí. O změnách postavení a role treasury managementu v rámci řízení podniků v souvislosti s vývojovými tendencemi v globální ekonomice vypovídají i různé provedené výzkumy v této oblasti. Například společnost Ernst&Young realizovala výzkum problematiky podnikového treasury managementu ke konci roku 2011 formou expertních rozhovorů. Vzorek tvořilo celkem 101 vedoucích treasury manažerů velkých mezinárodních společností ze 14 zemí a 21 odvětví, podrobněji Ernst&Young (2012).

Výsledky tohoto výzkumu ukázaly, že hlavní prioritou treasury managementu mezinárodních společností se v roce 2011 stalo refinancování (toto potvrdilo téměř 40 % respondentů), následované dále řízením finančních rizik, a to zejména řízením měnového rizika a komoditního rizika (21 %). Dalšími nejčastějšími oblastmi zájmu bylo řízení kapitálové struktury podniku, řízení technologických projektů (11 %), cash management a problematika úvěrování obchodních partnerů (10 %), jak znázorňuje Graf 1. Mezi dalšími oblastmi bylo zmíněno například řízení výkonnosti, zaměření se na rozvíjející se trhy či řešení nedostatku zdrojů.

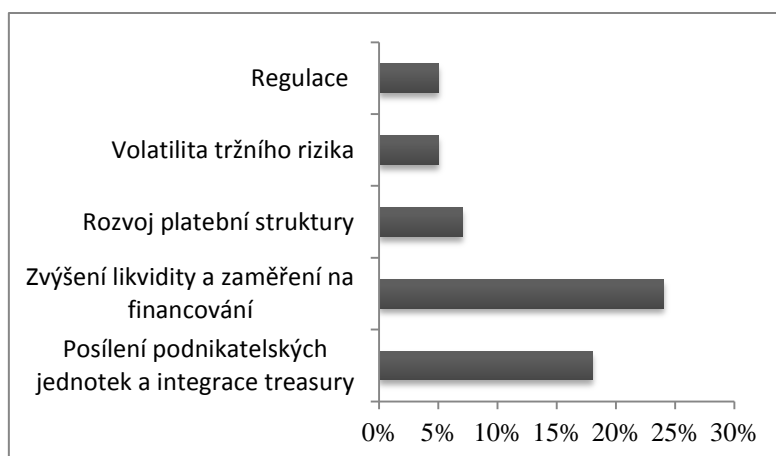


Graf 1 Priority treasury managementu v roce 2011

Zdroj: Ernst&Young, 2012

Hlavními prioritami pro roky 2012 a 2013 se u velkých mezinárodních společností na základě uskutečněného výzkumu (Ernst&Young, 2012) stává větší integrace mezi podnikovými jednotkami a treasury a dále je kladen větší důraz na likviditu a financování podniků, centralizaci procesů či efektivnost řízení pracovního kapitálu. Pozornost je věnována očekávaným změnám z důvodu zvýšené regulace (např. OTC deriváty), pokroku ve zpracování plateb a vytváření efektivních vnitropodnikových bankovních řešení (podrobnější výsledky viz Graf 2).

Mohutnou diskusi v odborných kruzích rozpoutala v nedávné době regulace Basel III, a to i v souvislosti s dopadem na financování podniků. Zpřísněním ukazatelů kapitálové přiměřenosti, likvidity a zvýšením nároků na vlastní kapitál bank se dalo předpokládat, že tyto změny povedou k zvýšeným nárokům bank na podniky a zpřísnění úvěrových podmínek (Kotková, Krechovská, 2012). Navzdory rozruchu kolem této regulace se ale zdá, že těmto změnám není ze strany treasury manažerů zatím věnována příliš vysoká pozornost oproti jiným dříve uvedeným oblastem (Ernst&Young, 2012).



Graf 2 Priority treasury managementu v letech 2012 a 2013

Zdroj: Ernst&Young, 2012

STRATEGICKÁ ROLE TREASURY MANAGEMENTU

Na podnikový treasury management bylo dlouhou dobu nahlíženo spíše jako na taktický článek podnikových financí. V posledních letech můžeme ale sledovat posílení strategické role treasury managementu v rámci řízení a rozhodování společností (Griffin, McMahon, 2009). Podle Bergera (2012) se treasury oddělení se v organizacích stává „strategickým rádcem podporujícím globalizaci, efektivnost, integraci obchodních partnerů a vyšší sofistikovanost v optimalizaci poměru rizika a výnosu“. Treasury je stále více zapojováno do strategických iniciativ podniků, jako jsou činnosti spojené s akvizicemi, změna velikosti podniků, kapitálové struktury a otázek týkajících se celkové strategie podniku. Klíčovými faktory tohoto zvýšení strategického zaměření jsou potřeba snížit zadlužení a potřeba oddlužit společnosti (Ernst&Young, 2012). Z tohoto důvodu také treasury stále více řeší otázky týkající se kapitálové struktury podniku, otázky týkající se zlepšení úvěrové kvality s odpovídající návratností a v nesplnění závazků protistranou.

Zároveň je zřejmá neustále rostoucí úloha technologií, treasury vyžaduje nejen přesné údaje, ale technologie, které umožňují rychlý přístup a integraci těchto údajů do firemních

systémů. Rozvoj informačních technologií umožňuje podnikům shromažďovat, ukládat a analyzovat různorodá potřebná data, jež mohou být dále využita k řízení podniku (Saniuk, Jakábová, Babčanová, 2011).

Treasury management má v současné době mnoho příležitostí, jak generovat významnou hodnotu pro podnik a zvyšovat výkonnost podniku, ať již vytvářením podpory pro rozhodování při fúzích a akvizicích, řízení rizika podniku nebo řízením jeho finančního programu (Kyriba, 2013). Ředitelé společností, kteří hledí do budoucnosti, si uvědomují výhody spolupráce s treasury, neboť jsou schopni jim dodat potřebné informace a analýzy, které ovlivní strategie organizace a finanční výsledky v mnoha ohledech.

ZÁVĚR

Úloha treasury managementu v podnicích se mění v závislosti na měnícím se prostředí (vliv globalizace, finanční krize, nové regulace atd.). Pokud má treasury management sloužit vedení podniku při dosahování jeho strategických cílů, je třeba na tyto změny adekvátně reagovat. Finanční krize, její dlouhodobé následky a obecný posun k větší integraci podnikatelských jednotek a procesů výrazně zvyšuje roli a potenciál podnikového treasury managementu. V současné době je strategická role treasury managementu v oblasti řízení výkonnosti velkých mezinárodních společností nezastupitelná. Aplikace metod a nástrojů treasury managementu je podnikatelskými subjekty po celém světě vnímána jako jeden z možných způsobů, jak docílit zvýšení podnikové výkonnosti a dlouhodobě stabilní pozice podniku v globální konkurenci.

Provedená analýza ukázala, že oblast treasury managementu je značně rozsáhlá, nejednoznačně definičně vymezená a s ohledem na měnící se podmínky dosahuje potřeby dalšího rozvoje. Cílem našeho dalšího výzkumu v této oblasti je vytvořit teoretickou základnu podnikového treasury managementu aplikovatelnou ve finančním řízení podniků s cílem rozvoje poznání v této oblasti, přitom je nezbytné problematiku úzce provázat s podnikovou sférou, což může být zajištěno spoluprací s odborníky z praxe a odbornými institucemi.

LITERATURA

- BACK, F. P. *Corporate Cash Management: Strategy and Practice*. 2. vydání. Cambridge: Woodhead Publishing Ltd., 1997. 208 s. ISBN 978-1855733442.
- BARTRAM, S. M. *Corporate Risk Management as a Lever for Shareholder Value Creation*. 2001. [online]. [cit. 2. 4. 2013]. Dostupné z: <http://ssrn.com/abstract=279507> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.279507>.
- BERGER, G. *The Next Generation of Treasury*. 2012. [online] [cit. 2. 4. 2013]. Dostupné z: http://www.gtnews.com/Articles/2012/The_Next_Generation_of_Treasury.html.
- BRAGG, S. W. *Treasury management: the practitioner's guide*. Hoboken: John Wiley & Sons. 2010. 292 s. ISBN 978-0-470-49708-1.
- COOPER, R. *Corporate treasury and cash management*. 1.vyd. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2004. 415 s. ISBN 1-4039-1623-3.
- ERNST&YOUNG. *Reflecting on the future*. A study of global corporate treasuries. 2012. [online] [cit. 5. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.immoss.ro/usr/imagini/2012/05/03//1511-corporate2012.pdf>.
- GRIFFIN, C., McMAHON, B. Treasury Management: Trends in Europe. *Accountancy Ireland*, 2009, Vol. 41, No. 1, pp. 36 – 38.
- KOTKOVÁ, M., KRECHOVSKÁ, M. Dopady implementace Basel III na finanční řízení podniků. *Trendy v podnikání*, 2012, roč. 2, č. 4, s. 26-33. ISSN 1805-0603.

KYRIBA. *The Treasury Mandate: A Strategic Partner for Unlocking Business Value*. 2013. [online] [cit. 5. 4. 2013]. Dostupné z: <http://info.kyriba.com/Treasury-as-a-Strategic-Partner-KDC.html>.

QFINANCE. Finance and Business Dictionary. *Treasury management*. [online] [cit. 2. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.qfinance.com/dictionary/treasury-management>.

REŽŇÁKOVÁ, M. aj. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

SANIUK, A., JAKÁBOVÁ M., BABČANOVÁ, D. New Solutions in Enterprise Management, In: *Innovations in Informations Management Systems*, (Ed. by Saniuk A., Saniuk S.), Monograph, Wydawnictwo Instytutu Informatyki i Zarządzania Produkcją, Zielona Góra 2011, s. 44-61, ISBN 978-83-933843-0-3.

TEIGEN, L. E. Treasury Management: An overview. *Business Credit*. 2001, Vol. 103, No. 7, pp. 23 – 24.

TECHTARGET. *Definition Treasury management*. 2012. [online]. [cit. 2. 4. 2013]. Dostupné z: <http://searchfinancialapplications.techtarget.com/definition/treasury-management>.

VLACHÝ, J. *Řízení finančních rizik*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. 256 s. ISBN 80-86754-56-1.

KONTAKT

Ing. Michaela Krechovská, PhD.
Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická
Katedra financí a účetnictví
Husova 11
306 14 Plzeň
Česká republika
e-mail: mhorova@kfu.zcu.cz

Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická
Katedra financí a účetnictví
Husova 11
306 14 Plzeň
Česká republika
e-mail: ldvorako@kfu.zcu.cz

ŠTRUKTÚRA NEHMOTNÉHO MAJETKU VYUŽIVANÁ V PODNIKATEĽSKEJ ČINNOSTI V SR

STRUCTURE OF INTANGIBLE ASSETS UTILIZED IN BUSINESS ACTIVITIES IN SR

Martin Križan, Veronika Littvová

ABSTRAKT

Intangible assets takes an important role in the structure of the company's assets. Its value is affected by increasing its significance. Those assets are an essential part of the competitive advantage built, and the future importance of his presence in the business will only increase. It is therefore essential that businesses thought to the importance and relevance of intangible assets used in the business.

KEY WORDS

Intangible assets, competitive advantage, investment, business activities, enterprise development.

JEL Classification

M29, M21,

ÚVOD

Počas posledných pár rokov môžeme čo raz výraznejšie pozorovať zvýšený záujem podnikov o nehmotný majetok vrátane duševného vlastníctva, ktoré predstavujú významnú oblasť podnikateľskej činnosti, ktorá sa podpisala a zároveň tvorí základ na ktorom sa vybudovala úspešnosť mnohých podnikov.

Dnes vo svetovom obchode napredujú práve také podniky, ktoré orientovali svoju pozornosť na nehmotný majetok a dokázali vytvoriť priestor pre tvorbu duševného majetku, jeho ochranu a zhodnotenie. Zo štatistických údajov vyplýva, že viac než 80% z hodnoty významných svetových podnikov je založená na intelektuálnom kapitále. Celosvetovo poklesol podiel vecných hodnôt na trhovej hodnote burzového podnikania, ale nehmotné aktíva ako sú patenty, ochranné známky, dizajny, autorské diela, know – how a pod., zastávajú na burze 70-80% ný podiel³.

Zväčšujúci sa podiel zložiek majetku (patenty, hodnota značiek a ochranných známk, know-how a pod.) využívaný v podnikateľskej činnosti sa prejavuje aj na celkové hodnote mnohých podnikov. U 500 najväčších spoločností na svete registrovaných v rebríčku Fortune 500 tvorí podiel nehmotného majetku v týchto podnikoch v priemere viac než 80 percent hodnoty spoločnosti.

Stúpajúci význam nehmotného majetku v celkovej štruktúre majetku podniku vyplýva:

¹Ing. Martin Križan, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu. Katedra podnikovohospodárska. Dolnozemska cesta 1/b. 852 35 Bratislava. e-mail: krizanmartin1@gmail.com

²Ing. Veronika Littvová, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu. Katedra podnikovohospodárska. Dolnozemska cesta 1/b. 852 35 Bratislava. e-mail: veronika.littvova@gmail.com

³ STRAUS, J : Patentová ochrana podľa dohody TRIPS, časopis Duševné vlastníctvo, č.4, 2004

- predovšetkým z rastúcej intenzity hospodárskej súťaže, spôsobenej globalizáciou hospodárstva,
- a
- zároveň predstavuje jeden z významných faktorov pozitívne pôsobiacich na hospodársky rast mnohých svetovo úspešných podnikov.

Z toho možno usúdiť, že nehmotný majetku vrátane duševného vlastníctva v sebe ukrýva značný konkurenčný potenciál podniku a zároveň predstavuje aj hlavný a nenahraditeľný prvok technologického pokroku.

Podniky v silnejúcej konkurencii si čoraz viac uvedomujú jeho význam pri ich rozvoji a prosperite. U mnohých podnikov preto môžeme badať, že kľúčové aktíva tvoria predmety duševného vlastníctva, prostredníctvom ktorých si neustále zvyšujú svoju životaschopnosť a budujú konkurenčnú výhodu.

ŠTRUKTÚRA NEHMOTNÉHO MAJETKU ZASTÚPENÁ V PODNIKATELSKEJ ČINNOSTI PODNIKOV PÔSOBIACICH NA SLOVENSKU

Všetky vyššie zmieňované skutočnosti nás inšpirovali a motivovali k tomu, aby sme si tieto skutočnosti overili v podmienkach Slovenskej republiky. Výsledky a grafy, ktoré sú súčasťou príspevku, sú výstupom z prieskumu vykonaného v rozmedzí rokov 2011 až júna 2012, ktorého sa zúčastnilo 88 podnikateľských subjektov rôzneho zamerania.

Zložky nehmotného majetku, ktoré sú vo výraznejšej miere zastúpené v podnikateľskej činnosti podnikov pôsobiacich v SR zobrazuje graf č.1

Graf 3 Najviac využívané zložky nehmotného majetku podniky na území SR



(Ostatné zložky majetku nie sú v grafe č.1 zobrazené, keďže ich zastúpenie nebolo až také výrazné. Samozrejme okrem týchto zložiek sa v podnikateľskej činnosti ešte využívajú zložky ako vynálezy, úžitkové vzory, priemyselné vzory, a pod.)

Graf č. 1 nám prezentuje štruktúru najčastejšie využívaných zložiek nehmotného majetku v podnikaní. Zo škály majetku využívané v podnikateľskej činnosti môžeme dedukovať, že zámerom využívania jednotlivých zložiek majetku sa podniky snažia o:

- zlepšenie technickej podpory podnikateľskej činnosti,
- o propagáciu podnikateľského subjektu a výsledkov jeho činnosti,
- alebo prostredníctvom know-how sa snažia dosiahnuť lepšiu kvalitu výrobkov alebo služieb alebo efektívnejšie využívať stroje či zariadenia alebo inak zužitkovať efekty samotného know-how.

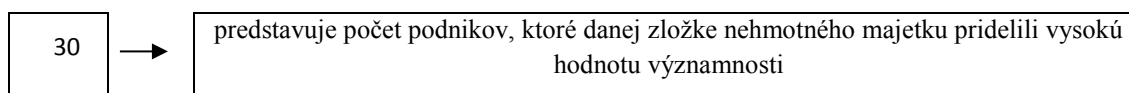
Ak zohľadníme **význam**, aký kladú podniky najviac využívaným zložkám nehmotného majetku, tak v podstate ani faktor významnosti výrazne neovplyvní poradie jednotlivých zložiek, ktoré je zobrazené v tabuľke č.1.

Tabuľka 4 Význam jednotlivých zložiek nehmotného majetku, ktorý im kladú podniky v SR

Hodnota významnosti	Softvér	Obchodné meno	Domény	Databáza	KNOW-HOW	Ochranné známky
1	30	36	9	16	20	13
2	35	25	37	18	5	11
3	7	3	14	2	2	3

(1 – vysoký stupeň významnosti, 2 – stredný stupeň významnosti, 3 – nízky stupeň významnosti pripisovaný jednotlivým zložkam nehmotného majetku)

Vysvetlivka k tabuľke č. 1:

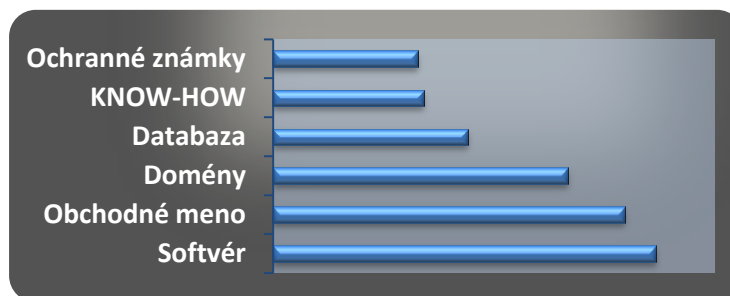


Tabuľka č.1 poukazuje na významnosť, ktorú prikladajú podniky jednotlivým zložkám nehmotného majetku využívaných v podnikaní. V prípade, ak zohľadníme len **vysoký stupeň významnosti**, tak je poradie zložiek nasledovné:

- | | |
|-------------------|--------------------|
| 1. Obchodné meno, | 4. Databáza, |
| 2. Softvér, | 5. Ochranné známky |
| 3. Know-how, | 6. Domény |

V prípade, ak ale zohľadníme vplyv všetkých stupňov významnosti, ktorý podniky pripisujú jednotlivým zložkám nehmotného majetku, tak váženým aritmetickým priemerom získame nasledovné poradie, ktoré je už odlišné od predošlého poradia:

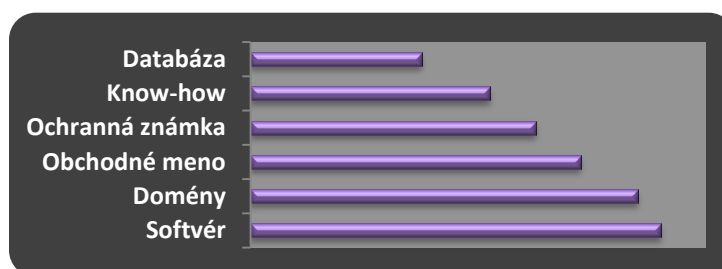
Graf 4 Poradie zložiek nehmotného majetku pri zohľadnení významu, ktorý im kladú podniky



Z grafu č.2 môžeme vidieť usporiadanie zložiek nehmotného majetku v poradí pri rešpektovaní hľadiska významu, ktorý im v súčasnosti podniky v SR pripisujú.

Ak zoberieme do úvahy, že až **71,76%** podnikov z celkového počtu podnikov má v záujme v budúcnosti investovať do nehmotného majetku a snažiť sa ho využívať vo **výraznejšej miere** je dobré porovnať, ako sa táto snaha podnikov pri využívaní nehmotného majetku prejaví na jeho celkovej štruktúre z hľadiska budúcnosti. Všetky zmeny v štruktúre a v usporiadaní jednotlivých zložiek nehmotného majetku z pohľadu budúcnosti môžeme pozorovať v grafe č. 3.

Graf 5 Záujem podnikov využívať zložky nehmotného majetku v budúcnosti

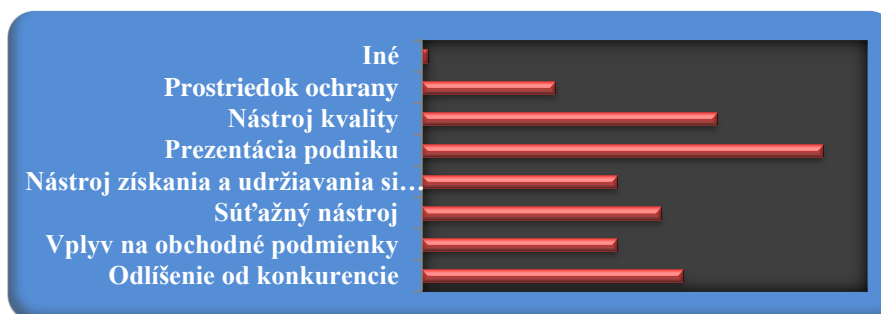


(V grafe sa nachádzajú len tie zložky majetku, ktoré budú mať výraznejšie zastúpené v podnikaní. Ostatné zložky, ktoré podniky zmienili, sme nezobrazovali z dôvodu veľmi malého zastúpenia v podnikateľskej činnosti.)

Ako môžeme postrehnúť z grafu č.3 tak štruktúra nehmotného majetku ako aj jeho využívanie sa v budúcnosti výrazne nezmení. Naďalej budú v pozornosti podnikov najmä zložky majetku, ktoré sú zastúpené v podnikaní doteraz a výrazne sa nezmení ani význam, aký im doteraz pripisujú.

Štruktúru, resp. zloženie nehmotného majetku využívaného v podnikaní môže ovplyvňovať aj zámer, pre ktorý podniky jednotlivé zložky majetku využívajú. Hlavné zámery, pre ktoré podniky využívajú jednotlivé zložky nehmotného majetku zobrazuje nasledovný graf č. 4.

Graf 6 Dôvody, ktoré vedú podniky k využívaniu nehmotného majetku v podnikateľskej činnosti



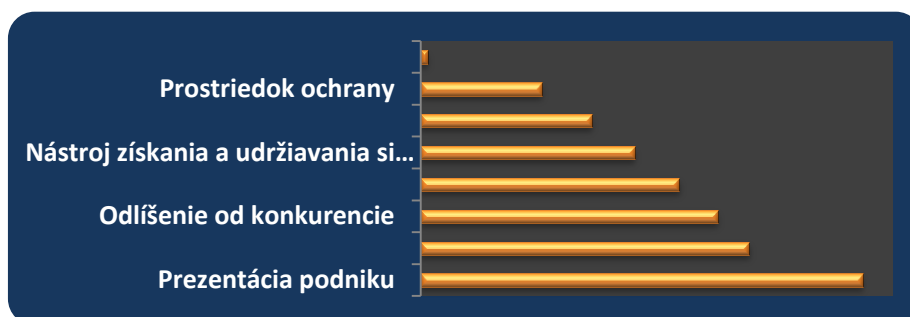
Z grafu č.4 je zrejme, že najčastejšie uvádzané dôvody, pre ktoré podniky jednotlivé zložky majetku v podnikaní využívajú sú hlavne:

- prezentácia nielen samotného podniku, ale aj výsledkov jeho činnosti,
- poukázanie, resp. snaha deklarovať prostredníctvom vhodne zvolených zložiek nehmotného majetku vysoký stupeň kvality svojej produkcie,
- snaha o získanie statusu jedinečnosti, resp. odlíšenia sa od svojej konkurencie a zdôrazňovanie pozitívnych stránok oproti konkurencii,
- získanie a udržanie si súťažnej pozície na trhu čím môžu vplývať na odbyt, rozsah svojej výroby a neustále zabezpečovať, udržiavať, resp. zvyšovať kvalitu svojej produkcie.

Ostatné dôvody, ktoré podniky označovali, sú uvedené v grafe č. 4, ale podniky na ne nepoukazovali v takom rozsahu ako pri skôr zmieňovaných dôvodov.

Pri zohľadnení významu, ktorý pripisujú využívajú nehmotný majetok v podnikaní sa poradie dôvod uvedených v skoršom grafe č. 4 nezmenilo. Túto skutočnosť potvrdzuje zobrazenie v grafe č. 5.

Graf 7 Význam, pre ktorý využívajú podniky nehmotné zložky majetku v podnikaní



Nepatrnú zmenu predsa môžeme zaznamenať hlavne v jednoznačnom usporiadaní dôvodov, ktoré podniky motivujú využívať jednotlivé zložky nehmotného majetku v podnikaní.

Bez ohľadu na uvedené dôvody využívania nehmotného majetku v podnikaní, je najdôležitejšie, že si podniky uvedomujú význam jeho využívania a sú si vedomí toho, že v prípade ďalšieho existencie a presadenia sa v hospodárskom priestore, je nevyhnutné tieto zložky využívať čoraz intenzívnejšie a sofistikovanejšie. Týmto sa len potvrdzuje skutočnosť, že podnik, ktorý nemá nehmotný majetok, nie je podnikateľsky perspektívny a nemá šancu spoznať svoju budúcnosť.

Z toho môžeme vyvodit' záver, že nehmotné aktíva zohrávajú svoju rolu nielen v dnešnej dobe, ale hlavne z pohľadu budúcnosti budú predstavovať vysoko žiadané aktíva, ktoré čoraz častejšie budú rozhodovať o existencii podniku a jeho prosperite.⁴

ZÁVER

Vlastníctvo nehmotných zložiek majetku a ich prítomnosť v podnikateľskej činnosti má svoje opodstatnenie. V prípade, že podnik venuje týmto zložkám majetku dostatočnú starostlivosť a patrične do nich investuje, môže sa táto snaha v konečnom dôsledku výraznou mierou podpísať pod úspešné pôsobenie podniku v hospodárskom priestore. Význam týchto zložiek možno badať v ich samotnej hodnote, ktorú môžu dosiahnuť, ale hlavný prínos možno pozorovať práve v možnostiach, ktoré podnikateľskému subjektu ponúkajú. Prípadné zužitkovanie týchto možností sa následne môže premietnuť do hodnoty samotného podniku.

LITERATÚRA

STRAUS, J : Patentová ochrana podľa dohody TRIPS, *Duševné vlastníctvo*, č. 4, 2004

KUBÍČEK, J. – SVAČINA, P.: Průmyslová práva a nehmotné statky, hodnocení a oceňování. Praha: Technologické centrum AV ČR. 2006. 7 s. ISBN 80-86794-19-9

KONTAKT

Ing. Martin Križan, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: križanmartin1@gmail.com

Ing. Veronika Littvova, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: veronika.littvova@gmail.com

⁴ KUBÍČEK, J. – SVAČINA, P.: Průmyslová práva a nehmotné statky, hodnocení a oceňování. Praha: Technologické centrum AV ČR. 2006. 7 s. ISBN 80-86794-19-9

OHODNOCOVANIE MAJETKU A JEHO MEDZINÁRODNÁ ŠTANDARDIZÁCIA

ASSETS VALUATION AND ITS INTERNATIONAL STANDARDIZATION

Milan Kubica

ABSTRACT

Principles and procedures of valuation of assets were held divergent paths in different economies, which began to standardize in the 60s of the last century and resulted in methods of professional standards (Standards of Professional Practice). The high tempo of globalization of investment markets in the late seventies led to the need to harmonize valuation standards for international purposes Standards of professional methods (Standards of Professional Practice). In 1994, the Committee (The International Assets Valuation Standards Committee - TIAVSC) changed its name to the Committee for International Valuation Standards (The International Valuation Standards Committee). The role of this committee includes mostly global registration of professional valuation associations around the world. In Brussel in 1977 was established a company TEGOVOFA (The European Group of Valuers of Fixed Assets) with the aim of creating a common European valuation standards, which after the merger with the Association of European valuers created a company TEGoVA (The European Group of Valuers Associations). In 2007 the International Valuation Standards Council passed extensive restructuring, aiming to expand its cope. Its name was changed to International Valuation Standards Council.

IVSC is the creator of International Valuation Standards IVS (International Valuation Standards), which have undergone several revisions since its first release in 1985 .

KEY WORDS

Assets valuation, international standardization, International Valuation Standards, International Valuation Standards Council

JEL Classification

F42

PODMIENKY A HISTORICKÉ PODNETY MEDZINÁRODNEJ ŠTANDARDIZÁCIE

Problém ohodnocovania aktív sa stáva dôležitou praktickou i teoretickou disciplínou. Má pôvod ako v klasickej, tak i v súčasnej ekonomike. Zásady a postupy ohodnocovania, ktoré sa v mnohých štátoch podobali, boli uvedené do praxe začiatkom 20. storočia, ale ohodnocovanie, ako samostatná profesia, je rešpektované až od 30-tych rokov minulého storočia. Tento vývoj, realizácia a nároky však v praxi prebiehali v jednotlivých štátoch osobitne, nakoľko pri menovaní jednotlivých znalcov, resp. odhadcov boli kladené špecifické požiadavky.

¹ Ing. Milan Kubica, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska

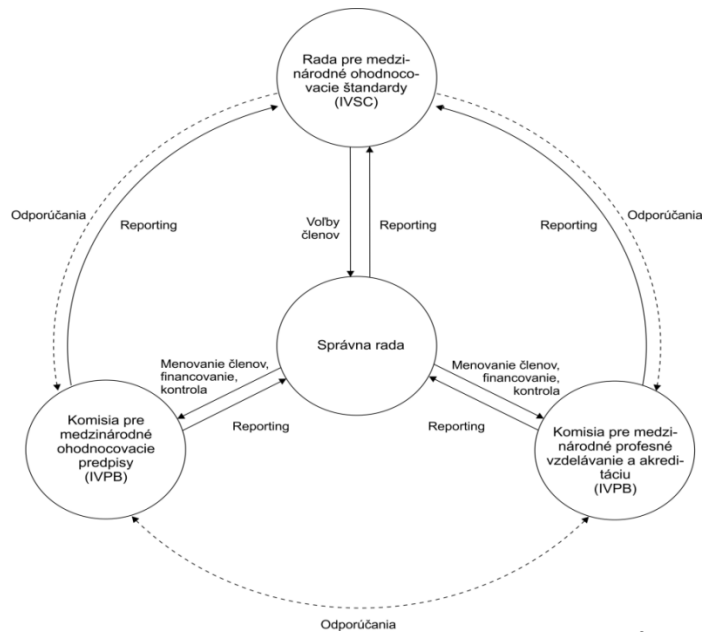
Prelomovými rokmi v oblasti medzinárodnej štandardizácie boli šesťdesiate a sedemdesiate roky minulého storočia. V tomto období začalo niekoľko národných ohodnocovacích orgánov zostavovať a vyhlasovať pre svojich členov Štandardy profesionálnych metód (*Standards of Professional Practice*). V priebehu ďalších rokov ich nasledovali aj ďalšie štáty, čo malo za následok vznik veľkého množstva štandardov, predpisov, smerníc a nariadení, ktoré sa na seba podobali, ale zároveň rešpektovali svoje národné legislatívne zásady a princípy.

Rýchly rast medzinárodnej ekonomiky a vysoké tempo globalizácie investičných trhov koncom sedemdesiatych rokov viedli k potrebe harmonizovať ohodnocovacie štandardy pre medzinárodné účely. Bez vytvorenia prijateľných štandardov v medzinárodnom rozmere by situácia viedla k zámenám a neúmyselne vzniknuté rozdiely medzi jednotlivými národnými organizáciami by spôsobovali cezhraničnú nekompatibilitu národných metód a techník ohodnocovania. Preto na danú situáciu reagovali členovia technického výboru Kráľovského inštitútu diplomovaných odhadcov (*Royal Institute of Chartered Surveyors - RICS*) a predstavitelia ohodnocovacích organizácií zo Spojených štátov amerických rozsiahlymi polemikami. Výsledkom spolupráce oboch spolkov bolo nakoniec ustanovenie Výboru pre medzinárodné štandardy ohodnocovania majetku (*The International Assets Valuation Standards Committee – TIAVSC*). V roku 1994 výbor zmenil svoj názov na Výbor pre medzinárodné ohodnocovacie štandardy (*The International Valuation Standards Committee*). V súčasnosti je úlohou tohto výboru najmä globálna registrácia jednotlivých profesionálnych ohodnocovateľských asociácií celého sveta, ktoré sú viazané stanovami tohto výboru.

Podľa belgických zákonov vznikla v Bruseli v roku 1977 spoločnosť TEGOVOFA (*The European Group of Valuers of Fixed Assets*) s cieľom vytvorenia spoločných Európskych oceňovacích štandardov. Združenie registrovalo odhadcov majetku z Belgicka, Veľkej Británie, Írska, Nemecka a Francúzska. Po zlúčení s Asociáciou európskych ohodnocovateľov, ktorá pôsobila v Európe paralelne s TEGOVOFA vznikla spoločnosť TEGoVA (*The European Group of Valuers Associations*). V súčasnosti táto asociácia združuje 45 inštitútov, spoločností a národných asociácií z Európy, ale napríklad i zo Spojených Arabských Emirátoch, Kazachstanu, či USA.

RADA PRE MEDZINÁRODNÉ OHODNOCOVACIE ŠTANDARDY – IVSC

História Výboru pre medzinárodné ohodnocovacie štandardy siaha až do sedemdesiatych rokov 20. storočia. Jeho vznik si vyžiadala najmä potreba zjednotenia rozmanitých národných prístupov ohodnocovania. Od roku 1981 tento výbor vystupuje ako mimovládna nezisková organizácia sídliaca v Londýne, avšak zapísaná v obchodnom registri Spojených štátov amerických. Jeho činnosť je financovaná predovšetkým prostredníctvom členských poplatkov, sponzorstva a z predaja publikácií. V roku 2007 prešla táto organizácia rozsiahlou reštrukturalizáciou, ktorej cieľom bolo rozšírenie jej pôsobnosti. Jej pomenovanie sa zmenilo na *International Valuation Standards Council* (Rada pre medzinárodné ohodnocovacie štandardy), no jej skrátené označenie IVSC bolo zachované.



Obrázok 2 Organizačná štruktúra IVSC²

Strategické vedenie, zabezpečovanie finančných zdrojov pre fungovanie IVSC a prezentácia a propagácia oboch technických komisií (IVSB a IVPB) je úlohou dozornej rady (*Board of Trustees*). Táto rada taktiež vymenúva nových členov oboch výborov, zaoberá sa hodnotením ich činnosti a publikuje výročné správy o činnosti IVSC.

Medzinárodné ohodnocovacie predpisy vytvára Výbor medzinárodných ohodnocovacích štandardov (*IVSB – International Valuation Standards Board*). Snahou tohto výboru je predovšetkým vytvorenie čo možno najkomplexnejšieho súboru pravidiel pre ohodnocovanie majetku, ktorý by bol globálne aplikovateľný.

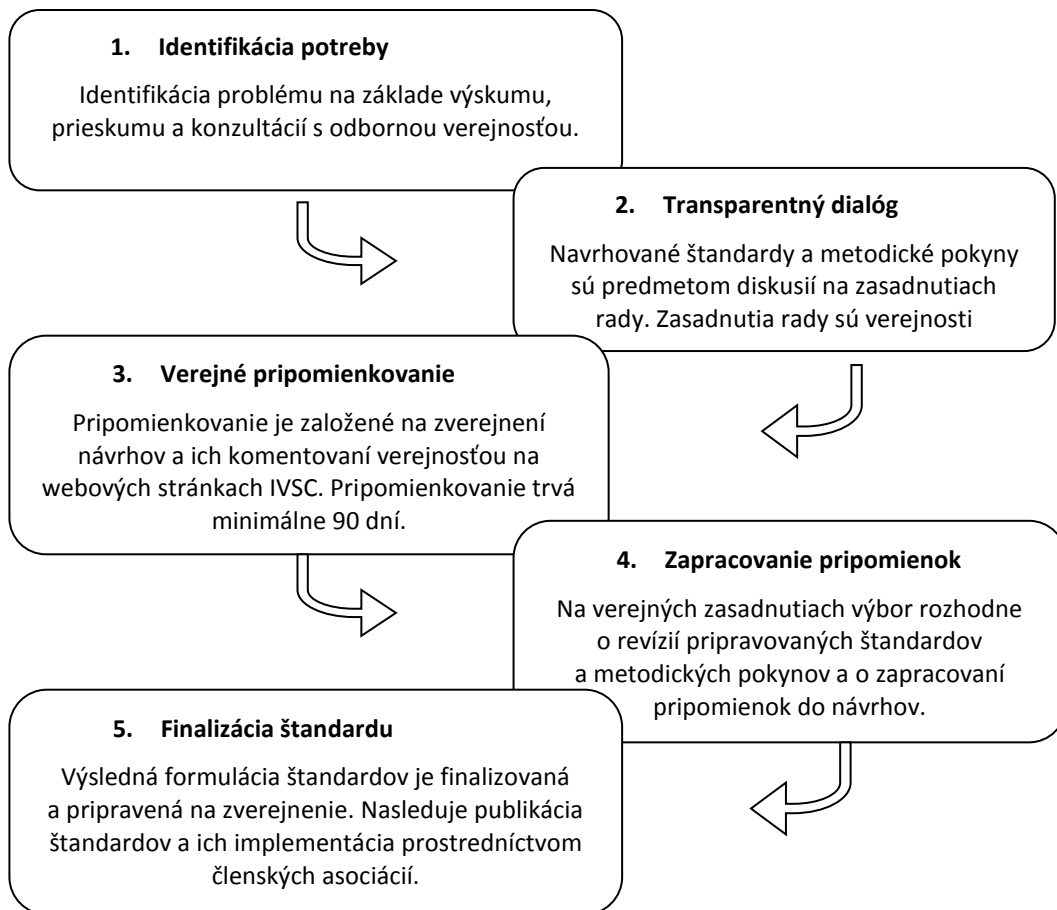
Výbor profesijného vzdelávania a akreditácie (*IVPB – International Valuation Professional Board*) koncipuje a vyvíja kvalifikačné a rekvalifikačné kurzy, akreditačné kurzy, skúšky odbornej kompetencie a etiky a prispieva k propagácii ohodnocovateľskej profesie. Okrem uvedeného výbor poskytuje konzultácie a poradenstvo pre podporu ohodnocovateľskej profesie.

IVSC je tvorcom Medzinárodných ohodnocovacích štandardov IVS (*International Valuation Standards*), ktoré od svojho prvého vydania v roku 1985 prešli niekoľkými revíziami. Ciele týchto štandardov sú nasledovné:

1. Uľahčiť medzinárodné transakcie a prispieť k funkčnosti a rozvoju medzinárodných trhov.
2. Poskytovať znalcom na celom svete isté profesijné porovnávacie kritérium alebo istú navigáciu, a tým im umožniť reagovať na dopyt po spoľahlivom ohodnocovaní.
3. Vytvárať štandardy slúžiace pre potreby ohodnocovania a zostavovania účtovnej závierky, ktoré by spĺňali potreby rozvíjajúcich sa a novoundustrializovaných krajín.³

² Spracovanie autora na základe konceptu: International Valuation Standards Council: Annual Report 2009/2010[online]. Dostupné na: < http://www.ivsc.org/pubs/misc/annual_report_0910.pdf > s.12.

³ INTERNATIONAL VALUATION STANDARD COMMITTEE (IVSC): Medzinárodné ohodnocovacie štandardy. 1. vyd. Bratislava: Slovenská Asociácia ekonomických znalcov, 2005. 505s. ISBN 80-969-248-0, s.35.



Obrázok 3 Proces tvorby Medzinárodných ohodnocovacích štandardov⁴

ZÁVER

Medzinárodné ohodnocovacie štandardy (IVS) majú byť predovšetkým určitým pomocným a chaos zmierňujúcim nástrojom. Majú vnášať istotu a poriadok v otázkach objektívneho pohľadu na hodnotu aktív v globalizujúcom sa hospodárskom priestore. Naplniť toto poslanie by nebolo možné za zatvorenými dverami, preto je celý proces formulácie jednotlivých štandardov do veľkej miery otvorený odbornej verejnosti a jej pripomienkam.

LITERATÚRA

INTERNATIONAL VALUATION STANDARD COMMITTEE (IVSC), 2005. *Medzinárodné ohodnocovacie štandardy*. Bratislava: Slovenská asociácia ekonomických znalcov, 2005. 506 s. ISBN: 80-969-248-5-0.

MCPARLAND, C. - ADAIR, A. - MCGREAL, S. 2002. *Valuation standards: A comparison of four European countries*. In *Journal of Property Investment & Finance*, Vol. 20 Iss: 2, pp.127 - 141.

KONTAKT

Ing. Milan Kubica, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, Dolnozemska cesta 1/a, 852 35 Bratislava, Slovenská republika
e-mail: mkubica@corpora.sk

⁴ Zdroj: vlastné spracovanie na základe informácií zverejnených IVSC.

VÝVOJ ZAMESTNANOSTI A MIEZD VO VYBRANÝCH ODVETVIACH – DOPAD ODVODOVÉHO ZAŤAŽENIA NA ZAMESTNANOSŤ

DEVELOPMENT OF EMPLOYMENT AND WAGES IN SELECTED INDUSTRIES

Iveta Kufelová

ABSTRACT

Unemployment in Slovakia increased at the beginning of 2013, nearly two percentage points. Among OECD countries, Slovakia is in third place. The most significant group of unemployment people - almost 36% are young people aged up to 24 years. The structure of the national economy compared to the January - February 2012, employment decreased in five surveyed sectors. Relatively most in building industry (4,9%). It declined in industry by 1,8%, sale and repair of motor vehicles by 1,4%, in warehouse by 0,4% and in retail trade by 0,5%.

The real wages in the first two months of the period increased in average monthly on sale and repair of motor vehicles by 2,3%, in selected market services by 1,9%, in accommodation by 0,8%, in food and beverage service activities by 0,5 %. It declined in information and communication by 7,7%, transportation and storage by 5,5%, in warehouse by 1,6%, in retail trade by 1%, in building industry by 0,3% in industry by 0,1%.

KEY WORDS

Employment trends, employment in the national economy, development of wages, employer contributions.

JEL Classification

E24, J64, J68

ÚVOD

V roku 2012 zamestnával priemysel priemerne 495,3 tis. osôb, z toho priemyselná výroba 449,3 tisíc osôb. V stavebníctve pracovalo 165,3 tisíc ľudí, v maloobchode 151,7 tisíc a vo vybraných trhových službách 140,5 tisíc osôb. V poradí ďalším veľkým zamestnávateľom bola doprava a skladovanie, ktoré poskytovali prácu 110 tisíc osobám, veľkoobchod 94,1 tisíc osobám, informačné a komunikačné činnosti poskytovali prácu približne 40 tisícom ľudí, činnosti reštaurácií a pohostinstiev zamestnávali 28,9 tisíc ľudí, v predaji a oprave motorových vozidiel pracovalo 20 tisíc osôb a ubytovanie dávalo prácu 9,6 tis. osobám.

VÝVOJ ZAMESTNANOSTI V PRIEMYSLE A VYBRANÝCH ODVETVIACH

V porovnaní s rokom 2011 došlo v roku 2012 k nárastu počtu zamestnaných osôb vo vybraných trhových službách o 10,4 %, v informačných a komunikačných činnostiach o 5,9 %, v ubytovaní o 1,5 % a v činnostiach reštaurácií a pohostinstiev o 0,8 %. Zamestnanosť klesla v predaji a oprave motorových vozidiel o 5 %, v stavebníctve o 4,5 %, doprave a skladovaní o 1,9 %, maloobchode o 1,3 %, v priemysle o 0,9 % a vo veľkoobchode o 0,6 %.

¹ Článok je výstupom riešenia grantovej úlohy MŠ SR VEGA č. 1/0488/12 Teória regulácie monopolov na nadnárodných trhoch dominantných subjektov sieťových odvetví v prostredí s vysokým stupňom koncentrácie v rozsahu 100%

Ako sa vyvíjala zamestnanosť vo vybraných odvetviach v porovnaní január, február 2012 k rovnakému obdobiu roku 2013 zobrazuje tabuľka č. 1. Zamestnanosť v priemysle klesá už 11 mesiacov po sebe. Vo februári sa medziročne znížila o takmer 2 %. O prácu podľa Štatistického úradu prišlo najviac ľudí v stavebníctve. Zamestnanosť v stavebníctve klesla o 4,9 %. Medziročný pokles zamestnanosti o 1,4 % zaznamenal predaj a oprava motorových vozidiel, znížil sa aj počet ľudí zamestnaných vo veľkoobchode (pokles o 0,4 %) a v maloobchode (pokles o 0,5 %)

Vo februári tohto roka vzrástol počet zamestnancov vo vybraných trhových službách, keď sa v porovnaní s februárom minulého roka zvýšil o 9,8 %. Zamestnanosť sa vo februári tiež medziročne zvýšila v doprave a skladovaní, o 4,5 %, v ubytovaní a v činnostiach reštaurácií a pohostinstiev o 1,3 % a v informačných a komunikačných činnostiach o 1,5 %.

Aj napriek medziročnému poklesu ponuky práce v automobilovom priemysle, ktorý je chrbtovou kosťou našej ekonomiky (vo februári tohto roka zaznamenal pokles o 35%), majú výrobcovia automobilov optimistické plány.

Bratislavský Volkswagen prijal do zamestnania cca 100 nových zamestnancov.

Tabuľka č. 1: Vývoj zamestnanosti vo vybraných odvetviach (medziročne, 1.- 2. 2013):

Odvetvie	Pokles/nárast v %
Priemysel	- 1,8 %
Stavebníctvo	- 4,9 %
Predaj a oprava automobilov	- 1,4 %
Veľkoobchod	- 0,4 %
Maloobchod	- 0,5 %
Ubytovanie	+ 0,3 %
Reštaurácie	+ 1,0 %
IT a Komunikácie	+ 1,5 %
Doprava a skladovanie	+ 4,5 %
Trhové služby	+ 9,8 %

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe www.statistics.sk

VÝVOJ REÁLNEJ A PRIMERNEJ MESAČNEJ MZDY

O trochu lepšie než výroba sa v priemysle pohybu je výška reálnych miezd. Podobne sa vyvíja situácia aj u predajcov automobilov a u stavbárov. Tu však možno hovoriť o istom skreslení, ktoré má na svedomí rušenie slabo platených miest. Rast platov spôsobilo to, že sa prepustili menej kvalifikovaní ľudia, ktorý zarábali menej. Nasledujúca tabuľka obsahuje percentuálny nárast alebo pokles reálnych miezd vo vybraných odvetviach.

Tabuľka č. 2: Vývoj reálnych miezd (medziročne, 1.-2. 2013)

Odvetvie	Pokles/nárast v %
Priemysel	+ 0,1 %
Stavebníctvo	+ 0,3 %
Predaj a oprava automobilov	+ 2,3 %
Veľkoobchod	- 1,6 %
Maloobchod	- 1,0 %
Ubytovanie	+ 0,8 %
Reštaurácie a pohostinstvá	+ 0,5 %
IT a Komunikácie	- 7,7 %
Doprava a skladovanie	- 5,5 %
Trhové služby	+ 1,9 %

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe www.statistics.sk

Reálna mesačná mzda v priemere za dva mesiace sledovaného obdobia vzrástla medziročne v predaji a oprave motorových vozidiel o 2,3 %, vo vybraných trhových službách o 1,9 %, ubytovaní o 0,8 %, v činnostiach reštaurácií a pohostinstiev o 0,5 %. Nižšia bola v informačných a komunikačných činnostiach o 7,7 %, doprave a skladovaní o 5,5 %, vo veľkoobchode o 1,6 %, maloobchode o 1 %, stavebníctve o 0,3 % a v priemysle o 0,1 %.

Tabuľka č. 3: Index vývoja a výška priemernej mesačnej mzdy (1.- 2. 2013 v eurách)

Odvetvie	Priemerná mesačná mzda v €	Pokles/nárast v %
Priemysel	821	2,2
Stavebníctvo	570	2,0
Predaj a oprava automobilov	761	4,7
Veľkoobchod	743	0,7
Maloobchod	557	1,3
Ubytovanie	572	3,1
Reštaurácie	368	2,8
IT a Komunikácie	1.660	-5,6
Doprava a skladovanie	699	-3,3
Trhové služby	824	4,2

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe www.statistics.sk

V priemere za dva porovnávané mesiace (január, február 2012 – január, február 2013) sa nominálna mesačná mzda medziročne zvýšila v predaji a oprave motorových vozidiel o 4,7 %, vo vybraných trhových službách o 4,2 (824,- Eur), ubytovaní o 3,1 % v priemysle o 2,2 % (821,- Eur), stavebníctve o 2,0,5 % (570,- Eur) a v maloobchode o 1,3 % Klesla v informačných a komunikačných činnostiach o 5,6 % (1 660 Eur), doprave a skladovaní o 3,3 % (699,- Eur).

ZMENY V ODVODOVOM ZAŤAŽENÍ

Od 1.1.2013 boli zavedené nové odvody pre zamestnancov pracujúcich na dohody. Až na niektoré výnimky platia odvody rovnako, ako napr. zamestnanci v pracovnom pomere.

Z povinného poistenia im však plynú aj nároky – napríklad na dávky nemocenského poistenia vrátane nároku na náhradu príjmu počas prvých 10 dní práceneschopnosti, na dávky v nezamestnanosti a samozrejme i na dávky z dôchodkového poistenia.

Výnimky patria poberateľom starobných dôchodkov, invalidných dôchodkov, invalidných výsluhových dôchodkov a poberateľov výsluhových dôchodkov, ktorí dovŕšili dôchodkový vek. Okrem doterajšieho úrazového a garančného poistenia platia spolu so zamestnávateľom aj poistné na starobné poistenie (a starobné dôchodkové sporenie), invalidné poistenie (pozor výnimku pozrite ďalej) a do rezervného fondu. Netýka sa ich nemocenské poistenie, poistenie v nezamestnanosti ani zdravotné poistenie.

Nové odvody z dohôd sa netýkajú žiakov strednej školy do konca kalendárneho mesiaca, v ktorom dovŕšia 18 rokov veku, za podmienky, že mesačný príjem z dohody nepresiahne sumu 66 eur. Za takýchto zamestnancov aj po 1.1.2013 zamestnávateľ odvádza len úrazové a garančné poistenie. Výnimkou sú aj študenti VŠ do 26 rokov pracujúci na dohodu o brigádnickej práci študentov, ktorí zarábajú do 155 eur mesačne.

VPLYV ODVODOVÉHO ZAŤAŽENIA NA ZAMESTNANOSŤ

Zaťaženie dohôd sociálnymi a zdravotnými odvodmi sa premietlo do zvýšenia nezamestnanosti. V januári zmizla zo štatistík asi polovica ľudí pracujúcich na dohodu.

Podľa štatistík k 31.12 2012 ich bolo cca 600 tisíc. Vláda očakávala, že dohodári zmizli len na istý čas, no štatistiky ich návrat nevykazujú. V polovici februára k 297 tisícom dohodárom pribudlo ešte 40 tisíce a k 28. februáru tohto roka evidovala Sociálna poisťovňa 339 823 dohodárov.

Ako reagovali zamestnávateľa na odvodové zaťaženie dohodárov? Mnohí zamestnávateľa udávajú, že pred platením odvodov z dohôd unikli tým, že dohodárov jednoducho zrušili. Prácu, ktorú predtým vykonávali zhruba dvaja až traja ľudia na dohodu, teraz robia zamestnanci firmy. Pokles záujmu o dohodárov zaznamenal aj personálny portál Profesia. V januári zaznamenal päťpercentný medziročný pokles počtu ponúk pre dohodárov. Vo februári už bol prepad ponúk pre ľudí na dohodu citeľnejší, bol zaznamenaný pokles až o pätinu. Klesali aj ponuky pre ľudí na trvalý pracovný pomer, a to o dvanásť percent, a o živnostníkov taktiež o pätinu.

Uvedená situácia nie je len dôsledkom predraženej ceny práce ale aj negatívneho ekonomického vývoja.

ZÁVER

Slovensko patrí v Európe medzi krajiny, ktoré najviac trápí vysoká nezamestnanosť. Ešte viac vytrčame v nezamestnanosti mladých ľudí. No aj napriek tomuto faktu, predstavitelia zamestnávateľov zdôrazňujú, že im chýbajú vhodní odborníci a pociťujú v podnikoch nedostatok kvalifikovaných mladých ľudí, ktorí by nahrádzali na pozíciách tých, ktorí odchádzajú do dôchodku. Rovnaké výhrady majú zamestnávateľa naprieč rôznymi odvetvami. Bolo by potrebné zmeniť školský systém a prepojiť školy s praxou.

POUŽITÁ LITERATÚRA

www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2013

Zákon č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti

www.statistics.sk

www.finance.sk/hospodarstvo/zakony

Zákonník práce v znení najnovších predpisov (od 1.1.2013)

Zákon č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení (od 1.1.2013)

Zákon č. 580/2004 Z.z. o zdravotnom poistení (od 1.1.2013)

KONTAKT

Ing. Iveta Kufelová, PhD.

Katedra podnikovohospodárska

Fakulta podnikového manažmentu

Ekonomická univerzita v Bratislave

Dolnozemska cesta 1/b

852 35 Bratislava

e-mail: iveta.kufelova@euba.sk

NEZAMESTNANOSŤ A HMOTNÁ NÚDZA NA SLOVENSKU UNEMPLOYMENT AND MATERIAL NEEDS IN SLOVAKIA

Iveta Kufelová, Nora Grisáková

ABSTRACT

In this paper work we describe risk group of unemployed and solution of this situation throw family or government. The aim of this paper is to analyze the relationship between material need and unemployment. The work is oriented on definition of material need as a consequence of long-term unemployment. We analyze the number of unemployed people according regions of Slovakia, age and also according the unemployment benefit recipients in financial need.

KEY WORDS

Unemployment, Living wage, Material need in unemployment.

JEL Classification

E24, J64, J68

ÚVOD

Nezamestnanosť je často označovaná za prejav poruchy na trhu práce. Jej rozsah sa meria ukazovateľom miery nezamestnanosti, čo je údaj vyjadrujúci pomer počtu nezamestnaných k celkovému počtu práceschopných, ktorí pracujú alebo sa uchádzajú o pracovné miesto, respektíve k ekonomicky aktívnemu obyvateľstvu.

Definícia nezamestnanosti je založená na tom, že osoba, ktorá je schopná práce je z možnosti pracovať v platenom zamestnaní vyradená. Je to jav spôsobený ekonomickými zákonmi pozostávajúci z nemožnosti menšej alebo väčšej časti obyvateľstva dočasne alebo trvale uplatniť svoju pracovnú silu na trhu práce. Dôsledky zamestnanosti môžu mať ekonomický a sociálny charakter. Je spojená s takými spoločenskými javmi ako je zlé mentálne a fyzické zdravie, zvýšená rozvodovosť, kriminalita, drogy a podobne.

NEZAMESTNANOSŤ – METODIKA ZISŤOVANIA

Podľa metodiky výberového zisťovania pracovných síl (VZPS) sú za nezamestnaných považované všetky osoby vo veku od 15 rokov, ktoré súčasne spĺňajú tri podmienky:

- v referenčnom týždni nemali žiadnu platenú prácu,
- v posledných štyroch týždňoch si aktívne hľadali prácu alebo si prácu našli a do zamestnania nastúpia najneskôr do 3 mesiacov,
- sú schopné nastúpiť do práce najneskôr do dvoch týždňov.
- Nezamestnanosť v Slovenskej republike sa monitoruje prostredníctvom výberového zisťovania pracovných síl v domácnostiach, ktoré bolo zavedené v roku 1993. Metodika plne korešponduje s odporúčaniami Medzinárodnej organizácie práce (ILO). (www.statistics.sk, citované 23.3.2013). Podľa Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny

¹ Článok je výstupom riešenia grantovej úlohy MŠ SR VEGA č. 1/0488/12 Teória regulácie monopolov na nadnárodných trhoch dominantných subjektov sieťových odvetví v prostredí s vysokým stupňom koncentrácie v rozsahu 100%

SR je uchádzačom o zamestnanie občan hľadajúci zamestnanie, zaradený do evidencie nezamestnaných na Úrade práce (ÚP) po podaní písomnej žiadosti o sprostredkovanie zamestnania. Podľa tohto úradu, je disponibilným uchádzačom o zamestnanie taký uchádzač o zamestnanie, ktorý bezprostredne po ponuke voľného pracovného miesta môže nastúpiť do pracovného pomeru.

Miera evidovanej nezamestnanosti podľa Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny je podiel počtu disponibilného počtu uchádzačov o zamestnanie k ekonomicky aktívnemu obyvateľstvu vyjadrený v percentách. Prítok nezamestnaných predstavuje súčet denných počtov osôb vstupujúcich do evidencií ÚP v priebehu sledovaného mesiaca. Odtok nezamestnaných predstavuje súčet denných počtov osôb vyradených z evidencie ÚP v priebehu sledovaného mesiaca. Priemerná dĺžka evidencie nezamestnaných podľa Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny SR predstavuje čas (v mesiacoch), ako dlho je uchádzač o zamestnanie priemerne (UoZ) v evidencii ÚP.

Kde súčet prítokov a odtokov UoZ je počítaný za 12 mesiacov obd. Predchádzajúce danému mesiacu (vrátane) a priemerný počet uchádzačov o zamestnanie je za 12 mesiacov predchádzajúce danému mesiacu (vrátane) (www.upsvar.sk, citované 24.3.2013).

Okrem evidencie nezamestnaných, sleduje Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny aj mladistvých UoZ, ktorými sú nezamestnaní občania od nadobudnutia pracovnoprávnej spôsobilosti do 18 rokov veku. Pri nezamestnanosti absolventov školy hovorí o nezamestnaných občanoch mladších ako 26 rokov veku, ktorí skončili sústavnú prípravu na povolanie v dennej forme štúdia pred menej ako dvoma rokmi a nezískali prvé pravidelne platené zamestnanie.

Tabuľka č.1 znázorňuje základné sledované charakteristiky o nezamestnanosti za mesiac február 2013 v jednotlivých krajoch SR. Môžeme si všimnúť, že najnižšia miera nezamestnanosti bola v Bratislavskom kraji, zatiaľ čo najvyššia bola v Prešovskom a Banskobystrickom kraji. Celková priemerná miera nezamestnanosti v sledovanom mesiaci bola 14,71 %. Keď ju porovnáme s mierou nezamestnanosti v jednotlivých krajoch, tak si môžeme všimnúť, že Banskobystrický, Prešovský a Košický kraj majú vysoko nadpriemernú nezamestnanosť, zatiaľ čo ostatné kraje majú ju majú podpriemernú. Pre porovnanie, miera nezamestnanosti v Bratislavskom kraji dosiahla v mesiaci február 2013 úroveň 6,07 %, zatiaľ čo v Prešovskom kraji bola 20,75 %.

ŠTRUKTÚRA NEZAMESTNANOSTI

Nezamestnanosť možno analyzovať z niekoľkých hľadísk. Nasledovná tabuľka č. 2 uvádza štruktúru uchádzačov o zamestnanie podľa veku a kraja. Z pohľadu vekovej štruktúry je najviac evidovaných uchádzačov o zamestnanie vo veku 25 – 54 rokov. Pokiaľ by bol tento stav dlhodobý, môže to mať nepriaznivý vplyv na hmotnú núdzu obyvateľstva SR. Môžeme predpokladať, že ak si mladý človek v aktívnom veku neusporí dostatočné finančné prostriedky na dôchodok, t.j. nebude mať zamestnanie, tak bude odkázaný na pomoc štátu nielen v priebehu svojho ekonomicky aktívneho života, ale aj v neskoršom období.

Tabuľka č. 1: Základné ukazovatele o nezamestnanosti v SR za mesiac február 2013

Územie	Stav UoZ ku koncu predch. mesiaca	* Prítok UoZ v mesiaci	* Odtok UoZ v mesiaci	Stav UoZ ku koncu mesiaca	Medzi-mesačný nárast, resp. pokles UoZ (v %)	Nedisponibilný počet uchádzačov o zamestnanie			Ekonomicky aktívne obyvateľstvo	Disponibilný počet UoZ	Miera nezamestnanosti vypočítaná z celkového počtu UoZ (v %)	MIERA EVIDOVANEJ nezamestnanosti (v %)	
						Spolu	Vzdelávanie a príprava pre trh práce	z toho					
Bratislavský kraj	21 443	1 447	1 860	21 693	1,17	1 128	0	911	217	338 789	20 565	6,40	6,07
Trenčiansky kraj	31 563	2 038	2 158	32 096	1,69	2 956	0	2 216	740	290 804	29 140	11,04	10,02
Trenčiansky kraj	37 340	2 121	2 384	37 545	0,55	3 323	34	2 408	881	299 043	34 222	12,56	11,44
Nitriansky kraj	55 935	2 900	3 012	56 078	0,26	4 901	12	3 674	1 215	351 065	51 177	15,97	14,58
Žilinský kraj	47 570	2 643	2 757	48 085	1,08	4 239	0	2 940	1 299	330 632	43 846	14,54	13,26
Banskobystrický kraj	73 333	2 813	2 594	73 593	0,35	6 049	0	4 252	1 797	331 614	67 544	22,19	20,37
Prešovský kraj	89 720	3 256	3 591	89 810	0,10	8 959	0	6 727	2 232	389 611	80 851	23,05	20,75
Košický kraj	78 534	3 144	3 381	78 193	-0,43	8 468	0	6 661	1 807	367 211	69 725	21,29	18,99
Slovensko	435 438	20 302	21 737	437 093	0,38	40 023	46	29 789	10 188	2 698 768	397 070	16,20	14,71

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe www.upsvar.sk

Čo sa týka čo sa týka uchádzačov o zamestnanie vo veku do 25 rokov, ich najvyšší počet je opäť v Prešovskom kraji a najnižší v Bratislavskom kraji. Malá zmena v tomto vývoji je iba v prípade uchádzačov o zamestnanie nad 55 rokov. V tejto vekovej kategórii je najviac uchádzačov o zamestnanie v Banskobystrickom kraji (najmenej ich je opäť v Bratislavskom kraji).

Tabuľka č.2 : Štruktúra uchádzačov o zamestnanie podľa veku v mesiaci február 2013

Územie	UoZ spolu	v tom						
		menej ako 25 rokov			25 - 54 rokov	55 rokov a viac		
		spolu	v tom			spolu	v tom	
			do 20r.	20-24r.			55-59r.	60r. a viac
Bratislavský kraj	21 693	3 366	536	2 830	15 123	3 204	2 766	438
Trnavský kraj	32 096	6 218	1 233	4 985	21 927	3 951	3 597	354
Trenčiansky kraj	37 545	7 389	1 303	6 086	25 075	5 081	4 607	474
Nitriansky kraj	56 078	9 487	1 749	7 738	39 128	7 463	6 776	687
Žilinský kraj	48 085	9 832	1 857	7 975	32 247	6 006	5 375	631
Banskobystrický kraj	73 593	12 830	2 855	9 975	51 989	8 774	7 916	858
Prešovský kraj	89 810	18 998	4 635	14 363	62 186	8 626	7 649	977
Košický kraj	78 193	14 529	3 253	11 276	55 388	8 276	7 324	952
Slovensko	437 093	82 649	17 421	65 228	303 063	51 381	46 010	53 71

Zdroj: spracované na základe www.upsvar.sk

HMOTNÁ NÚDZA AKO DÔSLEDOK NEZAMESTNANOSTI

Strata zamestnania ako dlhodobý problém najmä niektorých rizikových skupín nezamestnaných môže viesť k stavu hmotnej núdze. Za človeka v hmotnej núdzi sa považuje každý občan, kto má svoj príjem a príjem fyzických osôb, ktoré sa s občanom spoločne posudzujú, pod hranicu životného minima. Pritom si svoj príjem nemôžu zabezpečiť alebo zvýšiť vlastným pričinením. Za príjem sa na účely posudzovania hmotnej núdze, zabezpečenia základných životných podmienok a pomoci v hmotnej núdzi považuje príjem podľa zákona č. 601/2003 Z.z. o životnom minime.

Z pohľadu hmotnej núdze je veľmi dôležité obdobie, počas ktorého je občan nezamestnaný. Práve z tohto dôvodu uvádzame nasledujúcu tabuľku č.3, v ktorej je počet uchádzačov o zamestnanie rozčlenený podľa dĺžky časového intervalu počas ktorého nemal zamestnanie. Pri spracovaní sme využili najnovšie údaje z Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny za mesiac február 2013.

Tabuľka č.3: Štruktúra UoZ podľa doby trvania nezamestnanosti v SR za mesiac február 2013

Územie	UoZ spolu	v tom (v mesiacoch)		
		menej ako 7	7 - 12	viac ako 12
Bratislavský kraj	21 693	10 755	4 240	6 698
Trnavský kraj	32 096	14 526	5 648	11 922
Trenčiansky kraj	37 545	16 560	6 381	14 604
Nitriansky kraj	56 078	21 623	8 845	25 610
Žilinský kraj	48 085	20 327	8 139	19 619
Banskobystrický kraj	73 593	22 011	9 919	41 663
Prešovský kraj	89 810	26 791	13 151	49 868
Košický kraj	78 193	22 729	11 237	44 227
Slovensko	437 093	155 322	67 560	214 211

Zdroj: spracované podľa www.upsvar.sk

Z uvedenej tabuľky je veľmi znepokojivý údaj o počte dlhodobo nezamestnaných, teda tých ktorí sa uchádzajú o zamestnanie viac ako 12 mesiacov. V tomto období je najvyššia nezamestnanosť zo všetkých sledovaných. V mesiaci február 2013 bolo z celového počtu nezamestnaných 214 211 uchádzačov o prácu nezamestnaných viac ako 12 mesiacov. Najviac nezamestnaných je v Prešovskom kraji, a to aj medzi nezamestnanými uchádzačmi do 7 mesiacov, ako aj uchádzačov nezamestnaných viac ako 12 mesiacov. Na základe tabuľky č. 3 môžeme povedať, že vo všetkých krajoch Slovenska je najpravdepodobnejšie, že si obyvatelia nájdu zamestnanie v období medzi 7. a 12. mesiacom nezamestnanosti.

Práve z tejto kategórie nezamestnaných je najviac poberateľov dávok v hmotnej núdzi.

Počet poberateľov dávok v hmotnej núdzi a príspevkov k tejto podpore sa v SR dlhodobo drží nad hranicou 180.000, pričom podľa štatistik k 31. 7. 2012 ich bolo presne 181.870. Podľa údajov Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny (ÚPSVaR) SR najčastejšie táto podpora smeruje do rodín jednotlivcov.

Najviac poberateľov (41.885) bolo v Košickom kraji, po ktorom nasledujú Banskobystrický kraj (35.332), Prešovský kraj (33.777), Nitriansky kraj (25.581), Žilinský kraj (16.013), Trnavský kraj (12.574) a Trenčiansky kraj (11.866) obyvateľov.

Najmenej ľudí dostávalo dávky v hmotnej núdzi v Bratislavskom kraji (4872), v regióne s najnižšou nezamestnanosťou na Slovensku.

Aj napriek faktu, že najčastejšie poberá dávky jednotlivec, stále približne takmer 200.000 obyvateľov žije v domácnostiach so spoločne posudzovanými osobami. Ak by sa aj tieto zahrnuli do celkového počtu poberateľov, tak ich v máji 2012 bolo celkovo 355.323. Zo všetkých obyvateľov Slovenska, viac ako 5,41 milióna, bolo tak na dávky v hmotnej núdzi a príspevky k tejto dávke odkázaných 6,57 %.

ZÁVER

Pre riešenie problému dlhodobej nezamestnanosti a s ňou spojenej hmotnej núdze by bolo potrebné upraviť zákonné sociálne a zdravotné odvody, ktoré sú na Slovensku na úrovni takmer 50 percent z vymeriavacieho základu a predstavujú hlavnú finančnú bariéru podnikania a vytvárania nových pracovných miest. Dôsledkom veľkých odvodov vznikajú

zamestnávateľom príliš vysoké náklady, čo predpokladá, že nebudú zamestnávať oficiálne ale naopak, načierno. Podobne je to s daňovým zaťažením.

Vysokú nezamestnanosť nevyriešia ani nové opatrenia vlády od 1.1.2013 ako je vyššie zdanenie podnikateľov a nadpriemerne zarábajúcich fyzických osôb či živnostníkov ako aj odvodové zaťaženie pracovníkov na dohodu, ktorí musia po novom platiť rovnaké odvody ako stáli zamestnanci. Snahou našich politických predstaviteľov by v rámci politiky práce a podpory zamestnanosti mali byť také opatrenia a zmeny, ktoré nikomu nezvýšia dane alebo odvody.

LITERATÚRA

HONTYOVÁ, K.,- LISÝ, J.,- MAJDÚCHOVÁ, H.: Základy ekonómie a ekonomiky. Vydavateľstvo EKONÓM. Bratislava, 2011, ISBN 978-80-225-3170-2

TOKÁROVÁ, A. a kol.: 4. vydanie 2009. Sociálna práca. Prešov: Akcent Print, 2009. s. 576. ISBN 978-80- 89295-16-6

<http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2013>

Zákon č. 5/2004 Z.z. o službách zamestnanosti

www.upsvar.sk/sluzby-zamestnanosti/zakladne-informacie-o-sluzbach-zmestnanosti/zakon-o-sluzbach-zamestnanosti.html?page_id=12823

Zákon č. 599/2003 Z.z. o pomoci v hmotnej núdzi

KONTAKT

Ing. Iveta Kufelová, PhD.
Katedra podnikovohospodárska
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: iveta.kufelova@euba.sk

Ing. Nora Grisáková, PhD.
Katedra podnikovohospodárska
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: nora.grisakova@euba.sk

METODOLOGICKÉ ÚSKALIA KONCEPTU TRIPLE BOTTOM LINE

METHODOLOGICAL PITFALLS OF THE TRIPLE BOTTOM LINE CONCEPT

Martin Lačný

ABSTRACT

Stakeholder theory in the framework of corporate social responsibility theories emphasizes the need to resolve conflicts between different competing development objectives and incorporates harmonization efforts for economic prosperity, environmental quality and social equity. This theoretical approach results in the assessment models of social responsibility, of which one of the most influential – the Triple Bottom Line concept, is trying to balance business activities based on their combined contribution to three areas: economic prosperity (based on profit and loss statement), social capital (based on evaluation of CSR activities of the enterprise) and quality of environment (based on evaluation of environmental liability). The article presents a critical reflection of the TBL concept within the context of current discourse on the evaluation and reporting of social and environmental responsibility.

KEYWORDS

Corporate social responsibility, Stakeholder theory, Triple Bottom Line, evaluation and reporting of CSR, sustainable business

JEL Classification

M14

ÚVOD

Vplyvná teória stakeholderov poukazuje na skutočnosť, že firmy nie sú do seba uzavretými jednotkami, nezávislými od prostredia, v ktorom sa angažujú. Práve naopak – ich aktivity vedú k tomu, že sú závislé na stálej výmene s vonkajším prostredím, čiže s globálnym systémom, ktorý má svoju ekonomickú, sociálnu a environmentálnu stránku. Faktom je, že sa firmy voči tomuto systému nachádzajú v dvojakom vzťahu: na jednej strane môže mať konanie firiem pozitívne alebo negatívne dôsledky na zdroje okolitého sveta, na druhej strane pôsobia funkcie vonkajšieho systému a jeho stav v konkrétnom čase a podmienkach, okolnostiach, možnostiach, ktoré determinujú slobodu firmy, čiže priestor na jej činnosť. Túto súvislosť vymedzuje ako princíp kontextuálnej relativity teória, respektíve stratégia trvalo udržateľného rozvoja (sustainable development), ktorá načrtáva spôsob života, založený na uspokojovaní potrieb súčasných generácií bez toho aby dochádzalo k obmedzovaniu budúcich generácií. Akcentuje pritom potrebu riešenia konfliktov medzi rôznymi konkurujúcimi si rozvojovými cieľmi a zahŕňa zosúladenie snáh o ekonomickú prosperitu (economic prosperity), kvalitu životného prostredia (environmental quality) a sociálnu spravodlivosť (social equity).¹

Najvýznamnejším momentom v tejto koncepcii je z pohľadu spoločenskej zodpovednosti podnikov (corporate social responsibility – CSR) práve uznanie tesnej závislosti medzi hospodárskou, sociálnou a environmentálnou dimenziou zodpovednosti,

* Ing. Martin LAČNÝ, PhD., Inštitút politológie, Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešove

¹ TURÓCIOVÁ, Martina. Spoločenská zodpovednosť firiem v globalizovanom svete. In: *Humanum – Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne* Nr. 2/2010. Warszawa: Instytut Wydawniczy Humanum 2010. s. 93 – 103. ISSN 1898-8431.

ktoré pomáha podrobne vymedziť charakter parciálnych zodpovedností, pripisovaných jednotlivo manažérom a podnikom ako kolektívnym subjektom. Ide vlastne o vymedzenie vzájomného vzťahu jednotlivých subsystémov, ktoré naznačuje, že vplyvy na spoločnosť a životné prostredie vyvolané činnosťou firiem pôsobia spätne na samotné firmy. Firmy, podobne ako individuálne subjekty, teda šetria alebo ohrozujú systém a súčasne sú týmto systémom zasiahnuté – buď ich zveľaďuje alebo ohrozuje. Preto je podľa tohto konceptu v záujme všetkých aktérov globálneho systému, ako aj samotnej podnikateľskej sféry porozumieť logike, na základe ktorej sa táto výmena uskutočňuje.² Princíp kontextuálnej relativity a vedomie ekonomickej, sociálnej a environmentálnej ukotvenosti firiem tak vymedzuje rámcový charakter a zameranie jednotlivých čiastkových oblastí ich spoločenskej zodpovednosti.

Hodnotenie a reporting spoločenskej zodpovednosti firiem (Corporate social responsibility – CSR) sa v súčasnosti stávajú dôležitými nástrojmi strategického riadenia, používanými v súvislosti s vytváraním goodwillu v rámci vzťahov s verejnosťou, ako aj pri kreovaní a zmenách firemnej kultúry. Štúdiá prináša kritickú reflexiu konceptu Triple Bottom Line (TBL), vychádzajúc z aktuálneho diskurzu o hodnotení a vykazovaní spoločenskej zodpovednosti firiem.

KONCEPT TROJITEJ VÝSLEDOVKY

Podľa definícií aplikovaných konceptom Triple Bottom Line, firma nie je izolovanou jednotkou ale súčasťou širokého systému vzťahov. Pre firmu to znamená, že jej prosperita bude závisieť od stavu society, v ktorej pôsobí a od postojov zainteresovaných segmentov tejto society – stakeholderov voči nej. Koncept TBL z tohto pohľadu prezentuje snahu merať a hodnotiť výkon firiem v oblasti spoločenskej a environmentálnej zodpovednosti.

Pojem TBL bol prvý raz použitý v 90. rokoch XX. storočia Johnom Elkingtonom, zakladateľom britskej konzultantskej firmy SustainAbility. Podľa neho by mali firmy svoje pôsobenie bilancovať trojakým spôsobom, pričom sa jednotlivé oblasti ich záujmu označujú ako tri „P“: Profit – zisk, People – ľudia, Planet – environmentálna zložka. Širšie chápanie spoločenskej zodpovednosti firiem tak dostáva podobu konceptu Sustainable Business. Táto myšlienka je základom prístupu k podnikaniu, podľa ktorého by sa celková výkonnosť firmy počas daného obdobia mala merať na báze jej kombinovaného prínosu k ekonomickej prosperite (na báze výkazu ziskov a strát – profit and loss statement), sociálnemu kapitálu (na báze merania CSR aktivít podniku) a kvalite životného prostredia (na báze merania environmentálnej zodpovednosti).³

Podľa tejto koncepcie „trojitej výsledovky“ by sa tak mal získať celkový obraz o úplných nákladoch súvisiacich s podnikaním, nakoľko plnenie záväzkov voči stakeholderom podľa prívržencov TBL môže byť merané a vykazované podobne ako informácie publikované vo finančných výkazoch firiem. Zároveň môže toto plnenie záväzkov v oblasti spoločenskej a environmentálnej zodpovednosti podniku podliehať auditu. Keďže sa v manažmente zvykne aplikovať známe: „Ak niečo nemôžeme merať, nemôžeme to ani riadiť“, kľúčové otázky, vyvstávajúce v súvislosti s konceptom TBL, sa týkajú praktickej možnosti aplikácie účtovných pravidiel v oblasti environmentálnej a spoločenskej zodpovednosti.

² REMIŠOVÁ, Anna. *Etika a ekonomika. Tretie doplnené vydanie*. Bratislava: Kalligram 2010. 496 s. ISBN 978-80-8101-402-4.

³ ELKINGTON, John. *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Stony Creek: New Society Publishers 1998. 416 s. ISBN 0-86571-392-8.

Samotné hodnotenie „výkonnosti“ podniku v oblasti spoločenskej zodpovednosti sa v rámci TBL realizuje na báze relatívne objektívnej kvantifikácie indikátorov v niekoľkých oblastiach:

Tabuľka 1 Indikátory spoločenskej zodpovednosti v metodike TBL

<i>Diverzita</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existencia stratégií, resp. programov podporujúcich rovnosť príležitostí; ➤ Percentuálne zastúpenie žien vo vrcholovom manažmente; ➤ Percentuálny podiel minorít v rámci personálu firmy; ➤ Percentuálny podiel zamestnancov so zdravotným postihnutím.
<i>Odbory</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Percentuálny podiel zamestnancov zastupovaných nezávislými odborárskymi organizáciami; ➤ Percentuálny podiel zamestnancov, na ktorých sa vzťahujú podmienky kolektívnej zmluvy; ➤ Počet sťažností zo strany zamestnancov organizovaných v odboroch.
<i>Zdravie a bezpečnosť</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dôkazy o podstatnom súlade s pokynmi Medzinárodnej organizácie práce pre systémy riadenia zdravia a bezpečnosti práce; ➤ Počet (smrteľných) pracovných úrazov za rok; ➤ Existencia programov povzbudzujúcich zamestnancov k zdravému životnému štýlu; ➤ Percentuálny podiel respondentov z radov zamestnancov, ktorí považujú svoje pracovisko za bezpečné a pohodlné.
<i>Detská práca</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Počet zamestnaných detí; ➤ Počet zamestnaných detí v partnerských organizáciách, resp. skutočnosť, či je tento stav overovaný.
<i>Komunita</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Percentuálny podiel prostriedkov, poskytnutých v rámci CSR aktivít komunite, na brutto zisku spoločnosti; ➤ Zapojenie, resp. podpora projektov s prínosom pre širšiu komunitu (napr. podpora vzdelávania a tréningových programov, humanitárne projekty, a pod.); ➤ Uplatňovanie stratégie podporujúcej spoluprácu s lokálnymi partnermi a dodávateľmi.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: NORMAN, Wayne; MACDONALD, Chris. Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”. In: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, Issue 1. ISSN 1052-150X. [online]. March 2003. s. [cit. 2013-01-03], Dostupné na internete: <<http://www.businessethics.ca/3bl/triple-bottom-line.pdf>>

V literatúre je environmentálna oblasť konceptu TBL spájaná s ochranou životného prostredia, recykláciou, obnoviteľnými zdrojmi energie a prevenciou znečisťovania. Jej detailnejšie vymedzenia sú v súlade s konceptom Zero Waste Management, pri ktorom by prakticky nemali byť činnosťou firmy produkované žiadne odpady. Konkrétne indikátory environmentálnej výkonnosti firmy sa v metodike TBL sústreďujú do kategórií: materiály, energia, voda, emisie, odpadová voda, odpad, transport, zverejňovanie údajov z tejto oblasti a celkové hodnotenie životného prostredia. Za relevantné ukazovatele v tejto oblasti sa považujú:

Tabuľka 2 Ukazovatele environmentálnej výkonnosti v metodike TBL

<i>Materiály</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rôzne vplyvy používaných materiálov (získované pomocou LCA-Design alebo analogických softvérov).
<i>Energie</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Priemerná a aktuálna diferencovaná spotreba energií v porovnaní s podobnými budovami, zariadeniami, programami a štandardmi pre úsporu, efektívnosť, alternatívne dodávky, kogeneráciu, obnoviteľné zdroje energie, atď.; ➤ Dostupnosť a porovnanie ročne vykazovaných energetických požiadaviek budov a zariadení.
<i>Voda</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Spotreba vody, recyklácia a miera zachytávania vody, výkaz o vypúšťaní odpadových vôd.
<i>Emisie</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dostupnosť a porovnanie vykazovaného vplyvu budov a zariadení na ozónovú vrstvu, prípadne ďalšie významné reporty o plynových emisiách.
<i>Odpadová voda a odpady</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Podstata a vplyvy produkcie, recyklácie a/alebo odstraňovania nebezpečných alebo iných odpadov a odpadových vôd.
<i>Zverejňovanie údajov</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zverejňovanie nákladov súvisiacich s nedodržaním environmentálnych noriem a iných environmentálnych nákladov akéhokoľvek druhu.
<i>Celkové hodnotenie životného prostredia</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kvalita zastavaného prostredia – interne, čo sa týka spokojnosti pracovníkov, a navonok vo vzťahu k estetickému a vizuálnemu aspektu; ➤ Hodnotenie estetických a architektonických atribútov budov z urbanistického hľadiska.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: KIMMET, Philip; BOYD, Terry. An Institutional Understanding of Triple Bottom Line Evaluations and the use of Social and Environmental Metrics. In: *Proceedings from the PRRES Conference – 2004*. [online]. Bangkok: Pacific Rim Real Estate Society 2004. 19 s. [cit. 2011-06-03]. Dostupné na internete: <http://www.prres.net/Papers/Kimmet_Institutional_Understanding_Triple_Bottom_Line_Evaluations.pdf>

PROBLEMATICKÉ MOMENTY V KONCEPCII TBL

Kritici konceptu TBL⁴ namietajú, že je problematické dosiahnuť to, aby takéto rôznorodé dáta umožnili priame odčítanie záporných položiek od kladných v snahe dopracovať sa k akejsi „čistej hodnote“ CSR aktivít firmy, resp. k syntetickému ukazovateľu, ktorý by sa dal všeobecne porovnávať s podobným výsledkom inej firmy. Ako príklad na ilustráciu tejto námietky môže poslúžiť *problematická agregácia dát* hypotetickej firmy, ktorá by v sledovanom období vykazovala napr.: dvadsaťpercentné zastúpenie žien v top manažmente, sedempercentné zastúpenie minorít v rámci personálu, sumu dosahujúcu hodnotu 1,2% zisku, darovanú v rámci charitatívnych aktivít, tri smrteľné pracovné úrazy, dvojdňový štrajk odborárov a zaplatenú pokutu za nadmerné emisie vo výške 30.000,- €.

Argumenty kritikov konceptu TBL ďalej vedú k názoru, že je prakticky nemožné vypracovať na báze tohto konceptu zmysluplnú metodológiu merania výkonnosti firiem v oblasti CSR. Jednak je problematické, resp. nemožné vytvoriť spoločnú mieru pre súčasné hodnotenie všetkých pozitívnych a negatívnych vplyvov činnosti firmy na jednotlivých stakeholderov. Kým všetky náklady, výnosy, aktíva, či pasíva podniku je možné merať spoločnou menovou jednotkou, pri hodnotení aktivít firmy v oblasti spoločenskej a morálnej zodpovednosti takáto *spoločná miera hodnôt* – v monetárnej, či nemonetárnej podobe chýba.

⁴ NORMAN, Wayne; MACDONALD, Chris. Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”. In: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, Issue 1. ISSN 1052-150X. [online]. March 2003. s. [cit. 2013-01-03]. Dostupné na internete: <<http://www.businessethics.ca/3bl/triple-bottom-line.pdf>>

Z praktického hľadiska sa viac-menej nedá očakávať vytvorenie všeobecného konsenzu o štandardoch pre hodnotenie CSR aktivít firmy, ktorý by bol analogický so všeobecným konsenzom o účtovných štandardoch. Príčinou je na jednej strane *problematická kvantifikácia*, v akej miere je vplyv jednotlivých aktivít firmy na stakeholderov pozitívny, či negatívny – na druhej strane stojí konštatovanie, že pri evaluácii spoločenského a environmentálneho dopadu aktivít firmy musíme počítať s ich *kvantitatívnymi i kvalitatívnymi odlišnosťami*. (Ako napríklad porovnať význam sponzorského príspevku firmy na štipendia študentov z lokálnej komunity, resp. ak tú istú sumu firma poskytne na podporu miestneho divadla? Ako kvantifikovať význam príspevku neziskovej kliniky, resp. príspevku lokálnej ochranárskej organizácii?) Situácia sa samozrejme komplikuje, ak máme za úlohu vyhodnotiť a porovnať stovky takýchto dát. Podobne ako v prípade sociálnej zodpovednosti, aj v prípade snáh o meranie a hodnotenie vplyvu aktivít firiem v environmentálnej oblasti sa stretávame s problémami pri definovaní základných kritérií a ich váh.⁵

Tieto a podobné argumenty vedú kritikov konceptu TBL ku konštatovaniu, že i keď je v oblasti CSR aktivít možné sledovať a vykazovať mnoho relevantných a objektívnych faktov, akýkoľvek pokus o ich meranie, či porovnávanie ich významu nevyhnutne zahŕňa subjektívne hodnotové sudy, s ktorými ostatní legitímne nemusia súhlasiť. Z pohľadu etiky tu narážame na *problém nesúmerateľnosti (incommensurability) rôznych hodnôt*, ktoré sú zahrnuté v aktivitách firiem. V praxi to znamená, že v rámci konceptu TBL de facto neexistuje zastrešujúci vzorec alebo schéma, ktoré by sa dali použiť pri zosúladovaní subjektívnych hodnotení jednotlivých CSR aktivít a ktoré by zabezpečili možnosť určovať „čistú hodnotu“ CSR aktivít firmy na báze syntetických ukazovateľov, použiteľných pri porovnávaní výkonnosti firiem v oblasti spoločenskej a environmentálnej zodpovednosti.⁶

ZÁVER

Náročnosť procesu hodnotenia a reportovania spoločenskej zodpovednosti ovplyvňuje diskusiu o tom, ako by mal tento proces v budúcnosti vyzeráť. Táto diskusia sa v súčasnosti venuje niekoľkým témam. Prvou je výber vhodných indikátorov a harmonizácia spôsobu reportovania. Druhou je téma rozšírenia obsahu reportov na všetky oblasti spoločensky a environmentálne zodpovedného podnikania. Ďalej nasleduje snaha posunúť sa od vymenúvania uskutočnených aktivít k strategicky relevantnejšiemu pohľadu, v ktorom by sa mala zhodnotiť aktuálna pozícia firmy a zároveň definovanie jej cieľov do budúcnosti, nakoľko mnohé firmy publikujú útržkovité informácie o ich CSR aktivitách, pričom spoločenská a environmentálna zodpovednosť v ich ponímaní zjavne nie je strategickou záležitosťou. Ide naopak často o viac-menej sporadické, spontánne aktivity, ktoré vyplývajú z aktuálnych potrieb a nápadov rôznych subjektov v rámci firmy alebo sú výsledkom vonkajšieho tlaku.

V neposlednom rade sa diskutuje o dobrovoľnosti verzus povinnosti publikovať správy o spoločensky zodpovednom podnikaní. Mnohí prispievatelia do tejto diskusie pritom upozorňujú, že písanie takýchto správ by sa nemalo stať samoúčelom. Význam reportovania o spoločenskej zodpovednosti podľa nich spočíva hlavne v tom, že zvyšuje ochotu firiem preukázať pôsob nakladania so zdrojmi a efektívnosť ich činností v oblasti ekonomickej výkonnosti, spoločenskej a environmentálnej zodpovednosti.

⁵ LAČNÝ, Martin. Modely hodnotenia spoločenskej zodpovednosti podnikov. In: *Theory of Management 6*. Žilina: EDIS 2012. s. 187 – 193. ISBN 978-80-554-0591-9.

⁶ Pozri: NORMAN, Wayne; MACDONALD, Chris. Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”.

Snahy o vyrovnanie sa s naznačenými metodologickými úskaliaми konceptu TBL v tomto kontexte komplikuje skutočnosť, že plnenie povinností a záväzkov, ako aj rešpektovanie práv jednotlivých stakeholderov, nie sú záležitosťami, v prípade ktorých by sa jednotlivé ekonomické subjekty mohli pokúšať o ich „zvyšovanie“ resp. „maximalizáciu.“ Jednoducho povedané – ak má firma záväzok voči stakeholderom, mala by sa pokúsiť o jeho splnenie. Kvantifikovať túto snahu o splnenie záväzku per se, je však nanajvýš problematické – v tomto ohľade by bolo vhodné pri konštruovaní modelov hodnotenia spoločenskej zodpovednosti firiem aplikovať východiská založené na neutilitaristickom konzekvencializme, bez snahy kvantifikovať výkony firiem v jednotlivých oblastiach CSR. Vďaka svojej inherentnej vágnosti môže v súčasnej podobe „TBL rétorika“ pôsobiť kontraproduktívne, keď môže de facto zabrániť skutočne efektívnemu reportingu spoločensky a environmentálne zodpovedných aktivít a pre niektorých cynických podnikateľov môže jej použitie poslúžiť ako zastierací manéver.⁷

Štúdia je čiastkovým výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0789/11.

LITERATÚRA

- KIMMET, Philip; BOYD, Terry. An Institutional Understanding of Triple Bottom Line Evaluations and the use of Social and Environmental Metrics. In: *Proceedings from the PRRES Conference – 2004*. [online]. Bangkok: Pacific Rim Real Estate Society 2004. 19 s. [cit. 2011-06-03]. Dostupné na internete: <http://www.prres.net/Papers/Kimmet_Institutional_Understanding_Triple_Bottom_Line_Evaluations.pdf>
- LAČNÝ, Martin. *Spoločenská zodpovednosť podnikov a korporatívne občianstvo – otázky a výzvy*. Prešov: Vydavateľstvo Prešovskej univerzity 2012. 102 s. ISBN 978-80-555-0425-4.
- LAČNÝ, Martin. Modely hodnotenia spoločenskej zodpovednosti podnikov. In: *Theory of Management 6*. Žilina: EDIS 2012. s. 187 – 193. ISBN 978-80-554-0591-9.
- NORMAN, Wayne; MACDONALD, Chris. Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”. In: *Business Ethics Quarterly, Vol. 13, Issue 1*. ISSN 1052-150X. [online]. March 2003. s. [cit. 2013-01-03], Dostupné na internete: <<http://www.businessethics.ca/3bl/triple-bottom-line.pdf>>
- ELKINGTON, John. *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Stony Creek: New Society Publishers 1998. 416 s. ISBN 0-86571-392-8.
- REMIŠOVÁ, Anna. *Etika a ekonomika. Tretie doplnené vydanie*. Bratislava: Kalligram 2010. 496 s. ISBN 978-80-8101-402-4.
- TURÓCIOVÁ, Martina. Spoločenská zodpovednosť firiem v globalizovanom svete. In: *Humanum – Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne Nr. 2/2010*. Warszawa: Instytut Wydawniczy Humanum 2010. s. 93 – 103. ISSN 1898-8431.

KONTAKT

Ing. Martin LAČNÝ, PhD.
Prešovská univerzita v Prešove
Filozofická fakulta
Inštitút politológie
Ul. 17. Novembra č. 1
081 16 Prešov
Slovenská republika
e-mail: martin.lacny@unipo.sk

⁷ LAČNÝ, Martin. *Spoločenská zodpovednosť podnikov a korporatívne občianstvo – otázky a výzvy*. Prešov: Vydavateľstvo Prešovskej univerzity 2012. 102 s. ISBN 978-80-555-0425-4.

**OVERENIE VPLYVU SEKVENČNÝCH MODELOV SPT A CDS NA
ZLOŽITOSŤ SYSTEM POUŽITÍM SIMULAČNÉHO SOFTVÉRU
VERIFICATION THE IMPACT OF SEQUENTIAL MODELS SPT AND
CDS TO COMPLEXITY OF THE SYSTEM USING SIMULATION
SOFTWARE**

Ivan Lazár, Andrea Liptaková

ABSTRACT

One of the main problems in production system is comprehensive system to verify condition of all equipment. In this paper are joined three different issues to one verification system. This system includes: scheduling part SPT rule and CDS heuristic, simulation part and part of that is taken from information theory and is called Shannon entropy. This entropy is used in information science to determine complexity of information and to finding it's benefit.

KEYWORDS

Shannon entropy, simulation model, network complexity, scheduling, throughput

JEL Classification

L11, L16

INTRODUCTION

With the advent of just-in-time manufacturing philosophy which maintains a limited in-process inventory, the flow-shop scheduling problem with minimum make-span and optimization approaches to minimize manufacturing cost started to be intensively studied). Flow-shop scheduling problems present an important class of sequencing problems in the field of production planning. Solving this problem means finding a permutation of jobs to be processed sequentially on a number of machines under the restriction that the processing of each job has to be with respect to the objective of minimizing the total processing time i.e. flow-time (Sule, 1982).The permutation flow-shop scheduling problem (PFSP) is often designed by the symbols $n/m/P/C_{max}$, where n jobs have to be processed on m machines in the same order. The processing of each job on each machine is an operation which requires the exclusive use of the machine for an uninterrupted duration called the processing time. "P" indicates that only permutation schedules are considered, where the order in which each machine processes the jobs is identical for all machines. Hence a schedule is uniquely represented by a permutation of jobs. The common objective is to find a schedule that minimizes the makespan C_{max} , the time at which the last job is completed on the last machine. In a statistical review of flow-shop scheduling research, Reisman et al. (1997) concluded that there is lack of relevance to practice for the overall majority of research in this field. According to previous findings the order of parts on the entering the system affects to some extent a complexity of the system.

COMPLEXITY

The complexity is one of the features that characterize systems. This complexity or network complexity of production system can be closer specified using Shannon entropy. The entropic measurement was first derived by Shannon in 1948. This theory is well known as information theory and provides a measure of the amount of information associated with the occurrence of given states. The entropy of a system can be written as:

$$H_s = \sum_{i=1}^N P_i \log_2 P_i, \quad (1)$$

Where H is the entropy of a system S consisting of N different states, from $i=1, \dots, N$. P_i is the probability of the system being at state i . By borrowing the notion of entropy from information theory, we can directly apply it to manufacturing systems. We use entropy as defined by Shannon (Shannon, 1948) to measure variety and uncertainty within manufacturing systems. Two classes of complexity have been identified: structural and operational (Deshmukh, 1993, Frizelle, 1995, Calinescu 2000). In this paper, we will focus on structural complexity. The structural complexity of a multi-station system can be defined as (Frizelle, 1995):

$$H_s = \sum_{i=1}^M \sum_{j=1}^S P_{ij} \log_2 P_{ij}, \quad (2)$$

where: p_{ij} : Probability of resource i being in scheduled state j

S : Number of scheduled states

M : Number of stations

SHANNON'S DEFINITION OF ENTROPY

Let (Ω, A, P) is a probability space on which information is given by $I(A) = -\log_2 P(A)$. Let $P = \{A_1, A_2, \dots, A_n\}$ is experiment. Entropy $H(P)$ of experiment P is mean a discrete random variable X which takes on a subset A_i value $I(A_i)$ t. j.

$$H(P) = \sum_{i=1}^n I(A_i)P(A_i) = \sum_{i=1}^n P(A_i) \cdot \log_2 P(A_i), \quad (3)$$

A consistent reader should now be able to ask what happens when in experiment $P = \{A_1, A_2, \dots, A_n\}$, the set A_i occurs with zero probability. Then, the expression $-P(A_i) \cdot \log_2 P(A_i)$ is not defined. Because $\lim_{x \rightarrow 0} -x \log_2(x)$, is natural to supplement function $\eta(x)$ as follows

$$\eta(x) = \begin{cases} -x \log_2(x) & \text{ak } x > 0 \\ 0 & \text{ak } x = 0 \end{cases}, \quad (4)$$

Then by Shannon's formula for entropy should be in the form

$$H(P) = \sum_{i=1}^n \eta(P(A_i)), \quad (5)$$

However, such entry obscures some form of non-zero summands formula, and so we do agree as follows:

Agreement : From now we will assume that the term $0 \cdot \log_2(0)$ is defined, and the $0 \cdot \log_2(0) = 0$. This well reflects the fact that if some experiment P (i.e. a measurable decomposition of the set Ω) we add the empty set - (i.e. impossible outcome), we get a new trial P' , and the uncertainty will be the same as in experiment P [1], [3].

From equation (2) can be seen that the reduction of complexity can be achieved by simplification. Less processes, fewer states and fewer variations in conditions that may take to reduce complexity. On reducing the complexity should be the priority objectives of the reorganized system and reducing costs. However, this equation can only work provided that the conditions of one station are not dependent on changes in conditions at the second station. This means that if there is any condition (expected and unexpected) on one channel will not affect the operation of other stations. For example, consider a system consisting of three stations that are connected in series. The product enters the first Phase A station, and then continues to station B in the second stage etc.

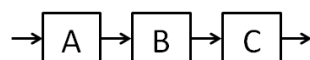


Figure 1 Example line material flow system

If station A failure occurs, the station B and C must unceasingly continue to operate if they have an unlimited supply of input lines or tank. In this case, we can say that the stations are independent of each other and we can use the fourth equation. In practice, the above assumption of "independence" can be difficult to achieve because the size or storage tank is still limited. This means that the station B and C will stop if the buffer is emptied. In the case of automated production for such cases is not ready, no temporary storage on the production line. The second case is that it stops the whole system breaks down when a part of it. In such cases, can be used in structural complexity theory, and this is the first problem (Frizelle, 1998). The second problem is the lack of process analysis network. From the literature (Deshmukh, 1993, Calinescu, 1997, 2000) is the main objective to evaluate the impact of changes in the complexity of the product, number of stations, integration and product range. Influence of different networks and linkages is analyzed and it is not very difficult to determine the effective distribution and to make changes to improve overall performance. This paper seeks to address these problems. Network complexity is defined as the structural complexity of the production network (system). It is a quantitative measure that captures the impact of network forms, affect the availability and recovery stations / machines.

SEQUENCING MODELS

Heuristic CDS

The Campbell, Dudek, Smith (CDS) heuristic which is a generalization of Johnson's two machine algorithm was proposed to generate a set of m-1 artificial two-machine problems from an original m-machine problem, then each of the generated problems are solved using Johnson's algorithm.

Sequencing rule SPT

Shortest Processing Time (SPT)

Priority rules provide guidelines for the sequence in which jobs should be worked. The rules generally involve the assumption that job setup cost and time is independent of processing times. The shortest job are handled first and completed. The delays is calculated from the flow time and due date.

Table 1 Processing times J1-J15 on all machines

Stroj / Operácia	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15
S1	4	6	5	8	7	4	1	2	5	8	14	15	6	8	12
S2	10	6	8	7	15	10	11	9	7	6	3	2	3	5	14
S3	8	5	12	9	14	17	11	5	3	6	9	8	2	4	6
S4	9	6	15	8	14	16	10	6	8	3	12	9	4	8	5
S5	15	6	8	7	13	16	9	10	2	4	6	3	14	15	7
S6	5	8	15	16	10	13	7	9	4	16	8	10	9	18	3
S7	11	4	9	23	6	15	18	2	14	10	8	6	5	3	16
S8	13	6	8	12	9	14	8	3	5	10	12	4	11	6	11
S9	2	4	6	8	12	18	16	14	12	3	5	7	9	5	1
S10	15	14	10	8	16	3	8	14	6	19	8	15	14	3	9
S11	7	15	23	10	9	6	15	7	6	4	12	8	19	3	4
S12	16	6	15	5	18	8	9	14	6	3	7	4	8	21	13
S13	3	8	9	16	28	15	13	4	8	5	14	19	5	1	6
S14	16	8	9	12	14	8	9	10	5	4	16	5	8	14	7
S15	14	7	12	8	5	11	15	6	9	19	16	14	5	7	8

Table 2 SPT schedule

15 x 15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	O9	O2	O8	O10	O14	O13	O15	O12	O1	O11	O4	O7	O3	O6	O5

Table 3 CDS schedule

15 x 15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	O10	O1	O7	O9	O2	O15	O14	O6	O8	O11	O3	O4	O5	O13	O12

APPLYING INFORMATION THEORY TO THE SIMULATION MODEL OF THE PRODUCTION SYSTEM

When creating a simulation model is required to realize that the simulation respectively simulation model is an accurate model of reality, but it is not on real time. To create a simulation model, we need to identify all aspects that affect the real system, because the interference must be applied in the simulation. First we must identify all input data. The input data are key information affecting the model and simulation programs are usually awarded even before simulating. The main input data are mainly:

- m_i number of machines,
- n_j number of operations,
- g_{ij} lead time,
- p_{ij} processing time,
- T_{ij} total processing time of the j -th operation,
- r_i earliest possible start processing job J_i ,
- d_i desired time for the job J_i ,
- f_i cost function f_i ,
- C_i completion time j -th operation
- L_i machine downtime

Another important information and choice is layout of machines. Machines can be deployed freely in the simulation field or in the layout that you downloaded from a predetermined menu or from a file *. dwg which is create in AutoCAD. The deployment of machines should respond to the real state of the company, but often are similar only in numerical terms. In some cases, it is immaterial whether the model corresponds to reality in graphic characters and absolutely meets if the parameters are the same distances and times. In such cases it is not necessary to insert so-called “layout” to the model. Simulation also allows us to monitor the capacity of warehouses, buffers and current status of parts on machines. The outputs of these simulations are of great benefit. The simulation model can express mathematically even prior simulate.

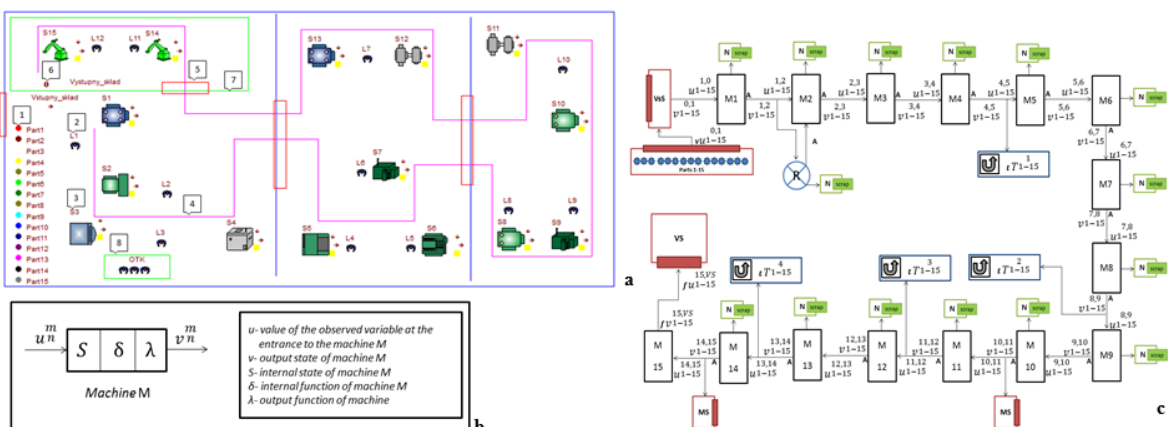


Figure 2 a Simulation layout b Description of the separate elements of the mathematical model c Mathematical model (schema) of real production system.

This graphical representation is called “*mathematical model of the real production system.*” In thus mathematical models we are considering each machine as a separate element,

which acts on its surroundings and environment acts on it. Each machine has its internal interactions and conditions that we describe in any simulations. These external and internal functions of machines are generally described in Figure 3a. [9]

The values of probability of states with different machines. On the machines can come about seven states, where for each machine can occur at the same time only one of these conditions: 1. *Idle*, 2. *Busy*, 3. *Blocked*, 4. *Cycle wait labor*, 4. *Setup*, 5. *Setup wait labor*, 6. *Broken down*. These conditions are appropriate in this case 15 machines. This means that each machine may be in the only one of the above conditions simultaneously. Each of these states pertains to a certain amount of probability. It is likely that at a particular time the machine is in the state. All the probabilities of a machine together give a value $\cong 1$.

Table 4 Probability of states in SPT schedule

Názov	Stav	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15
Idle	S1	0,3094	0,307	0,3047	0,3986	0,4742	0,4713	0,4379	0,4692	0,4184	0,3464	0,3637	0,5616	0,5914	0,6232	0,6664
Busy	S2	0,2129	0,2431	0,2458	0,2749	0,2798	0,3132	0,3093	0,2576	0,239	0,3186	0,2795	0,291	0,295	0,2768	0,2974
Blocked	S3	0,4719	0,4471	0,185	0,2446	0,234	0,2092	0,209	0,2325	0,3343	0,086	0,1547	0,0078	0,0129	0,03	0
Cycle Wait Labor	S4	0	0	0,2371	0,0754	0	0	0	0	0	0,231	0,1974	0,1284	0,0976	0	0
Setup	S5	0,0051	0,0021	0,0042	0,0033	0,0022	0,0027	0,0416	0,0391	0,0026	0,0027	0,0022	0,0024	0,002	0,0626	0,0043
Setup Wait Labor	S6	0	0	0,0264	0	0	0	0	0	0	0,0158	0,0002	0,0088	0	0	0
Broken Down	S7	0,0007	0,0007	0,0013	0,0033	0,0098	0,0036	0,0022	0,0015	0,0056	0,0003	0,0023	0	0,0011	0,0074	0,0319
No. Of Operations		294	291	287	287	287	287	285	271	271	271	264	264	264	264	264
Working rate	(Wi)	1	0,9898	0,97619	0,97619	0,97619	0,97619	0,96939	0,921768707	0,92177	0,92177	0,89796	0,89796	0,89796	0,89796	0,89796

Table 5 Probability of states in CDS schedule

Názov	Stav	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15
Idle	S1	0,9461	0,9465	0,9457	0,9508	0,9547	0,9512	0,9505	0,9529	0,9508	0,9484	0,9484	0,9629	0,967	0,97	0,9731
Busy	S2	0,0171	0,0195	0,0199	0,0222	0,0223	0,0251	0,0247	0,027	0,0191	0,0253	0,0225	0,0232	0,0236	0,0221	0,0241
Blocked	S3	0,0364	0,0338	0,013	0,0193	0,0221	0,0232	0,0213	0,0232	0,0294	0,0052	0,0115	0,0001	0,0016	0,0024	0
Cycle Wait Labor	S4	0	0	0,019	0,007	0	0	0	0	0	0,0195	0,0173	0,0128	0,0075	0	0
Setup	S5	0,0004	0,0002	0,0003	0,0003	0,0002	0,0002	0,0033	0,0031	0,0002	0,0002	0,0002	0,0002	0,0002	0,005	0,0003
Setup Wait Labor	S6	0	0	0,002	0,0002	0	0	0	0	0	0,0012	0	0,0008	0	0	0
Broken Down	S7	0,0001	0,0001	0,0001	0,0003	0,0008	0,0003	0,0002	0,0001	0,0005	0	0,0002	0	0,0001	0,0006	0,0026
No. Of Operations		294	291	287	287	287	287	285	271	271	271	264	264	264	264	264
Working rate	(Wi)	1	0,9898	0,97619	0,97619	0,97619	0,97619	0,96939	0,92176871	0,92177	0,92177	0,89796	0,89796	0,89796	0,89796	0,89796

The above-mentioned simulation model contains 15 machines. Each of these machines has undergone a number of components. On some machines there was a state of inequality. Status inequality occurs when the number of input components is equal to the number of components at the output. This may be the case if the machine that created malformation (scrapped part) or other unexpected failure occurs. Greatest number of components in this case passed through the machine M6. Then Working rate (W_i) M1 machine reaches $W_i = 1$ Working rate of other machinery is then:

$$W_i = \frac{NpSi}{NpSx}$$

, where $x=1$ in our case, and $NpSi$ is a number of components, that crossed over i^{th} machine.

CALCULATION OF CPL ($P_{ij} * \log_2 P_{ij}$)

Table 6 Probability of machine status

Výpočet	S1	-0,52365	-0,52303	-0,52242	-0,52894	-0,51044	-0,51149	-0,52168	-0,51224	-0,52595	-0,52982	-0,5307	-0,46747	-0,44816	-0,42517	-0,3902
	S2	-0,47514	-0,49602	-0,49761	-0,51214	-0,51414	-0,52456	-0,52362	-0,50407	-0,49352	-0,52575	-0,51402	-0,51824	-0,51956	-0,51293	-0,52031
	S3	-0,51128	-0,51923	-0,45036	-0,49691	-0,49033	-0,47217	-0,47201	-0,48934	-0,52846	-0,3044	-0,41652	-0,05462	-0,08097	-0,15177	0
	S4	0	0	-0,49232	-0,28119	0	0	0	0	0	-0,48834	-0,46208	-0,38023	-0,32764	0	0
	S5	-0,03884	-0,01868	-0,03316	-0,0272	-0,01942	-0,02304	-0,19083	-0,18286	-0,02233	-0,02304	-0,01942	-0,02089	-0,01793	-0,25026	-0,0338
	S6	0	0	-0,13842	0	0	0	0	0	0	-0,09455	0	-0,06009	0	0	0
	S7	-0,00734	-0,00734	-0,01246	-0,0272	-0,0654	-0,02922	-0,01942	-0,01407	-0,04189	-0,00351	-0,02016	0	-0,01081	-0,05238	-0,15855

Using this table, then calculate the value of information entropy for sequential model of rule SPT order 09-02-08-010-014-013-015-012-011-01-04-07-03-06-05.

Table 7 Probability of machine status for CDS heuristic

Výpočet	S1	-0,5287	-0,529	-0,5293	-0,5183	-0,502	-0,5162	-0,5189	-0,5121	-0,5175	-0,5242	-0,5243	-0,4497	-0,4171	-0,3898	-0,359
	S2	-0,455	-0,4775	-0,4828	-0,4978	-0,4982	-0,5134	-0,5116	-0,487	-0,4739	-0,5176	-0,5	-0,5041	-0,5064	-0,4968	-0,5085
	S3	-0,5279	-0,5302	-0,4073	-0,4769	-0,4985	-0,505	-0,4939	-0,508	-0,5275	-0,2417	-0,3801	-0,0116	-0,1074	-0,1388	0
	S4	0	0	-0,4722	-0,3002	0	0	0	0	0	-0,4782	-0,4564	-0,3995	-0,2978	0	0
	S5	-0,0265	-0,0164	-0,0306	-0,0237	-0,0172	-0,0209	-0,1747	-0,1676	-0,0202	-0,0216	-0,0172	-0,0187	-0,0156	-0,2318	-0,0299
	S6	0	0	-0,1228	0	0	0	0	0	0	-0,0814	0	-0,0579	0	0	0
	S7	-0,0064	-0,0064	-0,0116	-0,0244	-0,0595	-0,0258	-0,0172	-0,0125	-0,0382	-0,0035	-0,0179	0	-0,01	-0,0472	-0,1455

Using this table, then calculate the value of information entropy for sequential model of heuristic CDS order *O10-O1-07-09-02-015-O14-06-08-O11-03-04-05-O13-O12*.

The resulting value of complexity in applying SPT rule and CDS heuristic:

CPL	SPT	24,6777	bit
CPL	CDS	4,85543	bit

CONCLUSION

System complexity is in today's technologically advanced and modern times often discussing topic. Each production system or a non-manufacturing system can be characterized by the concrete value of complexity. This article proposes one way how can be given the complexity monitored and positively influenced. Even a small change of complexity, can bring about great changes in practice and in some cases save a lot of money to invest, or repair. In our case, we simulated the production process only 15 components, where we watched the status changes of individual machines, and then the probability that a given machine studied phenomenon occurs. In the first case, we chose a SPT sequence and using information theory we get the complexity of the value 24,677 bit. When was the selected CDS heuristic we get the complexity of the value 4,855 bit. This means that only with the 15 components achieve reducing the complexity of 19,822 bit

REFERENCES

- Sule, D.R. (1982), Sequencing n Jobs on Two Machines with set up, processing and Removal Times Separated, Naval Res. Log. Quart. Vol.29, No.3, 517 – 519
- Reisman, A., Kumar, A., Motwani, J., (1997). Flowshop scheduling/sequencing research: A statistical review of the literature, 1952-1994. IEEE Transactions on Engineering Management, 44, 316-329.
- SHANNON, C.E. (1948), A Mathematical Theory of Communication“, Bell Syst. Tech. J., 27, 379-423, 623-659
- FRIZELLE, G., WOODCOCK E., (1995), Measuring complexity as an aid to developing operational strategy, Int'l Journal of Operations & Production Management, Vol 15, No.5,
- HANKERSON, D., HARRIS, G.,A., JOHNSON, O.,D., (1998), Jr.: Introduction to Information Theory nad Data Compression, CRC Press LLC, ISBN 0-8493- 3985-5
- SARNOVSKÝ, J., LIGUŠ, J., BENKO, P. , (2002), Kybernetika a manažment. Košice : Elfa.
- DESHMUKH, A. V., (1993), Complexity and chaos in manufacturing systems, Ph.D. Thesis, Purde University.
- CALINESCU, A., EFSTATHIOU, J., SIVADASAN, S., SCHIRN, J. AND HUATUCO, L. H., (2000), Complexity in Manufacturing: An information theoretic approach, Proceedings of International Conference on Complexity and Complex Systems in Industry.
- HATALA, M., DUPLAK, J., ORLOVSKY, I., (2011), Comprehensive identification of cutting ceramic durability in machining process of C60, 1 elektronický optický disk (CD-ROM).In: Progresivní metody ve výrobních technologiích : sborník anotací příspěvků symposia : mezinárodní vědecké sympozium : Perná, 3.11.- 5.11.2011. - Ostrava : VŠB-TU, 2011 P. 1-5. - ISBN 978-80-248-2502-1

KONTAKT

Ing. Ivan Lazár and Ing. Andrea Liptáková

Technical University of Kosice, Faculty of Manufacturing Technologies with a seat in Presov, Bayerova 1, 080 01 Presov, Slovak Republic

KOMUNIKÁCIA S VEREJNOSŤOU AKO NÁSTROJ SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO RIADENIA LESNÝCH PODNIKOV

PUBLIC COMMUNICATION AS A TOOL OF SOCIALLY RESPONSIBLE MANAGEMENT OF FOREST ENTERPRISES

Ján Lichý

ABSTRACT

The paper, using the theoretical framework of principles of public communication and public relations, deals with the general issues of public communication in the forestry sector. One of the main objectives of the public communication within the forest enterprises is to serve as an important tool of so-called socially responsible management of forest enterprises. The paper introduces the principles of the social and environmental role of the forest enterprise public communication. Moreover, the importance of public communication as a part of the forest enterprise corporate governance is analysed. The conclusion further stresses the social and environmental dimension of responsible management of forest enterprises.

KEY WORDS

forestry, forest enterprise, corporate governance, social role, environmental role

JEL Classification

Q23

ÚVOD

V súčasnosti v procese globalizácie, internacionalizácie a rastúcej konkurencie nadobúda oblasť komunikácie s verejnosťou čoraz väčší význam, pretože je dôležitou a neoddeliteľnou súčasťou komunikačnej stratégie každého podniku. Využívanie postupov a nástrojov komunikácie s verejnosťou, a to najmä v oblasti public relations sa v súčasnosti stalo nevyhnutným predpokladom efektívneho riadenia všetkých podnikov, vrátane podnikov v sektore lesného hospodárstva.

Dnes možno rovnako konštatovať, že spoločenská a environmentálna zodpovednosť podnikov naberá čoraz viac na význame, keďže už na začiatku 90-tych rokov minulého storočia viacerí autori (pozri napr. JUSLIN 1994) pri zdôrazňovaní typických črt budúcich trhov tvrdili, že sa zvýši množstvo aktérov na trhu, ktorí presadzujú environmentálne hodnoty a tiež že význam a dopad spoločenských problémov sa bude zvyšovať. Pre lesné podniky to platí dvojnásobne, a to hlavne z toho dôvodu, že lesné podniky plnia práve významné celospoločenské a environmentálne funkcie, na zabezpečení ktorých má eminentný záujem široká verejnosť.

Uvedené skutočnosti rámcujú hlavný dôvod, prečo sa tento príspevok zaoberá práve problematikou špecifik uplatnenia spoločensky zodpovedných princípov riadenia lesných podnikov s využitím postupov komunikácie s verejnosťou.

¹ Ing. et Ing. Ján Lichý, Technická univerzita vo Zvolene, Lesnícka fakulta, Katedra ekonomiky a riadenia lesného hospodárstva, podiel na projekte VEGA č. 1/0584/13 100 %

VÝZNAM KOMUNIKÁCIE S VEREJNŠŤOU V LESNOM HOSPODÁRSTVE

Pôvodne anglický termín public relations sa v širokej miere prebral do našej terminológie v pôvodnom znení. V prípade, že sa tento termín prekladá do slovenského jazyka, označuje sa ako práca s verejnosťou, resp. vzťahy s verejnosťou či často aj ako komunikácia s verejnosťou. Public relations predstavuje sústavnú a systematickú komunikáciu s verejnosťou s cieľom vytvoriť dlhodobé pozitívne vzťahy recipienta voči objektu, na ktorý sa komunikácia s verejnosťou zameriava, pričom pozitívne vzťahy si má utvoriť recipient sám vlastným výberom a osobným prehodnotením predložených pravdivých informácií (a nie na základe apelov či argumentov ako v reklame). Dôležitým aspektom je obojstrannosť komunikácie a získavanie spätnej väzby od recipienta. Zámerom public relations je informovať, presvedčiť a porozumieť, pričom prostredníctvom tohto zámeru môže úspešné uplatňovanie public relations prispieť k naplneniu konkrétnych podnikových cieľov, z ktorých najdôležitejšie sú budovanie povedomia či dôveryhodnosti podniku. V súčasnosti môže byť problematika public relations v praktickej oblasti zameraná na mnohé oblasti vrátane oblasti tvorby identity podniku (Corporate Public Relations).

Je zrejmé, že komunikácia s verejnosťou v lesnom hospodárstve je významný nástroj, prostredníctvom ktorého sa zosúladujú potreby a želania zákazníkov s možnosťami producentov lesných produktov a záujmami celej spoločnosti. Činnosti súvisiace s public relations by mali byť komplexné, vierohodné a tvorivé (VAŇOVÁ 2008). Rozhodujúci je tu proaktívny prístup k médiám ako k základnému prostriedku komunikácie s verejnosťou, predvídavosť, príprava preventívnych reakcií a systematická práca s médiami. Ten, kto o sebe nehovorí, dostane sa do pozornosti verejnosti len veľmi zriedka, aj to primárne v negatívnom zmysle. Najlepším spôsobom ako komunikovať s médiami, je pomáhať im získavať informácie, ktoré by mohli zverejňovať v záujme samotného komunikátora v podniku. Pritom treba dodržiavať zásady a pravidlá pravdivosti, presnosti, jasnosti a jednoty slova a činu (MUNIR 2005).

Užitočnosť komunikácie s verejnosťou spočíva v tom, aby podniky pochopili, že musia robiť správne veci. V tomto zmysle sú základom celkovej filozofie vzťahov s verejnosťou ľudské potreby – za najdôležitejšiu treba pokladať kvalitu života, ktorej súčasťou je aj tzv. spoločenský a environmentálny blahobyť. V súčasnosti sa neustále zvyšuje tlak na podniky, aby ich konanie bolo spoločensky a environmentálne zodpovedné. To znamená, že zdokonalené vzťahy s verejnosťou môžu byť prostriedkom na dosiahnutie rovnováhy medzi ekonomickými, spoločenskými a environmentálnymi hodnotami. Okrem toho, v súlade s efektívnymi princípmi komunikačnej politiky všetkých podnikov, musia podniky robiť veci správne. V tomto zmysle vzťahy s verejnosťou sústreďujú pozornosť na potreby jednotlivca a spoločnosti a integrujú funkcie podnikov pre celkové blaho spoločnosti.

Význam zdokonalených vzťahov s verejnosťou v lesníckom sektore stále rastie a umožňuje podnikom zabezpečiť si určité výhody vo vzťahu k objavujúcim sa príležitostiam, ktoré smerujú k trvalo udržateľnému obhospodarovaniu prírodných zdrojov (LINTU 1986). Zdokonalené vzťahy s verejnosťou kladú veľký dôraz na ekonomickú, spoločenskú i environmentálnu úlohu riadenia podnikov.

Pri charakteristike možností využitia public relations v lesníctve je nevyhnutné definovať a analyzovať práve spoločenský a environmentálny rozmer lesných podnikov, pretože lesné hospodárstvo je odvetvie, ktoré v sebe nesie výraznú spoločenskú či environmentálnu zodpovednosť, vyplývajúcu z obhospodarovania obnoviteľných prírodných zdrojov (ŠULEK 2000). Táto zodpovednosť je v lesnom hospodárstve ešte zvýraznená dvoma skutočnosťami:

1. lesy okrem produkčnej funkcie zabezpečujú plnenie verejnoprospešných funkcií, ktoré prinášajú priamy i nepriamy úžitok celej spoločnosti,
2. lesné zdroje sú obnoviteľné prírodné zdroje, ktoré majú všetky predpoklady na to, aby sa považovali za zdroje prijateľné z environmentálneho hľadiska.

SPOLOČENSKÁ ÚLOHA KOMUNIKÁCIE S VEREJNOSŤOU

V modernej spoločnosti sú producenti, spotrebiteľia a široká verejnosť od seba navzájom oddelené, pričom jednotlivé komunikačné kanály sú prostriedkom ako ich spojiť v trhovom prostredí. Keďže každý podnik je súčasťou spoločnosti, musí svoju činnosť realizovať tak, aby okrem vlastného zisku prinášal úžitok aj pre spoločnosť. To znamená, že každý podnik má voči spoločnosti určitú zodpovednosť.

Na zodpovednosť podniku voči spoločnosti je možné nazerať z rôznych uhlov pohľadu, na základe ktorých sa rozlišujú tri prístupy (JUSLIN 1997):

1. Podľa tzv. „princípu neviditeľnej ruky“ jedinou spoločenskou zodpovednosťou podniku je tvoriť zisk a dodržiavať právne normy, pričom zodpovedajúce morálne správanie podniku a následné všeobecné blaho zabezpečí voľný konkurenčný trh.
2. Podľa tzv. „princípu ruky vlády“ musí podnik presadzovať racionálne ekonomické ciele, ktoré na ceste k dosiahnutiu všeobecného blaha usmerňujú regulačné mechanizmy právneho a politického procesu.
3. Podľa tzv. „princípu ruky manažmentu“ je zodpovednosť voči spoločnosti len v rukách podniku, pričom morálna zodpovednosť každého jednotlivca sa prenáša na podnik tak, že individuálna zodpovednosť a zodpovednosť podniku sú paralelné. Tento prístup je najnovší a má rastúci význam práve v období globalizácie ekonomiky, keď lokálne vlády už nedisponujú dostatočnými nástrojmi na reguláciu veľkých nadnárodných koncernov (PRAVDOVÁ 2003).

Zabezpečenie plnenia spoločenskej zodpovednosti je nielen povinnosťou manažérov podniku, ale aj záväzkom spotrebiteľov i širokej verejnosti. Vzhľadom na to, že ich prijateľné správanie je nevyhnutné pri dosiahnutí spoločenskej zodpovednosti, je potrebné toto správanie ovplyvňovať prostredníctvom implementácie tzv. spoločensky zodpovednej komunikácie s verejnosťou. Komunikácia so širokou verejnosťou musí teda viesť k tomu, aby v spotrebiteľoch pestovala pocit spoločenskej zodpovednosti. Okrem toho, spoločensky zodpovedný prístup môže v súčasnosti priniesť podniku konkurenčné výhody, pretože investori a spotrebiteľia presadzujú, aby všetky podniky kládli dostatočný dôraz na riešenie spoločenských problémov.

ENVIRONMENTÁLNA ÚLOHA KOMUNIKÁCIE S VEREJNOSŤOU

V súčasnosti sa okrem spoločenskej úlohy čoraz viac zdôrazňuje aj environmentálna úloha komunikácie s verejnosťou a následná zodpovednosť podnikov vo vzťahu k environmentálnym hodnotám. Podľa niektorých definícií je environmentálna zodpovednosť len súčasťou širšej spoločenskej zodpovednosti, ale neustále zdôrazňovanie environmentálnych hodnôt v dnešnej spoločnosti značne zvyšuje jej význam (ZILLESSEN 1991).

Rôzne environmentálne organizácie, spotrebiteľia ale aj legislatíva nútia podniky, aby integrovali environmentálne hľadiská do svojich manažérskych konceptov. Na druhej strane je aplikácia princípov environmentálneho riadenia nemysliteľná bez podpory

environmentálnych hodnôt zo strany spoločnosti ako takej. Podniky sú zodpovedné nielen za dodržiavanie existujúcich environmentálnych predpisov, ale aj za aktivitu v procese zlepšovania a tvorenia nových štandardov.

V modernej spoločnosti sa akceptovaná úroveň zodpovednosti za environmentálne hodnoty neustále zvyšuje, čo vedie k zvýšenému dopytu po tzv. ekologicky vhodných produktoch (JUSLIN 1997). V záujme naplnenia environmentálnej úlohy komunikácie s verejnosťou je nevyhnutné počítať s nasledovnými opatreniami:

- environmentálne plánovanie sa musí stať neoddeliteľnou súčasťou dlhodobého strategického plánovania,
- producenti aj spotrebitelia na všetkých úrovniach sa musia cítiť viazaní environmentálnymi hodnotami,
- zamestnanci v podnikoch musia pochopiť, že sú potrební pri presadzovaní environmentálnych hodnôt, pretože reputácia podnikov v tejto oblasti sa odvíja od ich činnosti,
- podniky musia vypracovať transparentnú environmentálnu politiku, prostredníctvom ktorej budú informovať svojich zákazníkov, zamestnancov aj širokú verejnosť o environmentálnych cieľoch,
- podniky musia monitorovať a porovnávať svoju činnosť s environmentálnymi cieľmi a upravovať možný nesúlad medzi nimi,
- vhodná komunikácia musí zabezpečiť korektnú implementáciu environmentálnej stratégie na všetkých úrovniach v podniku.

KOMUNIKÁCIA S VEREJNOSŤOU AKO SÚČASŤ CORPORATE GOVERNANCE V LESNOM HOSPODÁRSTVE

V súvislosti s komunikáciou s verejnosťou sa v poslednej dobe dostáva do popredia aj problematika tzv. corporate governance (ŠULEK 2009). Corporate governance je stále významnejším a neustále sa vyvíjajúcim aspektom riadenia všetkých podnikov bez ohľadu na ich veľkosť či právnu formu.

Pojem „corporate governance“ sa do slovenského jazyka najčastejšie predkladá ako dobrá správa a riadenie podniku. Odborné definície tento pojem vymedzujú ako súbor pravidiel upravujúcich vzťahy medzi exekutívnym vedením spoločnosti a jej štatutárnymi orgánmi, akcionármi a ďalšími zainteresovanými stranami (KLÍROVÁ 2001).

Samotný obsahový význam pojmu corporate governance je v súčasnosti potrebné vnímať v širšom i v užšom zmysle slova. V širšom význame je podstatou corporate governance definovanie strategických zámerov podniku a cieľová orientácia podniku a v neposlednom rade aj efektívna komunikácia medzi zúčastnenými subjektmi (hlavne vo vzťahu k verejnosti) ako rozhodujúci predpoklad ich spokojnosti. V užšom význame predstavuje corporate governance v princípe formálny systém zodpovednosti vrcholového manažmentu voči vlastníkom podniku (voči akcionárom, majiteľom obchodných podielov, resp. v prípade verejných podnikov voči štátu, obci či voči širokej verejnosti). Podstatou corporate governance v tomto prípade je vytvorenie funkčnej štruktúry orgánov, ich legislatívne ukotvenie v podnikových dokumentoch a v priamom výkone správnej moci (BARKER 2010).

Význam corporate governance zdôrazňuje fakt, že Európska komisia prijala v máji 2003 tzv. Akčný plán modernizácie obchodného práva a posilnenia Corporate Governance

v EÚ, ktorého hlavnou úlohou je posilniť práva vlastníkov a ochrany tretích strán s náležitým odlíšením medzi jednotlivými kategóriami podnikov a tiež podporiť efektivitu a konkurencieschopnosť podnikania. Relatívne novou aktivitou Európskej komisie a jej iniciatívy v Corporate Governance sú odporúčania na efektívnejšie fungovanie predstavenstiev a dozorných rád a opatrenie na zvýšenie manažérskej zodpovednosti i odmeňovania manažérov.

Vo vzťahu ku komunikácii s verejnosťou v lesnom hospodárstve je potrebné si uvedomiť, že corporate governance prináša:

- zodpovednejšie, kvalitnejšie a transparentnejšie spravované podniky,
- transparentne definované vzťahy medzi vlastníkmi, správnymi orgánmi, manažérmi a ostatnými zainteresovanými skupinami,
- dobre nastavené princípy správy a riadenia podniku, ktoré podnikom umožňujú dosiahnuť stanovené ciele, ochraňujú práva vlastníkov, zabezpečujú súlad s právnym poriadkom a predstavujú širokej verejnosti spôsob, akým daný podnik realizuje svoje záležitosti,
- služby zamerané na zavádzanie konceptov, princípov a definovania optimálnych pravidiel dobrej správy a riadenia pre akékoľvek správne orgány v súkromnom i vo verejnom sektore (Corporate Governance Advisory).

Corporate governance zabezpečuje, aby správny orgán zodpovedal za spôsob, akým podnik dosahuje stanovené ciele, rovnako i za to, aby podnik fungoval v súlade s existujúcim právnym poriadkom a pravidlami.

ZÁVER

Z pohľadu spoločensky zodpovedného riadenia lesných podnikov je dôležité konštatovať, že už v roku 1998 Európska rada v súlade s princípom subsidiarity schválila rezolúciu o lesníckej stratégii EÚ (Council Resolution of 15 December 1998 on a forestry strategy for the EU No. 1999/C 56/01). Lesnícka stratégia EÚ osobitne vyzdvihovala multifunkčný charakter lesov a potrebu uplatňovania princípov trhovej ekonomiky aj v sektore lesníctva vrátane pozitívneho prínosu Európskych spoločenstiev k implementácii trvalo udržateľného obhospodarovania lesov. Po prvýkrát v histórii lesného hospodárstva na komunitárnej úrovni explicitne hovorila o environmentálnej a spoločenskej úlohe lesov. Zvýrazňovala aj význam lesov, obzvlášť vo vidieckych oblastiach a inštitucionálny prínos lesníctva pre EÚ.

V súlade s environmentálnymi a spoločenskými princípmi trvalo udržateľného obhospodarovania lesov je preto dnes nutné prezentovať lesné podniky a lesnícky sektor vo všeobecnosti ako odvetvie národného hospodárstva, ktoré má nezastupiteľné miesto pri samotnom obhospodovaní obnoviteľných prírodných zdrojov. Do komunikácie s verejnosťou treba zapájať čoraz viac zainteresovaných strán (nielen samotných profesionálov z oblasti lesníckeho sektora), ktoré budú v budúcnosti pokračovať v proaktívnom prístupe ku komunikácii s verejnosťou.

LITERATÚRA

BARKER, R., M., 2010: Corporate Governance, Competition, and Political Parties: Explaining Corporate Governance Change in Europe. Oxford University Press, Oxford, 352 s.
JUSLIN, H., 1994: The scientific approach, theories and models in marketing planning. In: Proceedings of the Forest Products Marketing Seminar, University of Helsinki.

- JUSLIN, H. 1997: Strategic Planning of Forest Products Marketing. University of Helsinki, 92 pp.
- KLÍROVÁ, J. 2001: Corporate Governance: Správa a řízení obchodních společností. Praha: Management Press, 126 s.
- LINTU, L. 1986: Marketing in the forestry sector. Unasylva, Vol. 38, No. 153, p. 10–19.
- MUNIR, S., 2005: Forestry and Media – Bridging Gap between Policy and Practice. Centre for Competence in Research North – South, Switzerland, 68 p.
- PRAVDOVÁ, H., 2003: Mediálna kultúra v procese globalizácie. Peter Mačura – PEEM, Bratislava, 166 s.
- ŠULEK, R. 2000: Marketing v lesníctve v procese integrácie SR do európskych štruktúr. In: Úloha metodológie v systematickom poznávaní spoločnosti Slovenskej republiky, zborník zo seminára. Vydavateľstvo Ekonóm, Bratislava, s. 430-436.
- ŠULEK, R. 2009: Corporate governance v lesníctve. In: Governance v lesníctve, NLC Zvolen, s. 222-243.
- VAŇOVÁ, A. 2008: Formy, nástroje a nové trendy public relations. In: Public relations a lobovanie pre knižnice, odborný seminár, ŠVK Banská Bystrica.
- ZILLESSEN, R., 1991: Umweltsponsoring. F.A.Z. – Institut, Frankfurt an den Main.

KONTAKT

Ing. et Ing. Ján Lichý
Katedra ekonomiky a riadenia lesného hospodárstva
Lesnícka fakulta Technickej univerzity vo Zvolene
T. G. Masaryka 24
960 53 Z v o l e n
Slovenská republika
e-mail: jan.lichy@tuzvo.sk

INFORMATIZÁCIA V OBLASTI ZNALECKEJ ČINNOSTI

THE CONNECTION BETWEEN EXPERT ACTIVITY AREA AND INFORMATICS

Veronika Littvová, Martin Križan

ABSTRACT

The economic appraisal branches are the part of the expert activity. These are governed by the same laws as other expert branches and interpretation and translation work. The Ministry of Justice of Slovak republic in collaboration with the Office of Government is responsible for creation and implementation of the JASPI information system.

KEYWORDS

information society, expert, economic expert branches

JEL Classification

C81, C83, D72, D83

ÚVOD

Predmetom skúmania ekonomických znalcov ako súčasti znaleckých odborov je fungovanie ekonomických subjektov a analyzovanie výsledkov ich činnosti ako celku. Vzhľadom na zrýchľujúci sa životný štýl, neustály nedostatok času a zvyšujúci sa objem potrebných vedomostí je nutné správne selektovať informácie. Nastáva trend vývoja spoločnosti smerom k informačnej orientácii. Európska komisia nazvala v polovici 90-tych rokov 20. storočia svoju „politiku cieľavedomého, nie náhodného, prerodu hospodársky orientovanej spoločnosti na spoločnosť informačnú“² informačnou spoločnosťou. Oficiálne tým bola prijatá politika „globálnej informačnej spoločnosti“ ako najdôležitejšieho nástroja na zabezpečenie ďalšej celospoločenskej prosperity a nezadržateľného vývoja spoločnosti, ktorá ovplyvnila a neustále ovplyvňuje aj znaleckú oblasť. Cieľom príspevku je poukázať na rastúcu informatizáciu znaleckej činnosti.

LEGISLATÍVNA ÚPRAVA ZNALECKEJ ČINNOSTI

Článok 46 ods. 1 Ústavy Slovenskej republiky zaručuje každému občanovi „právo domáhať sa zákonom ustanoveným postupom práva na nezávislom a nestrannom súde a v prípadoch ustanovených osobitným zákonom aj na inom orgáne Slovenskej republiky“.[2] Tomuto právu zodpovedá povinnosť štátu zabezpečiť, aby mal každý občan možnosť svoje ústavné právo realizovať. V roku 2004 sa v nadväznosti na predchádzajúce právne predpisy dostal do používania Zákon č. 382/2004 Z.z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov³, ktorého zmysel sa odvíja od tohto článku. Znalecká činnosť je ním definovaná ako „špecializovaná odborná činnosť vykonávaná za podmienok ustanovených v zákone č. 382/2004 Z. z. znalcami pre zadávateľa“ [2], ktorej výsledky sú

¹Ing. Veronika Littvová, PhD. Ekonomická Univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska cesta 1/b, Bratislava 50% podiel.

Ing.Martin Križan, PhD. Ekonomická Univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska cesta 1/b, Bratislava 50% podiel.

² spracované podľa EEAgants. Informačná spoločnosť. [online]. [Cit. 10.04.2010]. Dostupné na internete: <http://www.eeagrants.sk/4847/informacna-spolocnost.php>

³ Pozn.: ďalej len zákon č. 382/2004 Z.z., ktorý zavádza nový terminologický pojem prekladateľ. Zákon legislatívne združuje činnosti znalcov, tlmočníkov a prekladateľov.

právne záväzné pre účely konania občiansko-právnych, trestných a iných orgánov. Znalecká činnosť nie je v zmysle Obchodného zákonníka ani Živnostenského zákona § 2, odst. 7 podnikaním, ale má charakter vedľajšej činnosti popri zamestnaní. Výsledkom skúmania v rámci znaleckej činnosti je súhrn informácií, ktoré majú jasnú, správnu a nestrannú presnosť a hodnotu. Znalecký úkon sa realizuje až potom, ako zadávateľ osloví znalca s cieľom realizácie znaleckého úkonu.

KONTROLNÝ ORGÁN V OBLASTI ZNALECKEJ ČINNOSTI

Aspekty znaleckej činnosti vykonávanej znalcami Slovenskej republiky spadajú pod kompetencie Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky⁴. MS SR vykonáva v rámci svojej pôsobnosti dozor nad činnosťou znalcov a vedie centrálny zoznam znalcov. MS SR v rámci dozoru zabezpečuje vzdelávanie, overuje odbornú spôsobilosť a vykonáva dohľad nad ich činnosťou. Pôsobnosť MS SR v znaleckej oblasti definuje tabuľka 1.

Tabuľka 5 Pôsobnosť MS SR

Pôsobnosť MS SR	Oblasti	Činnosti
dozor v spolupráci so znaleckými ústavmi	vzdelávanie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ špecializované vzdelávanie formou ďalšieho vzdelávania ▪ získanie odborného minima⁵
	overovanie odbornej spôsobilosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ absolvovanie odbornej skúšky
	dohľad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sledovanie dodržiavania zákonnosti a správnosti postupu znalcov⁶ ▪ prieskum podnetov na postup pri výkone činnosti znalcov ▪ kontrola denníkov ▪ kontrola sústavného vzdelávania a zvyšovania odbornej kvalifikácie ▪ kontrolu plnenia povinností znaleckých ústavov uložených zákonom č. 382/2004 Z. z. ▪ vybavovanie sťažností na znalcov pri výkone znaleckej činnosti okrem sťažností na ich postup v konaní
centrálny zoznam znalcov	systém JASPI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zabezpečený oddelením JASPI [4] ▪ oddelenie sa podieľa na vytváraní a naplňaní údajovej základne JASPI a jej aktualizácii v súlade s podmienkami prevádzky Štátneho informačného systému Slovenskej republiky ▪ zodpovedá za správu a sústavnú aktualizáciu systému JASPI pre orgány štátnej správy Slovenskej republiky, rezortné organizácie a pre verejnosť ▪ zodpovedá za pravidelnú distribúciu informačného systému JASPI pre orgány štátnej správy Slovenskej republiky, rezortné organizácie a iné organizácie ▪ zabezpečuje vzdelávanie a školiacu činnosť v oblasti systému JASPI ▪ predkladá koncepciu rozvoja a integrácie informačného systému JASPI ▪ v rozsahu svojej pôsobnosti plní úlohy vyplývajúce z členstva Slovenskej republiky v EÚ

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Zákona č. 382/2004 Z.z. a JaspiWeb. Jednotný automatizovaný systém právnych informácií JASPI [online]. [Cit.25.03.2010]. Dostupné na internete: <<http://jaspi.justice.gov.sk/>>.

INFORMATIZÁCIA ZNALECKEJ ČINNOSTI

Ako už bolo spomenuté, cieľom politiky informačnej spoločnosti je „skvalitnenie, zjednodušenie a aj spríjemnenie spôsobu života spoločnosti ako celku a v oblasti podnikania zrýchlenie a zefektívnenie podnikateľských činností prostredníctvom moderných

⁴ Pozn.: ďalej v texte len MS SR

⁵ pozn.: V oblasti, o ktorú má znalec záujem: doprava cestná, ekonómia a manažment, elektronické komunikácie, elektrotechnika, lesníctvo, ekonomika a riadenie podnikov, poľnohospodárstvo, stavebníctvo, strojárstvo.

⁶ pozn.: MS SR rieši aj priestupky a iné správne delikty. Minister spravodlivosti má podľa zákona možnosť pozastaviť výkon znaleckej činnosti, ak došlo k porušeniu podmienok stanovených zákonom. Po pominutí dôvodov pozastavenia činnosti bude pozastavenie automaticky zrušené a znalec, (tlmočník alebo prekladateľ) bude môcť pokračovať vo výkone svojej činnosti.

informačných a komunikačných technológií“.⁷ Ciele tvorby informačnej spoločnosti sú uvedené v tabuľke 2. V Európskej Únii sa politika informačnej spoločnosti od marca 2000 stala integrálnou súčasťou a dôležitou prioritou ďalšieho veľkého procesu – budovania vyššej konkurencieschopnosti krajín založenej na báze tzv. poznatkovej alebo vedomostnej ekonomiky. Slovensko ako súčasť Európskej Únie je do tohto procesu zahrnuté tiež. Informačná spoločnosť dnes už nie je technický problém. Hardvérové aj softvérové produkty umožňujú rôznorodé použitie, nasadzovanie aj využívanie elektronických služieb. Záleží len na používateľovi, čo môže, chce, či vie využiť.

Tabuľka 6 Čiastkové ciele budovania informačnej spoločnosti

východiskový cieľ	budovanie pilierov informačnej spoločnosti
cieľ 1 internet	štandardizovaná tvorba a integrácia informácií a služieb pre fyzické a právnické osoby budovanie ľudských kapacít pre informačnú spoločnosť budovanie infraštruktúry pre prístup a konektivitu
cieľ 2 ľudia	vzdelávanie a dopĺňanie zručností potrebných pre poskytovanie digitálnych informácií a služieb tvorba a prínos znalostnej ekonomiky program prístupu k informačným technológiám na základe princípu rovnosti príležitostí
cieľ 3 internet + ľudia	elektronický obchod – eBusiness elektronická verejná správa – eGovernment elektronické zdravotníctvo – eHealth elektronické vzdelávanie - eLearning inteligentné dopravné systémy environmentálne prostredie informačná gramotnosť
konečný cieľ	fungujúca globálna informačná spoločnosť

Zdroj: vlastné spracovanie podľa <http://www.eeagrants.sk/4847/informacna-spolocnost.php>

V súčasnosti je informačná spoločnosť⁸ problém ekonomický (napr. cenová dostupnosť produktov a služieb), sociálny (napr. rozdiel digitálnej úrovne niektorých sociálnych skupín spoločnosti alebo na úrovni jednotlivých regionálnych oblastí), legislatívny (napr. vyváženie práv a povinností medzi poskytovateľmi a užívateľmi), regulačný (napr. obmedzenia zamerané na minimalizovanie zneužívania dominantného postavenia účastníkov na trhu služieb a produktov) a etický (napr. súkromie a zneužívanie citlivých osobných údajov). Orgány činné v trestnom konaní sú aj preto čím ďalej tým viac nútené riešiť rôzne formy tzv. počítačovej kriminality (cyber-crime). Tvorba informačnej spoločnosti je proces, ktorý prechádza všetkými oblasťami v spoločnosti. Ciele informačnej spoločnosti zasahujú ako vzdelávanie tak aj oblasť verejnej správy, čo sú oblasti úzko súvisiace so znaleckou činnosťou, ekonomické zručnosti nevynímajúc. Potvrdením toho, že vo väzbe znalce a informačná spoločnosť existuje súvis je aj existencia informačnej databázy Jaspi. MS SR vedie sekciu edičných činností. V rámci nej je určené organizačné členenie pozostávajúce z :

- redakcie Zbierky zákonov,

⁷ Spracované podľa Informačná spoločnosť. 2010. Informačná spoločnosť [online]. [Cit.10.04.2010]. Dostupné na internete:

<http://www.aivd.sk/casopis-vzdelavanie-dospelych>

⁸ Spracované podľa EEAgants. Informačná spoločnosť. [online]. [Cit. 10.04.2010]. Dostupné na internete: <http://www.eeagrants.sk/4847/informacna-spolocnost.php>

- oddelenie Jednotného automatizovaného systému právnych informácií „JASPI“, zodpovedné za tvorbu systému JASPI⁹
- redakcie Obchodného vestníka,
- redakcie Justičnej revue.

Zoznam znalcov, tlmočníkov a prekladateľov je vedený MS SR. V roku 1995 bolo MS SR v spolupráci s Úradom vlády SR poverené vypracovaním návrhu na „zabezpečenie materiálno-technických, organizačných a personálnych podmienok vybudovania právneho informačného systému pre štátne organizácie SR“ [4]. Návrh bol schválený v roku 1996. S výsledkom zavedenia systému JASPI postupne v jednotlivých etapách¹⁰. Jednotný automatizovaný systém právnych informácií JASPI je určený pre verejnosť za účelom zvýšenia právneho povedomia občanov. Systém JASPI vytvorený a spravovaný MS SR je majetkom štátu a predstavuje otvorený nekomerčný systém s cieľom zabezpečiť prístup ku komplexnému zdroju právnych informácií v štáte. Po obsahovej stránke databáza JASPI obsahuje právne predpisy vydané v Zbierke zákonov od roku 1945, aktualizované znenia zákonov, vyhlášok a nariadení, texty stanovísk a rozhodnutí¹¹ Najvyššieho súdu SR od roku 1961, dokumenty Ústavného súdu SR od vzniku samostatnej SR vybrané súdne rozhodnutia krajských a okresných súdov a údaje o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch ako sú kontakt na znalca z požadovaného odvetvia, prípadne kontakt na znaleckú organizáciu. Tieto údaje je možné v databáze vyhľadať po vyplnení on-line formulára¹². Keďže databáza JASPI obsahuje modul elektronickej Zbierky zákonov, plné texty zákonov so zapracovanými novelami, modul Zbierky súdnych rozhodnutí a stanovísk súdov Slovenskej republiky, ako aj ďalšie dokumenty potrebné pre výkon práv a povinností jednotlivých subjektov, predstavuje pre verejnosť širokú paletu potrebných a ľahko dostupných informácií. Vďaka praktickým príkladom vyhľadávania sa záujemca o informácie ľahko zorientuje a nájde požadované údaje. Negatívom databázy je najmä časová flexibilita aktualizácií, kedy sú napríklad novely zákonov zverejňované na stránke so značným časovým oneskorením, alebo nepresným znením.

ZÁVER

Rozvoj moderných technológií zasahuje všetky sféry spoločnosti ako sú práca, podnikanie, obchodovanie, vzdelávanie, výskum a inovácie, cestovanie, ale aj zábava. Zámerom politiky globálnej informačnej spoločnosti, ktorú predložili jednotlivé krajiny a organizácie bolo skvalitnenie, zjednodušenie a aj spríjemnenie spôsobu života spoločnosti ako celku. Oblasť znaleckých aktivít súvisí s každou zo zmienených oblastí. V súvislosti s trendom vývoja spoločnosti smerom k informačnej orientácii, zameraním a využívaním informačných technológií a informačnej gramotnosti, ktoré zasahujú všetky sféry spoločnosti ako sú práca, podnikanie, obchodovanie, vzdelávanie, výskum a inovácie, cestovanie, ale aj zábava, hovoríme o „globálnej informačnej spoločnosti“ so zámerom skvalitnenia, zjednodušenia a spríjemnenia spôsobu života spoločnosti ako celku. Oblasť znaleckých aktivít súvisí s každou zo zmienených oblastí.

⁹ pozn.: systém JASPI je jednotný automatizovaný systém právnych informácií, určený pre verejnosť za účelom zvýšenia právneho povedomia občanov. Systém JASPI vytvorený a spravovaný Ministerstvom spravodlivosti je majetkom štátu, je to otvorený nekomerčný systém s cieľom zabezpečiť prístup ku komplexnému zdroju právnych informácií v štáte.

¹⁰ pozn.: etapy sú zdokumentované v správach o plnení opatrení, postupe prác a v návrhoch zavedenia JASPI pre štátne orgány Slovenskej republiky (materiály schválené uzneseniami vlády SR č.527/1995, č.653/1996, č. 286/1998, č.451/1998, č.74/1999, č.853/2000, č.727/2001, č. 1154/2001, č. 137/2002, č. 528/2002, č. 529/2002, č. 11/2003 a č. 325/2006

¹¹ pozn.: Systém JASPI generuje priebežne aktualizované údaje o predpisoch, judikatúre, súdnych rozhodnutiach, znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch.

¹² pozn.: formulár je dostupný na http://jaspi.justice.gov.sk/jaspiw1/htm_reg/jaspiw_maxi_regz_fr0.htm

Príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA „Diagnostika podnikových procesov v kontexte manažmentu rizika a stanovenia hodnoty podniku“ v rozsahu 100%.

LITERATÚRA

HARUMOVA, A. 2006. Ekonomické znalecké odvetvia a špecifické prístupy pri znaleckej činnosti v Slovenskej republike. In *Finančný manažér*. ISSN, 1335-5813, 2006, roč. 7, č. 3, s. 61-64

Článok 46 ods. 1 Ústavy Slovenskej republiky, Slovenská republika, ďalej len SR

Zákon č. 382/2004 Z.z., §16 ods. 1

ORGANIZACNÝ PORIADOK MS SR, z 10. mája 2007 č. 3424/2007-130, Čl. 46

Vyhláška č. 490/2004 Z.z., ktorou sa vykonáva zákon č. 382/2004 Z.z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch zo dňa 26. mája 2004. §3 ods. 1

JaspiWeb. 2011. Jednotný automatizovaný systém právnych informácií JASPI [online]. [Cit.25.03.2010]. MS SR. Dostupné na internete:

http://jaspi.justice.gov.sk/jaspiw1/htm_info/jaspiw_maxi_info_fr0.asp?idok=1&typ_zobr=maxi&tlac_koniec=n&tlac_jaspi=y .

Informačná spoločnosť. 2010. Informačná spoločnosť [online]. [Cit.10.04.2010]. Dostupné na internete: <http://www.aivd.sk/casopis-vzdelavanie-dospelych-zo-dna-10.4.2010>

EEAgrants. Informačná spoločnosť. [online]. [Cit. 10.04.2010]. Dostupné na internete: <http://www.eeagrants.sk/4847/informacna-spolocnost.php>

KONTAKT

Ing. Veronika Littvová, PhD.

Ekonomická Univerzita v

Bratislave Fakulta podnikového

manažmentu Katedra

podnikovohospodárska

Dolnozemska cesta 1/b, Bratislava

852 35

E-mail: veronika.littvova@euba.sk

Ing. Martin Križan, PhD.

Ekonomická Univerzita v

Bratislave Fakulta podnikového

manažmentu Katedra

podnikovohospodárska

Dolnozemska cesta 1/b, Bratislava

852 35

E-mail: krizanmartin1@gmail.com

**PROBLEMATIKA PŘENOSU DAŇOVÉ POVINNOSTI V OBLASTI
DANĚ Z PŘIDANÉ HODNOTY V ČESKÉ REPUBLICE**
**THE PROBLEM OF TRANSFER TAX OBLIGATION OF VALUE
ADDED TAX IN THE CZECH REPUBLIC**

Jan Lukeš, Lilia Dvořáková

ABSTRACT

Objective of research study was analyze the current situation in the transfer tax obligation due to of value added tax and the identification of the most important changes that have exerted influence to economic subjects, whose economic activities are included in categories CZ-NACE 41-43 and identification of problem cases. The first chapter focuses on the analysis of the theoretical framework and changes in the transfer tax obligation due to of value added tax in the Czech Republic, the Law VAT No. 235/2004 Coll. In following chapters are presented data and research results in this area with a specific focus on definition in time changes and classification work.

KEY WORDS

Transfer tax obligation, Value added tax.

JEL CLASSIFICATION

G30, D00, K20

ÚVOD

Jedním z významných daňových zákonů, se kterým při realizaci svých podnikatelských aktivit musí ekonomický subjekt pracovat, je zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů [11]. Podnikatelské subjekty by neměly bez důkladné znalosti tohoto zákona, vůbec zahajovat či provozovat svoje podnikatelské činnosti na území České republiky. Tento příspěvek se zabývá vybranými změnami zákona o dani z přidané hodnoty (dále jen zákon o DPH) [11], které nabyly účinnosti od 1. 4. 2011, resp. 1. 1. 2012 a jsou v platnosti do současné doby a vychází z provedeného výzkumu a analýzy dostupných informací na stránkách Generálního finančního ředitelství (dále jen GFŘ) [5], Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ) [3] a Ministerstva financí ČR (dále jen MFČR) [9].

Cílem výzkumné studie byla analýza současné situace v oblasti přenosu daňové povinnosti z titulu daně z přidané hodnoty a identifikace nejdůležitějších změn, které zasáhly ekonomické subjekty, které svými ekonomickými činnostmi spadají do kategorií CZ-NACE 41-43 [3] a identifikace problémových případů. V závislosti na tomto cíli byl zvolen sekundární výzkum informací explorativního a explanačního charakteru.

* Ing. Jan Lukeš, Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Katedra financí a účetnictví, spoluautorský podíl 50%

** prof. Ing. Lilia Dvořáková CSc., Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Katedra financí a účetnictví, spoluautorský podíl 50%

První kapitola je zaměřena na analýzu teoretického rámce a změn v oblasti přenosu daňové povinnosti z titulu daně z přidané hodnoty v ČR, zákona o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb. V následujících kapitolách jsou prezentovány data a výsledky výzkumu v této oblasti se specifickým zaměřením na časové vymezení změn a zařídění prací. Podklady v tomto příspěvku jsou získány z primárních i sekundárních zdrojů [11],[3],[5],[9].

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Ve Sbírce zákonů, část 17, byl zveřejněn zákon č. 47/2011 Sb., kterým se mění zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů s účinností od 1. 4. 2011.

Hlavními důvody pro novelu zákona byl závazek ČR začlenit do právního řádu směrnice Rady EU v oblasti daně z přidané hodnoty [1], [2]. Dalším důvodem pro novelu bylo opatření proti daňovým únikům hlavně v podobě přenesené daňové povinnosti na příjemce plnění a ručení za daň. Dále byla zavedena možnost opravy výše daně u pohledávek za dlužníky v insolvenčním řízení.

Po účinnosti novely bude režim přenesené daňové povinnosti využíván jako doposud při dodání zlata a nově i u dodání šrotu a odpadu, včetně jeho zpracování a při obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů.

Od 1. ledna 2012 je platný režim přenesené daňové povinnosti na příjemce plnění při poskytnutí stavebních nebo montážních prací. Podrobná úprava je obsažena v § 92a – 92e [12] Zákona o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb. [11].

Obecně platí, že režim přenesení daňové povinnosti se uplatní pouze mezi plátcí DPH a to při poskytnutí plnění v tuzemsku (místo plnění je v ČR). Uvedený režim je tedy povinen použít plátec, který poskytuje vymezené stavební a montážní práce s místem plnění v tuzemsku jinému plátcí pro jeho ekonomickou činnost. Současně ale platí, že stejný režim musí použít i plátec (příjemce plnění) [8].

Povinností poskytovatele je vystavit daňový doklad a to do 15 dnů ode dne uskutečnění zdanitelného plnění (§26 zákona o DPH) se všemi náležitostmi běžného daňového dokladu podle §28 odstavce 2 zákona o DPH včetně sazby daně, ovšem s výjimkou výše daně. Na místo toho jsou uvedena na doklad sdělení, že výši daně je povinen doplnit a přiznat plátec, pro kterého je plnění uskutečněno. Dále musí vést evidenci o plnění poskytnutých v režimu přenesené daňové povinnosti a výpis z této evidence předkládat správci daně.

Povinností příjemce je přiznat a zaplatit daň, doplnit daňový doklad a vést evidenci o přijatých plnění a výpis této evidence předkládat správci daně [8],[4].

Pokud je příjemce plnění povinen přiznat a zaplatit daň z přijatého plnění a to ke dni uskutečnění dotčeného zdanitelného plnění, tak na druhé straně je příjemce, který v rámci svých ekonomických činností přijímá plnění v podobě stavebních a montážních prací, která podléhají režimu přenesené daňové povinnosti, oprávněn k odpočtu daně na vstupu z takto přijatého zdanitelného plnění. Tento nárok příjemce plnění se řídí obecnými podmínkami pro nárok na odpočet daně tak, jak jsou uvedeny v § 72 zákona o DPH. Příjemci plnění vzniká nárok na odpočet daně okamžikem, kdy nastaly skutečnosti zakládající tuto daň přiznat.

Režim přenesené daňové povinnosti podle ustanovení § 92 e zákona o DPH [12] podléhá poskytnutí stavebních a montážních prací a není rozhodující, zda se jedná o službu, nebo dodání zboží s montáží, které se řídí sdělením ČSÚ a musí odpovídat číselnému kódu klasifikace CZ-CPA 41 až 43 [7]. Pro posouzení uplatnění režimu přenesené daňové povinnosti bude vždy rozhodující charakter celého zdanitelného plnění. Pokud část

bude zdaňována odběratelem v režimu přenesení daňové povinnosti, pokud bude využívána v průmyslovém provozu, daň přízná dodavatel.

Období 2

V tomto období se **kritériem stal postup, kdy oprava a údržba** zařízení pevně připojeného ke stavbě představující svým charakterem stavební a montážní práce a uvedené jako takové v kódech CZ-CPA 41 až 43 **musí být považovány za stavební a montážní práce**, na které se vztahuje ustanovení § 92 e zákona o dani z přidané hodnoty, jestliže daná oprava a údržba není explicitně uvedena v jiných kódech CZ-CPA např. v kódech 28, 33, 95. To platí s výjimkou drobných oprav a údržby prováděných v rámci „správcovské“ činnosti či komplexního úklidu pod kódem 81.

Období 3

V tomto období se **kritériem pro rozhodnutí**, zda se jedná o kategorii CZ-CPA 43 či 33 a pro posouzení, zda se jedná o klimatizaci, ventilaci nebo topení průmyslové respektive neprůmyslové, stal **účel použití**:

1. Jedná se o zařízení zdravotně hygienické (komfortní) vytvářející optimální stav mikroklimatu pro pobyt lidí.
nebo
2. Jedná se o zařízení nezbytné pro provoz zařízení (zejména průmyslového, ale nemusí jít výslovně o průmyslový provoz, většinou je součástí technologie, má vliv na kvalitu výroby, snižování výrobních nákladů nebo podmiňuje funkci zařízení).

ZATRŽDĚNÍ PRACÍ

Z provedeného výzkumu lze konstatovat, že pro potřeby veřejnosti GFŘ vydalo v oblasti režimu přenesené daňové povinnosti na základě dotazů veřejnosti nemalé množství informací, stanovisek a odpovědí na nejčastější dotazy. Vyhodnocená data vykazují následující významné problémy, ve kterých můžeme identifikovat nemožnost správného zařídění prací z důvodu nekompetentnosti GFŘ pro závazné zařídění prací do jednotlivých kódu CZ-CPA. V případě dotazu byl subjekt ve věci postupu při uplatňování režimu přenesení daňové povinnosti u stavebních a montážních prací, odkázán na ustanovení zákona o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb., protože pro závazné zařídění nemá GFŘ oprávnění. Dále GFŘ odkazuje tazatele na klasifikaci uveřejněnou na webových stránkách Českého statistického úřadu a podle uvedených „Vysvětlivek“ lze zařídění provést, eventuálně je možné o zařídění požádat některé z poradenských pracovišť, které lze vyhledat na internetu. To sebou samozřejmě nese nemalé náklady, které musí ekonomický subjekt vynaložit na zajištění informací o zařídění. Dle provedeného výzkumu se pohybuje jedna položka v rozmezí od 300,- do 500,- CZK dle množství zařídovaných položek.

ZÁVĚR

Cílem výzkumné studie byla analýza současné situace v oblasti přenosu daňové povinnosti z titulu daně z přidané hodnoty a identifikace nejdůležitějších změn, které zasáhly ekonomické subjekty, které svými ekonomickými činnostmi spadají do kategorií CZ-NACE 41-43 a identifikace problémových případů.

V analýze se vycházelo z teoretických znalostí, studia odborné literatury a provedeného výzkumu. K potvrzení vymezených cílů byl proveden sekundární výzkum realizovaný ze získaných dat.

Provedeným výzkumem bylo zjištěno, že v období roku 2012 se třikrát změnila kritéria pro posouzení přenosu daňové povinnosti z titulu daně z přidané hodnoty v ČR, což mělo negativní dopady na podnikatelské subjekty v oblasti právní nejistoty, právního uplatňování zákona o dani z přidané hodnoty včetně zvýšení nákladů na realizaci daně z přidané hodnoty v podnikové praxi.

Příspěvek vznikl v rámci projektu SGS-2013-40 Paradigma vývoje v 21. století a jeho vliv na chování ekonomických subjektů.

LITERATURA

- Council Directive 2006/112/EC of 28 November 2006 on the common system of value added tax [online] [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:347:0001:01:EN:HTML>
- Concil Directive 2010/45/EU of 13 July 2010 amending Directive 2006/112/EC on the common system of value added tax as regards the rules on invoicing [online] [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:189:0001:01:EN:HTML>
- Český statistický úřad [online] [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/klasifikace_ciselniky
- GALOČÍK, S. a PAIKERT, O. *DPH 2012-výklad s příklady*. Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4046-1
- Generální finanční ředitelství [online] [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: <http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/index.html?year=0>
- Informace GFŘ vydané ve spolupráci s ČSÚ [online] [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/legislativa_metodika_15152.html?year=0%C2%93/2/
- LEDVINKOVÁ, J. *DPH v příkladech 2012*. ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-740-9
- Ministerstvo financí ČR [online] [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/>
- PIKNER, L. a BENDA V. *Daň z přidané hodnoty s komentářem k 1.4. 2012*. ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-741-6
- Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb. [online] [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/legislativa_metodika_690.html/papp/cds_konzultant/-1d7c1a09:13b44e28df6:2157?init=n&url=235/2004%20Sb.%20%C2%A791*0&date=-2
- Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb. § 92a-e Režim přenesení daňové povinnosti. [online] [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dph/cast1h3.aspx>
- Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb. Odpověď GFŘ k přenesení daňové povinnosti ve stavebnictví - § 92e zákona o dani z přidané hodnoty [online] [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/legislativa_metodika_15152.html?year=0%C2%93/1/
- Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb., Informace GFŘ a MF k režimu přenesené daňové povinnosti na DPH ve stavebnictví - § 92e zákona od DPH 9.11.2011 [online] [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/legislativa_metodika_14310.html
- Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb. novela pro rok 2011 [online] [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/dane_novela_zakona_dph.html?year=2011
- Zákon sbírka č. 47/2011 ze dne 9.2.2011 [online] [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/Zakon_2001-47_Novela_zakona_o_DPH_08032011.pdf

KONTAKT

Ing. Jan Lukeš
Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická
Katedra financí a účetnictví
e-mail: lukesj@kfu.zcu.cz

prof. Ing. Lilia Dvořáková CSc.
Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická
Katedra financí a účetnictví
e-mail: ldvorakova@kfu.zcu.cz

NADNÁRODNÍ FORMY PODNIKÁNÍ

TRANSNATIONAL FORMS OF BUSINESS

Iveta Mackenzie

ABSTRACT

This paper aims to contribute to the discussion about a new point of view at the business within the context of world economy changes. The business as a static market subject loses competitiveness; to succeed in global environment signifies to operate via subsidiaries criss-cross markets and boundaries of countries. Transnational corporation with dynamic business structures formed by shares in companies from different countries attain advantages of global economic environment. Mergers and acquisitions belong to effective instruments of these structure creations. The number of offshore companies established by Czech owners in countries with favourable conditions increases. Societas Europaea represents the first transnational legal form of business with facultative flexibility within EU.

KEY WORDS

Globalization, Offshore company, Societas Europaea, Mergers & Acquisitions, Holding company

JEL Classification

F63, G34, L22, M16

ÚVOD

Na počátku nové etapy fungování světové ekonomiky stály politické změny druhé poloviny minulého století. Sedmdesátá léta, charakterizovaná stagnací americké ekonomiky, rozpadem Brettonwoodského systému a první ropnou krizí, odstartovala postupnou liberalizaci mezinárodního kapitálu. Uvolnění kontroly nad přesuny kapitálu vedly ke vzniku a následné další expanzi mezinárodních firem na nové trhy a za novými výrobními možnostmi. Devadesátá léta dvacátého století spojena s rozpadem Sovětského svazu a vznikem tržních ekonomik v zemích střední a východní Evropy tento trend dále posílily. Vznik a postupné rozšiřování Evropské unie daly základ k pokračování procesu snižujícího význam hranic národních států v rovině politické i ekonomické. Trhy, investice a mezinárodní vztahy jsou hranicemi států vymezeny stále méně.

Vývoj ekonomiky posledních let ukazuje trend, že těžiště progresivního ekonomického vývoje se začíná pomalu přesouvat z vyspělých ekonomik do ekonomik třetího světa a to jak z hlediska dynamiky produkce, tak z hlediska spotřeby. Pro podnikovou sféru vyspělých ekonomik to, mimo jiné, znamená i hledat možné cesty, jak dále prosazovat svou produkci na těchto trzích, a to nejen přímo. Fúze a akvizice v těchto oblastech a zejména fúze a akvizice společností vyspělého světa, nicméně takových, které již v minulosti prokázaly schopnost proniknout na rychle rostoucí trhy, jsou „účinným nástrojem“ maximalizace tržní hodnoty firmy, a to i navzdory tomu, že mnohé zdroje uvádějí, že více jak polovina těchto transakcí nesplňuje původní očekávání investorů. Právní rámec upravující mezinárodní obchod a zejména přesun kapitálu prošel na evropském kontinentě v průběhu posledních let významným vývojem. Přelom tisíciletí a zejména poslední desetiletí je charakterizováno kontinuální právní úpravou podnikatelského prostředí, a to na úrovni komunitárního i národního práva. Podnik jako subjekt obchodních transakcí nelze v dnešním pojetí chápat pouze jako samostatný subjekt definovaný právní formou, ale jako síťovou strukturu vzájemně propojených subjektů, kteří zaujímají společně určité specifické místo na jednotlivých i společných trzích.

* Ing. Iveta Mackenzie, Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská, katedra podnikové ekonomiky, autorský podíl 100 %

Česká republika patří k relativně mladým tržním ekonomikám, kde transakce s podnikem postupně zaujímají významné místo. Fúze a akvizice se stávají stále více využívanou strategií expanze firem na národním i globálním trhu. První, zcela specifická vlna transakcí s podnikem v České republice, nazývaná malá a velká privatizace, proběhla v devadesátých letech, kdy docházelo k masivnímu přesunu kapitálu ze státního vlastnictví na soukromé subjekty. Další vlna, nyní již identická s podobnými transakcemi v okolním světě, pak zejména v první dekádě nového tisíciletí, kdy velké společnosti v době růstu ekonomiky disponovaly přebytky likvidních prostředků. Účastníky transakcí byly české firmy mezi sebou, v menší míře společnosti slovenské, německé a americké (Svobodová, 2009).

Globalizaci světového hospodářství můžeme vnímat jako jisté pokračování jeho internacionalizace. Postupně dochází ke změnám ve struktuře národního i mezinárodního trhu. Podnik v současném pojetí nelze již chápat jako statický jednoduší subjekt jako součást silného státu dvacátého století, ale jako dynamickou síťovou strukturu rozpínající se za hranice stále slabšího státu století jednadvacátého. Kontinuálním přetvářením současné světové ekonomiky k větší provázanosti dochází k významným změnám vazeb mezi subjekty i k vytváření zcela nových stále dynamičtějších forem.

1. KONCERN & HOLDING

Formování podnikatelských subjektů v optimální funkční celky s dynamickou strukturou v současné době začíná být doménou nejen velkých nadnárodních firem, ale i běžných menších a středních podniků. Sestavení funkční podnikatelské struktury napomáhá chránit firemní investice, snižovat náklady kapitálu, optimalizovat daňové zatížení a prostřednictvím synergických efektů na straně nákladů a výnosů dosahovat vyššího zisku. Z hlediska práva se jedná o seskupení několika samostatných subjektů nebo jejich částí, z hlediska ekonomiky tato seskupení je nutno chápat jako jeden celek.

Koncern je seskupení právně samostatných osob, které jsou podrobeny jednotnému řízení, jedná se o ekonomickou jednotu a právní samostatnost. Současná právní úprava rozlišuje koncern smluvní (uzavřena ovládací smlouva) a koncern faktický (bez ovládací smlouvy). Faktický koncern vzniká vydělením části podniku nebo rozdělením podniku na dvě nebo více samostatných částí, založením dceřiné společnosti, získáním podílu, který umožňuje jeho ovládnutí v existující společnosti (Buus, 2007). Smluvní koncern vzniká sdružením dvou nebo více společností pod jednotné vedení prostřednictvím smlouvy. Holding, resp. holdingová společnost, je specifický druh koncernu tvořený strukturou více firem s vlastní právní subjektivitou, kdy jediná společnost (holder) vlastní rozhodující podíl a řídí všechny ostatní firmy. Holder se velmi často umísťuje do země, která má výhodné daňové podmínky a současně dobrou právní ochranu, mluvíme pak o offshore společnostech.

Holdingové struktury mají kromě daňových a právních výhod celou řadu výhod ekonomických. Holding těží ze své finanční a vyjednávací síly. Jedná se zejména o využití centralizovaného řízení cash flow, kdy krátkodobé nedostatky hotovosti jednoho subjektu jsou kryty hotovostními přebytky jiného subjektu ve skupině (Cash Pooling), možnost využití jména holdera při vyjednávání o ceně kapitálu s bankami a nastavení smluvních podmínek s obchodními partnery. Vytváření košaté holdingové struktury prostřednictvím malých firem se samostatnou právní a ekonomickou subjektivitou místo závodů a divizí je výhodné z hlediska řízení rizik, a to zejména pro účely vysoce rizikových projektů. K nevýhodám holdingu patří vysoká administrativní zátěž, kdy namísto jednoho účetnictví (v případě zřizování závodů a divizí) je nutné vést a případně auditovat samostatné účetnictví pro každý subjekt.

Založení holdingové společnosti předchází fungování samostatného subjektu / samostatných subjektů. Potřeba založení holdingu vzniká u existujících firem tehdy, kdy dorostou do určité velikosti a je potřeba nových přístupů k řízení, nebo chce firma

diverzifikovat své podnikání. Právní forma holdera i jednotlivých podniků ve skupině se řídí aktuálními právními normami zemí v nichž jednotlivé subjekty působí v souladu s komunitárním právem EU, event. jiné jurisdikce.

2. OFFSHORE SPOLEČNOSTI

Offshore společnost je právnická osoba založená dle příslušné jurisdikce v zemích, které těmto společnostem nabízí některé výhody v oblasti daňové, administrativní a finanční, ale také zajištění vysoké stupně anonymity vlastníka. Jedná se o nízkou nebo nulovou daňovou zátěž v případě podnikání mimo jurisdikci offshore země, placení daní pouze formou ročního poplatku) za existenci firmy (1 000 – 2 000 USD), žádnou účetní administrativu, žádnou povinnost podávat daňová přiznání a zveřejňovat roční výkazy společnosti, žádné požadavky na splacení základního kapitálu, akcie na jméno i doručitele, aj. Offshore společnost musí pouze udržovat sídlo vlastníka v dané zemi a hradit vládě daného státu paušální daň.

Offshore společnost v pozici holdera je již tradičním instrumentem optimalizace daňového zatížení a ochrany anonymity vlastníků. Založení offshore společnosti v zemi s výhodnějším daňovým režimem je nicméně pouze pro firmy, které dosahují určitého obrátu a které jsou ochotny, resp. v důsledku vysokých příjmů schopny do tohoto „instrumentu“ investovat. V České republice bylo ke konci roku 2012 celkem 12 554 firem majících vlastníka v daňovém ráji, o 3,8 % více než v roce 2011. Jedná se celkem o 3,43 % firem z celkového počtu 366 500 firem registrovaných v Česku. Nejoblíbenější destinace českých vlastníků pro založení offshore společnosti je v rámci Evropské unie Nizozemsko, Lucembursko a Kypr, mimo Evropu pak USA. Zájem o založení offshore společností rezidentních v Nizozemsku a Lucembursku meziročně klesl, zatímco zájem o Kypr a USA roste.

Tabulka 1: Počet offshore společností s českými vlastníky v roce 2011 a 2012

	2011	2012		2011	2012
AMERIKA			EVROPA		
USA	2750	2903	NIZOZEMSKO	4501	4443
BAHAMY	35	39	LUCEMBURSKO	1192	1173
BELIZE	94	118	LICHTENŠTEJNSKO	255	261
KAJMANSKÉ OSTROVY	38	37	MONAKO	54	51
BERMUDY	5	7	GIBRALTAR	66	74
BRITSKÉ PANENSKÉ OSTROVY	438	455	KYPR	1705	1904
NIZOZEMSKÉ ANTILY	15	16	JERSEY	59	57
PANAMA	190	199			
			ASIE		
			Seychely	414	525
			Honkong	69	80
			SAE	214	225

Zdroj: databáze ČEKIA

Vlastník holdera (offshore společnosti) se dostane k výnosům z dceřiných společností jediné tak, že zisk z dceřiných firem zdaní a převede holderovi a z jeho zisku vyplatí dividendu. Ke zdanění transferu zisku může dojít na dvou místech, a to v zemi, kde má daná transakce svůj zdroj (zde může dojít k aplikaci srážkové daně), a pak v zemi příjemce. Nejvyužívanější pro transfer dividend a kapitálových příjmů z prodeje podílů v dceřiných společnostech jsou offshore společnosti rezidentní v Nizozemsku. Díky smlouvám o zamezení dvojího zdanění a daňovému systému Nizozemska je možné převést dividendy a kapitálové příjmy plynoucí z ČR (i z velkého počtu dalších států) do mateřské holdingové společnosti bez jakéhokoliv zdanění. V posledním roce se zvýšil o 11,7 % počet offshore firem na Kypru. Kapitálové příjmy plynoucí z majetku mimo Kypr offshore společností rezidentních na Kypru

jsou zcela osvobozené od daně a pro osvobození dividend je nutné splnit pouze následující podmínky: mateřská společnost musí vlastnit alespoň 1% podíl v dceřiné společnosti a dceřiná společnost musí podléhat zdanění v zemi založení. USA patřící k nejoblíbenějším mimo Evropu nabízí za určitých podmínek prostředí korespondující s daňovým rájem; při použití právní formy Limited Liability Company – LLC vlastněné cizinci a za podmínky, že jejím prostřednictvím není provozováno podnikání ve Spojených státech amerických a všechen příjem pochází ze zahraničí, nepodléhá zisk žádné federální dani.

3. SOCIETAS EUROPAEA

Evropská akciová společnost (SE – Societas Europaea), v současné době první opravdu nadnárodní právní forma, která bude (v případě vhodných podmínek) v budoucích letech tvořit páteř, resp. hlavu jednotlivých podnikatelských sítí, se postupně nyní stává součástí dynamických struktur mezinárodního podnikání (i když zatím v minimální míře). Poměrně náročný proces zakládání a omezení na „evropské zakladatele“ ji nevyřazují z dostupnosti investorům mimo Evropskou unii nabytím akcií od zakladatelů. Základní charakteristika Societas Europaea v mnohém odpovídá vlastnostem národní akciové společnosti, podléhá právu Evropské unie i národnímu právu obchodních společností.

Založení SE má svá specifika respektující prvek nadnárodnosti. Nařízení Rady ES o SE vymezuje nadnárodní prvek požadavkem na zakladatele, a to podřízeností zakladatelů různým právním režimům v rámci EU, případně vlastnictvím dceřiné společnosti nebo organizační složky v jiném právním režimu. Postavení evropské společnosti v národních právních rádech je výslovně upraveno komunitárním právem, dle kterého se k ní v každém členském státě přistupuje tak, jako by se jednalo o akciovou společnost založenou podle práva členského státu, ve kterém má sídlo. Základní otázky evropské společnosti upravuje evropské právo, na území členských států EU je přímo závazné a má aplikační přednost před právem národním.

Evropskou akciovou společnost (SE) lze založit (Dědič, 2006):

- *fúzí dvou a více akciových nebo evropských společností*, které jsou založeny podle práv členských států EU a mají zapsané sídlo i hlavní správu v EU, jestliže se alespoň 2 z nich řídí právem různých členských států,
- *jako dceřinou společnost* dvou společností (právnických osob) z různých členských států Evropské unie,
- *změnou právní formy národní akciové společnosti*, jestliže má tato společnost alespoň po dobu dvou let dceřinou společnost řídicí se právem jiného členského státu,
- *jako holdingovou společnost nad dvěma či více stávajícími akciovými či evropskými společnostmi nebo společnostmi s ručením omezeným*, které byly založeny podle práva některého z členských států EU a mají zapsané sídlo i hlavní správu v EU, jestliže se alespoň 2 z nich řídí právem různých členských států, nebo mají nejméně 2 roky dceřinou společnost, která se řídí právem jiného členského státu, či organizační složku podniku, umístěnou na území jiného členského státu, než je stát, jehož právem se řídí.

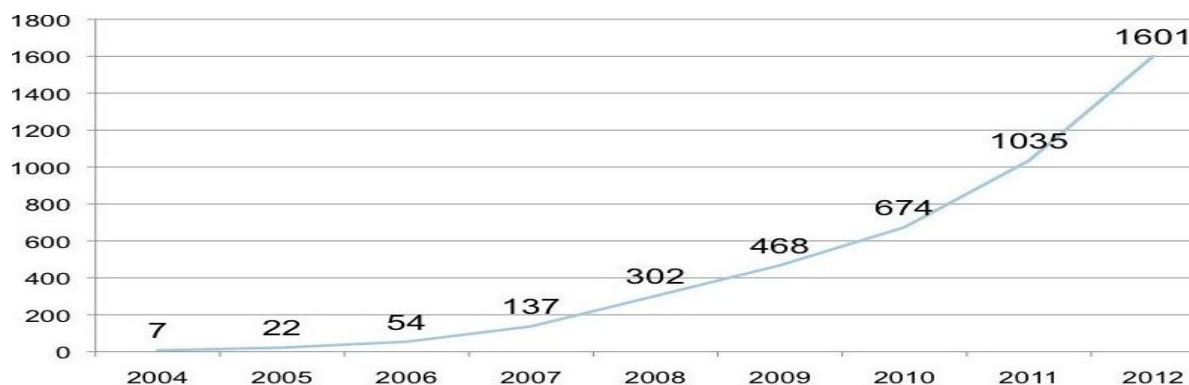
Evropská akciová společnost nabízí oproti národní akciové společnosti výhody

- *ve flexibilitě struktury jejího řízení*, tj. možnosti zvolit si monistický či dualistický model řízení; v případě, že právní řád členského státu, ve kterém má SE sídlo, jeden z těchto modelů řízení nezná, je členský stát povinen vytvořit jeho právní úpravu speciálně pro evropskou společnost¹,
- *v možnosti přesunu firmy z jednoho členského státu EU do jiného členského státu*, dle aktuálních příznivějších administrativních a daňových podmínek, bez likvidace.

1. V rámci České republiky bylo nutné právně upravit monistický způsob řízení. Z průzkumu společnosti On line uskutečněného v roce 2011 vyplynulo, že důvodem proč bylo v České republice založeno nejvíce evropských společností, je právě skutečnost, že tato právní forma umožňuje monistický způsob řízení. Jedním z dalších důvodů byla i skutečnost anonymita vlastníka.

Tato nadnárodní právní forma, vzhledem ke své flexibilitě, je možným startovacím momentem v nastolení konkurence mezi jednotlivými členskými státy, resp. výzvou pro jednotlivé národní zákonodárce, významně zlepšovat právní prostředí pro podnikání a hledat cesty, jak na jedné straně nezatěžovat podnikatelské subjekty nadměrnou restrikcí, byrokratickými povinnostmi a vysokou daňovou zátěží, ale na druhou stranu v co největší míře zaručit ochranu jejich investic a vymahatelnost práva.

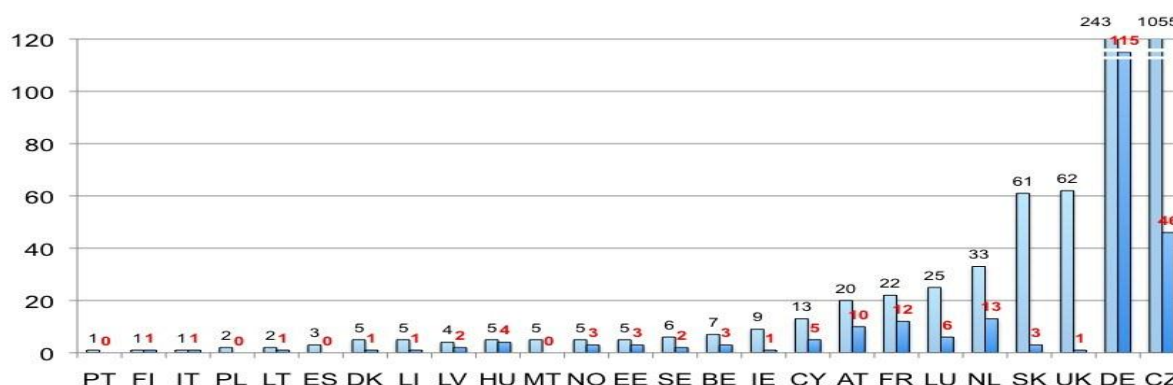
V roce 2004 bylo v celé Evropské unii založeno celkem 7 evropských společností. Na konci roku 2012 sídlilo v Evropské unii 1601 evropských akciových společností.



Graf 1: Celkový počet založených SE v EU v období 2004 – 2012

Zdroj: ETUI ECDB.<http://ecdb.worker-participation.eu> (30.03.2013)

Na růstu počtu nově založených evropských společností se největší mírou podílí Německo a Česká republika. Významný rozdíl mezi těmito dvěma zeměmi je ale v počtu normálně fungujících evropských společností. Zatímco v Německu bylo založeno celkem 243 evropských společností a z toho 115 se zaměstnanci a obchodními aktivitami, v Česku se jednalo celkem o 1055 evropských společností (66 % z celkového počtu všech založených SE v EU)²; nicméně z toho pouze 46 se zaměstnanci a obchodními aktivitami.³ V České republice se jedná např. o firmy Porsche, Finep, RPG Industries, KKCG, Strabag.



Graf 2: Celkový počet založených SE v porovnání s počtem založených SE vykazujících obchodní a majících zaměstnance k 1.1.2013 dle jednotlivých států Evropské unie

Zdroj: ETUI ECDB.<http://ecdb.worker-participation.eu> (30.03.2013)

2. Vysoký počet založených evropských akciových společností bez obchodních aktivit a zaměstnanců na území České republiky svědčí o nedostupnosti informací o firmě nebo o vysoké oblibě specializovaných firem mít v každém okamžiku v zásobě tzv. ready made společnost připravenou pro podnikatele k okamžité možnosti použití. Tento trend můžeme také pozorovat v Německu, Nizozemsku, Lucembursku, Velké Británii a na Slovensku.

3. European Trade Union Institute rozděluje evropské akciové společnosti do čtyř kategorií: klasická – má zaměstnance a vyvíjí obchodní činnost, prázdna – vyvíjí činnost, ale nemá zaměstnance, shelf – nevyvíjí činnost ani nemá zaměstnance (zpravidla se jedná o dosud nepoužívané ready-made společnosti připravené k odkoupení), UFO – funguje, ale o její činnosti neexistuje mnoho informací.

Z celkového počtu 1 601 založených evropských akciových společností na území celé Evropské unie bylo k 01.01.2013 pouze 234 firmy vykazující obchodní aktivity a mající zaměstnance. Z tohoto počtu bylo 45 % založeno změnou právní formy národní akciové společnosti, 35 % jako dceřiná společnost, 19 % fúzí akciových společností a 3 % jako holdingová společnost.⁴ Z celkem 25 států Evropské unie má v současné době Česká republika na svém území druhý největší počet fungujících evropských akciových společností, a to z celkového počtu 234 firem 46, tj. přibližně 20 %. První Německo má na svém území 115 firem, resp. necelých 50 %. Z uvedeného vyplývá, že 70 % fungujících evropských společností (SE) je na území Německa a České republiky.

ZÁVĚR

Globalizace s sebou přináší dynamiku podnikatelského prostředí, vyžaduje kontinuální inovace v pojetí jednotlivých subjektů trhu, stejně tak inovace právního rámce. Česká republika patří k mladým ekonomikám, kde se hlavní potenciál podniků (s českými vlastníky) s rozvětvenými vlastnickými strukturami sahajícími za národní hranice, postupně vytváří. Mnohé malé a střední české podniky s aktuálně nejrozšířenější právní formou podnikání – s.r.o. mají určitě potenciál vstupovat v budoucnu do transakcí přeměn, akvizic i fúzí a posilovat tak svoji pozici na národním i globálním trhu. Vytvoření vhodné dynamické podnikové struktury patří k základním předpokladům splnění cíle každého poskytovatele kapitálu, tj. maximalizace zhodnocení tohoto kapitálu. Tvorba a fungování dynamických košatých struktur nese s sebou nicméně za předpokladu získání většinového podílu na trhu a narušení konkurence i z toho vyplývající negativa pro společnost. Tato negativa ale přicházejí jako důsledek „nedostatečné aktivity ostatních“, jako důsledek, kdy bylo určité skupině „dovoleno“ získat privilegované postavení. Nastavení dynamického, kvalitativně odlišného od současného stavu, světového řádu, který bude adekvátně a efektivně reagovat na výzvy globalizované ekonomiky, řádu, jehož hlavními pilíři budou transparentnost a etika, je výzvou pro celou společnost. Zajišťovat udržitelný hospodářský i sociální rozvoj znamená efektivní, tedy správné a včasné reakce na proměny světové ekonomiky.

„Zvítězí ti, kteří jsou schopni vynalézat úplně nové hry“

LITERATURA

BUUS, T. Oceňování koncernů. Praha: 2007. 212 s. Doktorská dizertační práce.

ČESKÁ KAPITÁLOVÁ INFORMAČNÍ AGENTURA. [on line] Dostupné na: <http://www.cekia.cz>

DĚDIČ, J. Evropská akciová společnost. Praha: Bova Polygon, 2006. 619 s. ISBN 80-7273-133-5.

EUROPEAN TRADE UNION INSTITUT. [on line] Dostupné na: <http://www.etui.org>

PRICEWATERHOUSECOOPERS, Mergers & Acquisitions. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey: 2006., ISBN-13: 978-0-471-65395-0.

SVOBODOVÁ, I. Hodnocení úspěšnosti fúzí a akvizic v České republice. Praha: 2009. 222 s. Doktorská dizertační práce.

KONTAKT

Ing. Iveta Mackenzie, Vysoká škola ekonomická v Praze,

Fakulta podnikohospodářská, katedra podnikové ekonomiky, náměstí W.Churchilla 4, 130 67 Praha 3, Česká republika, e-mail: iveta.mackenzie@vse.cz

4. Facts and Figures. [on line] Dostupné na: <http://www.worker-participation.eu/index.php/European-Company-SE/SE-COMPANIES/Facts-and-Figures> (30.03.2013)

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST PROEXPORTNÍCH FIREM

Gabriela Machalová

ABSTRACT

Economy in The Czech Republic is very open and the export plays a big part for its development. Therefore it is appropriate that export's companies behave social responsibly and thereby create conditions for increasing their own attractiveness for foreign investors, suppliers or costumers. Actually these companies recognize more and more how is important to deal with questions, if they do business in accordance with ethical principles a how they influence the envirovnmnt. The companies are more and more interested in the envirovnmntal protection and business ethics. Responsible business is not only about marketing a how much the company gave to charity. At this time of the economic and social instability is a social irresponsible behavior a significant business risc. Therefore, if the companies doesn't begin with the corporate social responsibility, they won't be competitive and their clients and investors will lose an interest of them.

KEY WORDS

corporate social responsibility, code of ecthics, business ethics, envirovnmnt, export company, ecology, waste management, protection of intellectual property.

JEL klasifikace

L21, M14

ÚVOD

Proč by se tedy společnosti měli chovat společensky odpovědně? A co to společenská odpovědnost firem vlastně je? Podle Evropské komise je společenská odpovědnost firem: „*To fully meet their social responsibility, enterprises should have in place a process to integrate social, environmental, ethical human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders*”. [1] Tedy pokud podnik chce plně naplnit svou společenskou odpovědnost, měl by zavést proces pro začleňování sociálních, environmentálních a etických práv do vlastních podnikových operací a základní strategie firmy za úzké spolupráce se svými stakeholdery. Společenská odpovědnost firem není přesně definována, jelikož je založená na dobrovolnosti a každá společnost si jí může vyložit jiným způsobem. Další možná definice dle Evropské komise je: „*Dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery*“. [2] Odpovědně chovající se podnik uspokojí potřeby nejen zákazníků, ale i ostatních osob, se kterými spolupracuje, jako jsou zaměstnanci, dodavatelé, investoři, věřitelé a další. Odpovědně by se neměli chovat pouze jednotlivci uvnitř či mimo společnost, aby bylo možné hovořit o společenské odpovědnosti firem, musí se odpovědně chovat společnost jako celek. [3] Přínosem pro firmu je pak zajištění dlouhodobé konkurenční výhody oproti firmám, které se společensky odpovědně nechovají. Z hlediska dlouhodobé udržitelnosti rozvoje proexportně zaměřených firem je významné sledovat chování podnikatelských subjektů. Z tohoto důvodu bylo provedeno dotazníkové šetření.

¹ Ing. Gabriela Machalová, Technická univerzita v Liberci, katedra Pojišťovnictví, 100% autorský podíl

1. VÝZNAM SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

V posledních desetiletích rozvoj odpovědného chování exportních firem roste, hlavním důvodem je především existence nadnárodních podniků, které svůj systém společenské odpovědnosti přenášejí a rozšiřují na své pobočky. Ve společenské odpovědnosti vidí firmy možnost, jak se mohou odlišit od konkurence a uspět tak na zahraničních trzích. Je kladen důraz nejen na uspokojení potřeb zákazníků, ale také na to, aby se výrobky vyráběly technologiemi a postupy příznivými k životnímu prostředí tak, aby netvořily nepřiměřenou environmentální zátěž. Touto problematikou se už v 90. letech 20. století začala zabývat Evropská komise. Společenská odpovědnost firem je postavena na třech základních pilířích, a to:

- ekonomickém,
- sociálním,
- environmentálním.

Pro dosažení žádoucího výsledku společnosti kombinují všechny tyto tři pilíře. [4]

2. EKONOMICKÝ PILÍŘ

Hlavním cílem každé společnosti je dosažení a udržení zisku, který umožňuje společnosti financovat aktivity, kterými je dosahováno společenské odpovědnosti firem. Od společnosti se očekává, že bude udržovat dobré vztahy se zákazníky, dodavateli, věřiteli a dalšími obchodními partnery. Je také sledován dopad činnosti firmy, jak na ekonomiku domácí, tak také na ekonomiku zahraniční. Mezi ekonomické aktivity společenské odpovědnosti firem patří:

- 2.1 Etické chování zaměstnanců a antikorupční aktivity, vytvoření etického kodexu – společnosti vytvářejí dokument zvaný etický kodex, tento dokument upravuje chování společnosti vůči svým zaměstnancům, dodavatelům, zákazníkům a dalším, kodex by měl mít formalizovanou podobu, a měl by být v dostatečném povědomí, měl by přispívat k realizaci strategických cílů společnosti, proto by měl také být veřejně přístupný. [5]
- 2.2 Principy dobrého řízení společnosti – přiměřená správa obchodní společnosti znamená ochraňovat její tvořivost, svobodu a flexibilitu, a zajišťovat schopnost společnosti vytvářet bohatství a blahobyt, na kterém je občanská komunita závislá. [4]
- 2.3 Transparentnost – společnosti by o sobě měli poskytovat informace, i ty negativní, aby stakeholdeři měli potřebné informace vždy k dispozici.
- 2.4 Pěstování dobrých vztahů s dodavateli a zákazníky, akcionáři i vlastníky – společnosti si dlouhodobě budují své vztahy k dodavatelům, zákazníkům, atd. Toto provozují například uplatňováním rovných příležitostí při výběru dodavatelů, prodejem bezpečných a kvalitních výrobků, tím také snižují počet reklamací. Dále se snaží dodržovat sjednané podmínky s dodavateli i zákazníky jako je například dodržování platební morálky. Firmy sledují zájmy svých vlastníků i investorů, a dbají o jejich neustálou informovanost. [4]
- 2.5 Ochrana duševního vlastnictví – pro exportně zaměřené společnosti realizující výzkumné a vývojové aktivity je klíčové zaměřit se ochranu vlastního duševního vlastnictví. Ochrana duševního vlastnictví bývá řešena v souladu s vnitropodnikovými směnicemi společnosti za využití veškerých možností patentové ochrany. Další formou je často využívána externí spolupráce na základě mandátních smluv s patentovými zástupci, které řeší zastupování v následujících oblastech:

- přihlášení průmyslových práv k ochraně,
- zastupování v řízení o přihlášených průmyslových právech před zápisným úřadem, řízení ve věcech kontradiktorních a při změnách údajů v rejstřících zápisného úřadu,
- udržování platnosti udělených průmyslových práv v termínech stanovených právním řádem,
- zastupování mandanta před Úřadem průmyslového vlastnictví ve všech věcech týkajících se průmyslových práv,
- zastupování mandanta ve věcech nekalé soutěže ve spojitosti s duševním vlastnictvím, či autorskými právy mandanta.

2.6 Inovace se zaměřením na udržitelnost – pro zachování exportní konkurenceschopnosti je nezbytné vyvíjet a uvádět na trh výrobky vyznačující se inovativností v oblasti udržitelného rozvoje. Tyto výrobky a produkty mají vylepšený environmentální profil (výroba probíhá za současného snížení množství emisí CO₂, spotřeby energií, vody a produkce odpadu).

3. SOCIÁLNÍ PILÍŘ

Tento pilíř se zabývá péčí o zaměstnance a jejich pracovní podmínky. Společnosti si začínají uvědomovat, že mít spokojené zaměstnance přináší mnohé výhody, ať už úspěšnost fungování společnosti, postavení dobrého zaměstnavatele, vyšší výkonnost zaměstnanců či jejich nižší fluktuace. Do uvedené problematiky patří zejména:

- 3.1 Podpora sladění osobního a pracovního života – zaměstnavatelé podporují své zaměstnance v oblasti sladění svého osobního a pracovního života a to pomocí využívání pružné pracovní doby, možností práce z domova, udržování kontaktů se zaměstnanci během rodičovské dovolené, poradenstvím a právními službami atd.
- 3.2 Zaměstnanecká politika – zaměstnavatelé poskytují přiměřené mzdy či různé zaměstnanecké výhody, které jsou z většiny nadstandardní a vyplývají z kolektivních smluv, jsou to například příspěvky na stravování, příspěvky na penzijní připojištění, na dovolenou a další. [4]
- 3.3 Rovné pracovní příležitosti, dodržování lidských práv na pracovišti – zaměstnavatelé přistupují rovným přístupem ke všem svým zaměstnancům, bez ohledu na věk, pohlaví, národnost atd. [4]
- 3.4 Humanizace práce, rotace práce, obohacování práce – střídání pracovních stanovišť, střídání činností, které vede k obohacení práce.
- 3.5 Ochrana práce a zdravotních podmínek zaměstnanců – dodržování zásad bezpečnosti práce, kontrola pracovních podmínek zaměstnanců, udržování bezpečného pracovního prostoru. [4]
- 3.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – vzdělávání zaměstnanců je v současné době velice důležité, kvalifikovaní zaměstnanci přináší společnosti značné výhody, a to jak z pohledu kvality výrobků, úspory materiálů, tak i využívání nových, k životnímu prostředí příznivějších technologií a postupů. V současné době je vzdělávání soustředěno zejména do následujících oblastí:
 - zákonná školení a školení nově nastupujících zaměstnanců,
 - zvyšování úrovně zaměstnanců technického úseku formou průběžného externího, i interního zaškolování a dalšího vzdělávání

- školení manažerských dovedností pro vedoucí pracovníky ve firmě,
- vzdělávání v oblasti kvality (odpovědnost za škodu způsobenou výrobkem, požadavky zákazníků, interní auditoři),
- jazykové vzdělávání,
- vzdělávání v oblasti výrobního managementu,
- vzdělávání v oblasti logistiky atd.

4. ENVIRONMENTÁLNÍ PILÍŘ

Environmentální pilíř nabývá ve vnímání firem v posledních letech stále vyšší důležitosti. Podniky by měli věnovat pozornost životnímu prostředí a tedy celkově vnějšímu prostředí, které svou činností ovlivňují. V tomto případě se jedná o odpady, emise, hluchost, vzhled krajiny, využívání přírodních zdrojů či dopravní zátěž. Společnost by se měla snažit tyto nepříznivé dopady odstranit nebo alespoň omezit. Proto se společnosti začínají chovat ekologicky a do svých aktivit zařazují proaktivní environmentální politiku. Tato politika řeší otázky[4]:

- 4.1. Eliminace negativních vlivů na životní prostředí – odstraňování nebo maximální eliminace negativních vlivů činností, produktů a služeb na životní prostředí.
- 4.2. Monitoring vlivu na ŽP – společnosti sledují, jaký mají vliv na životní prostředí (voda, vzduch, krajina a další).
- 4.3 Ochrana přírodních zdrojů – šetrné zacházení s přírodními zdroji.
- 4.4 Odpadové hospodaření – systém Ekokom: „*Celorepublikový systém, který zajišťuje třídění, recyklaci a využití obalového odpadu na kvalitní evropské úrovni*“. [6]
- 4.5 Minimalizace dopravní zátěže a tím i snižování emisí, používání alternativních obnovitelných zdrojů energie, úspora voda a další.
- 4.6 Úspora energie a vody – dlouhodobým cílem a záměrem každé odpovědné společnosti je snižovat materiálovou a energetickou náročnost výroby použitím energeticky méně náročných výrobních zařízení a procesů při zachování potřebných nároků a zachování jejich kvalitativních a technologických parametrů. Výsledkem je i žádoucí omezení nebezpečných vlivů na pracovní prostředí a pracovníky vzhledem k ochraně jejich zdraví. Naplňování těchto cílů vytváří dlouhodobé předpoklady pro udržitelný rozvoj v oblasti ochrany životního prostředí. [7]
- 4.7 Omezení používání nebezpečných chemikálií – minimalizace používání nebezpečných chemikálií, bezpečnostní zásady, jak s těmito chemikáliemi zacházet a jak je likvidovat.
- 4.8 Soulad s normami a standardy (ISO, EMAS) – problematika týkající se dopadů činnosti podniku na životní prostředí se efektivně řeší formou interních směrnic a opatření, kde se jedná zejména o tyto směrnice:
 - směrnice pro nakládání s chemickými látkami a přípravky,
 - směrnice pro nakládání s odpady a nebezpečnými odpady,
 - registr environmentálních aspektů,
 - registr právních a jiných požadavků,
 - tvorba seznamu nebezpečí a hodnocení rizik,
 - smlouva o využití a odstranění odpadu (zabezpečení odvozu, třídění, využití a odstranění směšného a tříděného odpadu). [8]

5. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro zjištění informací o společenské odpovědnosti proexportních firem z pohledu jejich zaměstnanců, jsem provedla dotazníkové šetření. Dotazník byl rozeslán 80 zaměstnancům proexportních firem. Odpovědi jsem získala od 78 % dotazovaných. Největší podíl dotazovaných pracuje ve zpracovatelském průmyslu.

První část dotazníku byla zaměřena na ekonomický pilíř, kde jsem se respondentů dotazovala na existenci etického kodexu, věrnostní programy pro zákazníky a zájem o spokojenost zákazníků. Dle etického kodexu se v zaměstnání chová 60% dotazovaných, z 57% společnosti poskytují pro své zákazníky slevy, rabaty či další věrnostní výhody. O spokojenost svých zákazníků se přímo zajímá 91% společností, z toho 58 % firem spokojenost zákazníků zaznamenává a měří.

Druhá část šetření byla zaměřena na sociální pilíř a tedy zaměstnanecké výhody a bonusy, možnost vzdělávání v zaměstnání a poskytování zdravotních služeb zaměstnavatelem. Nejčastěji využívané zaměstnanecké výhody jsou odměny a prémie, pružná pracovní doba či pracovní telefon a počítač. Mezi další často používané zaměstnanecké bonusy a výhody se řadí možnost práce z domova, příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění. Dále bylo zjištěno, že 78% společností poskytuje svým zaměstnancům možnost školení či dalšího vzdělávání, ale pouze 42% zaměstnavatelů poskytuje také zdravotní služby.

Třetí a poslední část dotazníku byla zaměřená na pilíř ekologický. Podle názorů zaměstnanců se pouze z 68% chová jejich společnost ekologicky. Dále jsem se zajímala o odpadové hospodářství. Zaměstnanců jsem se dotazovala, zda ve společnostech tento systém existuje, dle respondentů 63% společností má tento systém zaveden. Méně se však firmy zajímají o snižování emisí a to jen 26% společností. Zájem o životní prostředí projevuje 71% společností.

ZÁVĚR

Z mého pohledu a na základě výsledků provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že implementace etického kodexu je významným nástrojem pro zvyšování konkurenceschopnosti proexportně zaměřených podniků, a to zejména v době probíhající ekonomické recese. Také se často setkáváme s nekorektním konkurenčním bojem, většinou ze strany asijských producentů zboží, pro které bývá etický kodex jen prázdným slovem. Pro exportně zaměřené podniky je tedy význam etického kodexu ze značné jeho části vnější, čili pomáhá utvářet a formovat marketingovou politiku. Sděluje obchodním partnerům, jaké jsou priority podniku z pohledu společenské odpovědnosti ve výše zmiňovaných dominantních oblastech. Z obecného pohledu je význam etického pohledu zajisté také vnitřní, pomáhá identifikovat etické otázky, se kterými se zaměstnanci dostávají v rámci plnění pracovních úkolů do kontaktu a nabízí také varianty řešení, jak na tyto otázky odpovídat. Dodržování principů etického chování činí práci v jakékoli organizaci příjemnější, a tím i produktivnější. Usnadňuje i získání a udržení kvalitních zaměstnanců. Společnosti se v současnosti stále více zaměřují na problémy životního prostředí, chtějí vyrábět úsporně a ekologicky, čímž se jejich výrobky stávají konkurenceschopnými na zahraničních trzích, tím jsou také tyto společnosti přitažlivější pro zahraniční investory a dodavatele. Z důvodu značné otevřenosti české ekonomiky je pro proexportně zaměřené společnosti důležité chovat se společensky odpovědně, čímž mohou zvýšit nejen své zisky a podíl exportovaných výrobků, ale také prospívat životnímu prostředí. Proexportní potenciál firem roste vysokým tempem a společensky odpovědné chování implementuje do své podnikatelské strategie stále více českých, nejen proexportních, společností.

LITERATURA

Sustainable and responsible business Corporate Social Responsibility (CSR): European policy on CSR. *European Commission* [online]. 2011 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm.

GREEN PAPER: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. *European Commission* [online]. 2001 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf.

SCHWARTZ, Mark S. *Corporate social responsibility: an ethical approach*. Peterborough, Ont: Broadview Press. ISBN 978-155-1112-947.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

PUTNOVÁ, Anna. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

Ekokom. [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.ekokom.cz/>.

Ministerstvo životního prostředí. [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.mzp.cz/>.

ISO Standards. [online]. [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/home/standards.htm>.

KONTAKT

Ing. Gabriela Machalová

Dvorská 4950/8

466 01 Jablonec nad Nisou

Česká republika

HODNOTENIE VÝKONNOSTI AUTOMOBILOVÉHO PRIEMYSLU NA SLOVENSKU A JEHO ADAPTÁCIA NA KRÍZOVÉ PODMIENKY

PERFORMANCE EVALUATION OF THE AUTOMOTIVE SECTOR IN THE SLOVAK REPUBLIC AND ITS ADAPTATION TO CRISIS CONDITIONS

Helena Majdúchová, Martin Pacek

ABSTRACT

The Slovak Republic has built modern, high productive capacities and excellent human resources in the modern auto industry. In the near future, it is expected the dynamic development of automotive industry and the strengthening its position in the structure of economy and industry. The impact of automotive industry on performance of the Slovak republic is extremely strong. It is possible to say that the export is currently the only source of the economic growth. In case of stagnation or even a decline in export, it comes inevitably to the economic downturn as well.

KEY WORDS

automotive industry, stabilization measures, crisis diagnosis, export

JEL Classification

L16, L25, M21, O11

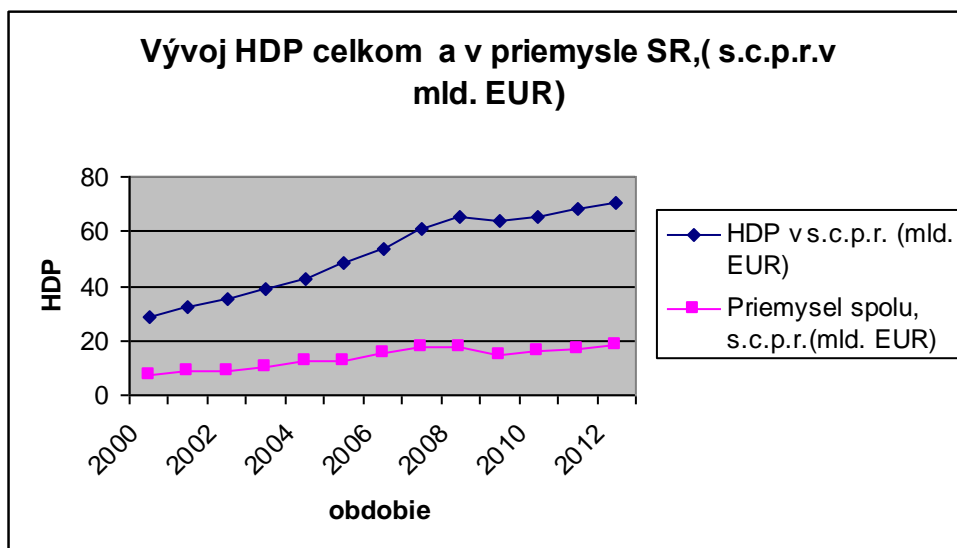
ÚVOD

Svetová hospodárska a finančná kríza zasiahla slovenskú ekonomiku síce s určitým oneskorením, ale pomerne razantne. Došlo tak k prerušeniu pomerne dlhého rastového ekonomického cyklu. V roku 2009 poklesla tvorba hrubého domáceho produktu o 6% čo v absolútnom vyjadrení predstavovalo 4,048 mld. EUR. Táto tendencia pokračovala aj v roku 2010, kedy HDP dosiahol cca 98,5 % úrovne roku 2008. Až v roku 2011 sa výška HDP prehnula cez úroveň roku 2008, je však nutné konštatovať, že dynamika jeho rastu sa veľmi spomalila. Kým v rokoch 2000-2008 HDP rástol v priemere indexom 110,1 v roku 2010 rástol HDP už len indexom 104,9, v roku 2011 indexom 104,9 a v roku 2012 už len 103,4. Možno teda konštatovať, že slovenská ekonomika stále nedosiahla predkrízovú výkonnosť. Spomalenie hospodárskeho rastu slovenskej ekonomiky sa prejavuje prakticky vo všetkých jej oblastiach. Medzi najvýznamnejšie jeho dôsledky patrí spomalenie domácej spotreby, rast nezamestnanosti, pokles reálnych príjmov a rast inflácie. V tomto období je ťažké predpovedať, ako dlho bude obdobie spomalenia výkonnosti ekonomiky trvať. Osobitne zložitou sa táto otázka javí v kontexte štruktúry slovenskej ekonomiky, ktorá je výrazne otvorenou ekonomikou závislou na exporte svojich produktov.

Slovenská ekonomika je ťahaná predovšetkým exportom svojich výrobkov a služieb. V roku 2012 sa vyviezli produkty v celkovej hodnote 67,3 mld. EUR, čo v porovnaní s rokom 2011 predstavuje 12,9% nárast.

¹ Majdúchová Helena, prof. Ing. CSc. , Katedra podnikovohospodárska FPM. Príspevok bol spracovaný v súlade s riešením výskumného projektu VEGA : Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov 1/0980/12. Autorský podiel 80%.
Pacek Martin, Ing. PhD. – finančný riaditeľ CCN Castings, s.r.o. Autorský podiel 20%.

Obr.1: Vývoj hrubého domáceho produktu celkom a v priemysle v stálych cenách od roku 2000-2012



Zdroj: údaje ŠÚ SR, vlastné spracovanie autora

1. POSTAVENIE AUTOMOBILOVÉHO PRIEMYSLU V SR

V rámci exportu osobitné miesto zaujíma automobilový priemysel. Vývoz automobilov na celkovom exporte tvorí až 20% a stáva sa tak rozhodujúcim priemyselným odvetvím a hybnou silou slovenského hospodárstva. Jeho podiel na tržbách v priemyselnej výrobe v roku 2011 predstavoval 27% a v roku 2012 stúpol na 30,4%.

Automobilový priemysel na Slovensku zamestnával v roku 2012 cca 66 044 zamestnancov, čo tvorí cca 13% všetkých zamestnancov priemyslu, pričom tento podiel má stúpajúcu tendenciu.

Úloha automobilového priemyslu ako zamestnávateľa je vo všeobecnosti menej významná ako úloha producenta, kvôli kapitálovej náročnosti tohto priemyslu. Avšak automobilový priemysel je jedno z mála priemyselných odvetví, kde počet zamestnancov od roku 2001 neustále rástol.

Úroveň produktivity práce meraná ukazovateľom produkcia tržieb na jedného zamestnanca dosahuje v roku 2010 v automobilovom priemysle 185,78% jej úrovne priemeru v priemysle SR a už sa takmer dostáva na úroveň v predkrízovom období roku 2008 kedy dosahoval pomer 189%. Celkovo môžeme vidieť, že produktivita oproti roku 2009 vzrástla v hodnotovom vyjadrení a je dokonca väčšia než v roku 2008. Prehľad jednoznačne potvrdzuje dominantnú pozíciu automobilového priemyslu v štruktúre priemyselnej výroby a strojárstva Slovenskej republiky. Pozícia automobilového priemyslu na základných ukazovateľoch priemyselnej výroby a strojárkeho priemyslu sa pritom najviac v hodnotení v čase výrazne posilňuje. Automobilový priemysel je v Slovenskej republike kľúčovým odvetvím pre vývoj tvorby hrubého domáceho produktu, exportu, zamestnanosti, získavania investícií a celkových kvalitatívnych zmien v ekonomike a priemysle vyjadrených vysokou kvalitou, produktivitou, inováciami a vysokými technológiami.

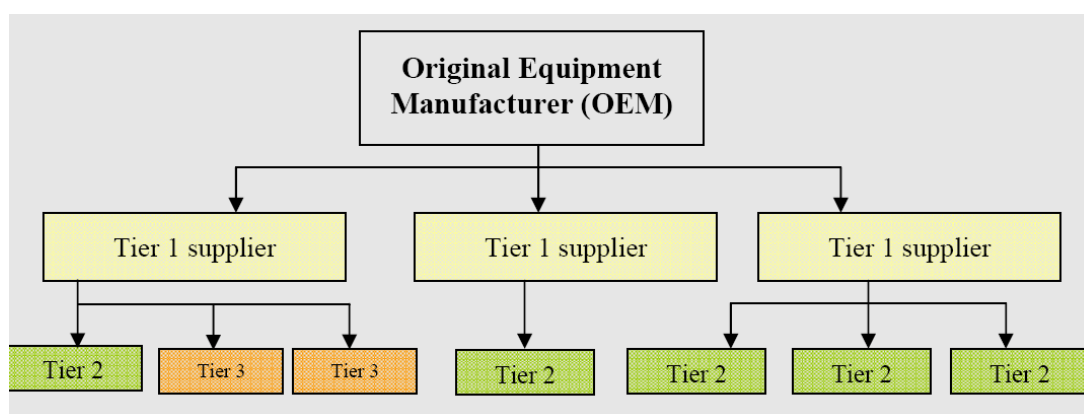
Slovenská republika má v automobilovom priemysle vybudované moderné, vysoko produktívne kapacity a kvalitné ľudské zdroje. V najbližšom období sa predpokladá

dynamický rozvoj automobilového priemyslu a posilňovanie jeho pozície v štruktúre ekonomiky a priemyslu.

V roku 2012 sa na Slovensku vyrobilo 850 tis. kusov automobilov. Pred desiatimi rokmi sa na Slovensku vyrábalo „len“ 200-tisíc áut ročne, v roku 2011 to bolo už 640-tisíc. Na Slovensku sa tak na tisíc obyvateľov vyrobí 157 automobilov, kým v susednej Českej republike to bude okolo 114 vozidiel na tisíc obyvateľov.

Silnou stránkou automobilového priemyslu na Slovensku nie sú len etablované automobilové podniky, ale aj vytvorená kvalitná sieť dodávateľských podnikov, ktoré pracujú v blízkosti automobiliek a dostupná vzdelaná a technicky zdatná pracovná sila. Vertikálne integrované montujúce podniky sa stali uzlom siete, kam je outsourcované široké množstvo úloh. Obrázok č. 2 vykresľuje štruktúru automobilového priemyslu podľa Európskej komisie.

Obrázok č. 2 : Štruktúra automobilového priemyslu podľa Európskej komisie



Prameň: Tirpak, M – Kariozen, A.: The Automotive Industry in Central Europe.

Vrchol schémy patrí hlavným finálnym výrobcam – Volkswagen, Škoda, PSA Peugeot-Citroen, Fiat alebo Suzuki, ktorí skladajú finálne produkty z viacerých rozličných modulov, pričom konečný automobil nesie ich meno ale väčšina čiastkových komponentov (brzdy, pneumatiky, sedačky, elektrické systémy) sú poskytované inými výrobcami. Vrstva dodávateľov TIER 1 – napr. Bosch, Valeo, Johnson & Johnson dodávajú priamo finálnym výrobcam. Systémoví dodávatelia prvej skupiny spolupracujú s hlavnými producentmi na dizajne, montovaní a dodávkach komplexných modulov. Obyčajne prvú vrstvu dodávateľov charakterizujú medzinárodné spoločnosti spolupracujúce s viacerými hlavnými výrobcami. Väzby tradičných lokálnych dodávateľov a finálnych výrobcov sú slabšie pre dopady pokračujúcej konsolidácie priemyslu a rast zahraničnej konkurencie vstupujúcej do oblastí krajín V4. Vrstva TIER 1 nakupuje od dodávateľov nižšej vrstvy. Druhá vrstva, producenti autodiélov TIER 2, poskytujú svoju produkciu dodávateľom vrstvy TIER 1 alebo v niektorých osobitých prípadoch môžu dodávky smerovať priamo do montujúcich závodov (bezpečnostné komponenty pre automobily ako napríklad airbagy). Ďalší vývoj by odkryl výrobcov ešte nižšej skupiny TIER 3, ktorí odovzdávajú svoju produkciu a poskytujú služby dodávateľom druhej vrstvy TIER 2 (konštrukčné materiály a služby).²

² TIRPAK, M – KARIOZEN, A.: *The Automotive Industry in Central Europe*. [online]. [Warsaw, Poland]: Regional office in Warsaw, November 2006 [citované 2012-02-25]. Dostupné na WWW: <<http://imf.org/external/cee/2006/1106.pdf>>

2. VÝSLEDKY PRIESKUMU VYBRANÝCH PODNKOV

V nasledujúcej časti nášho príspevku sa zameriame na základe dotazníkového prieskumu charakterizovať reakciu podnikov automobilového priemyslu na krízové podmienky v období rokov 2008-2010, ako aj informácie o predstavách manažmentu o budúcom fungovaní firmy v nasledujúcom období.

Podniky boli oslovené prostredníctvom direct mailingu a prostredníctvom osobného kontaktu a štruktúrovaného rozhovoru. Rozhodli sme sa osloviť podniky základných skupín TIER 1 a TIER 2 a to v celkovom počte 28 podnikateľských subjektov. Tento počet tvorí cca 14% z celkového počtu subjektov pôsobiacich v tomto odvetví, preto vybranú vzorcu považujeme za reprezentatívnu. Prieskumu sa nezúčastnil ani jeden z troch výrobcov automobilov pôsobiacich na Slovensku, čo však nepovažujeme za nedostatok, vzhľadom na predpoklad, že ostatné subjekty kopírujú v svojich rozhodnutiach hlavných výrobcov automobilov. Vzhľadom na rozsah tohto príspevku neuvádzame výsledky celého prieskumu, ale len jeho vybraných častí. Z celkového počtu subjektov bolo 35,29% zastúpených v skupine TIER 1 – priamy dodávateľ a 47,06% bolo v skupine TIER 2 – subdodávateľ. Dotazník vyplnilo aj 17,5% subjektov, ktorí sa nehlásili ani k jednej zo skupín.

Otázka: Aké zmeny v oblasti reštrukturalizácie ste inicializovali v rokoch 2008-2010

S príchodom a dopadom finančnej a hospodárskej krízy, podniky boli donútené k prístupiu reštrukturalizačných opatrení. Tieto aktivity boli najčastejšie reakciou na pokles tržieb a cien a sú uskutočňované s cieľom zachovať požadovanú mieru zisku alebo minimalizovať straty. Znakom toho, že tlak na znižovanie nákladov neustáva je skutočnosť, že 62,16 % respondentov pristúpilo k zavedeniu iniciatív na zníženie nákladov. Ako ďalšie opatrenia v poradí časť respondentov 13,51 % zvolila navrátenie predtým outsorcovaných procesov a rovnaký počet zvolil naopak outsourcing procesov alebo funkcií. Podniky najviac vyvíjali iniciatívy na zníženie nákladov. Navrátenie predtým outsorcovaných procesov bolo taktiež v podobnom percentuálnom zastúpení.

Otázka: Aké boli realizované zmeny v štruktúre kapitálu

V oblasti zmeny štruktúry kapitálu vyjadrilo zhodne 33,33 % respondentov snahu o posilnenie rezerv ako dôraz na zníženie kapitálovej závislosti na cudzích zdrojoch a taktiež 33,33 % realizácii opatrení smerovalo k reštrukturalizácii dlhov. Predpokladáme, že podniky sa zamerali predovšetkým na reštrukturalizáciu úverových a leasingových splátok a to či už čiastočným odkladom celých splátok, alebo ich ponížením a predĺžením doby trvania úverov/leasingov. Treťou najvýznamnejšou odpoveďou respondentov 22,22 % bolo zvýšenie základného imania. Môže to byť ako odpoveď podnikov na ich zhoršenú ekonomickú situáciu a sprísnené podmienky bánk a leasingových spoločností a ich tlak a dôraz na udržanie kladného vlastného imania podnikov.

V súhrne možno konštatovať, že podniky sa v oblasti štruktúry kapitálu zamerali hlavne na posilnenie vlastných kapitálových rezerv a na reštrukturalizáciu dlhodobých úverov.

Otázka: Zaviedli ste plány zníženia nákladov ako odpoveď na finančnú krízu? Aké boli významné oblasti znižovania nákladov?

Cieľom tejto otvorenej otázky bolo vytipovať hlavné opatrenia, ktorými sa podniky snažili využiť čo najviac svoje rezervy a ušetriť náklady. Za najčastejšie zvolenú odpoveď bola redukcia prevádzkových nákladov ako sú hlavne energie a priamy materiál. Podniky sa sústredili na oblasť najväčších nákladov v podniku, kde sa dajú získať pri dôslednejšom

preskúmaní zmlúv s príslušnými dodávateľmi najväčšie úspory. Druhou v poradí častou odpoveďou na danú otázku bola optimalizácia výrobných procesov, zvyšovanie efektívnosti a produktivity, ktorú realizovalo 54,55 % respondentov. Nasledujú úspory na strane mzdových nákladov a to znižovaním miezd pracovníkom a ako posledné nepopulárne prepúšťanie zamestnancov čo volilo 22,73 %. Môžeme predpokladať, že podniky sa chceli vyhnúť tzv. jojo efektu a to nákladom na znižovaní počtu zamestnancov a ich následnému náboru pri opätovnom náraste zákaziek. Napriek snahe vyhnúť sa prepúšťaniu zamestnancov 2/3 podnikov muselo pristúpiť k tomuto kroku za účelom zníženia nákladov a to hlavne vo výrobnjej oblasti, kde počet prepustených pracovníkov sa pohyboval približne na úrovni 16,9 %. Administratívnu oblasť nevyvímajúc, kde prišlo k zníženiu stavu zhruba o 23,5 % pracovníkov. Podniky využívali všetky možnosti Zákonníka práce a to predovšetkým zavedenie flexikonta alebo skracovanie výrobného týždňa, aby náklady na mzdy klesli, ale počet zamestnancov zostal podľa možnosti zachovaný.

Otázka: Realizovali ste investície do nových technológií ?

Z tabuľky č.1 môžeme vidieť priemernú výšku investícií v rokoch 2008-2012. Najviac investujú podniky, ktoré majú zahraničné vlastníctvo v porovnaní so slovenským. Počas krízy podniky so zahraničným vlastníctvom radikálnejšie ponížili investície a to takmer o 30% v porovnaní s rokom 2008. V nasledujúcich rokoch sa ročný objem preinvestovaných prostriedkov viac menej udržiaval na rovnakej úrovni a také isté sú aj plány na rok 2012. Obdobná situácia bola aj v podnikoch s prevažujúcim slovenským vlastníctvom s tým rozdielom, že výška investícií od roku 2009, kedy bolo ich dno rastie percentuálne rýchlejšie než v podnikoch s prevažujúcim zahraničným vlastníctvom. Predpokladáme, že v podnikoch so zahraničným vlastníctvom pristupujú k otázke investícií stále opatrne a to kvôli pretrvávajúcej obave z predĺženia sa krízy. Negatívom vyhodnotenia tejto otázky bol fakt, že nie všetci respondenti poskytli údaje k tejto otázke, z ktorej by sme mohli zosumarizovať presnejšie závery.

Tabuľka č. 1: Priemerná výška investícií v podniku

	2008	2009	2010	2011	2012
Prevažne zahraničné vlastníctvo	2 729 412	1 892 059	1 647 059	1 494 118	1 402 941
Prevažne tuzemské vlastníctvo	48 5 455	22 5 091	72 9 818	83 9 545	1 381 364
SPOLU	3 214 866	2 117 150	2 376 877	2 333 663	2 784 305

Prameň: Vlastné spracovanie, v celých EUR

Otázka. Ktorá z týchto konkurenčných výhod je nevyhnutná pre udržanie rastu vašej spoločnosti z dlhodobého hľadiska ?

V snahe zabezpečiť a udržať dlhodobý rast sa väčšina podnikov bude zameriavať na svojich zákazníkov. To, že práve oni sú v rebríčku dôležitosti kladení na prvé miesto, nie je len akési formálne vyhlásenie, ale je to nevyhnutnosť pre udržateľný dlhodobý rast. Znamená to zabezpečiť pre nich prvotriedne služby, získať o nich a o trhu tie správne informácie, a mať tých správnych ľudí, ktorí zákazníkom poskytnú to, čo očakávajú. Sila obchodnej značky a

dobrá povest' sú ďalšími dvoma kľúčovými elementmi udržateľného rastu. Väčšina respondentov podnikov označila vysokú kvalitu služieb zákazníkom za dôležitý zdroj konkurenčnej výhody. V súčasnej dobe je čoraz ťažšie rozlišovať medzi výrobkami a aj keď sa nejakej spoločnosti podarí preraziť s novým úspešným produktom, konkurencia zakaždým zareaguje veľmi rýchlo, aby túto konkurenčnú výhodu zmazala. V týchto podmienkach, keď sú ponuky produktov veľmi podobné, najviac záleží na tom, aké majú zákazníci predchádzajúce skúsenosti, takže spoločnosti sa usilujú poskytovať jedinečné služby, aby si u zákazníkov vybudovali dôveru.

Z ďalších významných zistení prieskumu uvádzame:

- Za najvýznamnejšiu príležitosť pre budúci rast až 74,07% podnikov označilo vývoj nových produktov a služieb a 44,4% podnikov zvýšenie podielu na trhu.
- V oblasti riadenia pracovného kapitálu podniky najčastejšie využívali možnosť predlžovania doby splatnosti faktúr ako nástroj smerujúci k vymožitelnosti pohľadávok.
- Podniky, ktoré očakávali rast výnosov v rokoch 2012-2013 sa v období krízy zamerali na tri hlavné oblasti zlepšenia zákazníckeho portfólia : zvýšenie kvality produktov, zavedenie nového produktu a rozširovanie nových trhov. Z uvedeného vyplýva, že podniky nevidia priestor zvyšovať výnosy prostredníctvom zmeny ceny produktov.
- Podniky, ktoré zaviedli iniciatívy na znižovanie nákladov podstatne zlepšili vnútropodnikový systém riadenia zásob. Druhým najvýznamnejším opatrením na znižovanie nákladov bolo rokovanie o zmluvných podmienkach s dodávateľmi.
- Podniky so zahraničným vlastníctvom nevykazovali problémy s riadením svojej likvidity, naopak najvyšší podiel s riadením svojej likvidity mali podniky s tuzemským vlastníctvom.
- Podniky, ktoré prijali opatrenia s cieľom rozširovať súčasné trhy v priemere najviac investovali do inovácií.

ZÁVER

Vplyv automobilového priemyslu na výkonnosť slovenskej ekonomiky je mimoriadne silný. Možno povedať, že v súčasnosti je export jediným zdrojom ekonomického rastu a ak by došlo k stagnácii alebo dokonca k poklesu exportu zákonite dôjde aj k poklesu hospodárskeho rastu. Je preto nevyhnuté venovať zvýšenú pozornosť všetkým signálom, ktoré podniková sféra tejto oblasti vysiela smerom k orgánom štátnej moci vo vzťahu k jej nástrojom hospodárskej politiky.

LITERATÚRA

TIRPAK, M – KARIOZEN, A.: *The Automotive Industry in Central Europe*. [online]. [Warsaw, Poland]: Regional office in Warsaw, November 2006 [citované 2012-02-25]. Dostupné na WWW: <<http://imf.org/external/cee/2006/1106.pdf> >
Štatistický úrad SR

KONTAKT

prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.
Katedra podnikovohospodárska
Fakulta podnikového manažmentu
helena.majduchova@euba.sk

Ing. Martin Páček, PhD.
Finančný riaditeľ CCN Castings, s.r.o.
Považska Bystrica

GLOBALIZÁCIA – OČAKÁVANIA A REALITA

GLOBALISATION - THE EXPECTATIONS AND THE REALITY

Štefan Majtán, Soňa Nemečková

ABSTRACT

The discussion about the globalization like a system, ideology, internationalization of markets, the concentration of decision-making power and social process. Expectations associated with the globalization and their confrontation with the reality. Perception of the globalization by the world organization OECD, by the World Economic Forum participants, politicians, economists, scientists etc. Dimensions of the economic globalization. The positive benefits of the globalization are confronted with negative implications. The complexity of the process of globalization requires constant attention of theory and practice. Slovakia is a part of this process.

KEY WORDS

Globalization, dimensions of the economic globalization, the pros and cons of the globalization.

JEL Classification

A10, F20, M20, M30

ÚVOD

Náš referát má ambíciu prispieť do teoretickej diskusie k širokospektrálnemu chápaniu procesu globalizácie, pričom spektrum, ktoré dominuje nášmu záujmu je ekonomický pohľad. Popri prevažujúcich názoroch o nezvratnosti tohto procesu vývoja sveta všeobecne, a v tom aj svetovej ekonomiky, stále sa diskutuje globalizácia v rovinách: systém, ideológia, internacionalizácia trhov, koncentrácia rozhodovacej sily, sociálny proces... a pod. Napriek rôznym očakávaniam s ňou spájaným je dnes globalizácia faktom, s ktorým sa musíme vysporiadať. Dúfame, že predložená „diskusia“ názorov rôznych uznávaných osobností pomôže nielen nám v teoretickej sfére, ale aj manažérom v hospodárskej praxi, lepšie sa orientovať v tejto realite.

KOMPARÁCIA NÁZOROV

Začiatok globalizácie spája jedna skupina odborníkov s expanziou kapitalizmu v 16. storočí, ktorá viedla ku kolonizácii juhoeurópskych krajín s podporou medzinárodných obchodných spoločností (Leeds). Rast globalizácie sa spomalil prvou svetovou vojnou, no rozvoj nadnárodných spoločností a technologických zlepšení v leteckej doprave a medzinárodnej komunikácii po skončení druhej svetovej vojny opäť zvýšil jej rýchlosť a rozsah. Naplno sa to prejavilo po páde Berlínskeho múru a následnom hospodárskom a politickom kolapse bývalého východného bloku. V porovnaní s vyššie uvedeným existujú

¹ Prof. Ing. Štefan Majtán, PhD., Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave. Vedúci projektu VEGA 1/0100/13 „Skúmanie dopadov aktuálnych javov svetovej ekonomiky na marketingové aktivity firiem“, ktorého výstupom je tento príspevok.

² Ing. Soňa Nemečková, PhD., ukončená doktorandúra u školiteľa prof. Ing. Štefana Majtána, PhD. Príspevok nadväzuje na jej dizertačnú prácu: *Vplyv globálneho prostredia na marketing firiem*. Bratislava, 2012.

extrémne názory, ktoré pokladajú za začiatok globalizácie rastúce obchodné väzby medzi Sumerskou ríšou a civilizáciami v doline Indus v 3. tisícročí pred Kristom. „Za skoršie obdobie počiatku niektorí považujú obdobie budovania obchodných vzťahov medzi Rimami, Partmi a Čínou, cez islamský zlatý vek, epochu zámorských objavov, éru industrializácie, až po začiatok 20. storočia“ (Lesáková, 2010, s.305-306). Môžeme sa stretnúť aj s vnímaním, že globalizácia sa skutočne prejavila až na konci 19. Storočia, keď dominoval slobodný obchod, vymieňali sa veľké objemy tovarov a výrazne tak rástla životná úroveň krajín, zapojených do tohto obchodu (Seidlová, 2010).

Napriek nezhode o presnom začiatku globalizácie, považujeme za dôležitú myšlienku Vontobela (2005, s.103), ktorý poukazuje na to, že „globalizácia ako svet obopínajúca aktivita nie je novým javom, ale nikdy predtým sa nespájala s toľkými očakávaniami.“ Ďalej konštatuje, že viaceré tieto očakávania, spojené s globalizáciou ako slobodným trhovým hospodárstvom, sa však nenaplnili.

S pojmom globalizácia sa spája množstvo definícií. Môžeme sa na ňu pozerieť ako na systém, proces či ideológiu. Závisí to od uhla pohľadu, na ktorý aspekt sa pri jej vymedzení sústreďíme. Významný politický predstaviteľ sa už v roku 1998 v Ženeve, pri príležitosti 15. výročia GATT-WTO, vyjadril na tému globalizácie nasledovne: Bill Clinton vyhlásil: „globalizácia nie je politická voľba, je to fakt“ a Tony Blair dodal: „globalizácia je nezvratná a nedá sa jej ubrániť“ (Gelinas, 2003). Neznamená to však, že máme len pasívne akceptovať globalizáciu a jej dopady. Rovnako neefektívna môže byť snaha tento proces transformácie spoločnosti ignorovať. Skutočnosťou je, že globalizácia sa stále postupne rozvíja aj napriek jej mnohým odporcom. Podľa svetovej organizácie OECD sa termín globalizácia všeobecne používa na popísanie rastúcej internacionalizácie trhov s tovarom a službami, výrobných prostriedkov, finančných systémov, konkurencie, korporácií, technológií a priemyslu (Glossary). Okrem iného vedie k väčšej mobilite kapitálu, rýchlejšiemu šíreniu technologických inovácií ale i k rastúcej vzájomnej závislosti a jednotnosti národných trhov. Podľa Goldina a Reinerta (2007) globalizáciu charakterizuje zmena charakteru a kvality piatich ekonomických rozmerov. Patrí sem obchod v podobe výmeny tovarov a služieb medzi krajinami a v rámci financií výmena aktív a finančných nástrojov. Treťou dimenziou je podpora zahŕňajúca transfer pôžičiek, grantov ako aj technickú pomoc pri budovaní kapacít. Nasleduje migrácia a posledným rozmerom sú nápady ako najširší fenomén globalizácie.

Podľa prezidenta Svetového ekonomického fóra³ Klauza Schwaba je globalizácia proces, pre ktorý je vlastné, že (Šindlerová, 2005):

- „globálna ekonomika sa buduje na silných regionálnych spoločenstvách,
- vytvára sa globálny trh s megakonkurenciou zasahujúcou až do jednotlivých národných trhov,
- globalizáciu sprevádza formovanie molekulárnej ekonomiky,
- formuje sa sieťová ekonomika,
- vzniká virtuálna ekonomika, prekonáva sa obmedzenie priestoru a času,
- globálna ekonomika v reálnom čase umožňuje podstatné zrýchlenie rozhodovacích procesov.“

Globalizácia svetovej ekonomiky tak v súčasnosti prináša rapidnú zmenu podmienok podnikania. Za kľúčové zmeny pre všetky odvetvia možno považovať (Seidlová, 2010, s.485):

- „odbúranie prekážok medzinárodného obchodu, liberalizáciu obchodu, činnosť Svetovej organizácie obchodu,

³ World Economic Forum - nezávislá medzinárodná organizácia usilujúca sa o zlepšenie stavu sveta zapojením obchodných, politických, akademických a ďalších vodcov spoločnosti do formovania globálnych, regionálnych a priemyselných programov.

- internacionalizáciu výroby, rast priamych zahraničných investícií,
- globálnu koncentráciu kapitálu, rast fúzií a akvizícií, vznik finančných aglomerátov.“

Soros (2002) vymedzuje globalizáciu ako „rozvoj globálnych finančných trhov, rast nadnárodných korporácií a ich rastúcu nadvládu nad národnými ekonomikami.“ Bývalý podpredseda vlády Kanady Paul Hellyer poukazuje na koncentráciu rozhodovacej sily v rukách najmocnejších a ich negatívne zámery: „Globalizácia je v skutočnosti krycie meno pre korporatizáciu. Je to pokus najväčších spoločností na svete a najväčších bánk na svete prebudovať svet takým spôsobom, že nebudú musieť platiť slušné mzdy svojim zamestnancom, nebudú musieť platiť dane na opravu dier a udržiavanie parkov a nebudú musieť platiť dôchodky pre starých a zdravotne postihnutých“ (Page). Ďalej zdôrazňuje, že niektoré nadnárodné spoločnosti sú dokonca väčšie a silnejšie ako národné štáty. Toto tvrdenie dopĺňa údajom, že medzi 100 najväčších ekonomík sveta patrí 51 spoločností a 49 národných štátov. Môžeme pozorovať, že takmer všetky hlavné komodity (napr. káva alebo bavlna) sú ovládané šiestimi alebo menej firmami, v ktorých je následne koncentrovaná moc.

Môžeme sa stretnúť aj s opačným ponímaním, kde „predstaviteľmi globalizácie sú rôzne svetové politické a ekonomické organizácie, združenia a spoločenstvá, ktoré pôsobia nadnárodne a ich činnosť je zameraná na prispôbovanie a usmerňovanie politických a hospodárskych reforiem v menej rozvinutých krajinách za účelom znižovania chudoby na čo najnižšiu úroveň, dodržiavania základných ľudských práv a slobôd“ (Križanová – Kolenčík, 2010, s.281). Globalizácia sa podľa uvedeného tvrdenia spája so spravodlivosťou, morálnymi a ľudskými cieľmi.

Globalizácia ako pojem zastrešuje niekoľko dimenzií a pri ich vymedzení sa autori znova líšia. Viacerí autori chápu globalizáciu ako „komplexný proces, ktorý má viac rozmerov, a to: ekonomický, sociálny a politický“ (Hontyová, 2009, s.189).

Globalizácia však môže súvisieť s každou oblasťou spoločenského života. Ako uvádzajú Križanová a Kolenčík (2010, s.280), nejedná sa len o ekonomiku a politiku ale aj kultúru, komunikáciu, životné prostredie a pod. Pri komplexnejšom vymedzení sú dimenzie globalizácie nasledovné (Dagdelen – Elibor, 2009): ekonomika, politika, sociológia, psychológia, antropológia, komunikácia a geografia. Ďalšie prístupy k vymedzeniu dimenzií globalizácie budeme prezentovať a využívať v analytickej časti v súvislosti s hodnotením úrovne globalizácie podľa vybraných indexov.

Uvedené definície či charakteristiky sa navzájom líšia no na druhej strane majú aj veľa spoločného, respektíve sa dopĺňajú. Na základe uvedeného, globalizáciu môžeme vnímať ako postupnú transformáciu celosvetovej spoločnosti s narastajúcou vzájomnou závislosťou jednotlivcov, národov a regiónov sveta nielen v ekonomickej oblasti, ale aj politickej, technologickej, ekologickej, kultúrnej a sociálnej sfére, pričom stále väčší význam zohrávajú transnacionálne spoločnosti. Rýchlosť a kvalita tejto transformácie je podmienená predovšetkým rozvojom informačno-komunikačných technológií ale aj rozvojom dopravy a liberalizáciou trhových ekonomík, vďaka ktorým sa geografické vzdialenosti či hranice medzi štátmi stávajú menej dôležité, čo umožňuje zjednodušenie a nárast mobility obyvateľstva, kapitálu a šírenia technologických inovácií.

Globalizácia sa prejavuje v mnohých dimenziách a jej dôsledky sú rozsiahle. Niektoré vytvárajú príležitosti ako pre jednotlivcov, tak i pre podniky a krajiny. Iné sú pre spoločnosť hrozbou. Tak ako väčšina javov v živote, to čo je pre jednu stranu pozitívne, pre druhú môže byť negatívne až zničujúce.

Pozitívne prínosy globalizácie zdôrazňujú hlavne jej zástancovia avšak veľká pozornosť je upriamovaná rôznymi záujmovými skupinami či hnutiami aj na jej negatívne dôsledky. Medzi kladné stránky globalizácie môžeme zaradiť (Tehlan, 2010):

- podporu výmeny názorov, myšlienok a informácií,
- vytváranie pracovných miest, rast produktivity a bohatstvo,

- zvýšenie predaja, zvýšenie ziskovosti a úspory z rozsahu vo výrobe,
- izolácia sezónneho predaja na domácom trhu hľadaním nových zahraničných trhov.

Zvariková (2010) konkretizuje, že s prenosom správ a informácií súvisí nielen úspora času ale aj nákladov. K pozitívnym stránkam globalizácie zahŕňa aj konkurenciu. Zákazník má vďaka väčšej konkurencii na výber väčší sortiment a za nižšie ceny. Pozitívne stránky globalizačných procesov okrem uvedeného môžeme rozšíriť o (Hontyová, 2009):

- zvyšovanie celosvetovej interdependencie, podporu regionálnej ekonomickej integrácie, realizáciu nadnárodných projektov, vytváranie podnikateľských zoskupení,
- globálne zhodnocovanie kapitálu a nové postavenie medzinárodných inštitúcií,
- prekonávanie ohraničení v čase a priestore a podporu mobility výrobných faktorov,
- rozvoj biotechnológií a genetiky,
- poznávanie iných kultúr a inšpiráciu k tvorivosti.

Globalizácia má nesporne aj svoje negatívne stránky. Jej odporcovia tvrdia, že „vedľajšie efekty globalizácie na kultúru, prostredie a ľudské práva, prevyšujú jej úžitky“ (Nsour, 2010, s. 40). Medzi jej záporné stránky radia, že ničí pracovné ako aj ústavné práva, podkopáva štátnu suverenitu, prehľbuje dominanciu väčších národov a medzinárodných spoločností na úkor chudobných krajín a krajín tretieho sveta. Indická ekologička Vandana Shiva sa vyjadrila na úkor globalizácie nasledovne: „globalizácia, ktorá centralizuje moc, ničí živobytie a spôsobuje vysídlenie a ničenie životného prostredia, taktiež zasieva semená komunálnej politiky a náboženského fundamentalizmu“ (Leeds). Balhar (2011), Zvariková (2010), Hontyová (2009), ďalej radia medzi negatívne stránky globalizačných procesov:

- nestabilita ekonomiky a ekonomické rozdiely medzi krajinami, intenzívne poprepájanie krajín, ktoré je hrozbou, pretože problémy či kríza v jednej z nich môže ovplyvniť všetky ostatné krajiny,
- dominantné postavenie monopolov, rastúci význam transnacionálnych korporácií, ktoré mnohokrát zneužívajú svoje postavenie na trhu,
- obrovská diferenciacia sveta, zväčšovanie nerovnomerného ekonomického a sociálneho rozvoja, sociálna polarizácia čo sa prejavuje zmenšovaním strednej vrstvy a rastom bohatých a chudobných vrstiev obyvateľstva, zväčšovanie nespravodlivosti pri rozdeľovaní svetového bohatstva,
- nárast nezamestnanosti spôsobený automatizáciou výroby a spájaním sa podnikov, v rozvinutých krajinách prichádzajú ľudia o prácu v dôsledku presunu dopytu za lacnou pracovnou silou do rozvojových krajín, reštrukturalizácia trhu práce,
- unifikácia spotreby, zánik národných špecifík,
- zvyšovanie medzinárodnej kriminality, terorizmu a násillia,
- globálne otepľovanie a poškodzovanie životného prostredia vyrubovaním lesov, kontamináciou pôdy, znečisťovaním vzduchu a vody, vyčerpávaním zásob nerastných surovín či znižovaním estetickej hodnoty.

Globalizácia má na svetovú ekonomiku, spoločnosť a prostredie pozitívne ako aj negatívne dopady. Jednotlivé subjekty trhu ich však vnímajú rôzne. Napríklad vznik globálnej konkurencie predstavuje existenčnú hrozbu pre mnohé menšie lokálne podniky no na druhej strane spotrebiteľia majú väčšiu možnosť výberu produktov a cien, ktoré sú ochotní za uspokojenie danej potreby zaplatiť. Rovnaké disproporcie sa vytvárajú v názoroch, keď podniky presúvajú svoju výrobu kvôli lacnejšej pracovnej sile do rozvojových krajín ako aj pri posudzovaní rastu životnej úrovne, kde sa stretávame so štiepením strednej vrstvy na majetných a chudobných. Môžeme sa stretnúť s názormi, že práve pod vplyvom globalizácie sa začali celosvetovo riešiť environmentálne problémy a vnikajú mnohé spolupráce a projekty na ochranu životného prostredia. Na druhej strane mnohí pripisujú vinu z devastácie našej Zeme práve dôsledkom globalizácie. Pri posudzovaní dopadov je potrebné zohľadniť nielen

rôzne subjekty trhu, ale aj rôzne dimenzie globalizácie. To znamená, že čo môže byť politicky alebo ekonomicky prospešné, môže mať negatívne ekologické či sociálne dopady. Pod vplyvom všetkých týchto rozporov vznikajú rôzne názorové hnutia a ideológie podľa stupňa odmietania globalizácie, kritiky jej dôsledkov a cieľov ako tento proces korigovať. Paradoxom môže byť, keď sa stúpenci silnej anti-globalizácie snažia prezentovať a spojiť prostredníctvom globálnych produktov a sami pracujú pre transnacionálnu korporáciu. Je potrebné reálne zhodnotiť prínosy globalizácie s ohľadom na jej dimenzie ako aj rôzne subjekty trhu a využiť ich v náš prospech avšak musíme zvážiť akú „cenu“ sme ochotní za to zaplatiť a vziať do úvahy možné dôsledky do budúcnosti.

ZÁVER

Napriek tomu, že v príspevku neboli prezentované žiadne analýzy ani relevantné prognózy vývoja svetovej globalizácie, konštatujeme, že ich bolo realizovaných nespočetné množstvo, podobne ako je množstvo teoretických názorov, a tiež vo väčšine z nich sa potvrdzuje zložitosť tohto procesu. Je tiež všeobecne známe, že Slovensko patrí medzi výrazne globalizované krajiny a má význam venovať týmto procesom zvýšenú pozornosť tak v teoretickej rovine ako aj v rovine praktických skúseností.

LITERATÚRA

- BALHAR, V. 2011. *Marketing v procese globalizácie*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. ISBN 978-80-225-3157-3.
- DAGDELEN, O. – ELIBOR, H. – YUCEL, R. 2009. Globalization and International Marketing Ethics Problems. In *International Research Journal of Finance and Economics*. 2009, Issue 26. ISSN 1450-2887. p.93 – 104.
- GÉLINAS, J. 2003. *Juggernaut politics: understanding predatory globalization*. London : Zed Books Ltd, 2003. ISBN 1-84277-169-8 .
- GLOSSARY OF STATISTICAL TERMS. Globalisation. [Online]. [cit.2011-10-10]. Dostupné na internete: <<http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1121§>>
- GOLDIN, I. - REINERT, K. 2007. *Globalization for development : trade, finance, aid, migration, and policy*. Rev. ed. Washington, D.C. : World Bank; New York : Palgrave Macmillan, 2007. ISBN 978-0-8213-6929-6.
- HONTYOVÁ, K. - LISÝ, J. - MAJDÚCHOVÁ, H. 2009. *Základy ekonómie a ekonomiky*. 6. aktualiz. a preprac. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2694-4.
- KRIŽANOVÁ, A. – KOLENČÍK, J. 2010. Hrozby a príležitosti globalizácie. In *Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky '10: zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Ražské Teplice: 2010. ISSN 1336-5878, s. 280-283.
- LEEDS DEVELOPMENT EDUCATION CENTRE. What is globalisation? [Online]. [cit. 2011-03-07]. Dostupné na internete: <http://www.leedsdec.org.uk/positively_global_globalisation.htm>
- LESÁKOVÁ, D. 2010. Ekonomické aspekty a miera globalizácie. In *Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky '10: zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Ražské Teplice: 2010. ISSN 1336-5878, s. 305-309.
- NEMEČKOVÁ, S.: *Vplyv globálneho prostredia na marketing firiem: dizertačná práca (elektronický zdroj)*. Školiteľ: Štefan Majtán. Bratislava, 2012. CD-ROM.
- NSOUR, M. 2010. *Rethinking the world trade order*. Leiden: Sidestone Press, 2010. ISBN 978-90-8890-036-5.
- PAGE, J. Globalization explained. [Online]. [cit. 2011-09-09]. Dostupné na internete: <<http://www.localfutures.org/publications/online-articles/>>

- globalisation-explained>
- PRAVDA.SK. 2008. Slovenskí nábytkári vyrábajú viac pre IKEA. [Online]. 13.3.2008. [cit. 2012-02-20]. Dostupné na internete:<http://spravy.pravda.sk/sk_ekonomika.asp?c=A080313_080148_sk_pludia_p01#ixzz1qGsuvXAW>
- SEIDLOVÁ, E. 2010. Globalizácia – otázka politickej voľby, alebo fenomén 21. storočia? In *Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky '10: zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Rajecské Teplice: 2010. ISSN 1336-5878, s. 485-490.
- SOROS, G. 2002. *George Soros on globalization*. New York : Public Affairs, 2005. ISBN 978-1-586-48687-7.
- ŠINDLERYOVÁ, I. 2005. Nová realita? Globálna súťaž medzi globálnymi organizáciami pre globálneho spotrebiteľa. In *Marketing & komunikace*. [Online]. 7.2.2005. [cit. 2009-08-22]. Dostupné na internete: <<http://mandk.cz/view.php?cisloclanku=2005020002>>
- TEHLAN, P. 2010. Globalization. [Online]. 2010. [cit. 2011-05-08]. Dostupné na internete: <<http://www.scribd.com/doc/52680618/Globalization-term-paper>>
- VONTOBEL, H. 2005. *Človek ako meradlo hodnôt*. Bratislava : Sprint – Vfra, 2005. ISBN 80-89085-45-8.
- ZVARÍKOVÁ, K. 2010. Globalizácia a nástroje public relations. In *Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky '10: zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Rajecské Teplice: 2010. ISSN 1336-5878, s. 683 – 686.

KONTAKT

prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.
Katedra podnikovohospodárska
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Email: majtan@euba.sk

Ing. Soňa Nemečková, PhD.
Jasovská 3
851 07 Bratislava
Email: sona.nemeckova@gmail.com

HODNOTENIE SYSTÉMU ROZVOJA ZAMESTNANCOV

EVALUATION OF THE EMPLOYEE DEVELOPMENT SYSTEM

Viera Marcinová

ABSTRACT

Importance of human resources grows. That is why regular and systematic development of employees is needed. Managers nowadays are aware of this fact and want to measure the impact of investment into the employee development. There are various methods and measurables for expressing dependence between the investment to employee development and company success. Various scientists, upon their researches, decided, that the most effective is ROI method.

KEY WORDS

ľudské zdroje, návratnosť investície do ľudských zdrojov, rozvoj ľudských zdrojov, nástroje riadenia ľudských zdrojov, efektivita nástrojov riadenia ľudských zdrojov

JEL Classification

J24

ÚVOD

Podnikom prinieslo 21. storočie síce mnoho príležitostí, ale zároveň aj zvýšený tlak na produktivitu, ktorý sa automaticky prenáša na zamestnancov podniku. Podniky v globálnej konkurencii sa snažia dosiahnuť výkonnosť na svetovej úrovni.

Zamestnanci sú schopní prispievať k napĺňaniu podnikových cieľov v rôznej miere. R. Walker (2003) zdôvodňuje vklady zamestnancov ako nezávislých investorov ľudského kapitálu v podobe času, talentu, úsilia, energie a zainteresovanosti. Na zamestnancov sa nepozera ako na nákladovú položku alebo aktívum podniku, to znamená ľudský kapitál. Ako uvádza: „Zamestnanci sú samostatnými a nezávislými investormi svojho ľudského kapitálu a môžu sa slobodne rozhodnúť, či a do akej miery sa budú v podniku, v ktorom pracujú, angažovať. Môžu sa hlboko ponoriť do riešenia pracovných úloh a vydať zo seba množstvo energie, môžu zušľachtiť svoje schopnosti na najvyššiu možnú úroveň alebo sa z určitého, okolitému svetu nepoznaného dôvodu držia stranou.“ (Walker, 2003, s. 92).

Zamestnanci podniku sú nositeľmi ľudského kapitálu. Vytvárať ľudský kapitál znamená pracovať s každým zamestnancom, motivovať ho k vyšším výkonom, rozvíjať jeho danosti, stabilizovať ho v podniku. Je to oblasť, v ktorej sa rozvoj ľudských zdrojov stretáva so psychológiou, andragogikou a ďalšími vednými disciplínami zaoberajúcimi sa človekom.

Prínosy zamestnancov pre rozvoj podniku rozpracoval aj H. Levinson (1994, s. 433): „Vieme, že ľudia majú rôzne úrovne svojej koncepcnej kapacity a postupujú rôznymi spôsobmi aby dosiahli maximum výkonu v danom okamihu. Neexistuje vysvetlenie pre vyhodnotenie tohto druhu schopnosti a ani pokus o predpoveď, kedy táto schopnosť asi vyzrie.“

Súhrn vrodenných a nadobudnutých schopností, zdatností a vedomostí, ktorými zamestnanci disponujú označujeme ľudskými zdrojmi. OECD (1998) definuje ľudský kapitál ako vedomosti, zručnosti, schopnosti a ďalšie vlastnosti ľudí, ktoré sú relevantné pre

ekonomickú aktivitu. Nositeľom ľudského kapitálu je človek - jeho konanie, myšlienky a inovácie.

Nevyhnutnosť dosiahnuť štandardy svetovej úrovne a získať tak globálnu konkurenčnú výhodu vedie k tomu, že pozornosť mnohých podnikov sa zameriava na investovanie do ľudských zdrojov a budovanie vysoko kvalitnej, pružnej, správne motivovanej a oddanej pracovnej sily. Podniky, ktoré sa porovnávajú so svetovou špičkou, sa sústreďujú na rozvoj zamestnancov.

Význam ľudských zdrojov a dôvody rozvoja zamestnancov podniku.

Manažéri ľudských zdrojov sú v súčasnosti viac ako kedykoľvek predtým pod tlakom ukázať hodnotu ľudských zdrojov a úspešné nástroje ich manažmentu. Hlavný cieľ celého systému manažmentu ľudských zdrojov je vo vytváraní podmienok na efektívne plnenie podnikateľskej stratégie postavenej na maximalizácii výkonnosti ľudských zdrojov. Významní odborníci (Drucker, 2004; Pfeffer, 1994; Armstrong, 2007, 2012; Bach, 2005; Rothwelt – Prescott, 2012 a iní) na manažment ľudských zdrojov sa prikláňajú ku konštatovaniu, že technológiu môžeme kúpiť, nový systém manažmentu podniku môžeme zaviesť, finančné prostriedky sa dajú požičať, ale podniku to nepomôže, ak nemá k dispozícii kapitál v podobe kvalitných ľudských zdrojov. A. Kopčaj (2007, s.176), ktorý sa zaoberá problematikou rastu bohatstva, tvrdí, že zdrojom rastu bohatstva môže byť len človek, motivovaný a včlenený do práce, ktorý odzrkadľujúc mieru svojej motivácie produkuje a tak podnik víťazí nad konkurenciou. Za zdroj bohatstva pokladá človeka. Peniaze podľa neho nemôžu byť zdrojom rastu bohatstva, lebo sú len prostriedkovou energiou, zdroj musí mať vlastnosti potenciálu úspešnosti.

Na tieto trendy nadväzuje J. Suchý a P. Náhlovský (Suchý, Náhlovský, 2012), dopĺňajú spomínané teórie o aspekt jedinečnosti každého zamestnanca a manažéra. Riadenie ľudí sa nedá rozložiť na súhrn zručností a schopností, po osvojení ktorých si môžeme začať o sebe myslieť, že sme kompetentnými manažérmi. Riadenie ľudí, to dnes už znie ako riadenie ľudských zdrojov: neosobne a odľudštene. Každý človek má svoj vývoj, mení sa v čase, už zajtra môže reagovať inak ako dnes. Riadiť ľudí preto znamená spájať sa s nimi. Z tejto teórie môžeme odvodiť rolu manažmentu podniku v spájaní podnikových a osobných cieľov zamestnancov.

Hodnotenie úspešnosti systému rozvoja ľudských zdrojov

K základným úlohám manažmentu ľudských zdrojov patrí participácia na plnení podnikových cieľov a uskutočňovaní stratégie podniku intenzívnou podporou výkonnosti, rozvojom a angažovanosťou ľudských zdrojov podniku. Takáto efektívna aktivita zamestnancov predpokladá ich nepretržité rozvíjanie a motivovanie. Na podnikovú stratégiu nadväzuje stratégia rozvoja ľudských zdrojov, v ktorej má ísť o kombináciu nástrojov manažmentu ľudských zdrojov s činnosťami, ktorými sa naplňujú strategické podnikové ciele. Predpokladá to aktívny prístup zamestnancov k vykonávaným činnostiam, ich stotožnenie sa s víziou a stratégiou podniku. Povinnosťou manažérov ľudských zdrojov je nepretržité zisťovanie, aké kroky je nutné urobiť, pre dosiahnutie trvale vysokej úrovne výkonu zamestnancov. Efektívny rozvoj ľudských zdrojov znamená používanie nástrojov manažmentu ľudských zdrojov tak, aby sa zabezpečila ich najvyššia možná účinnosť. Bude hlavným kritériom na posúdenie úspešnosti. Efektivita rozvoja ľudských zdrojov dáva manažerom ľudských zdrojov možnosť „predať“ výsledky svojej práce - prepojiť dosahovanie cieľov manažmentu ľudských zdrojov s podnikateľskými cieľmi a merať prínos investícií do manažmentu ľudských zdrojov. Efektivita ľudských zdrojov a nástrojov sa stáva objektom merania a hodnotenia. (Minárová M., Lara Z., 2012, s.28)

Cieľom stratégie riadenia ľudských zdrojov každého podniku je maximalizácia návratnosti investície do ľudských zdrojov a minimalizácia rizika tejto investície. Manažéri podniku majú za úlohu zlad'ovať ľudské zdroje s podnikateľskou stratégiou a jej požiadavkami implementáciou takej stratégie riadenia ľudských zdrojov, ktorá rešpektuje a podporuje nastavené podnikateľské ciele aj špecifiká ľudských zdrojov podniku. Zohľadniť pritom právny aj etický aspekt a vždy postupovať pragmaticky a efektívne.

Prostriedky vynaložené na získavanie a udržanie zamestnancov, na ich motiváciu a vytváranie priestoru pre sebarealizáciu, pravidelné hodnotenie výkonu zamestnancov, zabezpečenie spokojnosti a stabilizácie zamestnancov sa musia porovnávať s výnosmi, plynúcimi z použitia týchto nástrojov rozvoja ľudských zdrojov. Tento prístup k rozvoju ľudských zdrojov opisuje aj N. Urbančíková (2006, s. 128), ako dilemu v pohľade na rozvoj ľudských zdrojov. Do akej miery by mal byť rozvoj ľudských zdrojov zameraný na vzdelávanie alebo na výkonnosť. Ak sa manažment podniku zameria viac na model výkonnosti, cieľom rozvoja ľudských zdrojov bude zdokonalenie poslania výkonnostného systému, ktorý podporuje úsilie rozvoja ľudských zdrojov tým, že zlepšuje schopnosti jednotlivcov pracujúcich v systéme a zároveň zdokonaľuje aj systém, v ktorom vykonávajú svoju prácu.

Základný princíp rozhodovania o investíciách je v každom podniku rovnaký. Z investícií do ľudského kapitálu očakáva podnik, tento krát v roli investora, výnos porovnateľný alebo vyšší ako sú výnosy z alternatívnych investícií. Pričom výnos nemusí byť vždy vyjadrený v peniazoch. Môže ísť napríklad o výnosy vo forme spoločenskej prestíže, imidžu podniku na trhu práce, pozitívnych externalít (vzdelanejší zamestnanci rýchlejšie odovzdávajú vedomosti kolegom, menej podliehajú negatívnym vplyvom kolektívu, sú stabilnejší, dokážu efektívnejšie fungovať, atď.).

Aj z hľadiska teórie rozvoja ľudských zdrojov majú zamestnanci vlastnosti investície. (Bryan, L., 2007; McKinsey, 2007; Becker, G.S. 1995; Armstrong, M. 2007; atď.) Podnik investuje do „skupovania mozgov“, do programov motivácie, stabilizácie a stimulácie výkonu zamestnancov, ich profesionálneho aj osobného rozvoja. (Pichňa, 1995, s. 38) Z uvedeného možno odvodiť, že tak isto ako pri rozhodovaní o investícii do fyzického kapitálu, aj pri rozhodovaní o investíciách do ľudských zdrojov platia podobné pravidlá :



Pri tvorbe portfólia ľudských zdrojov, manažment podniku v úlohe investora zvažuje faktory nákladov, rizika a úžitku investície, zamestnancov, so zreteľom na potreby a možnosti podniku. Najlepší zamestnanec na trhu práce neznamená, že je aj pre daný podnik najvhodnejší. Ak manažment podniku tento pohľad na ľudské zdroje uplatní pri používaní nástrojov manažmentu ľudských zdrojov, dospeje k takému portfóliu zamestnancov, ktorí budú stratégiu podniku naplňovať najlepšie.

Existuje viacero teoretických úvah i nepriamo dokázaných vzťahov medzi investíciami do ľudského kapitálu a návratnosťou týchto investícií vo forme pozitívnej zmeny finančných ukazovateľov, pozitívnych externalít, alebo iných zmien ukazovateľov definujúcich úspech podniku. K tomu, aby rozhodovanie o investíciách do ľudského kapitálu podniku mohlo prebiehať na podobných základoch ako rozhodovanie o ostatných investíciách, je vhodné empiricky zistiť mieru návratnosti investícií do ľudského kapitálu. Kvantifikácia tejto miery je veľmi náročná najmä hľadáním vhodnej metodológie.

Máme záujem ľudský kapitál kvantifikovať (vyjadriť v číslach) kvôli jasnejšej interpretácii výsledkov. Je problém kvantifikovať kvalitatívnu podstatu ľudského kapitálu. Ešte problematickejšie je určiť, aká časť investícií vo forme podporeného nástroja manažmentu ľudských zdrojov, či procesov produkujúcich alebo zveľaďujúcich ľudský kapitál sa premietne priamo do tvorby kvantity alebo kvality ľudského kapitálu. Na druhej strane, na strane výstupov, je zložitá oddeliť efekty súvisiace so zmenou ľudského kapitálu od efektov súvisiacich so zmenami iných podnikových zdrojov. Posledným náročným prvkom, ktorý budeme v tejto práci riešiť bude zohľadnenie kauzálnych súvislostí medzi jednotlivými veličinami. Napriek vymenovaným logickým pochybnostiam o realizovateľnosti tejto štúdie a najmä interpretácie výsledkov, existujú štúdie, ktoré sa pokúsili kvantifikovať mieru návratnosti do ľudského kapitálu a ich výsledky sú dokonca navzájom podobné. Ani investície do ľudského kapitálu neprebiehajú tak priamočiara, ako je to pri investíciách do fyzického kapitálu. To ešte sťažuje porovnávanie vzájomných vzťahov medzi ľudským kapitálom a ukazovateľmi úspechu podniku.

Pohľady na meranie úspešnosti systémov rozvoja ľudských zdrojov sa rôznia. F. Hroník (2007, s.190) tvrdí : „Nestačí, aby vzdelávací či rozvojový program naučil absolventa schopnosti transferovať vedomosti a zručnosti do vlastnej práce. Je nevyhnutné, aby tento transfer priniesol hodnotu zákazníkovi, čo sa prejaví aj na hospodárskych výsledkoch podniku. Pričom meranie návratnosti tejto investície patrí k najťažšie realizovaným.“

A. Kachaňáková (2008, s.131) opisuje 5 úrovní vyhodnocovania vzdelávania a to reakcie školených osôb, hodnotenie poznatkov, hodnotenie pracovného správania, hodnotenie na úrovni organizačnej jednotky, hodnotenie konečnej hodnoty.

Autorka vychádza z filozofie modelu D. L. Kirkpatricka (1998), ktorý svoje štúdie založil na štyroch úrovniach vyhodnocovania vzdelávacích a rozvojových programov :

1. reakcia : zbiera spätné väzby účastníkov, v ktorých hodnotia rozvojový program, a plánuje akcie na jeho zlepšenie,
2. učenie : pozoruje čo sa účastníci naučili, aké získali vedomosti, zručnosti a postoje,
3. správanie : meria ako sa zmenilo správanie účastníkov po príchode na pracovisko,
4. výsledky : vyhodnocuje ako sa zmenili pracovné výstupy účastníkov rozvojového programu po jeho absolvovaní.



Obrázok1 : Kirkpatrickov a Phillipsov model.

Zdroj: dostupné na internete <http://leanlearning.wikispaces.com/learning_analytics>

Na túto metodológiu nadviazal J. Phillips (2007), ktorý doplnil uvedené úrovne vyhodnocovania rozvojových programov o ukazovateľ ROI (Return on Investment – návratnosť investície) ľudských zdrojov. Dôvodom je skutočnosť, že v súčasnosti je potrebné porovnávať zavedenie nástrojov manažmentu ľudských zdrojov s dosiahnutými výsledkami pomocou ukazovateľov úspechu podniku.

ZÁVER

Pre manažérov ľudských zdrojov je užitočné vedieť, použitie ktorého nástroja manažmentu ľudských zdrojov má na úspech podniku najväčší vplyv. Od ktorej položky rozpočtu manažmentu ľudských zdrojov závisí nárast tržieb najviac. Spoznaním a vyčíslením týchto závislostí jednotlivo za každú položku rozpočtu na rozvoj ľudských zdrojov môžu manažéri, zodpovední za manažment ľudských zdrojov, kontrolovať a obhajovať svoje rozpočty riadenia ľudských zdrojov.

LITERATÚRA

- ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. 2012. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Twelfth edition. London : KoganPage, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.
- BACH, S. 2005. *Managing Human Resources*. Fourth edition. Oxford : Blackwell Publishing, Ltd. 2005. ISBN 978-1-4051-1851-4.
- BECKER, G. S. 1995. *The Essence of Becker*. Stanford University : Hoover Institution Press, ISBN 10: 0817993428.
- BRYAN, L.: *The new metrics of corporate performance : Profit per employee*. McKinsey Quarterly. Spring 2007. McKinsey & Company. New York. [cit.2013-01-21] Dostupné na internete : <http://www.interknowledgetech.com/profit%20per%20employee.pdf>.
- DRUCKER, P. F. 2004. *Fungující společnost*. Praha: Management Press, 2004. s.248. ISBN 80-85603-44-6.
- HRONÍK, F.. *Rozvoj a vzdělávání pracovníku*. Praha : Grada Publishing, 2007. s.233. ISBN 978-80-247-1457-8
- KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z.: *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2008

- KIRKPATRICK, D.L. *Evaluating Training Programmes: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1998. ISBN 1-57675-042-6.
- KOPČAJ, A. : *Košatění bohatství*. Ostrava: Kopčaj – Silma, 1997. s.186. ISBN 80-902358-0-8.
- LEVINSON, H. 1994. *Why the behemoths fell: Psychological roots of corporate failure*. American Psychologist, 49, s.433. ISSN 0003-066X
- McKINSEY a spol. *Predpokladané trendy vývoja HR pre rok 2012*. In HRM Human Resources Management 1/2012. s.28. ISSN 1801-4690
- MINÁROVÁ M., LARA Z.. *Efektivita a vášeň v HR*. In *HR Forum 4/2012*. Praha : People Management Forum, 2012, s. 28-29. ISSN 1212-690X
- PFEFFER, J. *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Harward business school press, Boston, 1994.
- PHILLIPS, J. J. *Measuring ROI in Human Resources*. 2007. [cit.2013-01-29] Dostupné na internete: <http://www.competentiebeleid.be/assets/waarom/Measuring_ROI.pdf>
- PICHŇA, Ján. 1995. *Základy personalistiky II.*, Sofa, 1995, ISBN 8085752158.
- PRESCOTT, R. K. – ROTHWELT, W. J. 2012. *The Encyclopedia of Human Resource Management*. 3 volume. San Francisco : Published by Pfeiffer, 2012. ISBN 978-0-470-25773-9.
- OECD. 1998. *Human capital investment: An international comparison*. [cit.2013-01-30] online publikácia dostupná na internete : http://www.oecd.org/LongAbstract/0,3425,en_2649_39263294_1898025_1_1_1_1,00.html
- SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P.. *Jak vést živé bytosti*. In HRM Human Resources Management 1/2013. s.13 . ISSN 1801-4690
- URBANČÍKOVÁ, N. *Ludské zdroje v regionálnom rozvoji*. Košice : C – Press. 2006. s.206. ISBN 80-8073-600-6
- WALKER, A.J. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha : Grada Publishing, 2003, ISBN 80-247-0449-8

KONTAKT

Viera Marcinová
M.C.Sklodowskej 19
851 04 Bratislava
viera.marcinova@gmail.com

VYBRANÉ PRÍSTUPY K RIADENIU ZNALOSTÍ V ZNALOSTNEJ EKONOMIKE

SELECTED APPROACHES TO MANAGING OF KNOWLEDGE IN THE KNOWLEDGE ECONOMY

Martin Matušovič

ABSTRACT

Knowledge and intellectual capital, and consequently their products are one of the greatest potentials of maintaining growth and competitiveness of businesses and satisfying the ever growing needs of consumers. Divisions authors in understanding the nature of the processes and procedures for managing knowledge selects understanding of approaches to managing knowledge in multiple groups. We identified organizational, economic, strategic and systematic approach to managing knowledge. Important role in this process, we attach (excluding approaches to knowledge management) and other parameters. We have the mind as the specific nature of knowledge as a product, which predisposes other specifics in the process of governance.

KEY WORDS

Intellectual capital, knowledge structure, knowledge management, the value of intellectual assets.

JEL Classification

J32, M12, D49, M54

ÚVOD

Globálne prostredie vytvára tlak na permanentné zvyšovanie konkurencieschopnosti podnikateľských subjektov. Intelektuálny kapitál a následne jeho produkty (výstupy) predstavujú jeden z najväčších potenciálov udržiavania a rastu konkurencie schopnosti podnikateľských subjektov a uspokojovania stále rastúcich potrieb spotrebiteľa. Preto sme sa náš príspevok rozhodli venovať problematike riadenia hodnoty znalostí a intelektuálneho kapitálu.

K VYBRANÝM PRÍSTUPOM V RIADENÍ ZNALOSTÍ

Problematiku vybraných pojmov sme skúmali z viacerých pohľadov:

- definovanie názorov rôznych autorov na obsah pojmov,
- konfrontovanie obsahu príbuzných pojmov,
- nesprávne používanie pojmov

Pri definovaní názorov rôznych autorov na obsah pojmov sme zistili, že názory autorov sa rôznia. Podstatu vybraných pojmov (ich obsahové chápanie) zatiaľ nie je jednoznačne v legislatíve upravené, alebo pri používaní jednotné. Rozdielne vnímanie obsahu pojmov treba hľadať a to najmä vo vyjasnení viacerých špecifických otázok:

- v profesijnom definovaní obsahu často považovaných vybraných pojmov v oblasti znalostnej ekonomiky,

¹ Ing. Martin Matušovič, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, spoluautorský podiel 100%, podiel na projekte VEGA č. VEGA 1/0657/10 – 50%, VEGA 1/0549/10 – 50%.

- vo vymedzení špecifik vlastníckých a majetkových práv k nehmotným produktom,
- v komplexnosti a globálnosti chápania (vnímania) obsahu vybraných pojmov,
- v definovaní objektov, subjektov a vzťahov medzi nimi v globálnom priestore.

A) Pri skúmaní názorov rôznych autorov na obsah pojmov nenachádzame rovnaké stanoviská. Manažment znalostí pre niektorých autorov predstavuje komplexné riadenie podnikových informácií, znalostí a činností, ktoré sa zameriava na dosiahnutie strategických podnikových cieľov. Autori vysvetľujú manažment znalostí ako systematický proces hľadania, výberu, organizovania a prezentovania informácií spôsobom, ktorý ma dosiahnuť porozumenie pracovníka špecifickej oblasti záujmu.

Iní autori chápu manažment znalostí najmä ako realizáciu jednotlivých procesov:

- tvorby nových znalostí (realizácia tohto procesu si vyžaduje nové nápady, kreativitu a dostatočné skúsenosti pracovníkov,
- zabezpečenia a prístupnosti znalostí – znalosti musia byť uchované na správnom mieste a prístupné správnym ľuďom v správnom čase a správnej forme,
- poskytovania a distribuovania znalostí – podnik musí mať vytvorený systém pre účinný prenos informácií v rámci celej organizácie,
- kombinovania dostupných znalostí – týmto postupom dochádza k vytváraniu nových, užitočných informácií, pričom sa môže prejaviť aj synergický efekt z tejto činnosti.

Ďalší autori akcentujú odovzdávanie znalostí, ktoré môže byť realizované od jednotlivcov (fyzických osôb - ďalej len FO) k iným subjektom (právnickým osobám - ďalej len PO, alebo fyzickým osobám), od jednotlivých oddelení k iným oddeleniam v rámci jedného subjektu (skupiny kapitálovo prepojených subjektov), od jedného subjektu k iným organizáciám alebo kombináciou jednotlivých spôsobov.

V závislosti od toho, či sú znalosti lokalizované v rámci jednotlivého subjektu, alebo ležia mimo neho, je možné podľa niektorých autorov (Benavides-Espinosa - Roig-Dobón, 2011) rozlišovať medzi dvoma spôsobmi transferu znalostí:

- Intraorganizačný (interný) transfer,
- Interorganizačný (externý) transfer.

O intraorganizačnom transfere znalostí hovoríme, keď sú znalosti umiestnené v organizácii, či je to už v konkrétnych procesoch, alebo v konkrétnych subjektoch (zamestnancoch) organizácie. Intraorganizačný transfer (prenos) znalostí si vyžaduje nižšiu mieru dôvery, má menej právnych prekážok a je často krát menej zložitejší, rýchlejší, ľahšie riaditeľný (upravujú ho všeobecne záväzné, ale aj interné normy) v porovnaní s interorganizačným transferom (prevodom). Interorganizačný transfer znalostí sa realizuje v tom prípade, keď znalosti sú získané od iných subjektov (organizácií). Dôvodom využívania interorganizačného transferu znalostí môže byť fakt, že:

- požadovaná znalosť nie je k dispozícii na trhu,
- subjekt (organizácia) nemôže, alebo sa jej neoplatí, rozvíjať tieto znalosti na vlastné náklady. Takáto situácia môže viesť k vytvoreniu akvizície, fúzie, strategickej aliancie, licencie s cieľom realizovať transfer znalostí (skrytý transfer).

Hierarchické úrovne:	popis rolí LZ z pohľadu transferu znalostí
Operatívna úroveň	zručnosti založené na skúsenostiach
	tacitné znalosti
	prenos explicitných znalostí najmä prostredníctvom technológií
Taktická úroveň	spojka medzi top manažmentom a zamestnancami
	aktivity sú viac dynamické než len kontrolné
	veľký počet rolí: líder, spojka, hovorca, poskytovateľ informácií...
Strategická úroveň	integruje ľudské zdroje
	stará sa o medzipersonálnu dynamiku
	vytváranie tímov
	podporuje proces transferu znalostí v rámci celého prostredia organizácie

Obrázok 1 Transfer znalostí

Zdroj: Benavides-Espinoza-Roig-Dobón, 2011, s. 123

Podľa inej skupiny autorov je potrebné pri definovaní obsahu riadenia znalostí zdôrazniť, že sú zdrojom výnosov a konkurencieschopnosti. Teda ide o stratégiu, ktorá transformuje intelektuálny kapitál organizácie (a to ako zaznamenané informácie, tak aj nadanie a znalosti pracovníkov) na vyššiu výnosnosť (produktivitu), nové hodnoty a vyššiu konkurencieschopnosť.

Definícia obsahu procesu riadenia znalostí podľa OECD vychádza zo širokej škály oblastí, v ktorých sa tento proces môže uplatňovať. Pokrýva akýkoľvek úmyselný a systematický proces alebo prax získavania, zaznamenávania, zdieľania, tvorenia a využívania produktívnych znalostí, nachádzajúcich sa kdekoľvek, s cieľom podporiť učenie a výkonnosť v organizácii.

Podľa ďalšej skupiny autorov sa jedná o spoločenské zmeny posledných desaťročí, ktoré kladú vysoké nároky na vzdelávanie a tvorbu hodnôt. Definujú riadenie znalostí ako disciplínu o tvorbe prosperujúceho pracovného a vzdelávacieho prostredia, ktoré podporuje kontinuálnu tvorbu, zhromažďovanie a používanie osobných a organizačných znalostí, s cieľom vytvoriť nové podnikové hodnoty.

Z vyššie uvedeného je zrejmé, že neexistuje jediná definícia riadenia znalosti. Existuje však viacero názorov autorov, ktoré je možné utriediť a definovať rôzne prístupy.

Ekonomický prístup je typický pre skupinu autorov, ktorá je zameraná na ochranu a využívanie firemných znalostí a intelektuálneho kapitálu ako zdroja pre tvorbu výnosov. Znalosti sú ponímané ako aktíva, medzi ktoré patria patenty, obchodná značka, autorské práva, know-how ale aj iné. Táto škola je viac zameraná na využívanie znalostí

ako ich skúmanie. V ekonomickej škole prebieha transfer znalostí na základe trhového mechanizmu ponuky a dopytu

Organizačný prístup je typický pre skupinu autorov, ktorá je zameraná na využívanie organizačných štruktúr a sietí na zdieľania a uchovávanie znalostí. Kládie veľký dôraz na tvorbu komunit spoločného záujmu, expertných skupín a virtuálnych tímov, ktoré môžu byť interné, alebo externé. Model tvorby znalostí pozostáva z viacerých elementov:

- z modelu popisujúceho zmenu tichých znalostí na explicitné,
- z funkcie miesta interakcie (transferu),
- zo znalostí vo význame (postavení) aktív.

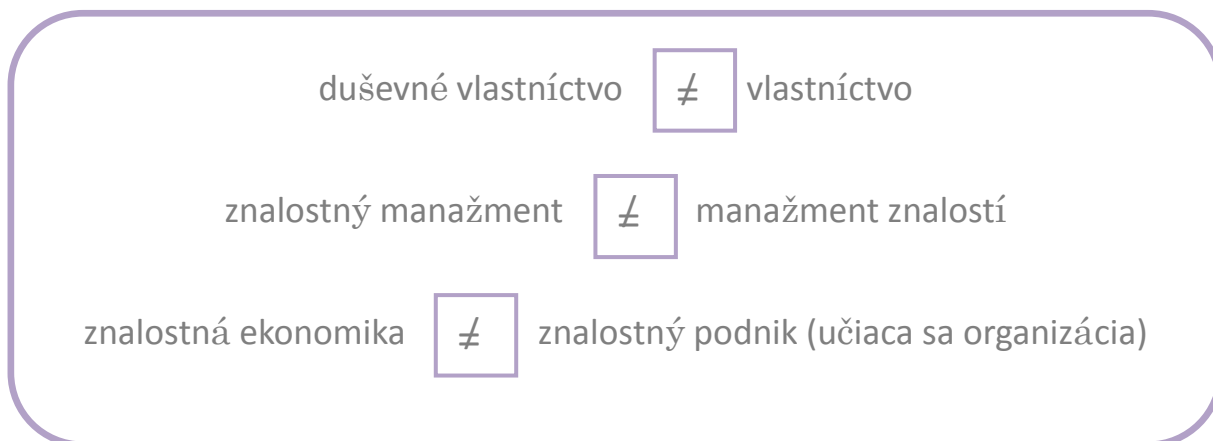
Významnú úlohu v organizačnej škole zohráva znalostný pracovník.

Strategický prístup chápe procesy riadenia znalostí ako integrálnu súčasť podnikovej stratégie a nástroj pre zvýšenie konkurencieschopnosti. Prístup závisí od perspektívy riadenia. Rozlišujeme perspektívu založenú na:

- informáciách a na prístupe k nim,
- technológiách, preferujúcu využívanie informačných a komunikačných technológií a znalostných aplikácií,
- podnikovej kultúre zohľadňujúcej potrebu zmien podnikového spávania sa.

Systémový prístup chápe procesy riadenia znalostí ako celostný systém, ktorý je súhrnom interných aj externých prvkov a procesov participujúcich na riadení znalostí.

B) Pri skúmaní obsahu vybraných príbuzných pojmov sme identifikovali nesprávne používanie pojmov pri praktickom používaní. Podľa nášho názoru nejde o synonymá.



Obrázok 2 Konfrontácia príbuznosti a totožnosti pojmov

Zdroj: Autor

ZÁVER

Otázka znalostí, ich získavania, riadenia a zdieľania sú v znalostnej spoločnosti a v znalostnom podniku neustále akútnejšie. Ten, kto vie efektívne riadiť znalosti a skúsenosťami, dokáže ich uchovávať a transferovať, má možnosť získať významnú konkurenčnú výhodu. Transfer znalostí je náročný a zložitý proces. Existuje totiž aj ich ta citná zložka, ktorá je

explicitne nevyjadriteľná, a teda je nemožné ju uchovávať a zdieľať. Zdieľanie znalostí v organizácií je nutne prepojené s oblasťou intelektuálneho kapitálu, ktorí sú nositeľmi znalostí a ktorí si tieto znalosti a zručnosti osvojujú. Rola intelektuálneho kapitálu je teda pri transfere znalostí eminentná.

LITERATÚRA

BAČIŠIN, V.: Inovácie pohľadom teórií QWERTY a Path Dependency. In: *Forum Statisticum Slovakum*, roč. 1, 2005, č.2, s. 4 – 8. ISSN 1336 – 74 20

BAČIŠIN, V. Inovácie sú hnacím motorom ekonomického rastu. In *Dialógy o ekonomike a riadení : odbornoinformačný časopis pre členov Klubu ekonómov Ekonomickej univerzity a jej absolventov.* - Bratislava : Klub ekonómov Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2006. ISSN 1335-4582, marec 2006, roč. 8, č. 24, s. 35-42.

BENAVIDES-ESPINOSA, M.M. – ROIG-DOBÓN, S. 2011. The role of entrepreneurs in transferring knowledge through human resource management and joint ventures. In *International Journal of ManPower*. Emerald Group Publishing Limited, vol. 32, no. 1, 2011. p. 117 – 131. ISSN 0143-7720.

COHEN, W.M. – LEVINTHAL, D.A. 1990. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. In *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 128-52.

ČARNICKÝ, Š. – MESÁROŠ, P. 2006. Potreba implementácie manažmentu znalostí v slovenských podnikoch. In *Ekonomický časopis: časopis pre ekonomickú teóriu a hospodársku politiku, spoločensko-ekonomické prognózovanie*. Roč. 54, č. 4, ISSN 0013-3035. s. 386 – 402.

HALÁKOVÁ, J. - MATUŠOVIČ, M. - Cenotvorba súdne overených prekladov na Slovensku v pomienkach dlhovej krízy. In *Ochrana hospodárskej súťaže - globálna hospodárska kríza II. : zborník vedeckých prác [elektronický zdroj]*. - Šoporňa : Ľuboš Janica, 2011. ISBN 978-80-970622-1-7, s. 115-121.

MATUŠOVIČ, Martin - HALÁKOVÁ, Jarmila. Vybrané otázky spoločensky zodpovedného podnikania - valorizácia duševného vlastníctva v podmienkach dlhovej krízy. In *Indikátory spoločensky zodpovedného správania podnikateľskej sféry na Slovensku v súčasnej etape ekonomického vývoja : [zborník vedeckých prác]*. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. ISBN 978-80-225-3259-4, s. 112-120.

KONTAKT

Ing. Martin Matušovič, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: martin.matusovic@gmail.com

**ANALÝZA PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA Z ASPEKTU
PODNIKANIA**

**ANALYSIS OF BUSINESS ENVIRONMENT FROM ASPECTS OF
BUSINESS**

Patrik Mesík

ABSTRACT

The contribution is aimed at assessing the business environment in Slovakia. At the outset, devote to attention the definition for business and and the important part, the business environment in terms of access to different authors. Further we have been focused assessment of the business environment and the barriers from the perspective of Slovenská obchodná a priemyselná komora and from the perspective of Podnikateľská aliancia Slovenska. The object of analysis part is to analyze the position of the graduates of secondary schools and universities on business. The aim of this section is to determine how the target group sees your chances of success in this area.

KEY WORDS

Barriers to business, business, business environment, PAS, SOPK

JEL Classification

M21

ÚVOD

Problematike podnikania a podnikavosti sa systematicky venuje americká a západoeurópska odborná literatúra viac ako 30 rokov. Za toto obdobie sa vytvoril celý rad teórií a konceptov, ktoré sa snažia objasniť pojem podnikanie, podnikavosť, orientácia na podnikanie, ako aj snahy skonštruovať techniky na meranie tendencie, úmyslu resp. postoja k podnikaniu.

V SR je v zmysle § 2 zákona č. 513/1991 Zb. Obchodného zákonníka v znení neskorších predpisov vymedzené podnikanie ako „sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.“

Thompson (2009) uvádza, že „individuálny zámer podnikateľ je sebatvrdzujúce presvedčenie osoby, že má úmysel začať nový podnikateľský pokus a vedome plánuje tak urobiť v istom okamihu v budúcnosti“.

Shane a Venkataraman (2000) zdôrazňujú, že podnikateľská činnosť sa skladá z dvoch procesov: objavenie podnikateľskej príležitosti a využitie týchto príležitostí na podnikanie.

Aktivity podnikania podporuje aj Európska komisia, podľa ktorej je podpora nového podnikania ústredným faktorom pri vytváraní pracovných príležitostí a zlepšovaní konkurencieschopnosti a rastu celej Európy. Definícia Európskej komisie hovorí, že „podnikanie sa vzťahuje na schopnosť jednotlivca zmeniť myšlienky na skutky“.

Väčšina domácich a zahraničných autorov sa zhodne na jednom: „podpora podnikateľského ducha je kľúčom k vytváraniu pracovných miest, zlepšeniu

¹ Ing. Patrik Mesík, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky a manažmentu podniku

konkurencieschopnosti a hospodárskemu rastu“ (Antipolis, 2000). Jedným z najväčších problémov krajín Európskej únie v súčasnosti je nezamestnanosť a najmä jej vysoká miera medzi mladými ľuďmi. Riešením nie je snaha premeniť všetkých nezamestnaných na úspešných podnikateľov, napriek tomu, začať podnikat' je pre mladých ľudí jednou z možností a atraktívnych príležitostí (Fairlie, 2005).

Významnou podmienkou z hľadiska účinného fungovania a rozvoja podnikov je kvalita podnikateľského prostredia. Podnikateľské prostredie je dynamickou a pevnou súčasťou sociálno-ekonomického priestoru štátu a jeho administratívnych regiónov. Vytváranie vhodného podnikateľského prostredia patrí vo vyspelých krajinách k základným úlohám štátu. Štátne orgány by mali určovaním objektívnych a spravodlivých pravidiel vytvárať také prostredie, v ktorom sa darí podnikaniu, pretože od kvality podnikateľského prostredia závisí aj zvýšenie ekonomickej výkonnosti a konkurencieschopnosti podnikov.

Podnikateľské prostredie má umožniť efektívnu konkurenčnú súťaž podnikateľských subjektov, preto verejné inštitúcie majú pre túto súťaž vytvárať kvalitné a pre podniky priaznivé pravidlá (Kuzmišinová, 2003). Podľa autorov Stratégie konkurencieschopnosti Slovenska je predpokladom rastu podnikateľskej sféry také prostredie, v ktorom štát podporuje a chráni hospodársku súťaž, vytvára pre ňu jasné a stabilné pravidlá, efektívne zabezpečuje ich dodržiavanie všetkými účastníkmi trhu a zároveň minimalizuje administratívne prekážky a požiadavky voči podnikateľom. Podniky v dôsledku globalizácie svetovej ekonomiky sú stále viac závislé od podmienok externého prostredia, v ktorých podnikajú a preto kvalitné podnikateľského prostredie je pre nich existenčne významné. Zlepšovanie podnikateľského prostredia sa považuje za najlepší prostriedok na to, ako udržať a zvýšiť zamestnanosť a skvalitniť život obyvateľov. Z tohto dôvodu sa neustále mapuje a hodnotí jeho stav.

Jednotná definícia priaznivého podnikateľského prostredia neexistuje, no možno vo všeobecnosti povedať, že každá aktivita, ktorá napomáha slobode podnikania skvalitňuje podnikateľské prostredie a každý zásah alebo obmedzenie slobody podnikania znamená zhoršenie podnikateľského prostredia.

HODNOTENIE BARIÉR A KVALITY PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA NA SLOVENSKU

Hodnotením podnikateľského prostredia v SR sa zaoberá viacero inštitúcií. Medzi popredné z nich patrí Slovenská obchodná a priemyselná komora (SOPK). Jednou z oblastí na ktorú sa SOPK zameriava je definovanie bariér, brániacich rozvoj podnikaniu. V tejto oblasti spracovala SOPK od roku 2007 do roku 2011 bariéry, ktoré negatívne vplyvajú na kvalitu podnikateľského prostredia v SR. Môžeme konštatovať, že tieto bariéry podnikania sú aktuálne aj dnes. Výsledky oblasti bariér uvádzame v nasledujúcej tabuľke. Tabuľka je spracovaná podľa zásady, že prvé dva stupne dôležitosti (rozhodujúci a vysoký vplyv) vyjadrujú závažnosť tejto entity na podnikanie. Poradie je tak určené podľa súčtu prvých dvoch stupňov. Len dve kritériá, ktoré získali viac ako 80 % odpovedí pri súčte prvých dvoch stupňov dôležitosti (klientelizmus a korupcia pri verejnom obstarávaní; nízka vymáhateľnosť práva), sú v zmysle Parettoho pravidla dominantnými rizikami ovplyvňujúcimi podnikateľské prostredie. Tesne pod 80 % podielu odpovedí majú ďalšie tri kritériá, a to pokles zahraničného dopytu v dôsledku krízy, vysoká daňová a odvodová zaťaženosť a rast cien vstupov. Riziká dotýkajúce sa reálneho právneho prostredia (poradie rizík 1 a 2), sú odrazom výkonnej a súdnej moci v štáte. Členovia SOPK ich považujú za dôležitejšie ako vplyv svetovej hospodárskej krízy.

Tabuľka 1 Riziká podnikania podľa stupňa dôležitosti v roku 2011 v %

PORADIE/NÁZOV RIZIKA		podiel odpovedí v % v stupni dôležitosti			
		rozhodujúci	vysoký	mierny	nemá vplyv
1	klientelizmus a korupcia	42	46	11	1
2	nízka vymáhateľnosť práva	38	50	8	4
3	znížený zahraničný dopyt krízou	46	33	17	4
4	vysoká daňová a odvodová zaťaženosť	21	58	17	4
5	rast cien vstupov (energie v SR)	21	58	17	4
6	tolerantnosť pri porušovaní zákonov	25	46	25	4
7	znížený domáci dopyt	21	42	29	8
8	nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily	17	33	38	12
9	nedostatočná ochrana domáceho trhu	8	42	29	21
10	byrokracia EÚ	2	46	38	14
11	vysoké úrokové miery	4	38	50	8
12	kurz € k iným menám	8	29	55	8
13	sociálne nepokoje	1	28	58	13
14	politika odborov	7	21	50	22
15	Legislatívne požiadavky zo strany EÚ	4	21	62	13
16	podnikateľské združenia	0	18	58	24

Zdroj: SOPK , Magvaši – Vlčko, 2012

Na Slovensku sa hodnotením podnikateľského prostredia zaoberá aj Podnikateľská aliancia Slovenska (PAS), ktorej hlavným cieľom je jeho skvalitňovanie. PAS monitoruje a hodnotí úroveň kvality podnikateľského prostredia v SR prostredníctvom vlastného Indexu podnikateľského prostredia (IPP). Pomocou IPP možno sledovať celkový vývoj prostredia a tiež čiastkové pohyby v kvalite jeho jednotlivých zložiek, napríklad zmeny v hospodárskej politike vlády, v legislatíve či v úrovni infraštruktúry. Je tvorený na základe výsledkov pravidelných prieskumov medzi manažérmi, ktorí na základe vlastných skúseností hodnotia aktuálny vývoj v sledovaných oblastiach podnikateľského prostredia. IPP má tri hodnotiace kategórie. Prvá kategória má 12 položiek a sleduje vývoj legislatívneho a regulačného prostredia na Slovensku. Druhá kategória má 11 položiek a sumarizuje vplyvy ostatných vonkajších makroekonomických faktorov na podniky. Tretia kategória indexu má 10 položiek a zohľadňuje príspevok samých podnikov k vývoju podnikateľského prostredia.

Podľa posledného indexu (4Q, 2012) sa podnikateľské prostredie na Slovensku opäť zhoršilo. Aktuálna hodnota IPP je 75,6 bodu, čo je historicky najnižšia hodnota. Vnímané zhoršenie podmienok na podnikanie na konci roku 2012 bolo najintenzívnejšie v celej histórii merania IPP. Skepsu medzi podnikateľmi spôsobili najmä zmeny v Zákonníku práce a nárast daňovo-odvodového zaťaženia. Tieto opatrenia v spojení s neistou ekonomickou situáciou zvyšujú riziko rušenia pracovných miest a nárastu šedej ekonomiky.

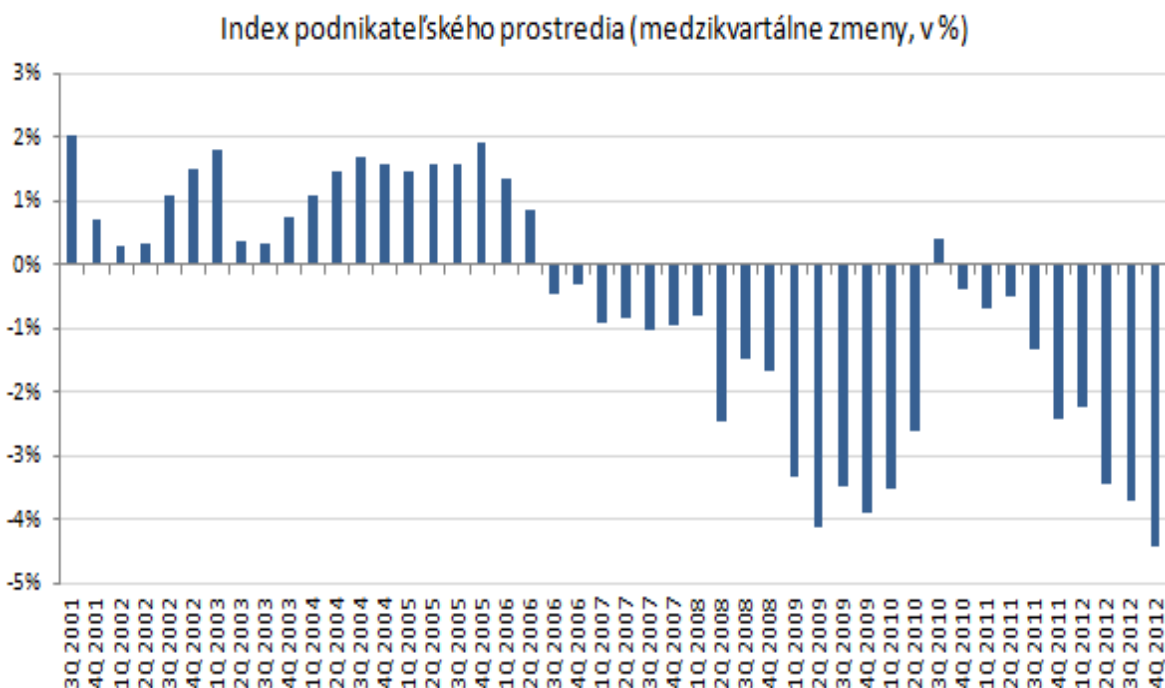
V štvrtom štvrtroku 2012 hodnotili slovenskí podnikatelia najnegatívnejšie zmeny v oblasti legislatívy upravujúcej odvody. Hodnotenie tejto položky kleslo v porovnaní s tretím štvrtrokom o rekordných 14,0 %. Taký výrazný pokles hodnotenia nezaznamenala doteraz žiadna položka od začiatku sledovania IPP. Medzi podnikateľmi dlhodobo panuje názor, že odvodové zaťaženie treba postupne znižovať, a nie zvyšovať. Podnikatelia tiež kritizovali, že zvyšovaniu odvodov nepredchádzala odborná analýza statických a dynamických dopadov na hospodárstvo. Druhou najnegatívnejšie hodnotenou položkou sa stala pracovnoprávna legislatíva, ktorá klesla o 13,5 %. V čase zvyšujúcej sa nezamestnanosti podnikatelia nepovažujú za rozumné prijímať opatrenia, ktoré znižujú flexibilitu trhu práce a pôsobia proti rastu zamestnanosti. Hoci prísnejší Zákonník práce nie je hlavnou príčinou rastu

nezamestnanosti, nemožno tvrdiť ani to, že na nezamestnanosť nemá vplyv. Zvyšuje totiž náklady podnikov, a teda núti firmy optimalizovať svoje procesy, výsledkom čoho môže byť aj redukcia pracovnej sily. Dáta OECD zároveň potvrdzujú, že krajiny s flexibilným zákonníkom práce majú zvyčajne vyššiu mieru zamestnanosti ako krajiny s menej flexibilným pracovným kódexom. S poklesom hodnotenia o 13,2 % oproti predchádzajúcemu sledovanému obdobiu, sa treťou najnegatívnejšie hodnotenou položkou stala legislatíva upravujúca dane, poplatky a investície. Zvyšovanie daní bude mať podľa názoru podnikateľov výrazný dopad na zníženie ziskovosti spoločností. Dôsledkom bude obmedzenie investícií, predrazenie výroby a celkové zhoršenie konkurencieschopnosti.

Podnikateľom sa nepáči, že im vláda odoberá voľné zdroje, za ktoré nedostávajú adekvátnu kompenzáciu v podobe zníženia byrokracie, zlepšenia vymožitelnosti práva, alebo zjednodušenia právnych predpisov. Tieto oblasti patria dlhodobo medzi najviac kritizované. Medzi výrazné prekážky zlepšenia podnikateľského prostredia patrí tiež zle fungujúca a netransparentná justícia, ktorej kredit dlhodobo klesá.

Rast v poslednom sledovanom období zaznamenalo len minimum položiek, z ktorých všetky boli z kategórie subjektívnych vplyvov jednotlivých podnikov na kvalitu podnikateľského prostredia. Zlepšil sa vzťah podnikov k životnému prostrediu, informačná otvorenosť voči verejnosti a manažment ľudských zdrojov.

Vývoj IPP v SR od začiatku jeho merania v roku 2001 až po súčasnosť interpretuje nasledujúci graf.



Graf 1 IPP SR – medzikvartálne zmeny v % od 2001 (4Q) – 2012 (4Q)

Zdroj: Podnikateľská aliancia Slovenska: <http://www.alianciapas.sk/>

ANALYTICKÁ ČASŤ SKÚMANIA PODNIKANIA

Vo výskumnej časti sme sa zamerali na interakciu dvoch oblastí: nezamestnanosti a podnikania. Sú to oblasti, ktoré veľmi úzko spolu súvisia. Naším cieľom bolo zistiť názor absolventov stredných a vysokých škôl na problematiku podnikania a možnosti presadenia sa v tejto oblasti.

Metodika primárneho výskumu

Na účely analýzy sme si zvolili dotazníkovú metódu, pretože je bohatá na získanie identifikačných údajov a umožňuje získať informácie od relatívne veľkého množstva respondentov na danú problematiku. Predmetom uskutočneného primárneho výskumu je analyzovať postoj nezamestnaných na tému podnikanie a odhaliť aké sú šance na úspech vo sfére podnikania z ich pohľadu. Použitý dotazník má štandardnú formu a je tematicky zameraný na problematiku podnikania nezamestnaných. Ťažiskovú časť tvorí 8 otázok, ktorých úlohou je zistiť, čo si nezamestnaní predstavujú pod pojmom podnikanie; aké šance by z ich pohľadu videli v tejto oblasti; čo im prekáža začať podnikat' v prípade, že podnikanie považujú za zdroj zlepšenia ich postavenia na trhu a aký podporný program by využili v prípade, že by začali podnikat'. Hoci je zrejmé, že nie pre všetkých sa táto oblasť javí ako prospešná a ako oblasť kde by sa mohla táto skupina uplatniť, napriek tomu sú otázky položené tak aby sme zistili, akú formu podpory by prijali za istých okolností resp. v prípade že by chceli podnikat', hoci v skutočnosti nechcú.

Výsledky dotazníkového prieskumu – absolventi strednej resp. vysokej školy

Celkovú vzorku skupiny tvorilo 58 absolventov, pričom z hľadiska pohlavia to bolo 36 mužov a 22 žien. Z hľadiska vekovej kategórie boli všetci respondenti do 30 rokov, čo považujeme za relevantné, keďže ide o tzv. „čerstvých absolventov“. Z výskumnej vzorky dosahovali všetci minimálne stredné vzdelanie s maturitou. 52 absolventov, čo predstavuje 90 % má ukončené vysokoškolské vzdelanie a 6 respondentov, čo čini 10 % má ukončené stredné vzdelanie s maturitou. Na sprehľadnenie a porovnanie výsledkov názorov absolventov škôl na tému podnikanie uvádzame tabuľku, ktorá uvádza väčšinový názor za danú skupinu.

Tabuľka 3 Zhrnutie realizovaného výskumu

Tematické oblasti		Absolventi
Vzorka		58 absolventov škôl
Prevažné vzdelanie		Vysokoškolské (90 %)
TRH PRÁCE	Bez práce (do 1 roka)	100 % respondentov
	Bez práce (viac ako rok)	0 % respondentov
	Dôvod nezamestnanosti	Som absolvent, prácu ešte nehľadám (47 %)
	Vyhliadky na zamestnanie	Do 6 mesiacov (74 %)
PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE	Predstavy o podnikaní	Podnikatelia musia tvrdo pracovať na rozvoj svojho biznisu (83 %)
	Osobné šance v podnikaní	Neviem to odhadnúť (79 %)
	Najväčšie prekážky, brániace začať podnikat'	(1) dobrý podnikateľský nápad (2) peňažné prostriedky (3) Podnikateľské prostredie
	Znalosť podporných programov na podnikanie	Príspevok úradu práce na začatie SZČ (95 %)
	Potenciálne využitie programu	Príspevok úradu práce na začatie samostatnej zárobkovej činnosti (43 %)
	Účinnejšia aktivizácia na podnikanie	Finančná (64 %)

Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke sú uvedené hlavné identifikačné údaje a najviac zastúpené odpovede z tematickej oblasti trhu práce a podnikania. Na základe tabuľky môžeme vidieť na ktoré oblasti by sa mala prioritne podpora podnikania zameriavať.

Výsledky prieskumu sú čiastkovým výsledkom dizertačnej práce na tému „Využitie potenciálu nezamestnaných na podnikanie“. Objektom skúmania dizertačnej práce sú ohrozené skupiny nezamestnaných, kde sa okrem absolventov škôl zameriavame aj na skupinu dlhodobo nezamestnaných, Rómov, ZŤP a skupinu osôb nad 50 rokov. Subjektom skúmania práce je podnikanie v rámci ktorého by tieto skupiny mohli uplatniť svoj nevyužitý potenciál.

ZÁVER

Vývoj svetovej ale aj slovenskej ekonomiky je od roku 2008 charakteristický turbulentnými zmenami. Takmer všetky ekonomiky museli v dôsledku hospodárskej krízy podstúpiť v poslednom období najmarkantnejšou recesiou v povojnovom období. Dôsledky krízy pretrvávajú a ovplyvňujú svet okolo nás dodnes, pričom tak ako sa predpokladalo, spomalenie ekonomického rastu v rozvíjajúcich sa ekonomikách v roku 2012 sa stalo realitou. Nielen recesia spôsobená hospodárskou krízou, ale aj mnoho iných faktorov negatívne ovplyvňujú rozvoj podnikateľskej činnosti na Slovensku.

V príspevku sme zhodnotili v stručnosti podnikateľské prostredie na Slovensku, pričom je zrejmé, že v tejto oblasti zaostávame za najvyspelejšími krajinami sveta. Súhrne môžeme zhodnotiť, že medzi najväčšie bariéry podnikania na Slovensku patrí korupcia, nízka vymáhateľnosť práva a nadmerné administratívne zaťaženie. Podnikateľské prostredie na Slovensku tak vo svojom najširšom ponímaní odráža kvalitu hospodárskych podmienok a predpokladov pre ekonomickú činnosť podnikateľských subjektov v krajine. Podnikateľské prostredie je dôležitým faktorom rozvoja malých a stredných podnikov, a preto by sa malo na túto oblasť pozerat' ako na dominantný potenciál rozvoja spoločnosti. Na tomto základe by sa preto mali vytvárať také podmienky, ktoré budú stimulovať občanov k podnikateľskej aktivite. Cieľom výskumnej časti bolo zistiť, na ktoré prioritné oblasti by sa mal systém podpory zameriavať. Považujeme za nesmierne dôležité tento systém podpory diferencovať v závislosti od cieľovej skupiny.

LITERATÚRA

- ANTIPOLIS, NC. 2000. European forum: Training for entrepreneurship, Brussels: European Union. [Online]. Dostupné na internete: <<http://www.europa.eu.int/comm/entrepreneurship>>
- BOSMA, N. – WEMMEKER, S. – AMOROS, J. E. 2011. Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2011. Extended Report. Dostupné na internete: <<http://gemconsortium.org/docs/download/2200>>
- FAIRLIE, R. W. Entrepreneurship and Earnings among Young Adults from Disadvantaged Families. In *Small Business Economics*. 2005, roč. 25, č. 3, s. 223-236. ISSN 1573-0913
- KUZMIŠINOVÁ, V. 2003. Malé a stredné podniky ako prvok podnikateľského prostredia Prešovského kraja. In *Podnikateľské prostredie a regionálne aspekty rozvoja* : (zborník štúdií z grantu VEGA č. 1/0493/03). Prešov : Mana Com, 2003, ISBN 80-89040-23-3, s. 65-86
- MAGVAŠI, P. – VLČKO, J. 2012. Očakávania podnikateľskej sféry (rozbor výsledkov ekonomického prieskumu SOPK 2011-2012). Bratislava : Slovenská obchodná a priemyselná komora, 2012. 111 s. ISBN 978-80-89105-49-6
- Podnikateľská aliancia Slovenska: <<http://www.alianciapas.sk/>>
- SHANE, S., – VENKATARAMAN, S., 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. In *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, p. 217-226. ISSN 0363-7425
- THOMPSON, E. R. Individual Entrepreneurial Intent: Construct Clarification and Development of an Internationally Reliable Metric. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2009, roč. 33, č. 3, s. 669-694. ISSN 1540-6520
- Zákon č. 513/1991 Z. z 5. novembra 1991 Obchodný zákonník.

KONTAKT

Patrik Mesík, Ing.

Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, Katedra Ekonomiky a manažmentu podniku, Tajovského 10, Banská Bystrica 975 90 , E-mail: patrik.mesik@gmail.com, patrik.mesik@umb.sk

KONKURENČNÍ VÝHODA PODNIKŮ S INTENZIVNÍ TRAJEKTORIÍ VÝVOJE

THE COMPETITIVE ADVANTAGE ENTERPRISES WITH INTENSIVE DEVELOPMENT TRAJECTORY

Jiří Mihola, Jana Kotěšovcová

ABSTRACT

The essence of the knowledge economy is a permanent process of innovation and implementation of intensive factors of development. It is therefore useful to deal with versatile enough to practically realistically feasible and well interpretable analysis of the quality of business economic development trajectories . This paper describes the design of methodology uses a dynamic parameter of intensity and extensity . Furthermore, the proposed methodology allows to determine the extent to which the gain or loss of business achieved intensively.

KEY WORDS

dynamic parameter, efficiency, economic development, intensity, intensive factors, quality, measuring, company productivity, profit

JEL Classification

C22, C67, D24

ÚVOD

Přestože kvalitou podnikových ekonomických trajektorií se zabývá ekonomická věda od počátku používání sofistikovaných metod v podnikání, systematický výzkum měření intenzity vývoje byl realizován² v rámci teorií růstu na národohospodářské úrovni (Solow, 1957). Výzkum znalostní společnosti potvrdil Schumpeterovu tézi, že klíčem k úspěchu podniku v konkurenčním klání je permanentní inovační činnost, aplikace nových poznatků nebo novátorské uplatnění poznatků dosavadních. Pokud budeme chápat inovace obecně jako uplatňování intenzivních faktorů vývoje, pak jde o obecný problém zjištění podílu vlivu intenzivních (kvalitativních) faktorů vývoje na rozdíl od vývoje extenzivního. Přestože, zisk je klíčovou motivací podnikání, on sám nepřináší úplnou informaci o kvalitě jeho vývoje. Za kvalitnější považujeme tu trajektorii, na které se více podílí intenzivní faktory, než pouhé kvantitativní rozšiřování produkce. Pro znalostní společnost je příznačné, že inovace vznikají tam, kde se díky kvalitnímu vzdělání rozvíjí věda a výzkum, zvyšuje se kvalita lidských zdrojů a zlepšuje se uplatnění vrozených lidských schopností. Inovační procesy jsou spojeny též s rozvojem komunikačních technologií, úrovní managementu, účinnější strategií rozvoje, motivací apod.

Cílem tohoto článku je přiblížit principy konstrukce dynamických parametrů intenzity a extenzity a jejich praktické použití pro analýzu vývoje.

¹ Ing. Bc. Jiří Mihola, CSc., Vysoká škola finanční a správní v Praze, Fakulta ekonomických studií, Katedra ekonomie a mezinárodních vztahů, spoluautorský podíl 60%, projekt specifického vysokoškolského výzkumu IGA 7427

Ing. Jana Kotěšovcová, Vysoká škola finanční a správní v Praze, Fakulta ekonomických studií, Katedra řízení podniku, spoluautorský podíl 40%, projekt specifického vysokoškolského výzkumu IGA 7427

² Autoři na toto téma publikovali např. (Hájek, 2006); (Mihola, 2007a) a (Mihola, 2007b); (Hájek, 2008a) a (Hájek, 2008b). Podniková problematika (Mihola, 2012a) a monografie (Mihola, 2012b)

1 EFEKTIVNOST JAKO INDIKÁTOR INTENZITY VÝVOJE

Jedním z nejjednodušších způsobů popisu chování nějakého systému je sledování jeho výstupů a odpovídajících vstupů. Tento kybernetický pohled můžeme pro podnik realizovat tak, že za výstup v daném výchozím období (index 0) zvolíme celkové příjmy³ TR_0 a za vstupy celkové náklady TC_0 . Rozdíl těchto dvou veličin představuje zisk.

$$EP_0 = TR_0 - TC_0 \quad (1)$$

Podíl TR_0 a TC_0 je efektivnost Ef_0 , která vyjadřuje, jaká část celkových příjmů připadá na korunu vložených celkových nákladů.

$$Ef_0 = TR_0 / TC_0 \quad (2)$$

Vztah mezi efektivností a informačně identickou nákladovou rentabilitu je

$$Ef_0 = (EP_0 + TC_0) / TC_0 = EP_0 / TC_0 + 1 \quad (3)$$

Pokud stoupne poptávka po produkci tohoto podniku t -krát, bude podnik usilovat o uspokojení této poptávky. Potřebného navýšení produkce lze docílit dvěma mezními způsoby. Buď podnik pouze t -krát extenzivně zvýší rozsah produkce nebo využije výhradně intenzivní faktory vývoje.

V prvním tj. čistě extenzivním případě (index e) je nutno t -násobně navýšit veškeré vstupy, neboli zvýšit výrobní kapacitu při zachování stejné kvality použité technologie, obsluhy, managementu apod. Tento způsob rozšíření produkce přinese též t -násobný zisk

$$EP_e = t \cdot TR_0 - t \cdot TC_0 = t \cdot EP_0 \quad (4)$$

Efektivnost definovaná výrazem (2) se při čistě extenzivním vývoji nezmění

$$Ef_e = t \cdot TR_0 / t \cdot TC_0 = Ef_0 \quad (5)$$

Ve druhém případě vyjdeme ze stejných vstupů jako ve výchozí situaci. V tomto případě dosáhneme t -násobné produkce výhradně pomocí inovací založených na implementaci intenzivních faktorů (indexem i). K t -násobnému nárůstu produkce dojde při stejném objemu vstupů, který byl inovativně obměněn. Po rekonstrukci výrobních kapacit získáváme z původního rozsahu nákladů t -násobnou produkci.

Zisk se v tomto případě zvýšil, jak ukazují následující vztahy, více než t -násobně. Efektivnost je v případě čistě intenzivního vývoje právě t -násobná.

$$EP_i = t \cdot TR_0 - TC_0 = t \cdot EP_0 + (t-1) \cdot TC_0 = EP_e + (t-1) \cdot TC_0 \quad (6)$$

$$Ef_i = t \cdot TR_0 / TC_0 = t \cdot Ef_0 \quad (7)$$

Vzhledem k tomu, že zisk vzrostl v obou variantách, je vhodným indikátorem intenzity ekonomického vývoje efektivnost, která se při čistě extenzivním vývoji nemění, zatímco při čistě intenzivním rostla stejně krát jako produkt. To lze využít při rozlišování míry intenzity vývoje podniku.

2 SMÍŠENÉ VÝVOJE

Ve skutečnosti dochází k čistým vývojem jen výjimečně. Obvyklý je vývoj smíšený. Na tom se podílejí obě složky, které se mohou také vzájemně kompenzovat. Obecné vyjádření

³ Výstupy a vstupy budeme charakterizovat pomocí mikroekonomické symboliky, tokovými veličinami TR celkové příjmy a TC celkové náklady. V obou případech jsou definičním oborem kladná racionální čísla. $TR \geq 0$ a $TC \geq 0$. Pokud je $TR \leq TC$ bude zisk nulový nebo záporný $EP \leq 0$. V praxi budeme konkretizovat celkové příjmy a celkové náklady nebo zisk jako konkrétní čísla řádků *výkazu zisku a ztrát*.

stupně intenzity či extenzity vývoje musí podchytit, jak růst produkce z důvodů stejného či rozdílného vývoje obou uvažovaných faktorů, tak jejich vzájemné úplné i částečné kompenzace. Současně by mělo být schopno řešit pokles produkce nebo její stagnaci. Stagnace může být způsobena jak úplnou kompenzací obou faktorů vývoje, tak jejich stagnací.

Pokud potřebujeme vyjádřit podíl vlivu EP nebo TC na dosažených TR, můžeme k tomu využít aditivní (součtový) výraz vyplývající ze vztahu (1)

$$TR = EP + TC \quad (8)$$

Dělíme-li výraz (8) veličinou TR, získáme výraz (9) vyjadřující tyto podíly

$$1 = EP/TR + TC/TR \quad (9)$$

Pokud bychom chtěli vypočítat podíly vlivu u nějaké multiplikativní vazby jako je např. vliv Ef a TC na TR plynoucí z výrazu (5)

$$TR = Ef \cdot TC \quad (10)$$

je nezbytné nejdříve převést tento výraz na aditivní výraz, jeho zlogaritmováním. Získáme tím možnost vyjádřit podíl vlivu kvalitativní veličiny, kterou je Ef, ve vazbě na podíl vlivu kvantitativní veličiny, kterou jsou TC.

$$\ln(TR) = \ln(Ef) + \ln(TC) \quad (11)$$

3 DYNAMICKÉ PARAMETRY INTENZITY A EXTENZITY

Jestliže časová řada nějakých veličin, jako jsou TR, TC, EP, Ef, představuje statickou úlohu, tak změny vyjádřené dynamickými charakteristikami absolutní přírůstek $\Delta(A)$, tempo růstu $G(A)$ a koeficient změny $I(A)$ ⁴ představuje úlohu dynamickou, (Mihola, 2007b, s. 448). Mezi stejnorodými charakteristikami platí

$$G(TR) = G(TC) + G(Ef) + G(TC) \cdot G(Ef) \quad (12)$$

$$I(TR) = I(TC) \cdot I(Ef) \quad (13)$$

Analogicky jako statický výraz (11) lze získat i dynamický výraz

$$\ln I(TR) = \ln I(Ef) + \ln I(TC) \quad (14)$$

Výraz (14) je výchozím výrazem pro odvození dynamických parametrů intenzity a extenzity, respektující jednoznačné rozřídění všech možných vývoju podle podílu extenzivních a intenzivních faktorů, které bylo nutno nejdříve klasifikovat (Mihola, 2007a, s.125).

Pokud bychom použili pro odvození dynamických parametrů intenzity a extenzity výraz (13), nemuseli bychom logaritmovat, avšak museli bychom buď zanedbat multiplikativní část $G(TC) \cdot G(Ef)$ nebo jej „nějak“ rozdělit. Toto řešení je jen přibližné. Tento problém ještě narůstá v případě více faktorů.

V literatuře lze nalézt některá řešení, která jsou použitelná pouze pro kladné přírůstky např. (Cyhelský, 1978, s. 302), (Toms, 1983); (Toms, 1988, s. 76). Následující výrazy odpovídají zmíněné typologii. Dynamický parametr intenzity:

$$i = \frac{\ln I(Ef)}{|\ln I(Ef)| + |\ln I(TC)|} \quad (15)$$

⁴ Definičním oborem TC, stejně jako TR jsou $TC \in (0, \infty)$; $TR \in (0, \infty)$. Pro definiční obory dynamických charakteristik pak platí $I(TC) \in (0, \infty)$; $I(TR) \in (0, \infty)$; $G(TC) \in (-1, \infty)$; $G(TR) \in (-1, \infty)$.

a doplňkový dynamický parametr extenzity:

$$e = \frac{\ln I(\text{TC})}{|\ln I(\text{Ef})| + |\ln I(\text{TC})|} \quad (16)$$

Pro čistě intenzivní vývoj generují výrazy (15) a (16) $i = 1$ a $e = 0$, zatímco pro čistě extenzivní vývoj generují výrazy (15) a (16) $i = 0$ a $e = 1$.

4 PŘÍKLAD POUŽITÍ NA ÚDAJÍCH INOVUJÍCÍCH PODNIKŮ ZLÍNSKÉHO KRAJE

Tyto příklady slouží jako jednoduchá ilustrace aplikace popsané metody. Všechny vstupní údaje pocházejí z výročních zpráv sbírky listin obchodního rejstříku na www.justice.cz. Inovačními firmami Zlínského kraje roku 2012 se stala Česká zbrojovka, a.s. za rozsáhlou inovaci sortimentu. Čestné uznání obdržela společnost Austin Detonator, s.r.o. Výchozí i vypočtené údaje za Českou zbrojovku jsou v tabulce 1 a grafech 1 a 2. Za Austin Detonator v tabulce 2 a v grafech 3 a 4

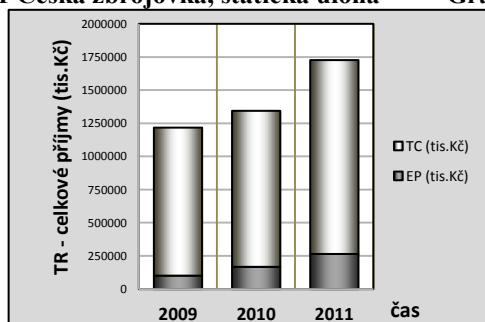
Tabulka 1 Česká zbrojovka, statická a dynamická úloha.

	2009	2010	2011	97-11
TR (tis. Kč)	1218401	1345157	1727947	
EP (tis.Kč)	101877	168293	265408	
TC (tis.Kč)	1116524	1176864	1462539	
Ef=TR/TC	1,091	1,143	1,181	
EP/TC	0,091	0,143	0,181	
G(TR)		10,4%	28,5%	41,8%
G(EP)		65,2%	57,7%	160,5%
G(TC)		5,4%	24,3%	31,0%
G(EF)		4,7%	3,4%	8,3%
G(EP/TC)		56,7%	26,9%	98,9%
i		46,8%	13,2%	22,7%
e		53,2%	86,8%	77,3%

Zdroj: www.justice.cz a vlastní výpočty

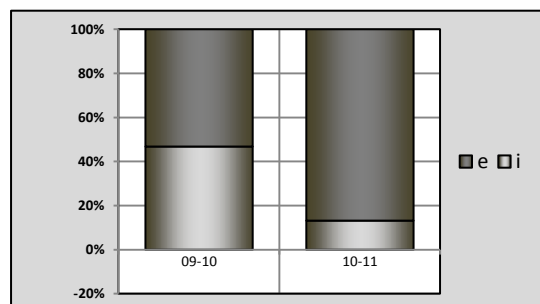
Výchozí údaje pocházejí z výkazu zisku a ztrát TR jsou *tržby za prodej vlastních výrobků a služeb* a EP je *zisk před zdaněním*. Inovační vývoj se potvrzuje. Za poslední 3 roky rostou celkové příjmy TR, zisk EP i efektivnost Ef. Intenzita vývoje je téměř 47 %, a 13 %. Za celé tříleté období je intenzita téměř 23 %.

Graf 1 Česká zbrojovka, statická úloha



Zdroj: autoři

Graf 2 Česká zbrojovka, dynamická úloha



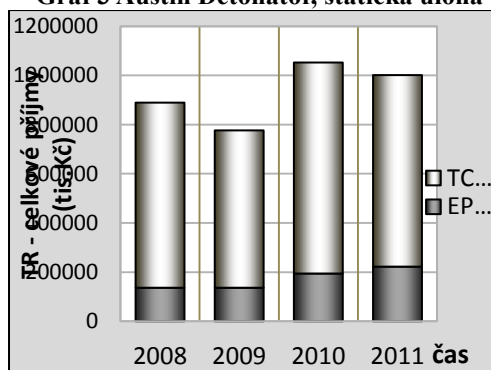
Zdroj: autoři

Tabulka 3 Austin Detonator, statická a dynamická úloha

	2008	2009	2010	2011	97-11
TR (tis.Kč)	889577	776635	1052779	1001548	
EP (tis.Kč)	136443	136443	194255	222263	
TC (tis.Kč)	753134	640192	858524	779285	
Ef=TR/TC	1,181	1,213	1,226	1,285	
EP/TC	0,181	0,213	0,226	0,285	
G(TR)		-12,7%	35,6%	-4,9%	12,6%
G(EP)		0,0%	42,4%	14,4%	62,9%
G(TC)		-15,0%	34,1%	-9,2%	3,5%
G(EF)		2,7%	1,1%	4,8%	8,8%
G(EP/TC)		17,6%	6,2%	26,1%	57,4%
i		14,1%	3,5%	32,7%	71,2%
e		-85,9%	96,5%	-67,3%	28,8%

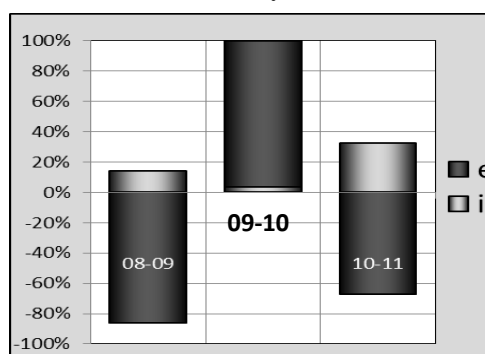
Zdroj: www.justice.cz a vlastní výpočty

Graf 3 Austin Detonator, statická úloha



Zdroj: autoři

Graf 4 Austin Detonator, dynamická úloha



Zdroj: autoři

ZÁVĚR

Výhodou navržených parametrů je jejich časová srovnatelnost a absence prostorových omezení, která umožňuje snadnou komparaci různých podniků. Parametr intenzity i vypovídá o tom, jaký podíl měly na výsledný vývoj TR intenzivní (kvalitativní) faktory projevující se změnou efektivnosti. Parametr extenzity e vyjadřuje podíl vlivu extenzivního vývoje na vývoj TR. Tyto parametry doplňují stávající soustavu analytických nástrojů znalostní ekonomiky.

Závěrem je možno konstatovat, že navržená metodika dokázala velmi dobře zobrazit inovační chování obou zmíněných podniků. Inovační vývoj se potvrzuje zejména v posledním sledovaném roce. Zisk EP i efektivnost Ef rostou trvale. Intenzita je výrazná zejména v posledním sledovaném roce téměř 33 %, kde kompenzuje významný pokles TC o 9,2 % při extenzitě -67 %. Podobná je situace i v prvním roce. Za celé čtyřleté období dosahuje intenzita vysoké hodnoty 71 % při kladné extenzitě téměř 29 %.

LITERATURA

CYHELSKÝ, Lubomír, MATĚJKA, Milan. *K některým problémům a důsledkům konstrukce kauzálního modelu (On Certain Problems and Consequences of the Design of the Causal*

Model). Statistika 7, 1978, ISS 0322-788x.

HÁJEK, Mojmír: *Zdroje růstu, souhrnná produktivita faktorů a struktura v České republice (Growth Resources, Overall Factor Productivity and Structure in the Czech Republic)*. Politická ekonomie 2, 2006.

HÁJEK, Mojmír, MIHOLA, Jiří. *Udržitelný růst – matematický aparát (Sustainable Growth – Mathematical Device)*., Statistika 5, s. 331, ČSÚ, ISS 0322-788x, 2008a.

HÁJEK, Mojmír, MIHOLA, Jiří. *Udržitelný růst – analýza České republiky (Sustainable Growth – An Analysis of the Czech Republic)*., Statistika 6, s. 412, ČSÚ, 2008b.

MIHOLA, Jiří: *Agregátní produkční funkce a podíl vlivu intenzivních faktorů (Aggregate Production Function and the Share of the Influence of Intensive Factors)*. Statistika 2, s. 108. ČSÚ, ISS 0322-788x, 2007a.

MIHOLA, Jiří: *Souhrnná produktivita faktorů – přímý výpočet (Total Factor Productivity – The Direct Calculation)*, Statistika 6, s. 446, ČSÚ, ISS 0322-788x, 2007b.

MIHOLA, Jiří: Měření intenzity výkonnosti podniku. Ekonomická Revue (Central Eurolien Review of Economic Issues), VŠB, Technická univerzita Ostrava, 2012a

MIHOLA, Jiří: (Matusiková, L. a kol.) Měření intenzity výkonnosti podniku. Monografie Ekonomika a řízení podniku ve 21. století. VŠB, Technická univerzita Ostrava, 2012b

SOLOW, Robert Merton: *Technical Change and the Aggregate Production Function*. Review of Economics and Statistics, Vol.39, August, s. 312-320, 1957.

TOMS, Miroslav: *K typologii procesu intenzifikace (On the Intensification Process Typology)*. Politická ekonomie 8, 1983.

TOMS, Miroslav *Proces intenzifikace: teorie a měření (The Intensification Process: Theory and Measurement)*. Prague: Academia, 1988.

KONTAKT

Ing. Jiří Mihola, CSc.

Vysoká škola finanční a správní v Praze

Fakulta ekonomických studií

Katedra ekonomie a mezinárodních vztahů

Estonská 500, 101 00 Praha 10

jiri.mihola@quick.cz

Ing. Jana Kotěšovcová

Vysoká škola finanční a správní v Praze

Fakulta ekonomických studií

Katedra řízení podniku

Estonská 500, 101 00 Praha 10

jkotesovcova@volny.cz

PROBLEMS OF CAPITAL CATEGORIZATION IN ECONOMIC SCIENCES AND ECONOMIC PRACTICE

Aneta Michalak

ABSTRACT

Capital is one of the basic economic categories in market economy. Despite this fact, there are many problems connected with its defining and classification. They mostly result from ambiguous meaning of capital and its different interpretations. In the hereby work an attempt was made to review and systematize different dimensions in which capital is defined and classified. When determining the subject scale of the work, in the first turn the efforts were made to analyze the meanings of relatively permanent cognitive values, emphasize ambiguous definitions and the ones interpreted in a different way as well as to present the contents having their reflection in the world scientific publications.

KEY WORDS

real capital, financial capital, intangible capital, productive capital

JEL Classification:

G32

1. INTRODUCTION

“Capital” is a broad and ambiguous category, however, it is often emphasized that it has been very little researched until now. Economic theory and practice very often indicates different approaches to defining and interpreting the notion of capital. The problems of this issue was commented by Christopher J. Bliss (1975) in the following way: “When economists reach agreement on the theory of capital they will shortly reach agreement on everything else” (Bliss, 1975). Nevertheless, it seems unlikely that this moment will occur.

In the contemporary economic sciences the notion of “capital” is referred mostly to the grounds of economic subjects and it manifests as property elements of particular enterprise, registered in assets and finding its financing source on the side of liabilities. One may also come across a macroeconomic approach which concerns all economy. In this approach capital is related to, among others, distribution theory, theory of economic fluctuations, theory of economic growth and many others. Macroeconomics perceives capital as a sum of all materials elements (goods) produced in previous periods in a given economy which serve for further production of goods and services (Borowiecki, 1993). In the macroeconomic approach the general definition of capital is not used but it is real (material) capital and financial (money) capital.

The notion of capital is also transferred to the grounds of corporate finances. Then it is understood as goods gathered in order to develop further production and financial resources used in production. In case of their effective use capital growth occurs (Borowiecki, 1993). In finances capital is sometimes perceived from the points of view of forms as real capital and financial capital. From this perspective, real capital refers to particular material goods participating in the production process. It is identified with production factors which subjectively materialize on each indirect stage of a given action process. Additionally, it is

¹ Aneta Michalak, PhD, Silesian University of Technology, Faculty of Organization and Management

thought that capital increases in the course of connection of other elements of production process: material resources, work and time which are linked in an entrepreneurial work of people (Janasz, 2010). However, financial capital is not a form of resources meant for producing goods and services but it constitutes a source of real capital financing (Borowiecki, 1993). Financial capital expresses a sum of financial resources meant for investments and they come from different sources.

In accounting understanding of capital is based on two elementary categories. The first one is property which serves an active role and is on the side of balance sheet's assets, the second one – capital, playing a passive role and having its reflection in the sources of assets financing, that is balance sheet's liabilities.

2. MULTIDIMENSIONALITY OF CAPITAL

The variety and multi-aspect character of definitions created on the grounds of particular scientific fields and disciplines allows to think that division of capital is not simple and unambiguous. Capital changes its content, structure, liquidity level and sources of origin. Some particular classifications relate to it as to macro- and microeconomic, financial, accounting, social etc. category. Very often some classifications overlap in a certain area or copy each other using different names only for defining the same phenomena. Taking the difficulties above into account, there is an attempt made to classify capital according to different criteria.

Classical classifications of capital, being a foundation for development of contemporary capital theories, generally base on a dual character of capital. The highlight the division of **capital of real dimension** (also called in various approaches material, physical capital, assets, production goods, resources for goods and services production etc.) and capital of financial dimension (also called money capital, liabilities, sources of financing assets, sources of financing real capital etc.). Additionally, some theories, apart from two basic pillars of capital also mention **intangible capital** (which takes a form of human capital in different approaches, social capital, reputation capital etc.). There may be also a classification arrangement met, according to which there is only real and intangible capital distinguished, however, financial capital is considered to be a part of real capital. In further points there are examples of such classification presented.

3. CLASSIFICATION OF CAPITAL

T. Beck and R. Levine perceive capital as three different economic phenomena to which this definition is referred. These are: material capital, financial capital and human capital (Beck and Levine, 2002). **Material capital** – connected with definition of resources, understood as every production factor, being at enterprise's disposal and used in production, distribution, exchange and consumption process (Janasz et al., 2007). **Financial capital** is understood as resources of financial sources meant for investment. **Human capital** – includes human resources along with knowledge, abilities and experience in doing the work tasks, health, ability to learn and permanent development of knowledge (Kasiewicz et al., 2006).

R. Borowiecki groups types of capital in a different way. He presents classification according to which the category of material capital is perceived as **industrial capital**, and only in frames of industrial capital there may be production, goods and financial capital distinguished. Apart from industrial capital there is also **intangible capital** included in this classification (Borowiecki, 1993). **Industrial capital** is each capital, in which one of phases is

production, that is value creation. Industrial capital is under so called circular way, that is it comes from money, production and goods phase, taking each time subsequently the forms of money, production and goods capital (Borowiecki, 1993). According to this approach, **money capital, also called financial** (Janasz, 2010) is industrial capital, appearing at the beginning and final phase of circular way in a form of money. This capital has a potential possibility for value growth, which fulfillment is conditioned by its appropriate adjustment in economic activity. In connection with the fact that money capital may also be used as a form of loan or investment, its division into loan and investment capital is met in literature as well. **Loan capital** is made accessible by the owner for a temporary use to other subjects, taking interest in return. Its characteristic feature is that it becomes active capital (used in production process) only after moving it from owner to other users and it should be returned. Investment capital is transferred from owner to user for good, as investment in securities without redemption. Giving liquid form to investment capital occurs through selling securities to other owners of financial capital (Borowiecki, 1993).

The second form of industrial capital is **production capital**. It is created in the way of transferring money capital into production factors. Production capital is divided into working and fixed capital. **Working capital** is created by production factors which are completely used in one production process (resources, energy). However, **fixed capital** are production factors which are gradually used in a longer period, in the course of many production cycles. Fixed and working capital have their reflection in fixed assets and operating assets included in the balance sheet of enterprise.

The third form of industrial capital is **goods capital** which occurs in a form of definite product manufactured in an enterprise. Goods capital enables obtaining new value in a form of financial capital.

Beside capital functioning as material substance of enterprise, there are also elements appearing connected with substance's organization and use. At that time we enter the area of **intangible capital**. This capital has no reflection in balance sheet of enterprise but it allows to organize and use production capital in such a way that it brings additional profits (Borowiecki, 1993). Among the different types of intangible capital there are the following ones mentioned: intellectual capital, social capital, innovative capital, reputation capital.

A similar direction of thinking may be found in division of capital made by S. Young. This contemporary theory of capital significantly stretches immaterial dimension of capital in comparison with classical theories. Young indicated material capital, social capital, human capital and reputation capital (Young, 2005). **Material capital**, according to this approach, is created by real capital and financial capital. **Real capital** includes both subjects of labor and means of labor. Means of labor are machines and appliances used in producing goods and services and subjects of labor are resources and half-products used for producing goods and services. The second element of material capital is **financial capital**, understood as financial sources engaged in the process of producing goods and services. **Social capital** consists of a set of factors conditioning entrepreneurship, which include: quality of legal regulations, activity of social-cultural institutions, road and telecommunication infrastructure etc. **Human capital**, similarly to other classifications, is connected with employees, their knowledge, skills and experience. **Reputation capital** is made by so called *goodwill*, understood as "good name of company", manifesting itself in the quality of relations on the market, customer loyalty etc.

4. FINANCIAL CAPITAL AS A RESEARCH OBJECT IN ECONOMIC SCIENCES

In the view of each of the aforementioned points there is clearly one of types of capital presented which very often is a research object in economic sciences, that is financial capital. To sum up the characteristics of this capital presented in the aforementioned classifications, **financial capital** may be defined as:

- financial sources engaged in production process of goods and services (Gajdka, 2002)
- reflection of financial sources specific for different time of engagement in an enterprise, varied capital providers or directions of its use (Szczepankowski, 2004)
- sum of abstract values of property involved in an enterprise, expressed in the balance sheet of enterprise on the side of liabilities (Hax, 2001).

In the subject literature there is division of financial capital indicated according to different criteria. One of them is capital origin. According to this criterion, financial capital is divided into (Dębski, 2005):

- external capital, obtained by enterprise from environment. It may take a form of owners' contributions or foreign financing, e.g. loans;
- internal capital, worked out by the same enterprise in the course of its activity. Its source may be net income, reserves, property transfers etc.

According to a criterion of time engagement in an enterprise and return time financial capital is divided into (Gorczyńska and Znaniecka, 2006):

- long-term capital, mainly serves for financing development actions of enterprises, it is connected with enterprise longer than a year;
- short-term capital, remains engaged in enterprise shorter than a year and creates a possibility of financing current activity (supplies, production, sales).

According to a criterion of capital providers, financial capital is divided into:

- equity, defined as a difference between the value of enterprise's assets and its liabilities. Its amount constitutes information for debtors which points out to what amount the enterprise is able to secure the created loss (Lichtarski, 2003);
- foreign capital, these are sources being at enterprise's disposal for particular time in connection with debts incurred. The use of foreign capital is connected in many cases with the necessity of paying interest to debtors.

The criterion of direction of capital use allows to divide financial capital into:

- fixed capital, defined as capital engaged in an enterprise for a long term. It consists of equity and long-term foreign capital (Szczepankowski, 2004). This capital should finance fixed assets (Szczepankowski, 2004). It results from a low pace of exchanging these asset elements into cash;
- working capital, determined as a part of fixed capital (equity and long-term liabilities) which after covering fixed assets is financing current assets (Sierpińska and Jachna, 2004). This capital is also defined as net operating capital or working capital. This capital is indicated by the risk level connected with financing current assets (Dębski, 2005).

CONCLUSION

Capital is one of the most basic economic categories in market economy. Despite this fact, there are many problems connected with its defining and classification. They mostly result from ambiguous meaning of capital and its different interpretations. When conducting review and systematization of different dimensions in which capital is defined and classified, there are very often different methodological and subject approaches met concerning capital definition by separate researchers. Such different areas of defining category of capital cause that each time it is necessary to determine the field and areas in which observations, research and assessment are made.

LITERATURE

- Beck T., Levine R., *Industry Growth and Capital Allocation: Does Having a Market – or Bank-Based System Matter?*, “Journal of Financial Economics” 2002, 64 (2), pp. 147-151.
- Bliss C.J., *Capital theory and the distribution of income*, North-Holland Pub. Co., Amsterdam 1975.
- Borowiecki, R. *Zarządzanie kapitałem trwałym w przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1993.
- Dębski W., *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, Wyd. PWN, Warszawa 2005, pp. 387-392.
- Gajdka J., *Teorie struktury kapitału i ich aplikacja w warunkach polskich*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, p. 18.
- Gorczyńska M., Znaniecka K. (eds.), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2006, pp. 42-45.
- Hax K., *Finanzwirtschaft. Die langfristigen Finanzposition*, [in:] *Handbuch der Wirtschaftswissenschaften*, Koln-Opladen 1958, p. 453, following: Łuczka, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, Wyd. PWN, Poznań 2001, p. 35.
- Janasz K., *Kapitał w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce*, Wyd. Difin SA, Warszawa 2010.
- Janasz K., Janasz W., Wiśniewska J., *Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Lichtarski J., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 2003, p. 127.
- Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2004, p. 76.
- Szczepankowski P., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa. Podstawy teoretyczne, przykłady i zadania*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- S. Young, *Etyczny kapitalizm*, Wyd. Metamorfoza, Wrocław 2005, pp. 2-3.

CONTACT

Aneta Michalak, PhD

Silesian University of Technology, Faculty of Organization and Management

ul. Roosevelta 26, 41-800 Zabrze, Poland,

e-mail: aneta.michalak@polsl.pl

DIFÚZE KONKURENČNÍCH POTENCIÁLŮ KORPORACÍ
DIFFUSION OF CORPORATE COMPETITIVE POTENTIALS
DYFUZJA KORPORACYJNYCH KONKURENCYJNYCH POTENCJAŁÓW

Zdeněk Mikoláš

ABSTRACT

This paper describes the diffusion potentials of competing corporations. Based on empirical evidence provides examples of potential networks that connect different organizations and companies. The author emphasizes that this new manifestation of globalization in business brings new competitive advantages for transnational corporations. The paper outlined some of the negative effects of diffusion potentials corporations to small and medium-sized firms, regions and national economies.

KEY WORDS

Competitive, corporate, diffusion, potential

JEL Classification

D22, M10, M21

ÚVOD

V posledním desetiletí minulého století byly zaznamenány výrazné průniky vědeckých poznatků do praktického života, kupř. jde o nanotechnologii a materiálové inženýrství, genetické inženýrství vč. klonování, výrazný posun je zřejmý v komunikačních a informačních technologiích apod. Na konci prvního desetiletí tohoto století navíc přicházejí krizové jevy ve finančnictví sféře a posléze se prosazují projevy recese i v reálných ekonomikách většiny států a podniků. Experti varují, že se vyčerpává přirozený mechanismus současného socio-ekonomického řádu. Stále častěji je vedena diskuse na témata nového pojetí formulování strategií dalšího rozvoje, řízení podniků v období turbulencí apod. Objevují se názory, které zpochybňují teorie cyklických evolučních změn v inovačních a reprodukčních procesech podniků a národních a světové ekonomiky.

Prezentovaný příspěvek, opírající se o deskriptivní komparaci poznatků polských a českých autorů (případně pramenů z dalších zemí)² a přístupy zkoumání reality na bázi systematické filozofie (Šmajš, 2005; Dilts, 2012), nabízí poznatky, které polemizují s některými myšlenkami o „ukončení“ éry cyklického vývoje inovací, podniků, národních a světového hospodářství. Lze vyslovit názor, že cyklický vývoj, jako přirozený moment vývoje světa³, pokračuje, avšak nabývá difúzní charakter. Tato skutečnost se projevuje velmi zřetelně zejména v difúzi konkurenčních potenciálů korporací.

¹ Prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc., Vysoká škola podnikání, Ostrava (ČR) & Ekonomická univerzita, Katowice (Polsko)

² Autor příspěvku čerpá z výzkumných aktivit realizovaných na VŠP Ostrava, UE Katowice a VŠB-TU Ostrava.

³ Přirozenost cyklického evolučního vývoje světa je poznána již před tisíci léty filozofy definujícími zákony negace-negace, jednoty a boje protikladů, změny kvantity v kvalitu a naopak atd.

DIFÚZE KONKURENČNÍCH POTENCIÁLŮ – NOVÉ TRENDY

Minimálně posledních deset let se diskutuje v Evropské unii o nutnosti konkurenceschopnosti členských států, regionů a firem (Zastempowski, 2010; Starnawska, 2009). Je zcela zřejmé, nelze dosáhnout konkurenceschopnosti firem bez jejich inovačního potenciálu (Tidd, Bessant, 2011; Flak, Glód, 2009, 2012; Grudzewski a kol., 2010; Lechman, 2010; Mikoláš, 2011). V ČR a dalších státech EU je realizováno mnoho programů na podporu inovačního dynamismu podniků, zejména malých a středních. Avšak výsledky jsou problematické. Nezvyšuje se viditelně konkurenceschopnost ČR a podniků (měřeno jak počty patentů, resp. růstem podílu inovovaných produktů na trzích vč. zahraničních nebo vzestupem high tech výrobků na celkové produkci především malých a středních firem). Zvláště je typické, že inovační dynamismus, zkracování inovačních cyklů, nárůst inovací vyššího řádu zajišťují nadnárodní korporace.

Hlavní příčinou těchto projevů je nový trend globalizace – difúze. Prof. Kazimierz Perekuda z Vroclavské ekonomické univerzity již v roce 2010 ve své publikaci Knowledge Diffusion Methods (...) definuje nový podnikatelský model postavený na difúzi poznání a formování sítí podniků. Soudobé podnikání tedy je poznamenáno tím, že jednotlivé produktivní faktory a aktivity prolínají, prostupují, mísí se apod., tudíž nejsou na první pohled zřetelné a „standardní“, jak tomu bylo ještě v nedávné minulosti.

Difúze v podnikání se projevuje difúzí konkurenčních potenciálů zejména u transnacionálních korporací. Malé a střední podniky jsou povětšinou „homogenní“ a „semknuté“, resp. jsou vtahovány do difúzních procesů korporací. Jde zejména o následující difúzní projevy.

Korporace jako síť v globálním prostoru – difúze marketingového mixu

Soutěž na světovém trhu získává zvláštní formu – při střetu silných konkurentů o podíly na světovém trhu dochází k fúzím soutěžících korporací (kupř. ArcelorMittal, SABMiller, Hyundai - Kia) a následné difúzi marketingových mixů výrobců, prodejců a servisních služeb do sítí vytvořených propojenými vlastnickými skupinami.⁴

Difúzní morfologie korporací – difúze funkcí

Transnacionální korporace umísťují své organizační jednotky v různých zemích po celém světě, přičemž každá jednotka plní specifickou funkci (např. zajištění surovin, výzkum, výrobu, montáž, prodej, obslužné či investiční činnosti atd.). Tato globální difúze funkcí přináší značnou konkurenční výhodu v možnosti společného užívání a přeměny potenciálů celé korporace. Povětšinou transnacionální korporace navíc budují virtuální globální prostor, který umožňuje kontrolní vliv mateřské firmy (centrály).

Korporace a její exportní a importní aktivity – přelévání přidané hodnoty

Korporace promyšleně realizují outsourcing svých procesů a funkcí na satelitní „podnikatelské“ subjekty, které jsou specializovanými dodavateli zcela závislémi na hlavním podniku a povětšinou jsou umístěny v regionech a lokalitách s vysokou nezaměstnaností a nízkými mzdami. Tímto opatřením se přidaná hodnota přelévá jako vratka DPH z lokálních a regionálních satelitů do hlavní firmy. V případě, že podnik finální produkci exportuje (mnohdy i 99% produkce), vytváří si kladný peněžní tok ze zdrojů subdodavatelů (DPH se přelévá mezi regiony a lokalitami prostřednictvím finančních úřadů), čímž získává výrazný „bonusový“ finanční konkurenční potenciál. Proto často tyto společnosti omezují import subdodávek ze zahraničí, aby takto vytvořený „cash pool“ maximalizovaly.

⁴ Např. jedna společnost nemá ještě postavenou továrnu a již vyrábí své výrobky v továrně jiné společnosti pod svým jménem.

Difúze hmotného majetku – development a leasing

Turbulence na trzích a požadavek značné flexibility a mobility korporací mění jejich strategii. Využívá se služeb developerských a leasingových společností k zajištění hmotného majetku. Touto difúzí produkce a obchodních činností do objektů developerů a nezatěžování rozpočtů nákupem budov, staveb, strojů a zařízení mohou korporace flexibilně reagovat na lokální a globální finanční, tržní, politické aj. podněty (kupř. přemístěním výroby do jiné země bez výrazných transakčních nákladů).

Difúze nehmotného majetku – franšizing

Setkáváme se dokonce s difúzí potenciálů korporací, která je postavena na franšizingu. Tedy poskytnutí franšízy zajišťuje průnik na trhy, kde se nevyplácí rozvíjet výrobní nebo obchodní aktivity vlastními silami.

Spolupráce subdodavatelů s konkurenty finální produkce

Další efektivní formou difúze potenciálu podniků je spolupráce se subdodavateli s vysokým inovačním dynamismem a vysokou kvalitou produkce. Obvykle se takto prostřednictvím těchto „inovátorů“ propojují konkurenti na trhu finální produkce (např. výrobce světel či klimatizace dodává své produkty různým automobilkám), kteří absorbují tento difúzní potenciál ve svůj prospěch.

Difúze lidského potenciálu – pracovní agentury

Na hranici právní únosnosti a etiky je „outsourcing“ lidského potenciálu. Podniky a zejména velké korporace za tržní nejistoty obcházejí národní legislativu vztahující k zaměstnanosti a zajištění sociálních jistot zaměstnanců tím, že nepřijímají zaměstnance, ale najímají si pracovní sílu prostřednictvím pracovních agentur. Tímto postupem se využívá jen dočasně pracovní síla regionu nebo lokality a snižují se rizika a náklady podniku, který využívá této difúze lidského potenciálu (tzn. služeb pracovních agentur).

Difúze finančních toků – dva světy rentiérů a podnikatelů

Na rozdíl od malých a středních firem transnacionální korporace využívají svého postavení v globální ekonomice. Růst a pokles kurzů měn se nepromítají s takovou naléhavostí do cash flow korporací jako u malých a středních firem, případně států, protože podnikatelské jednotky korporace rozprostřené po celém světě kompenzují kurzové vlivy. To znamená, že kurz jedné měny roste, druhé klesá apod., avšak v korporátním cash pool se tyto kurzové vlivy kompenzují. Navíc se využívá efekt různých právních forem dcer, vnuček apod. korporace. Pověštině nejsou akciovými společnostmi, čímž hodnota korporace je zcela závislá na kvalitě práce agentur zpracovávající konsolidované závěrky účtů, audit a rating mateřské korporace (pověštině akciové společnosti). Tímto opatřením je celá korporace ochráněna proti negativním vlivům vývoje hospodaření dcer, vnuček apod. a lokálních akciových trhů.

Difúze poznání – vysávání prostoru poznání

Současný konkurenční soutěžení korporací je postaveno na inovacích, využívání nestandardních potenciálů, zejména znalostí v globálním rozměru. Korporace nasávají do svých centrál přes znalostní sítě rozprostřené po celém světě, kde se nacházejí jednotlivé jejich složky (dcery, vnučky apod.) poznatky vytvořené v těchto „detašovaných“ zdrojích (např. výzkumných institucích, na univerzitách, v důsledku tvořivosti pracovníků „satelitních“ firem atd.). Vzniká takto difúzní znalostní síť připomínající neuronovou síť (často je část „centrál“ korporace přemístěna k nejsilnějšímu zdroji poznání – např. výzkum kompozitních materiálů, spalování, designu atd.).

Difúze virtualizací prostoru – market space

Lze říci, že v podstatě „fyzicky“ nelze poznat tyto korporace a difúzi jejich potenciálů v celku. Nutno vytvářet virtuální technologický, obchodní, marketingový, finanční a manažerský prostor (market space). Pak není pro pozorovatele zvenčí možné poznat a pochopit, jak skutečné technologické, obchodní, manažerské aj. aktivity probíhají. Vnější pozorovatel vnímá pouze virtuální obraz v podobě komplexních finančních ukazatelů, tržních očekávání, ve vývoji akciových trhů, goodwill, Public Relations atd.

•
Ve výčtu příkladu difúze potenciálů podniků a korporací zvláště by se dalo pokračovat, ale rozsah příspěvku nedovoluje naznačené myšlenky rozvinout

Důsledky: různost reprodukčních cyklů

Vrátíme-li se k diskusi o existenci reprodukčních (resp. inovačních) cyklů, dospějeme k závěru, že právě výše popsaná difúze konkurenčních potenciálů způsobuje mixování inovačních a reprodukčních cyklů s různou délkou, což přináší tři základní projevy.

Jednak často není zřejmý inovační nebo reprodukční cyklus, protože jednotlivé složky cyklu jsou difúzně rozmlženy do různých objektů a procesů. Dále dílčí cykly se „vektorově sčítají“, a tudíž svazek procesů nenabývá cyklický charakter (nutno tedy tento svazek dekomponovat, aby cyklický vývoj byl zřejmý). Za třetí – zrychlování procesů přináší zvláštní projevy ve tvaru cyklů (nejde o typický průběh dle sinusoidy). Cykly jsou asymetrické a připomínají tvarem balistické křivky. Případně jsou tak krátké, že se jeví jako proud „výstřelů kvant produkce na trh“.⁵

OČEKÁVANÉ DŮSLEDKY PRO ROZVOJ PODNIKÁNÍ

Naznačené trendy nabízejí široký prostor k další odborné diskusi a k založení nových výzkumných projektů. Zejména nutno hledat odpověď na otázku, jaké důsledky pro rozvoj podnikání lze očekávat v nejbližších deseti či patnácti letech.

Nabízí se dvě odpovědi:

a) ***pesimistická:*** difúze podnikatelských potenciálů bude pokračovat pod centralizovanou koordinací největších korporací světa – ekonomický a politický potenciál se bude soustřeďovat pod kontrolu malého počtu privátních centrál. Tyto sítě potenciálů světa budou součástí několika korporací v jednotlivých oborech lidské aktivity. Tyto korporace budou ekonomicky silnější než většina národních, resp. státních ekonomik. Tedy posléze nastane proces difúze konkurenčních potenciálů ze shora (tzn. pod privátní centralizovanou koordinací) a ve svém důsledku narušující fungování standardní tržní ekonomiky a její postupnou erozi.

b) ***optimistická:*** pod tlakem transnacionálních korporací dojde vytváření sítí malých a středních firem, které svůj potenciál budou koordinovaně využívat za podpory regionální a

⁵ Dokonce se vědecké poznání používá k inovační „antikoncepci“ a k umělému zkracování životnosti produktů, aby místo údržby a oprav se kupovaly nové produkty (které jsou často lacinější než opravy starších, kterým byla „inovačně“ zkrácená životnost). Prof. Valenta tyto jevy již v roce 1960 označil jako inovace záporného řádu. Z ekonomického hlediska pak není ekonomický růst odvozen od uspokojování rostoucím konečných potřeb, ale vzniká proces „růst vyvolává růst“, což se konec konců projevuje v nekvalitě zboží, inflaci, nezaměstnanosti atd.

státní (případně nadstátní) samosprávy a správy. Tato difúze potenciálů ze zdola bude protiváhou konkurenčního potenciálu korporací. Paradoxně bude státními (nadstátními, unijními) a regionálními institucemi, resp. jejich intervencemi, udržováno relativně standardní tržní prostředí, v němž bude probíhat difúze konkurenčních potenciálů ze zdola (prostřednictvím sítí malých a středních firem) i shora (ovládanou světovými korporacemi). Ve zkratce řečeno půjde o centrálně regulovaný (udržovaný) trh.

ZÁVĚR

Můžeme tedy konstatovat, že globalizace, nové poznatky vědy implementované do praxe, změna životního stylu atd. přináší nové trendy v životě společnosti a nová paradigmatata ekonomiky, managementu a podnikání. Především si musíme uvědomit selektivnost nově zformovaných globálních procesů: relativně přibývá menších firem (zejména mikrofirem a živnostníků bez zaměstnanců), světová ekonomika je „privatizována“ malým počtem transnacionálních korporací, dochází k odlišným vývojovým trendům na jednotlivých kontinentech, ale také i diferenciaci mezi regiony na kontinentech, dokonce i mezi mikroregiony v jednotlivých státech apod. Zcela novým trendem je difúze znalostí, projevující se difúzí inovačních procesů a v konečném důsledku v difúzi konkurenčních potenciálů podniků, zejména korporací. Tento trend však dále urychluje selektivnost nejen mezi firmami, ale i v oblasti vědy a v implementaci vědeckých poznatků do praxe. Tato nová skutečnost se projevuje následně v krizích (implementačních propadech) výzkumných a inovačních projektů, strategických záměrů, v politikách vzdělávání atd. a ve svém důsledku přináší výrazný společenský problém v podobě rostoucí míry nezaměstnaných absolventů středních a vysokých škol na jedné straně, a generace „třetího věku“ na straně druhé, zejména v „ekonomicky“ vyspělých zemích. Nutno tedy přehodnotit výzkum v oblasti podnikových ekonomik a managementu podniků, resp. podnikání, zejména s ohledem na inovační dynamismus a rozvoj konkurenčního potenciálu podnikové sféry.

LITERATURA

- Dilts, R., B. Strategie geniuszy. Myśl jak Albert Eistein. Gliwice: Helion, 2012. 213 s. ISBN 978-83-246-3640-2
- Flak, O, Głód, G. Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pojęcia, definicje, modele. Katowice: WAEK, 2009. 111 s. ISBN 978-83-7246-578-8
- Flak, O, Głód, G. Konkurencyjni przetrwają. O przedsiębiorstwie, metoda badania konkurencyjności i twoich szansach na sukces rynkowy. Warszawa: Difin SA, 2012. 374 s. ISBN 978-83-7641-586-4
- Grudzewski, W., M., Hejduk I., K., Sankowska, A., Wańtuchowicz, M.: Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania. Warszawa: Poltext, 2010. 326 s. ISBN 978-83-7561-046-8
- Lechman E. (ed.) Enterprise in Modern Economy. Innovations. Volume I. Gdańsk: GUTPH, 2010. 120 s. ISBN 978-83-62197-52-1
- Kolektiv autorů. Vývoj a stav malého a středního podnikání v České republice a Slovenské republice. Ostrava – Bratislava: VŠP / VŠEMVS, s. 203. ISBN 978-80-7410-057-4
- Mikoláš, Z., Peterková, J. Tvrđíková, M. a kol. Konkurenční potenciál průmyslového podniku. Praha: C. H. BECK, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0
- Perechuda, K. Knowledge Diffusion Methods in a Networking Company. Knowledge Business Models. Wrocław: PHWUE, 2010. 73 s. ISBN 978-83-7695-020-4
- Starnawska, M. (ed.) Growth and Innovation. Selected Issues. Gdańsk: GUTPH, 2010. 120 s. ISBN 978-83-886179-4-2
- Šmajš, J. Základy systematické filosofie. Brno: ESF MU, 2005. 255 s. ISBN 80-210-3871-3
- Tidd, J., Bessant, J. Zarządzanie innowacjami. Warszawa: Oficyna, 2011. 835 s. ISBN 978-83-264-1186-11
- Zastempowski, M. Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw. Toruń: WNUMK, 2010. 317 s. ISBN 978-83-231-2560-0

KONTAKT

Prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc. zdenek.mikolas@vsp.cz
Vysoká škola podnikání, a. s., Michálkovicá 1810/181, 710 00 Ostrava-Slezská Ostrava

POZICE ZEMĚDĚLSKÝCH A VÝROBNÍCH DRUŽSTEV V ČR - VYBRANÉ UKAZATELE

POSITION OF THE AGRICULTURAL AND PRODUCTION COOPS IN THE CR - SELECTED INDICATORS

Petr Mikuš

ABSTRACT

This paper briefly describes the current position of Czech cooperatives – production and agricultural - using various indicators. Among these indicators, tested on sample of 45 cooperatives from the Czech Republic are: continuity of operation after political changes in the Czech republic, status of profitability, benefits for members of cooperative and the settings of the voting right in the members assembly. These indicators are then partly connected together, showing some implications on the function of cooperatives and their profit. In the end, this paper suggests the close relationship of the agricultural cooperatives to joint-stock companies. The production cooperatives show closer relation to the COOP principles, but also declare lower number of profitable coops in sample.

KEY WORDS

cooperatives, development, members assembly settings, benefits, profit

JEL Classification

M20, M50, L70

ÚVOD

Družstva jsou poměrně specifickou a neprozkoumanou částí populace ekonomických subjektů. Prošla bouřlivým vývojem během první republiky, po roce 1948 se změnil jejich charakter, byť až rokem 1953, kdy byla zrušena působnost družstevního zákona.² Po roce 1989, kdy došlo ke společenským změnám, se charakter družstev znovu změnil a byla snaha družstevnictví v Československé federaci obnovit a za pomoci mezinárodních družstevních svazů byla družstva implementována do obchodního zákoníku. Přes tuto renesanci družstva stále nesou příznak doby minulé a výzkumy, zabývající se družstevnictvím, jako fenoménem současné doby, jsou v současné době spíše utišeny a mimo hlavní oblasti zájmu. V oblasti sociální ekonomiky se však setkáváme s názory, byť mnohdy plynoucími z efektů finanční krize, že družstva jsou právě jeden z možných léků na tyto problémy evropského a světového hospodářství. Snahou popsat tento výklenek národního hospodářství se zabývá tento článek a ukazuje na vzorku družstev rozmanité oblasti v jejich nastavení.

METODY A MATERIÁL

Současné právní ukotvení družstev v České republice se nachází především³ v zákoně č. 513/1991, Obchodní zákoník. Pochází z historické kodifikace družstevních principů

¹ Ing. Petr Mikuš, Katedra podnikového hospodářství, Ekonomicko-správní fakulta MU, Lipová 41a, 602 00 Brno, autorský podíl 100%

² Volně dle HUNČOVÁ, M. Družstva a jejich role v tržní ekonomice a ŠÚBERTOVÁ, E. Družstevnictví v procese globalizácie. prvé. Bratislava : KARTPRINT, 2004. 193 s. ISBN 80-88870-34-8.

³ Specifická družstva, jako například kempeličky jsou upraveny ve zvláštních zákonech.

Rochdaleského družstva ve Spojeném království (dobrovolné a otevřené členství; demokratické řízení členy; ekonomická participace člena; autonomie a nezávislost, vzdělávání, školení a informace; spolupráce mezi družstvy; zaujetí pro společenství)⁴, případně pak družstva v Sobotišti na Slovensku a také spořitelního družstva v Praze⁵. Prvotní kodifikací na našem území byl říšský zákon o společenstvech a napomáhání živnosti a hospodářství z roku 1873.

Katedra podnikového hospodářství provádí již 5 let výzkum v oblasti českého družstevnictví. Pilotní výzkum v roce 2008 byl zaměřen na všechny typy družstev v České republice. Později byly výzkumy zacíleny pouze na družstva zemědělská a výrobní. Tedy spadající do primárního a sekundárního sektoru národního hospodářství.

Data, jejichž analýza je prezentována v tomto příspěvku, pocházejí z dotazníkového šetření v roce 2012, prováděného studenty. Sběr dat za rok 2013 ještě nebyl dokončen. Dotazník obsahuje 24 otázek a přílohu vybraných finančních údajů z účetnictví. V posledních letech se setkáváme s neochotou družstev vyplňovat dotazníky. Tento trend byl extrémní v roce 2011, kdy kvůli volebním členským schůzím družstva odmítla poskytovat výzkumná data. V roce 2012 se podařilo i přes tuto nepřízeň získat alespoň 49 dotazníků, z nichž byly 2 vyřazeny pro nevalidnost dat. Konečný počet družstev ve vzorku je tedy 45. Jeho členění je uvedeno níže prostřednictvím vybraných ukazatelů, jako je místo podnikání družstva (případně sídlo, které se mimo velká družstva obvykle shoduje), dále pak velikostní členění dle definice MSP (počet zaměstnanců) a nakonec podle sektoru, ve kterém operují (odpovídající sektorálnímu členění CZNACE).

Tabulka č. 1 : Členění vzorku dle oblasti působení družstva

Kraj	Absolutně	Relativně
Jihomoravský	13	29%
Zlínský	7	16%
Olomoucký	6	13%
Moravskoslezský, Vysočina, Královehradecký	4	9%
Pardubický	3	7%
Jihočeský, Liberecký, Praha, Plzeňský	1	2%
Celkem	45	100%

Zdroj: autor na základě dat z dotazníků

V členění dle oblasti působení je výzkumný vzorek do jisté míry ovlivněn především spádovostí pro studenty Ekonomicko-správní fakulty MU. Jihomoravský kraj a jemu přilehlé kraje byl tedy ve vzorku zahrnutý ve vyšším počtu. Moravskoslezský kraj, Vysočina a Královehradecký jsou pak zastoupeny ve stejném počtu 4 a Jihočeský, Liberecký, Praha a Plzeňský pak shodně jedním družstvem. Toto oblastní zkresení však výrazně neovlivňuje stav družstev z hlediska zkoumaných ukazatelů, jedním z mála by mohla být např. bonita půdy u zemědělských družstev.

V další tabulce je již členění dle velikosti podniků. Zde členění zobrazuje faktickou velikost, a dle dalších výzkumů i aktuální četnost družstev v rámci národní ekonomiky ČR. Bohužel, ve statistikách EURSTATU ani Českého statistického úřadu není možno dohledat a párově zobrazit počty družstev a jejich velikostní členění. Velikostní členění je řazeno podle

⁴ Principy dle ICA dostupné na : <<http://ica.coop/en/what-co-op/co-operative-identity-values-principles>>

⁵ Volně dle Římalová, O., Holejšvský, J. Družstva a HESKOVÁ, M., et al., Encyklopedie družstevnictví

počtu pracovníků (celé úvazky)⁶. Jako další se k třídění nabízí počet členů, zde již bohužel není sjednocená metodika pro určení kategorií a proto také nebyla použita.

Tabulka č. 2 : Členění vzorku dle velikosti družstva

Velikost	Absolutně	Relativně
Mikro	4	9%
Malé	17	38%
Střední	21	47%
Velké	3	7%
Celkem	45	100%

Zdroj: autor na základě dat z dotazníků

Relativně nejčastější skupiny, jsou podle očekávání malá a střední družstva. Velká a mikro družstva se vyskytují ve vzorku jen v omezeném počtu (9 a 7%).

Pokud družstva dělíme dle oboru činnosti, zde agregované skupiny CZ NACE do primárního a sekundárního sektoru rozdělení družstev takto v podstatě kopíruje strukturu v národním hospodářství, kdy je poměr družstev 46% výrobních ku 53% zemědělským. Zkoumaný vzorek lze z tohoto pohledu chápat za reprezentativní.

Tabulka č. 3 : Členění vzorku dle oblasti působení družstva

Zaměření	Absolutně	Relativně
Výrobní	23	51%
Zemědělská	22	49%
Celkem	45	100%

Zdroj: autor na základě dat z dotazníků

VÝSLEDKY A DISKUZE

První položkou, která je zkoumána na výběrovém vzorku, je historie družstev. V dotazníku byly sledovány ukazatele doba vzniku družstva a také jeho návaznost na družstvo před rokem 1989. Jako historická jsou označena taková družstva, která vznikla před rokem 1989 a jako transformovaná pokračují ve své činnosti. Jako nová jsou označena taková, která vznikla nově po roce 1990. Tato historie je sledována spolu s povinností členů družstva být pracovně činní v družstvu a to v členění dle sektoru působnosti.

Z tabulky vyplývá, že zemědělská družstva po svých členech nepožadují aktivní pracovní účast a to jak nově vzniklá tak ani historická. Pro vysvětlení lze předpokládat, že vstupující členové se účastní pouze vkladem – ať už peněžním nebo majetkovým (technologie, půda).

Výrobní družstva naopak, ve vyšší míře požadují od svých členů pracovní účast. Byť by se nabízelo vysvětlení, že povinnost pracovat je především u menších družstev, z dalších analýz vyplývá, že tento jev je nezávislý na velikosti družstev podle počtu zaměstnanců. Možným vysvětlením je způsob principu vzniku družstev, kdy se jednotliví podnikatelé (ochotní pracovat) sdružují a družstvo jim poskytuje vyšší sílu v oblasti odbytu a vyjednávání.

⁶ Doporučení Evropské komise k definici malých a středních podniků číslo 2003/361/EC dostupné dne 14. 7. 2010 na <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm>

Tabulka č. 4 : Členění vzorku dle historie družstva a povinnosti být pracovně činný

Vznik	Výrobní	Zemědělská
Nová (po 1990)	4/7	0/5
Historická (před 1989)	10/16	0/17

povinnost být pracovně činný/celkem družstev

Zdroj: autor na základě dat z dotazníků

Jak bylo zmíněno výše, členové družstev nemusí být pracovně činní, což by mohl být argument pro mladé podnikatele nevstupovat anebo nezakládat družstva. Další tabulka naopak zobrazuje motivy členů, proč v družstvu setrvat a neopustit ho (nehledě na „ztrátu“ nedělitelného podílu). Jako byly sledovány kategorie zajištění místa, výnos členského podílu a položka jiný prospěch, kde bylo možno uvést typ prospěchu. Respondenti mohli označit více odpovědí, proto sumární čísla odpovědí nekorrespondují s velikostí výzkumného vzorku. Jiný prospěch, tedy nezapadající do dvou hlavních skupin, označilo jen malé množství respondentů. V hlavních skupinách pak jsou patrné rozdíly mezi výrobními a zemědělskými družstvy. U zemědělských družstev převažuje výrazně přínos výnosu z členského podílu. U výrobních mírně převažuje zajištění pracovního místa.

Tabulka č. 5 : Členění vzorku dle přínosů družstva pro své členy

Přínos	Zemědělská	Výrobní
zajištění pracovního místa	7	14
výnos z členského podílu	15	11
jiný prospěch	6	4

počty se překrývají, bylo zaškrtnuto i více možností

Zdroj: autor na základě dat z dotazníků

Z tabulky by byl možno vyčíst také očekávání členů družstev. Pokud se členové shodují na zajištění pracovního místa, očekávají také stabilitu jejich organizace. Tato subjektivní stabilita je tedy více pocíťována ve výrobních družstvech nežli zemědělských. Výnosem z členského podílu zase členové očekávají, že družstvo bude nejen stabilní (tedy alespoň na bodu zvratu své produkce) ale tento bod překročí a bude generovat zisk, který pak mezi své členy rozdělí. Jedná se tedy o ještě silnější předpoklad.

Ziskovost, respektive vykázání, jakéhokoliv kladného výsledku bylo sledováno v dotazníku dvakrát. Jednou v rámci uzavřené otázky, podruhé ve zkráceném finančním výkazu jako příloha dotazníku. V tomto příspěvku analyzují pouze první variantu. Družstva jsou členěna, tak jako v předchozích příkladech podle sektorů na primární (zemědělská) a sekundární (výrobní).

Tabulka č. 7 : Členění vzorku dle vykazování zisku družstva

Zisk v minulém roce?	Zemědělská	Výrobní
ANO	17	12
NE	5	11

Zdroj: autor na základě dat z dotazníků

Z tabulky je patrné, že ve výzkumném vzorku jsou z hospodářského pohledu ziskovější zemědělská družstva. Zde celých 17 z 22 deklarovalo zisk. Výrobní družstva ve vzorku jsou rozdělena na poloviny, z nichž jedna zisk vykázala a druhá jsou buďto na hranici a nebo ve ztrátě. Je nutno podotknout, že sektory se od sebe dle jisté míry liší, jak mírou případných dotací a kompenzací (zde především zemědělství) tak i napojením na další články ve výrobním řetězci. Zemědělská družstva jsou ovlivněna především odbytovou cenou, poptávka je relativně stálá vzhledem k produkci nezbytných statků – potravin, případně

surovin pro jejich výrobu. Výrobní družstva jsou v podmínkách hospodářské krize více citlivá k výkyvům, jejich produkce není mnohdy na trhu nezbytná (luxusní statky) nebo směřují dodávky do sektorů, kde nastal výrazný propad kapacit (např. automobilový sektor).

Družstva a jejich finanční výkonnost mohou ovlivněna také kvalitou správy a její ochoty jít s trhem a nést riziko. Jak bylo popisováno výše, družstva jsou spatřována také jako platforma pro stabilitu pracovního místa. Tento mnohdy požadavek pro stabilitu odpovídá vnitřnímu nastavení rozhodovacích pravomocí nejen v oblasti představenstva, které je obvykle chápáno jako exekutivní řídicí orgán, ale i členské chůze. Charakter respektování uspořádání dle všeobecných principů družstevnictví indikuje tabulka níže.

Tabulka č. 6 : Členění vzorku dle rozhodování na členské schůzi

Rozhodování č.s.	Zemědělská	Výrobní
1 člen má 1 hlas	10	18
1 člen nemá 1 hlas	12	5

Zdroj: autor na základě dat z dotazníků

Z výzkumu vyplývá, že princip „jeden člen jeden hlas“ není všeobecně platným, respektovaným a především implementovaným principem, tím se družstva blíží spíše akciové společnosti. Princip je respektován překvapivě více ve výrobních družstvech; 18 z 23 družstev jej uplatňuje. Zemědělská družstva jsou rozdělena na poloviny. Pokud budeme vztahovat, byť jen nepřesnou „okometrickou“ metodou výsledky zobrazené v tabulkách 5 a 6, ze vzorku se může zdát, že družstva, která mají upraveny rozhodovací pravomoci principem „1 člen 1 hlas“ jsou konzervativnější a v současném útlumu méně úspěšná. Je nutno podotknout, že ziskovost ovlivňuje i specifický sektor působení společnosti.

ZÁVĚR

Již uběhlo 23 let po společenských změnách bránících rozvoji samostatného družstevnictví. Pozice družstev je i nadále na okraji zájmu, právě z důvodů historických. Jak si tyto specifické podniky vedou v současné době, bylo zachyceno v tomto článku. Zkoumaný vzorek 45 družstev je zde zkoumán z několika relativně různorodých pohledů – historického původu družstev, podle deklarovaných přínosů pro své členy, podle ziskovosti ve formě uzavřené otázky a nakonec podle upořádání a respektování družstevního principu „jeden člen, jeden hlas“. Z výsledků výzkumu na omezeném vzorku vyplývá, že ziskovější jsou družstva zemědělská oproti průmyslovým (výrobním) a že právě zemědělská družstva nedodržují princip 1 člen 1 hlas téměř v polovině zkoumaných subjektů. U zemědělských družstev také převládá jasná priorita ve zhodnocení členských vkladů místo jistoty pracovního místa. U zemědělských družstev (a to ani u jednoho) také není zakotvena povinnost členů družstva být pracovně činní. Tím se zemědělská družstva ve svém nastavení a prioritách členské základny blíží spíše akciovým společnostem. Výrobní družstva se se spíše přibližují družstevním ideám, kdy respektují kolektivní rozhodování, ve vzorku primárně preferují jistotu pracovního místa a preferují, aby byl člen družstva pracovně činný. Oproti tomu jsou však výrobní družstva zřejmě více postižena hospodářským útlumem a relativní ziskovost u nich není tak význačná jako u zemědělských. Výzkum tohoto roku navazuje na výzkumy let minulých, kdy byla podrobena zkoumání např. závislost přidané hodnoty a finančních (výkonnostních) ukazatelů družstva, případně pak zkoumána otevřenost družstev ve vztahu k zájmu o vstup nových členů. Otázka výkonosti a vztahů uvnitř družstev tak jako i jejich pozice v národním hospodářství oproti jiným právním formám podnikání zůstává otevřena dalším výzkumům.

LITERATURA

- HESKOVÁ, M., WILSON, M., ŠÚBERTOVÁ, E., LONERGAN, G. Encyklopedie družstevnictví - Svazek 1. 1. vyd. Bratislava: KARTPRINT, 2005, 71 s. ISBN 80-88870-51-8
- HUNČOVÁ, M. Družstva a jejich role v tržní ekonomice. Ústí nad Labem : UJEP v Ústí nad Labem, 2006. 197 s. Acta Universitatis Purkynianae. ISBN 80-7044-810-5.
- ŘÍMALOVÁ, O., HOLEJŠOVSKÝ, J. Družstva. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2004. 516 s. ISBN 80-7179-812-6
- ŠÚBERTOVÁ, E. Družstevnictvo v procese globalizácie. prvé. Bratislava : KARTPRINT, 2004. 193 s. ISBN 80-88870-34-8.
- Doporučení Evropské komise k definici malých a středních podniků číslo 2003/361/EC dostupné dne 1#. \$. 201# na <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm>
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 70/1872, Zákon o společenstvech pro napomáhání živnosti a hospodářství
- Principy družstevnictví Mezinárodního družstevního svazu (ICA) [online], citováno dne 13. 4. 2013, dostupné na <<http://ica.coop/en/what-co-op/co-operative-identity-values-principles>>

KONTAKT

Ing. Petr Mikuš
Katedra podnikového hospodářství
Ekonomicko-správní fakulta MU
Lipová 41a
602 00 Brno

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF ENTITIES OPERATING IN CULTURE

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST SUBJEKTŮ PODNIKAJÍCÍCH V KULTUŘE

Jan Mísař, Jitka Srpová

ABSTRACT

The main goal of this paper is to analyze how business entities operating in culture approach Corporate social responsibility, while focusing on small and medium-sized enterprises. In the text there is briefly described the concept of CSR, differentiation of these activities among SME's and analyses of two empirical surveys, done among these enterprises. The first survey was done as a pilot research in town Pacov in May 2012. Following research in Jindřichův Hradec took place in October 2012.

KEY WORDS

Corporate social responsibility, culture, SMEs, empiric research

JEL Classification

M14

INTRODUCTION

The aim of this paper is to analyze approach to CSR by small and medium-sized enterprises operating in culture.

The interest in corporate social responsibility is growing each year, which is mainly initiated by the European Union, which seeks to extend this concept to all companies on the territory of its member states. Due to this pressure, is growing an interest of governments and companies themselves.

Although CSR is mostly publicized in connection with large companies, it has been in recent years - as shown by many studies - on the rise even among small and medium-sized companies. Yet to SMEs is paid far less attention than to large and multinational companies. The sector of culture is therefore a relatively unknown and therefore it is necessary to analyze and evaluate the situation.

For this purpose, the first pilot survey was conducted among SMEs in Pacov, focused on the social responsibility of these entities. After evaluation of this research there was the second research in Jindřichův Hradec.

BRIEF DEFINITION OF CSR

Companies have to deal daily with the constantly changing environment that requires a high adaptive ability (Drucker, 1994). This is not just about keeping pace with new

* Ing. Jan Mísař, The University of Economics, Prague, The Faculty of Business Administration, Department of Management, co-author percentage 50%, participation in project NAKI č. MK DF11P01OVV024 100%

** doc. Ing. Jitka Srpová, CSc., The University of Economics, Prague, The Faculty of Business Administration, Department of Management, co-author percentage 50%, participation in project NAKI č. MK DF11P01OVV024 100% NAKI č. MK DF11P01OVV024 100%

technologies, but also methods of management. One of the modern concepts is corporate social responsibility (CSR). It is based on the assumption that in the business environment companies will fare better if they behave ethically and to cooperate with their surroundings (Bláha, 2003; Bucek, 2008; Mercer, 2008).

The most commonly used definition of CSR has been formulated by the European Union: 'The term CSR is meant by the voluntary integration of social and environmental considerations into everyday business operations and interactions with business stakeholders' (EU, 2001).

Although these activities are voluntary, a company bears full responsibility as bears for our actions every single one of us. Therefore, a company voluntarily agrees to perform certain activities above the legislative framework. Voluntariness gives to a company the freedom to choose its own path which the company wants to take. Proper focus area for the company very crucial and must coincide with the interests of stakeholders.

Areas of CSR can be divided into following categories:

- Economic / profit
- Environmental / planet
- Social / people

This diversification is often called three-pillar principle, or the triple-bottom line. It is the most widely used approach to define the areas of CSR. Nowadays most of companies and academics engaged in CSR tend to use this definition.

DISTINCTION FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES

The role of SMEs is very often overlooked. This is mainly due to a comparison with large companies that have higher profits and provide more jobs. However, if we look at SMEs as whole, not just individual companies, they start to gain importance dramatically. SMEs account for about 99% (depending on the sector) of all businesses in the Czech Republic and consist of 61% of total employment (Veber, Srpová, 2012). Similarly, as it is in other EU countries.

The existence of SMEs makes business environment much more dynamic and flexible. A higher number of players on the market in addition prevent monopoly. Such an environment is then more competitive and forces companies to continually refine and monitor external trends that can then be applied on the local market.

Due to their size, they can occupy the market segments that are for large companies not lucrative. It might be through discovering entirely new opportunities or simply using already known approach but in a different area.

According to the survey conducted by Business Leaders Forum in 2006, focusing on SMEs in the Czech Republic, it turns out that 44% of surveyed companies are aware of the concept of CSR. However, only 20% have on this subject some documents and the same percentage employs an expert on this topic. Furthermore, it appears that the vast majority of companies runs at least one CSR activity that is mostly related to its employees, as part of professional development and building an ethical environment. Firms prefer professional growth of its employees, which in turn reflects in the growth of the knowledge society.

At the turn of 2006/2007 commissioned NGO Information Centre (ICN) through research agency Market Vision a survey on the topic: 'Corporate Social Responsibility as a tool for competitiveness of small and medium enterprises in Prague'. Through in-depth

interviews were surveyed 20 representatives of small and medium-sized enterprises in Prague (Market Vision, 2007). The research concluded that most companies understand CSR rather as a PR tool, which is not included in the whole strategy of the company. The aim is to improve their image. Most of these activities are initiated by the business owner, but the rest of the staff has to deal with them too. The most common reasons included are fear of being unappreciated by the public of such activities and lack of time to devote to these activities. On the issue of external CSR specialists, most companies have a negative approach. Due to the one-time activities, companies have concerns that there is no moral bond, according to which they would have to continue in the activity. In addition, it is believed that such a specialist is unnecessary intermediate during the implementation of these activities (Market Vision, 2007).

EMPIRICAL RESEARCH

In May 2012 was conducted a pilot research in Pacov and its surroundings, as a part of project NAKI, aimed at consumers. At the same time there was conducted a separate survey among companies operating in the field of culture, related to the topic of corporate social responsibility. This qualitative research was conducted through a structured interview.

Consequently, further research was conducted in October 2012, this time in Jindřichův Hradec, where was in the same way approached 34 companies. Of this number, we managed to arrange a meeting with 14 subjects. The findings are very important for structuring future research, as it brings - the first ever in the Czech Republic - a view on this business area.

THE AIM OF THE RESEARCH

The aim of the research was to determine the approach of small and medium-sized businesses operating in the field of culture to CSR. Another objective was to obtain data for the formulation of research questions and hypotheses finalizing the next series of studies.

Given that most researches focus on large and multinational companies, the SME sector is neglected. Moreover, in the field of culture has no been any similar research conducted, at least not in the Czech Republic. Therefore, it is first necessary to obtain information about the current status of the issue and on the basis establish assessment criteria and recommendations.

PRECONDITION

The whole process of choosing the form of inquiry and the formulation of research questions was preceded by an analysis of secondary data. Several surveys were collected dealing with similar topics, which were then analyzed and the working hypotheses were formulated.

The expected specific feature of these companies is that due to their nature and position on the market they may not only be the creators of CSR, but rather also be the recipient of another company's CSR activities.

STRUCTURE

Since the research was to be conducted through personal interviews, it proved to be best option to use structured interview with the semi-open questions. Respondent therefore has a choice of possible answers, but there is a possibility to formulate his own in case no given option suits him.

In the first stage were prepared questions in the questionnaire which were later revised several times and filtered. The result was a series of questions exploring the full spectrum of CSR, but still maintaining maximum brevity and accuracy. The main areas of research are social, environmental and economic activities.

The questions were constructed so that they can be responded without knowing any difficult terminology. Each question first offered range of responses that were supposed to help the respondent to get oriented in that matter and be able to address the situation.

DISCUSSION - PACOV

Research sample consisted of 13 small and medium-sized enterprises among which included a recording studio, pottery, bookstore, acting corps.

The majority - 8 companies (61.53%) - said that they had met the concept of social responsibility and somehow tries to implement it. Only 3 companies replied that they do not know anything about it. The two companies reportedly intuitively know what it is and try to behave this way.

92% of subjects developed its activities towards the environment which mainly means conservation and reducing energy consumption.

On their staff is focused 9 (69%) of the companies. Main activities are especially allowance for meals and opportunities for individual development.

To receive of CSR from another entity acknowledged 4 subjects, all of these companies also develop themselves their own CSR activities. In all cases it was financial and non-financial donations at the same time.

Donations provide only three subjects, one of whom confessed donations in the amount of 107,000 CZK last year. Non-financial donations, in the form of own goods or property, apply 4 subjects.

Furthermore, it became clear that companies that stated that did not practice CSR, in fact, developed a number of activities in this area. This trend can be observed in other studies, so this is no surprising finding but at the same time is also necessary for confirming this fact for this sector.

One company is registered to ISO 14000 application form, i.e. a directive aimed at minimizing the impact on the environment. To no surprise is that the company is engaged to all CSR activities.

In terms of regional support and cooperation with the NGO sector is also reflected the global trend, which shows the underestimation of the area. Only 5 companies are involved in these areas.

The companies also reported that large barriers in the development of CSR activities are finance and know-how, which again confirms the findings of other research on SMEs. Finance issue be can resolved by choosing appropriate and inexpensive activities. SMEs can not assume that they will develop equally costly projects such as large companies, which are often an inspiration, due to publicity they receive. In addition, many companies already practice some activities, so the total cost would not be so high.

DISCUSSION – JINDŘICHŮV HRADEC

Research was attended by 14 small and medium-sized enterprises, which include an observatory, gallery, cultural center, theater company, choir, art studio.

Most companies (8) answered that this concept is not known to them or they only partially recall it. Only 6 companies know what the term represents. On this question, some respondents were reluctant to answer directly and rather sought out the possibility of open answers.

Very few companies (4) are not involved in environmental activities. Other companies (10) prefer recycling and saving energy.

At its employees are focused only 6 companies, consisting primarily of travel allowances, training courses and extra holidays.

To receiving CSR from other entities have acknowledged six companies, of which 4 cases are financial donations and 5 non-financial. Only in 3 cases involved are non-financial and financial forms at the same time.

Most of the companies could not explain what or who is behind initiation these activities. Only 5 companies stated as the initiator the owner and only one company is aware of the pressure from society.

It further appeared that firms that stated that they do not practice CSR in fact develop a range of activities in this area. This trend can be observed in other studies, including the pilot survey from Pacov, so again, this is no surprise finding.

Compared to Pacov, where supporting the region and cooperation with the non-profit sector reported minimum companies, here is the opposite situation. The idea is here supported by many companies (8). It's definitely due to high level of patriotism of local people who love JH, a fact that was mentioned by many respondents separately.

The companies also indicated that a large barrier in the development of CSR activities are finance and know-how, which again confirms the findings of other research on SMEs (including Pacov). Businesses showed interest in cooperating with other businesses for the purpose of CSR activities. Enterprises that have stated they did not have the funding for their own activities, would be willing to organize and run them, if they found a partner willing to finance them. However, they would have to be targeted to support the region.

CONCLUSION

Small and medium-sized enterprises have within them great potential for CSR. Support for CSR from the European Union certainly helps to improve the attractiveness of these activities in the eyes of companies.

Cultural sector, according to initial findings, is not much different from other businesses sectors. The structure of these activities seems to be the same, i.e. mainly focused on staff development and environmental protection.

A certain specific feature is that these companies are receiving CSR activities from other organizations. The survey also proved that these companies are trying to behave socially responsibly.

Enterprises operating in the field of culture are interested in CSR and it will be very beneficial to further analyze them. This text is an output of the project Effective Methodologies of Supporting Small and Medium Enterprises in Culture Sector in An Environment of National and European economies NAKI. Registration number: MK DF11P01OVV024, a provider of Ministry of Culture.

LITERATURE

Bláha, J., Dytrt, Z. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003, ISBN 80-7261-084-8.
Bucó, B. V. Firms must give back to community even during crisis. *BusinessWorld*. 2008, roč. 80, č. 4, s. 40. ISSN 01163930 .

Business Leaders Forum [online]. c2006 [cit. 2011-01-21]. Dostupný z WWW: <http://www.blf.cz/doc/blf_newsletter07_web.pdf>.

Carroll, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In The Academy of Management Review, October 1979. Vol. 4. No. 4. str. 497-505.

Drucker, P. F. Řízení v turbulentní době. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-67-5.

Evropská unie. Zelená kniha EU, 2001. s. 8. ISBN 92-894-1478-2.

Ferrell, O. C.; Hult, G. T. M.; Maignan, I. Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. Academy of Marketing Science. Journal. 1999, roč. 27, č. 4, s. 455-70. ISSN 00920703.

MARKET VISION s.r.o.. SPOLEČENSKÁ ODPOVEDNOST FIREM [online] c2007 [cit. 2012-6-3]. Dostupný z WWW: <www.marketvision.cz>

Mercer, S. CSR is not just a 'nice' add-on during tough times. Personnel Today[Online]. c2008 [cit.2012-07-03]. Dostupný z WWW: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1618049721&sid=1&Fmt=3&clientId=93687&RQT=309&VName=PQD>>.

Veber, J., Srpová, J. Podnikání malé a střední firmy - 3., aktualizované a doplněné vydání. Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

CONTACT

doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.,
 Vysoká škola ekonomická v Praze,
 Fakulta podnikohospodářská
 katedra managementu
 nám. W. Churchilla 4
 130 67 Praha 3, Česká republika
 Email: srpova@vse.cz

Ing. Jan Mísař
 Vysoká škola ekonomická v Praze,
 Fakulta podnikohospodářská
 katedra managementu
 nám. W. Churchilla 4
 130 67 Praha 3, Česká republika
 Email: xmisj900@vse.cz

TŘI POHLEDY NA ZAHRANIČNÍ OBCHOD

FOREIGN TRADE IN THREE VIEWS

Ivan Neumaier a Inka Neumaierová

ABSTRACT

The aim of the contribution is to point out the new approach to foreign trade data interpretation in the context of competitiveness

KEY WORDS

Foreign trade, Global value chains, Competitiveness.

JEL Classification

B41, F23

ÚVOD

OECD definuje konkurenceschopnost země jako schopnost produkovat zboží a služby, které obstojí v mezinárodní konkurenci a zároveň udržovat nebo zvyšovat reálný HDP. V našem příspěvku se zaměříme na schopnost ČR se prosadit v mezinárodním obchodu, na vývoz, dovoz a saldo za poslední čtyři roky.

PRVNÍ POHLED NA ZO - KLASICKÁ PŘESHraniČNÍ STATISTIKA

Většinou se na zahraniční obchod (ZO) pohlíží prostřednictvím přeshraniční statistiky, kdy přechod hranice je považován buď za vývoz (z ČR ven) nebo za dovoz (do ČR). Jedná se o tradiční klasický pohled na ZO. Z tohoto hlediska je ČR dobře konkurenceschopná. V grafu 1 je ZO ČR v letech 2009 až 2012 v mld. Kč. Vývoz neustále rostl a saldo také, až na rok 2010.

V minulosti, kdy hranice ČR byly skutečnými hranicemi a globalizace světového obchodu a především výroba byla v počátcích, nebyly s tímto pohledem na ZO žádné problémy.

DRUHÝ POHLED NA ZO - PROSTŘEDNICTVÍM NÁRODNÍCH ÚČTŮ

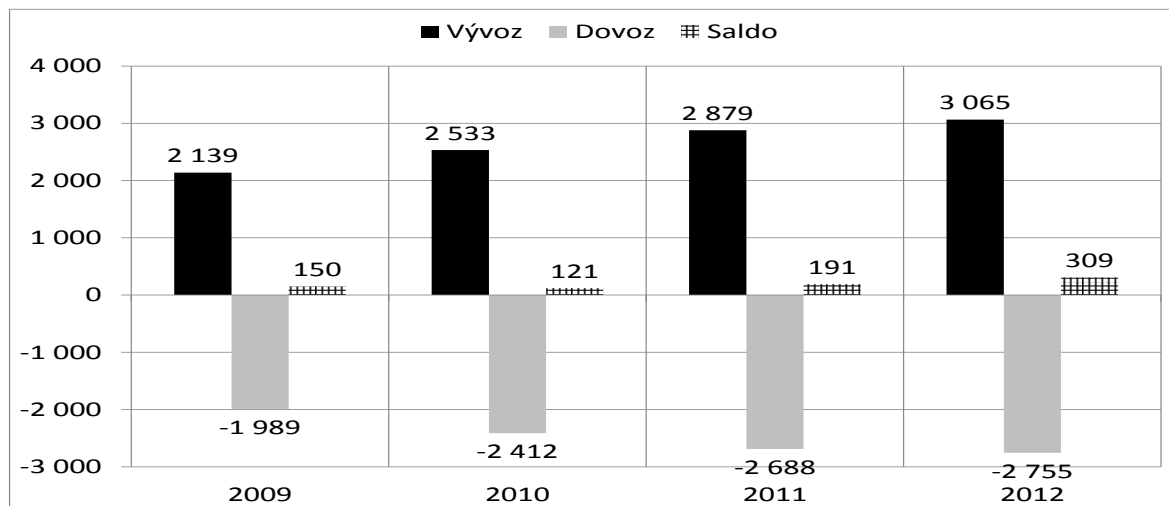
Náš vstup do EU a především do jednotného ekonomického prostoru vyvolal některé problémy. Začaly se rozcházet data za přeshraniční ZO s daty platební bilance. Co je příčinou? Předpisy EU, kdy podniky sídlící v EU se mohou přihlásit jako nerezidenti v ČR, tj. mají DIČ, ale v ČR nesídlí.

Ukážeme si to na ilustrativním příkladu. Výrobní podnik sídlící v ČR vyrobil např. výrobek za 200 tis. Kč. Už v ČR ho od něj koupila firma sídlící např. ve Francii za 200 tis. Kč. Ovšem po přiřazení své marže ho prodává do Rakouska za 250 tis. Kč. Přes hranici projde zboží ve výši 250 tis. Kč a do platební bilance ČR se promítne pouze 200 tis. Kč týkajících se našeho rezidenta. Rozdíl mezi nákupem 200 tis. Kč a prodejem 250 tis. Kč jde do platební bilance Francie a také do výsledovky francouzské firmy.

* Ing. Ivan Neumaier, MPO ČR, spoluautorský podíl 50%

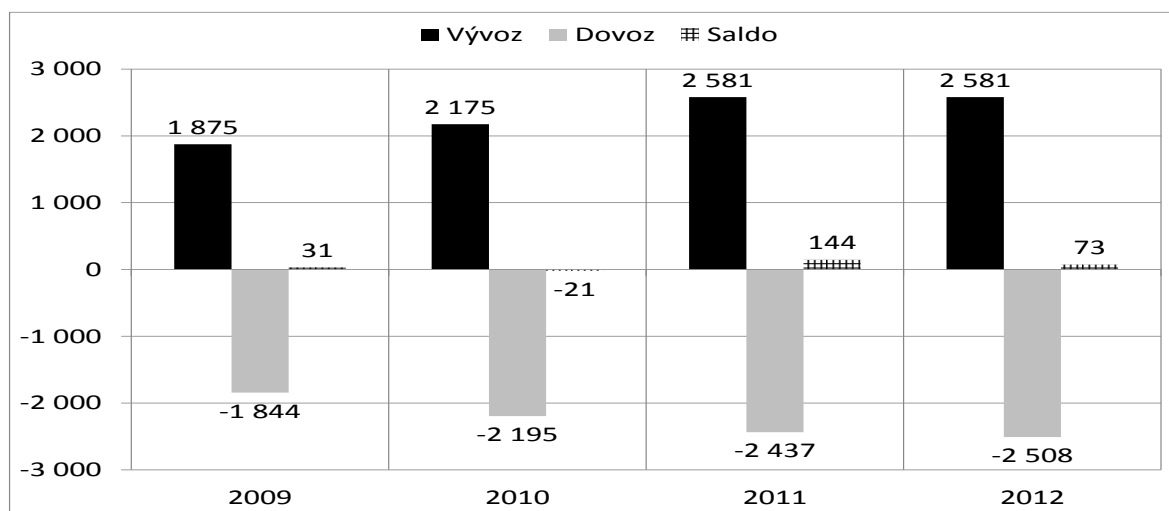
** doc. Ing. Inka Neumaierová, CSc., VŠE v Praze, Fakulta podnikohospodářská, Katedra podnikové ekonomiky, spoluautorský podíl 50%

ČSÚ proto vydává statistiku ZO v tzv. národních účtech, kdy ZO očišťuje právě o pohyby zboží přes hranice, které nejdu do platební bilance ČR. V grafu 2 je ZO v pojetí národních účtů v mld. Kč. Vývoz i dovoz jsou menší než v přeshraniční statistice a co je závažné, je výše salda. Saldo z pojetí ZO v národních účtech je výrazně nižší (v roce 2009 a 2012 se pohybuje okolo nuly) a v roce 2010 má dokonce opačné znaménko. Výjimkou je rok 2011, kdy rozdíl přeshraničního a národního pojetí nebyl tak velký.



Graf 1 Přeshraniční ZO ČR (v mld. Kč)

Zdroj: propočtení autoři z dat ČSÚ



Graf 2 ZO ČR v pojetí národních účtů (v mld. Kč)

Zdroj: propočtení autoři z dat ČSÚ

Můžeme si položit otázku, proč to podniky vyrábějící v ČR dělají? Proč si svůj výrobek nevyvezou sami za 250 tis. Kč? Odpověď je vcelku jednoduchá. Hlavním tahounem vývozu je zpracovatelský průmysl. Většina podniků ve zpracovatelském průmyslu je pod zahraniční kontrolou. Jedná se převážně o podniky, které jsou součástí globálních hodnotových řetězců. V rámci těchto vlastnický propojených sítí podniků se optimalizují platby daní a nákladů.

Jednou z možností je „přelévání zisků“ pomocí „předávacích cen“. Dokonce existují výrobní podniky v ČR, které dovezou dražší komponenty, než výrobek z nich sestavený vyvezou. Vykazují ve výsledovce zápornou přidanou hodnotu. Pokud by nešlo o podniky v rámci jednoho globálního hodnotového řetězce, nemělo by to ekonomický smysl. Pozor,

takto se nechovají pouze „zahraniční podniky“, ale i české podniky, kdy si v daňových rájích zakládají holdingy, které pak vlastní výrobní podniky na území ČR.

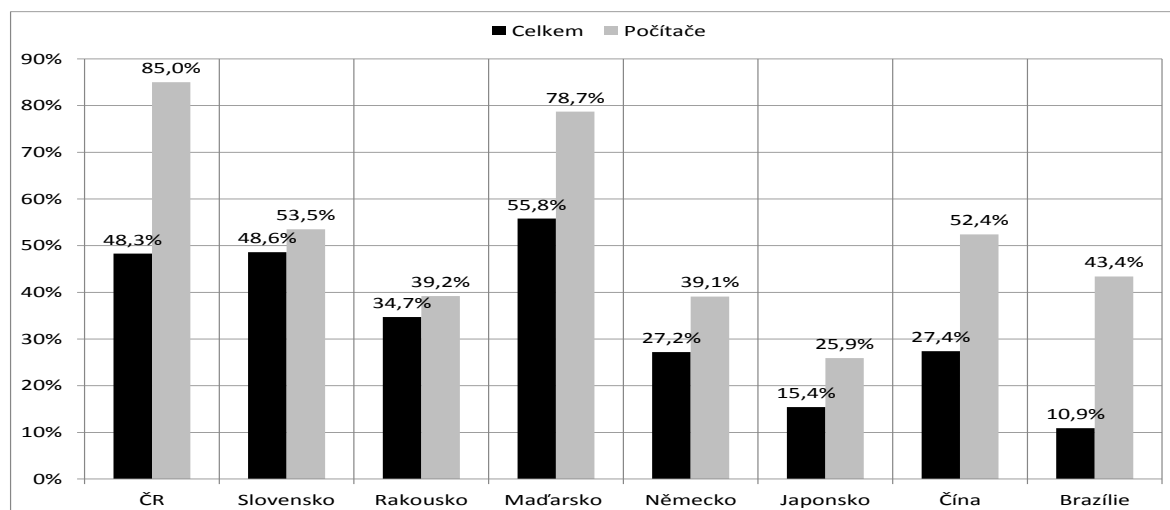
Platí zde také přísloví „bližší košile než kabát“. Pokud je stejně výhodné danění v zemi, kde sídlí „hlava“ globálního hodnotového řetězce, dostane přednost před zemí, kde je pouze dceřiná společnost. Aby to nebylo tak jednoduché, některé mateřské společnosti v zájmu dobrých vztahů se svou mateřskou zemí v ní dokonce „dobrovolně“ platí vyšší daně.

Co pravděpodobně platí vždy: čím nižší je postavení podniku v hierarchii globálního hodnotového řetězce, tím více bývá odváděno přidané hodnoty k „hlavě“ globálního hodnotového řetězce. Národní pojetí ZO pouze uvádí přeshraniční ZO na pravou míru – zrealňuje ho. I když národní pojetí ZO je určitě blíže k podchycení přelévání přidané hodnoty v zahraničním obchodě než přeshraniční statistika, nepodchycuje celý pohyb přidané hodnoty.

TŘETÍ POHLED NA ZO – ZO V PŘIDANÉ HODNOTĚ

V OECD se 18. 3. 2013 konalo jednání pracovní skupiny pro globalizaci průmyslu, s hlavním zaměřením na obchod v přidané hodnotě. Návazně na jednání byl v OECD 19. 3. 2013 uspořádán seminář „Globální hodnotové řetězce, rozvoj a konkurenceschopnost“. Byl zde prezentován nový přístup OECD k ZO, který pomocí I-O tabulek umožňuje identifikovat nutný dovoz pro vývoz, fragmentaci výroby v rámci globálních hodnotových řetězců a z toho vyplývající souvislosti pro konkurenceschopnost jednotlivých zemí.

Jedná se o jedinečnou metodiku OECD, která se snaží o podchycení toku přidané hodnoty v ZO. Důležitost tohoto nového přístupu k ZO také zdůraznil ve svém vystoupení generální sekretář OECD pan Angel Gurría. O důležitosti problematiky také svědčí, že bude prezentována a projednána ve dnech 29. a 30. května 2013 na zasedání ministrů průmyslu členských zemí OECD.



Graf 3 Nutný dovoz pro vývoz

Zdroj: propočty autoři z dat OECD

Touto problematikou se zabýváme již delší dobu. Dlouholetá spolupráce MPO ČR s OECD a výsledky studií OECD byly pro nás vždy velkou inspirací. Ovšem naše možnosti se omezovaly na prostor ČR (propočty nutného dovozu pro vývoz) a v dílčích věcech na vazby na vybrané státy (např. propočty podílu podniků ČR na výrobě aut v Německu). Jedinečnost práce na nové metodice a zpracování dat v OECD je, že do propočtu jsou zahrnuty všechny

významné země a za zbytek bude proveden kvalifikovaný odhad. Jinak řečeno, je podchycen celý svět, tím pádem je možné podchytit celé globální hodnotové řetězce.

ZO v přidané hodnotě není jednoduché interpretovat. Hraje zde roli také velikost ekonomiky a její struktura. To ukazuje také nutný dovoz pro vývoz (graf 3). Např. země těžící a vyvážející suroviny má vysoký podíl přidané hodnoty ve vývozu a země zapojená do výrobního řetězce např. elektroniky má podíl přidané hodnoty na vývozu výrazně nižší. Nejlépe je porovnávat nikoli pouze data za stát celkem, ale za konkrétní výrobní obory daného státu, např. za výrobu počítačů.

ZÁVĚR

Problematika nesouladu přeshraniční statistiky ZO a statistiky ZO pomocí národních účtů není pouze česká záležitost, ale záležitost všech států EU a především menších ekonomik. Příslušné statistické úřady se s tím budou muset vypořádat.

O vlivu globálních hodnotových řetězců na fungování národních ekonomik se zatím více méně pouze akademicky hovořilo. Relevantní data byla většinou pouze náhodně získána za konkrétní podniky, ale celkový pohled na vliv globálních hodnotových řetězců na národní ekonomiku se tím nezískal. OECD ve spolupráci s WTO učinilo první krok k vytvoření jedinečné datové základny pro zmapování vlivu globálních hodnotových řetězců na konkurenceschopnost jednotlivých zemí – nepřebornou studnici pro následné analýzy. I když tato databáze ještě není dokonalá, obsahuje jedinečná data, na základě kterých mohou jednotlivé země uvažovat o korekci svých hospodářských politik, aby pro svou zemi získaly více přidané hodnoty.

LITERATURA

Veřejná data OECD o ZO v přidané hodnotě

http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TIVA_OECD_WTO#

<http://www.czso.cz/>

KONTAKT

Ing. Ivan Neumaier
Ministerstvo průmyslu a obchodu
Na Františku 32
110 15 Praha 1
Česká republika
e-mail: neumaier@mpo.cz

Doc. Ing. Inka Neumaierová, CSc.
Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Katedra podnikové ekonomiky
Nám. W. Churchilla 4
130 67 Praha
Česká republika
e-mail: neumaier@vse.cz

ANALÝZA MAKROEKONOMICKÝCH LOKALIZAČNÝCH FAKTOROV PRIAMYCH ZAHRANIČNÝCH INVESTÍCIÍ DO SLOVENSKEJ REPUBLIKY

ANALYSIS OF MACROECONOMIC LOCALIZATION FACTORS OF FOREIGN DIRECT INVESTMENTS TO SLOVAKIA

Anna Neumannová

ABSTRACT

Foreign direct investments (FDI) represent form of entering a foreign market. Therefore, the focus of Slovakia should lie in creating conducive conditions for FDI realization and effective supporting of its inflow. Localization factors have an important role to play in this process. It is essential to define and assess the creditworthiness of these factors according to comparable factors in V4 countries. The aim of this paper is to conduct a detailed analysis of macroeconomic localization factors of FDI in Slovakia in comparison with V4 countries.

KEYWORDS

foreign direct investments, macroeconomic localization factors, gross domestic product, inflation, unemployment, business environment index, corruption index

JEL Classification

F20, F21

ÚVOD

Priame zahraničné investície predstavujú jednu z foriem, prostredníctvom ktorých podniky vstupujú na zahraničné trhy. Slovensko je otvorená a proexportne orientovaná ekonomika, ktorá je závislá na dovoze kapitálu zo zahraničia vo forme priamych zahraničných investícií. Záujmom Slovenska by z tohto dôvodu malo byť vytvoriť priaznivé podmienky pre realizáciu priamych zahraničných investícií a efektívne podporovať ich prílev. Z uvedeného dôvodu majú lokalizačné faktory dôležité postavenie a pre prax je podstatné, tieto faktory zadefinovať a posúdiť ich bonitu s porovnateľnými faktormi v krajinách V4. Pre účely rozhodovacieho procesu a vzhľadom na to, že ide o dlhodobé viazanie zdrojov, je podstatné tiež ich posúdenie z časového hľadiska, pri ktorom využívame posúdenie ich dlhodobého vývoja. Z tejto pozície, ako aj z dôvodu ich vyhodnotenia diagnostickými metódami je účelné ich vyhodnocovať minimálne za obdobie desať rokov. Pre účely posudzovania ich členíme na makroekonomické faktory a mikroekonomické faktory. V uvedenom príspevku je spracovaná detailná analýza makroekonomických faktorov.

ANALÝZA VYBRANÝCH MAKROEKONOMICKÝCH LOKALIZAČNÝCH FAKTOROV

Pre účely analýzy makroekonomických lokalizačných faktorov sme zvolili nasledujúce:

¹ doc. Ing. Anna Neumannová, CSc, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, uvedený príspevok je súčasťou projektu VEGA č. 1/1174/12

a) Ukazovatele ekonomickej stability

• *Hrubý domáci produkt (HDP)*

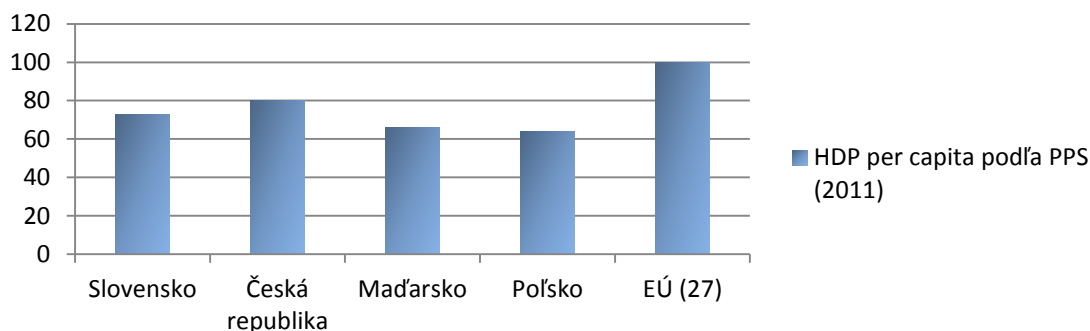
Pre hodnotenie vývoja HDP krajiny používame ukazovateľ tempa rastu HDP. Graf č. 1 zobrazuje vývoj tempa rastu HDP krajín V4 v sledovanom období a predpokladaný vývoj tempa rastu v rokoch 2013 a 2014. Na základe uvedených údajov je zreteľné, že najvyššie tempo rastu spomedzi krajín V4 dosiahlo Slovensko v roku 2007. Odhadovaný vývoj tempa rastu HDP v rokoch 2013 a 2014 má rastúci charakter. Odhadované tempo rastu HDP na rok 2014 je najvyššie v rámci krajín V4. Rastúci trend tempa rastu HDP priaznivo ovplyvňuje úspešnosť výberu Slovenskej republiky ako krajiny v ktorej má byť realizovaná PZI.



Graf 1: Tempo rastu HDP vyjadreného ako percentuálna zmena oproti predchádzajúcemu obdobiu

Prameň: Spracované podľa údajov Eurostat.

Pre porovnanie jednotlivých ekonomík v krajinách V4 slúži tiež ukazovateľ HDP na obyvateľa. Za účelom uvedeného porovnania sme využili objemový index HDP na obyvateľa v parite kúpnej sily (PPS) vo vzťahu k Európskej únii (EÚ-27), pričom priemer sa rovná 100. Nasledujúci graf č. 2 ukazuje HDP na obyvateľa podľa parity kúpnej sily za rok 2011. Z uvedených údajov je zreteľné, že hodnota indexu HDP na obyvateľa v parite kúpnej sily (PPS) vo vzťahu k EÚ(27) pre Slovensko je druhá najvyššia spomedzi krajín V4.



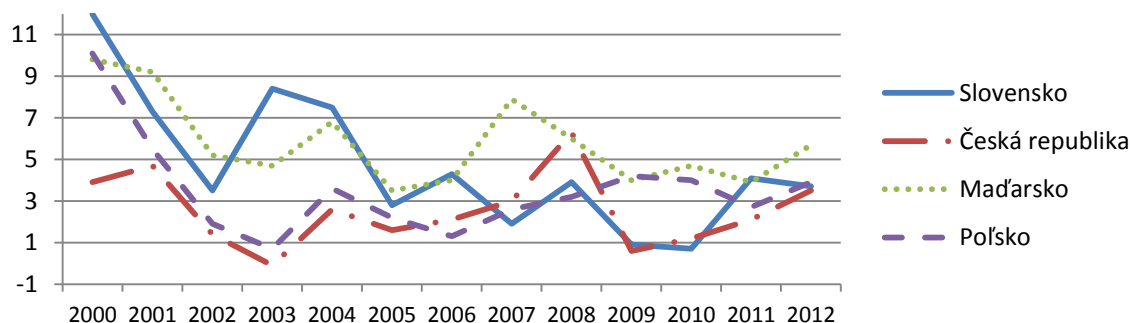
Graf 2: HDP na obyvateľa podľa parity kúpnej sily v krajinách V4 za rok 2011

Prameň: Spracované podľa údajov Eurostat.

• *Inflácia*

Graf č. 3 poukazuje na mieru inflácie a môžeme z neho usúdiť, že v roku 2000 bola miera inflácie v rámci krajín V4 najvyššia na Slovensku. Najnižšia miera inflácie na

Slovensku bola v roku 2010, kedy dosiahla úroveň 0,7%. V súčasnosti je Slovensko v rámci krajín V4 krajinou s druhou najnižšou mierou inflácie, ktorá v roku 2012 predstavovala 3,7%.



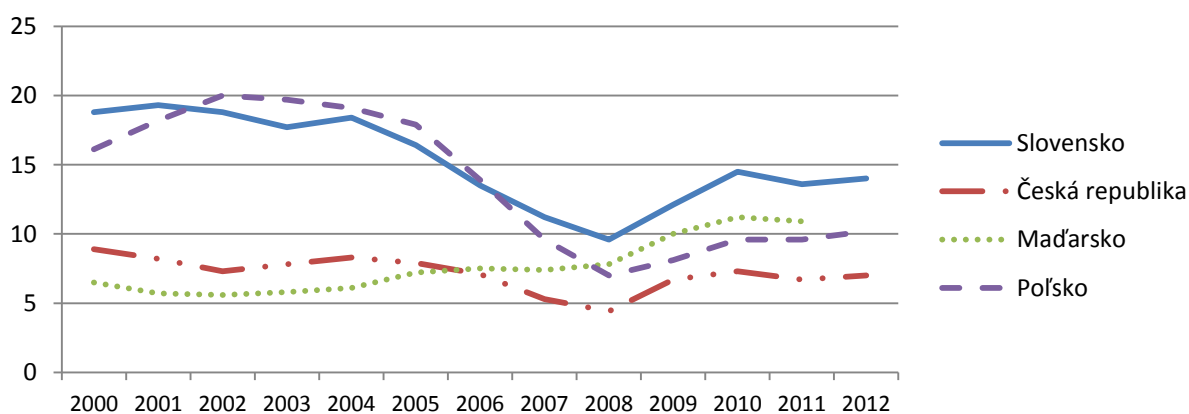
Graf 3: Priemerná miera inflácie v rokoch 2000 – 2012 krajín V4 (v %)

Prameň: Spracované podľa údajov Eurostat.

Informácie o priemernej miere inflácie využíva investor predovšetkým pri zmluvách o finančnom plnení.

- **Nezamestnanosť**

Miera nezamestnanosti je ďalším z ukazovateľov, ktoré sleduje zahraničný investor, pretože poukazuje na dôležitú skutočnosť, v ktorej krajine resp. regióne nájde potenciálnych zdroj zamestnancov pre svoju PZI. Slovensko malo do roku 2008 klesajúci trend miery nezamestnanosti, avšak potom nastal opätovný nárast, ktorý sa v súčasnosti pohybuje na úrovni približne 14%. PZI zvyšujú zamestnanosť, a preto Slovensko poskytuje štátnu podporu pre zahraničných investorov pri investíciách do najviac postihnutých regiónov.



Graf 4: Vývoj miery nezamestnanosti v rokoch 2000 – 2012 krajín V4 (v %)

Prameň: Spracované podľa údajov Eurostat.

- **Daňové podmienky**

Rozhodovanie zahraničného investora o konečnej lokalite pre umiestnenie PZI ovplyvňuje štruktúra daňového systému a výška daňového zaťaženia. Tabuľka č. 1, ktorá je nižšie uvedená, zobrazuje výšku jednotlivých druhov dane a výšku odvodov v jednotlivých krajinách V4. Na základe uvedených údajov môžeme konštatovať, že Slovensko je v súčasnosti krajinou s najvyššiu daňou z príjmu právnických osôb medzi krajinami V4, pričom sadzba dane predstavuje 23%. Rovnako má medzi krajinami V4 aj najvyššie odvodové zaťaženie. Výška odvodov zamestnávateľa predstavuje 35,20%.

Tabuľka 1: Porovnanie výšky jednotlivých druhov dane v krajinách V4

Krajina	Druh dane	Výška dane
<i>Slovenská republika</i>	Daň z príjmu fyzických osôb	19 % (do 176,8 násobku životného minima); 25 viac ako 176,8 násobku životného minima)
	Daň z príjmu právnických osôb	23 %
	DPH - Základná	20 %
	Odvodové zaťaženie zamestnávateľa	35,20 %
<i>Česká republika</i>	Daň z príjmu fyzických osôb	15 %
	Daň z príjmu právnických osôb	19 %
	DPH - Základná	20 %
	Odvodové zaťaženie	34 %
Krajina	Druh dane	Výška dane
<i>Maďarsko</i>	Daň z príjmu fyzických osôb	16 %
	Daň z príjmu právnických osôb	19 %
	DPH - Základná	27 %
	Odvodové zaťaženie	28,5 %
<i>Poľsko</i>	Daň z príjmu fyzických osôb	19 % do základu dane 85 528 PLN; 32 % od príjmu viac ako 85 582 PLN
	Daň z príjmu právnických osôb	19 %
	DPH - Základná	23 %
	Odvodové zaťaženie zamestnávateľa	20,41 %

Prameň: <http://www.odvody.sk/odvody-v-zahranici.htm>.

b) Kvalitatívne faktory lokality

Okrem uvedených kvantifikovateľných faktorov sú pre rozhodovanie investorov dôležité tiež kvalitatívne faktory lokality, akými sú:

1. Politické prostredie a legislatíva

Stav politického prostredia v rámci krajín V4 je približne rovnaký, čo súvisí s prechodom od socialistického totalitného režimu v roku 1989 na demokraciu. Môžeme konštatovať, že všetky krajiny V4 sú politicky stabilné štáty, a sú členmi medzinárodných organizácií a spoločenstiev.

Legislatíva vzťahujúca sa na PZI tiež ovplyvňuje zahraničného investora pri rozhodnutí o lokalite umiestnenia PZI. Legislatívne obmedzenia platia vo všeobecnosti predovšetkým pre vstup zahraničného investora do odvetví hospodárstva ako sú farmaceutický priemysel, bankovníctvo, poisťovníctvo a podobne, a to vo forme licencií. V rámci krajín V4 používajú všetky krajiny takúto legislatívnu úpravu. Dôležitým prvkom v rámci legislatívy je právna úprava politiky podpory PZI, ktorá je rozpracovaná v prvej kapitole predkladanej diplomovej práce a jej efektívnosti bude venovaná samostatná kapitola.

Legislatíva spolu s politikou podpory PZI podporuje priaznivé podnikateľské a investičné prostredie. Porovnanie kvality podnikateľského prostredia v rámci krajín V4 zobrazuje tabuľka č. 2, uvedená na nasledujúcej strane, pričom prvý riadok tabuľky uvádza celkovú pozíciu "Ease of Doing Business" zo 185 hodnotených ekonomík. Ostatné riadky tabuľky poukazujú na pozíciu jednotlivých krajín, na základe vybraných ukazovateľov.

Tabuľka 2: Kvalita podnikateľského prostredia podľa Doing Business v roku 2013

Krajina	Slovensko	Česká republika	Maďarsko	Poľsko
Ukazovateľ				
Podmienky podnikania	46	65	54	55
Začatie podnikania	83	140	52	124
Registrácia vlastníctva	8	27	43	62
Získanie úveru	23	53	53	4
Ochrana investora	117	100	128	49
Platba daní	100	120	118	114
Zahraničné obchodovanie	98	68	73	50
Vymáhateľnosť zmlúv	69	79	16	56
Ukončenie podnikania	38	34	70	37

Prameň: Spracované podľa údajov Doing Business.

Na základe údajov z uvedenej tabuľky môžeme konštatovať, že Slovensko sa nachádza na 46 pozícií v rebríčku hodnotených krajín podľa Doing Business, čo je najlepšia pozícia spomedzi krajín V4. Najhoršie výsledky dosahuje Slovensko pri ochrane investora a najlepšie hodnotenie dosahuje v ochrane duševného vlastníctva, kde dosahuje výrazne lepšie hodnotenie ako ostatné krajiny. Veľmi dobré výsledky získalo Slovensko aj pri hodnotení získavania úverov.

2. Miera korupcie

Pri charakterizovaní mieri korupcie vo vybraných krajinách vychádzame z indexu vnímania korupcie - Corruption Perceptions Index (CPI), ktorý je počítaný centrálou Transparency International v Berlíne. Index zahŕňa údaje z prieskumov siedmich nezávislých inštitúcií, a to Svetové ekonomické fórum (WEF), Freedom House, The Economist Intelligence Unit, Inštitút pre rozvoj manažmentu IMD, Bertelsmannova nadácia a analytické agentúry IHS Global Insight a Political Risk Services uskutočnených v priebehu roku 2011 a úvodu roka 2012. Prieskumy boli realizované medzi domácimi i zahraničnými podnikateľmi a analytikmi a týkali sa iba korupcie vo verejnom sektore. Najnižšiu mieru korupcie charakterizuje index 100 a najvyššiu 0. Tabuľka č. 3, uvedená na nasledujúcej strane, ukazuje poradie vybraných krajín vo svetovom rebríčku a hodnotu indexu miery korupcie v týchto krajinách.

Tabuľka 3: Miera korupcie v krajinách V4 v roku 2012

Krajina	Poradie vo svetovom rebríčku	Hodnota Indexu CPI
Slovensko	62	46
Česká republika	54	49
Maďarsko	46	55
Poľsko	41	58

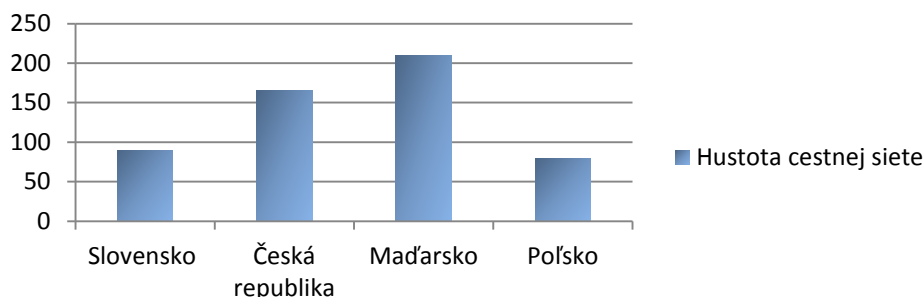
Prameň: Spracované podľa údajov Transparency International.

Z uvedenej tabuľky je zreteľné, že Slovensko sa nachádza na najnižšej pozícii v rámci krajín V4. Najlepšie hodnotenie dosahuje Poľsko.

3. Infraštruktúra

Ďalším faktorom, ktorý má vplyv na umiestnenie PZI je infraštruktúra. V dôsledku režimu fungovania krajín V4 do roku 1989 je sieť diaľničnej infraštruktúry v rámci týchto krajín výrazne zaostalá oproti krajinám západnej Európy.

Najviac využívanou dopravou na Slovensku je cestná doprava, a preto je vhodné pri porovnaní cestnej infraštruktúry použiť ukazovateľ hustoty cestnej siete. V dôsledku absencie dostatočného vybavenia Slovenska diaľničnou sieťou budeme využívať ukazovateľ hustoty celkovej cestnej siete vo vybraných krajinách. Z grafu č. 5 je zreteľné, že najvyššia hustota cestnej siete sa nachádza v Maďarsku. Slovensko je spomedzi vybraných krajín na treťom mieste.



Graf 5: Hustota cestnej siete v krajinách V4 (km/100km)

Prameň: Spracované podľa údajov International road federation.

Do infraštruktúry zaraďujeme aj informačnú infraštruktúru. Informačnú infraštruktúru tvoria informačné a telekomunikačné technológie. V súčasnej dobe je informačná infraštruktúra dôležitá pre každé odvetvie podnikania. Z nižšie uvedenej tabuľky č. 4 môžeme konštatovať, že všetky štáty V4 sú dostatočne vybavené informačnou infraštruktúrou.

Tabuľka 4: Stav vybraných ukazovateľov informačnej infraštruktúry v krajinách V4 v roku 2012

Krajina	Počet mobilných telefónov na 100 obyvateľov	Počet pevných telefónnych liniek na 100 obyvateľov	Počet užívateľov internetu na 100 obyvateľov
Slovensko	109	19	74
Česká republika	128	22	66
Maďarsko	117	29	62
Poľsko	131	18	58

Prameň: Spracované podľa údajov Central Intelligence Agency.

ZÁVER

Z výsledkov realizovaných analýz môžeme definovať možnosti a obmedzenia ďalšieho prílevu priamych zahraničných investícií do Slovenskej republiky. Za najväčšiu možnosť ďalšieho prílevu priamych zahraničných investícií do Slovenskej republiky považujeme prilákanie zahraničných investorov do odvetvia vedomostnej ekonomiky (technologické centrá), ktorá potrebuje iba informačnú infraštruktúru, ktorá je dostupnú na celom Slovensku a do odvetvia strategických služieb. Najväčšie obmedzenia plynú predovšetkým z vysokého daňového a odvodového zaťaženia zamestnávateľov na Slovensku a z nedostatočnej vybavenosti Slovenska kvalitnou cestnou infraštruktúrou, predovšetkým nedostatočným vybavením diaľničnou sieťou a rýchlostnými cestami.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- EUROSTAT [online]. [cit. 25.2.2013]. Dostupné na <<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitModifiedQuery.do>>
- LIPKOVÁ, L. a kol. 2011. *Medzinárodné hospodárske vzťahy*. 1. vyd. Bratislava: Sprint dva 2011. 414 s. ISBN 978-80-89393-37-4
- MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SR. *Koncepcia riadenia prílevu zahraničných investícií v kontexte globálnej finančnej a hospodárskej krízy* [online]. 22 s. [cit. 14.2.2013]. Dostupné na <www.economy.gov.sk/koncepcia-riadenia-prilevu-zahranicnych-investicii-v-kontexte-globalnej-financnej-a-hospodarskej-krizy.pdf>
- NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA. *Priame zahraničné investície*. Dostupné na <<http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/statistika-platobnej-bilancie/priame-zahranicne-investicie>>
- NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava: IURA Edition 2012. 204 s. ISBN 978-80-8078-4645
- SRŠŇOVÁ, J. a kol. 2008. *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*. 1. vyd. Bratislava: Sprint vfra 2008. 218 s. ISBN 978-80-969927-6
- SVETOVÁ BANKA. Data [online]. [cit. 25.2.2013]. Dostupné na <http://data.worldbank.org/indicator/IS.ROD.DNST.K2?order=wbapi_data_value_2010%20wbapi_data_value%20wbapi_data_value-last&sort=desc>
- ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR [online]. [cit. 25.2.2013] Dostupné na <<http://www.statistics.sk/pls/eutab/html.h?ptabkod=tsdec100>>
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL SLOVENSKO. *Index vnímania korupcie* [online]. [cit. 25.2.2013]. Dostupné na <<http://www.transparency.sk/sk/vystupy/rebrickly/#CPI>>

KONTAKT

doc. Ing. Anna Neumannová, CSc.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: neumanno@euba.sk

NĚKTERÉ RYSY UPLATŇOVÁNÍ DRUŽSTEVNÍCH PRINCIPŮ V ZEMĚDĚLSKÝCH DRUŽSTVECH ČR

SOME FEATURES OF THE APPLICATION OF COOPERATIVE PRINCIPLES IN AGRICULTURAL COOPERATIVES CR

Jiří Novotný

ABSTRACT

Restoration of the market system in the Czech Republic also brought revitalization of cooperatives..Research of agricultural cooperatives in the Czech Republic shows reserves in the implementation of international cooperative principles. There are still reserves in the proportion of members on the management, it is often only a limited interest in the recruitment of new members and, despite some improvements there si still lag in the accomodation to their members.

KEYWORDS

Agricultural coops, cooperative principles, share of the members on control, the business legal form, interest in acceptance of the new members, accommodation towards members of coop

JEL CLASSIFICATION

Q13, K20, M21

ÚVOD

Vývoj družstevnictví v zemědělství českých zemí se od svých počátků v 19. století ubíral specifickou cestou. Dynamický rozvoj zemědělského družstevnictví v rámci Československé republiky kulminoval v meziválečném období. Dobrovolné sdružování podnikatelských subjektů zemědělské prvovýroby v odbytových, zásobovacích a zpracovatelských družstvech tehdy dosáhlo celosvětově mimořádného rozsahu. Válka a poválečný vývoj činnost družstev deformovaly. Zmíněná družstva infrastrukturního typu byla v podstatě vyvlastněna a pod označením združstevňování vesnice bylo vynucováno sdružování soukromých zemědělských hospodářství. Čtyřicet let působení centrálně plánovacího systému charakterizované tímto nuceným zaváděním jednotných zemědělských družstev v podstatě negovalo naplňování družstevních principů. Transformace centrálně plánovacího systému na tržní systém přinesla zásadní změnu v postavení družstev. Nová právní úprava Obchodním zákoníkem obnovila postavení družstva jako autonomní ekonomické jednotky tržního systému. Družstvo jako právní forma podnikání a dobrovolného sdružování ekonomických subjektů, opět umožnilo sdružovat své členy, fyzické a právnické osoby, do samostatných a nezávislých subjektů, pro dosahování ekonomických ale i sociálních cílů.

Obnova družstevního sektoru v tržních podmínkách přinesla řadu změn. Jednou z klíčových změn je opětovné vytvoření podmínek pro implementaci družstevních principů v činnosti zemědělských družstev.

V roce 2008 byl na Katedře podnikového hospodářství ESF MU započat dlouhodobě koncipovaný výzkum sdružování ekonomických subjektů formou družstva. Získané poznatky

¹ Doc. Ing. Jiří Novotný, CSc., Katedra podnikového hospodářství ESF MU

mají v tomto textu umožnit typologicky efektivně hodnotit současný stav v naplňování mezinárodních družstevních principů v rámci činnosti českých zemědělských družstev.

Cíl a metodika

Platný obchodní zákoník v ust. § 221 družstvo vymezuje jako „...*společenství neuzavřeného počtu osob, založené za účelem podnikání nebo zajišťování, hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů.*“ Tímto vymezením prostupuje archetyp ekonomického principu, dávajícího smysl existenci družstva usilováním o ekonomické cíle, o ekonomické přínosy pro své členy. Družstva se tedy řadí mezi tzv. hospodářská společenstva, která sdružují ekonomicky činné osoby².

Specifické rysy družstva, jako hospodářského společenstva, které jej odlišují od ostatních právních forem podnikání se označují jako mezinárodní družstevní principy. Jejich platnou verzi schválil Mezinárodní družstevní svaz na svém sjezdu v r. 1995. Zařadil mezi ně: dobrovolnost a otevřenost členství, demokratické řízení, ekonomickou spoluúčasť členů, samostatnost a nezávislost družstva, výchovu, školení a informace pro členy a veřejnost, spolupráci mezi družstvy a odpovědnost za společnost.³

Cílem tohoto příspěvku je seznámit s některými výsledky výzkumu uplatňování družstevních principů v současných českých zemědělských družstvech. Těžiště je v prezentaci poznatků z výzkumu implementace principů: demokratičnosti řízení a dobrovolnosti a otevřeného členství, prostřednictvím sledování zájmu družstev na přijímání nových členů, podílu členů na řízení a vstřícnosti družstva ke svým členům.

Jako nástroj pro získání empirických dat bylo využito dotazníkové šetření, prováděné proškolenými dotazovateli přímo v družstvech. V předloženém textu jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření provedeného výzkumným týmem katedry podnikového hospodářství ESF MU ve spolupráci se studenty kurzu podnikového hospodářství.

Následující text přináší výsledky komparační analýzy vybraných charakteristik zemědělských družstev: velikost družstva podle počtu členů, a počtu pracovníků, podíl členů na řízení, zájem družstva na přijímání nových členů a vstřícnost družstva vůči svým členům.

Výsledky a diskuze

Sledovaný soubor podniků

Sledovaný soubor zemědělských družstev zahrnuje 144 subjektů. Vzhledem ke značnému počtu zemědělských družstev rozložených nerovnoměrně na území celé republiky (která jsou navíc obtížně identifikovatelná a oslovitelná) má relativně nízkou četnost. Lze však předpokládat, že zkoumání vybraných základních charakteristik zemědělských družstev i prostřednictvím takto omezené četnosti souboru družstev je smysluplné a jeho výsledky v přijatelné míře zobecnitelné.

Velikostní struktura

Vymezení velikosti družstva, jako ekonomické jednotky a hospodářského společenstva, se dotýká dvou jeho dimenzí. Je to jednak vymezení jeho velikosti jako podnikatelského subjektu - podniku, kde nejvíce využívaným kritériem je počet pracovníků, jednak vymezení jeho velikosti jako hospodářského společenstva, kde vyjádřením je počet jeho členů.

² HUNČOVÁ, M. *Družstva a jejich role v tržní ekonomice*. 1. vyd. Ústí nad Labem : Univerzita J. E. Purkyně, 2006. 197 s. ISBN 80-7044-810-5. s.7

³ ŽÁK, M. a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. vyd. Praha : Linde Praha, a.s., 2002. 888 s. ISBN 80-7201-381-5

Počet pracovníků – velikost podniku

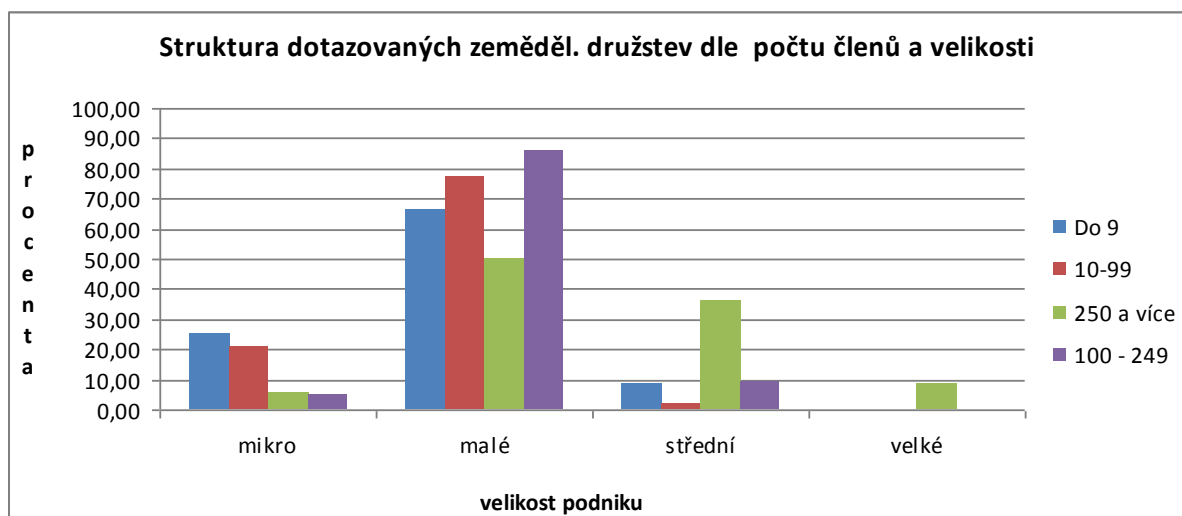
Pro velikostní klasifikaci družstev jako podnikatelských subjektů je v tomto výzkumném úkolu využito členění podle počtu pracovníků, používaného v Evropské Unii (mikropodnik - 1-9 pracovníků; malý podnik - 10 - 99 pracovníků; střední podnik - 100 – 249 pracovníků; velký podnik - 250 a více pracovníků). Pro rozčlenění družstev do skupin podle počtu členů bylo využito téhož četnostního rozvržení jako u velikostního členění družstev.

Tabulka č. 1: Struktura sledovaných družstev podle velikosti a počtu členů

Počet členů	Struktura dotazovaných zemědělských družstev podle velikosti a počtu členů									
	celkem		mikro		malé		střední		velké	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Do 9	12	100	3	25,00	8	66,67	1	8,33	0	0,00
10-99	53	100	11	20,75	41	77,36	1	1,89	0	0,00
100 - 249	43	100	2	4,65	37	86,05	4	9,30	0	0,00
250 a více	36	100	2	5,56	18	50,00	13	36,11	3	8,33
celkem	144	100	18	12,50	104	72,22	19	13,20	3	2,08

Zdroj: Autor.

Graf č. 1: Počty členů v družstvech podle jejich velikosti



Zdroj: Autor.

Zcela dominující postavení mají svým počtem ve sledovaném souboru družstev malé podniky. Svým téměř tříčtvrtinovým zastoupením ukazují, že zemědělská družstva nejčastěji zaměstnávají 10 až 99 pracovníků. Střední družstva (100-249 pracovníků) a mikrodružstva (do 9 pracovníků) jsou zastoupena jen v úrovních cca 10% a velká družstva (podniky s 250 a více pracovníky) byly zaznamenána jen v úrovni jednotek procent.

Odlíšná je situace ve strukturálním zastoupení zemědělských družstev ve skupinách podle počtu členů. Pomineme-li skupinu s počtem členů do 9, tedy s minimálním členským zastoupením, u ostatních skupin je četnost podstatně vyrovnanější, i když s patrnou tendencí poklesu počtu družstev ve skupině, při postupu od skupiny s 10-99 členy, přes skupinu se 100-249 členy až po skupinu zemědělských družstev s 250 a více členy.

Z tabelovaných údajů je zřejmé, že u řady zemědělských družstev je v převisu počet členů nad počtem pracovníků. Tento stav lze považovat za důsledek historického vývoje, v jehož rámci se v procesu transformace z centrálně plánovacího systému na tržní systém řešila původní přezaměstnanost radikálním zeštíhlováním.

Zemědělská družstva s nízkým počtem pracovníků a relativně vysokým počtem členů, i když někdy zahrnují subjekty v útlumu či likvidaci, jsou obvykle subjekty v ryze zemědělských oblastech, kde existoval silný zájem uchovat pracovní příležitosti a kde důvodem pro zachování družstva jako právní formy podnikání byl i zájem zabezpečit obdělávání zemědělské půdy.

Implementace družstevních principů

Vedle obecného poslání ekonomického subjektu v tržním systému, jímž je i pro družstvo úsilí vlastníků - členů družstva - o dosažení stanovených cílů prostřednictvím kombinace výrobních faktorů, má být činnost současného družstevního společenství založena na specifických zásadách. Souhrnně je lze vyjádřit prostřednictvím principů družstevní identity, deklarovaných Mezinárodním družstevním svazem v roce 1995. Podle této deklarace⁴ je družstvo autonomní organizované seskupení osob za účelem uspokojení jejich společných ekonomických, sociálních a kulturních potřeb, prostřednictvím jimi vlastněného a demokraticky řízeného podniku.

Jak již bylo uvedeno ve vstupní části tohoto textu, družstvo se řadí mezi právní formy podnikání, ale oproti ostatním formám podnikání má své specifické rysy. Je totiž nejen samostatnou hospodářskou jednotkou, ale je zároveň i společenstvím osob, které prostřednictvím jimi vlastněného a demokraticky řízeného podniku usilují o naplnění svých společných ekonomických, sociálních a kulturních potřeb a aspirací⁵.

Do jaké míry plní reálná družstva toto své modelové poslání ve společenské oblasti, bylo v rámci provedeného výzkumu zjišťováno dotazováním, jak respondent, člen osloveného družstva hodnotí:

- podíl členů na řízení,
- zájem družstva na přijímání nových členů a
- vstřícnost družstva vůči svým členům a zaměstnancům

Výsledky terénního šetření, kde vyjádřením úrovně naplňování příslušných družstevních principů je respondentem deklarovaná, v družstvu panující spokojenost či nespokojenost jeho členů v příslušné oblasti, jsou uspořádány v navazujícím přehledu.

Tabulka č.2 zachycuje hodnocení spokojenosti členů s podílem na řízení družstva, zájmu družstva na přijímání nových členů a vstřícnosti družstva vůči členům a pracovníkům ve sledovaném souboru družstev, v členění podle velikosti podniku. Tabelované číselné údaje, při požití jejich několikanásobného třídění, nejsou příliš přehledné. Proto je v předloženém textu pro jejich vyjádření využito grafického znázornění četností a rozčlenění podle jednotlivých hodnotících hledisek.

⁴ In : HUNČOVÁ, M. *Družstva a jejich role v tržní ekonomice*. 1. vyd. Ústí nad Labem : Univerzita J. E. Purkyně, 2006. 197 s. ISBN 80-7044-810-5

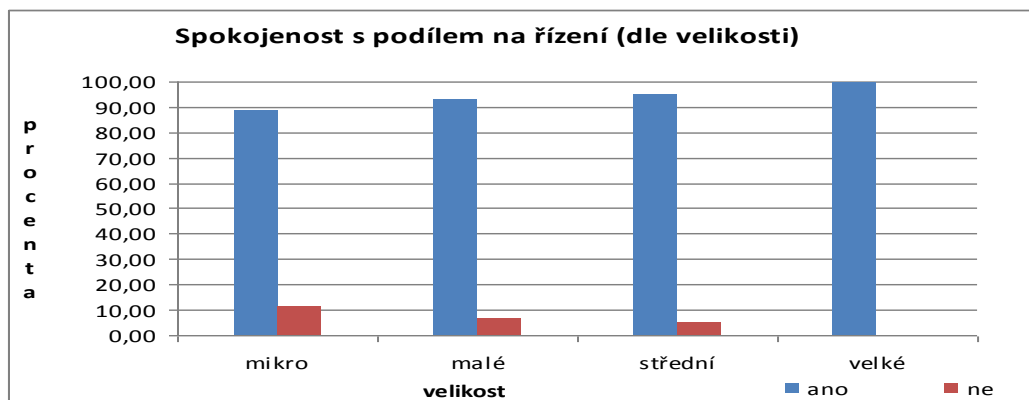
⁵ HUNČOVÁ, M. *Družstva a jejich role v tržní ekonomice*. 1. vyd. Ústí nad Labem : Univerzita J. E. Purkyně, 2006. 197 s. ISBN 80-7044-810-5. s.79

Tabulka č. 2: Spokojenost s činností družstva, podle velikosti podniku

		Spokojenost s činností zemědělského družstva, podle velikosti podniku								
		mikro		malé		střední		velké		celkem
		počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet
s podílem na řízení	ano	16	88,89	97	93,27	18	94,74	3	100,00	134
	ne	2	11,11	7	6,73	1	5,26	0	0,00	10
celkem		18	100	104	100	19	100	3	100	144
vstup nových členů	ano	9	60,00	62	80,52	15	100,00	1	100,00	87
	ne	6	40,00	15	19,48	0	0,00	0	0,00	21
celkem		15	100	77	100	15	100	1	100	108
jsou vstřícnější	ano	6	33,33	65	62,50	14	73,68	3	100,00	88
	ne	12	66,67	39	37,50	5	26,32	0	0,00	56
celkem		18	100	104	100	19	100	3	100	144

Zdroj: Autor.

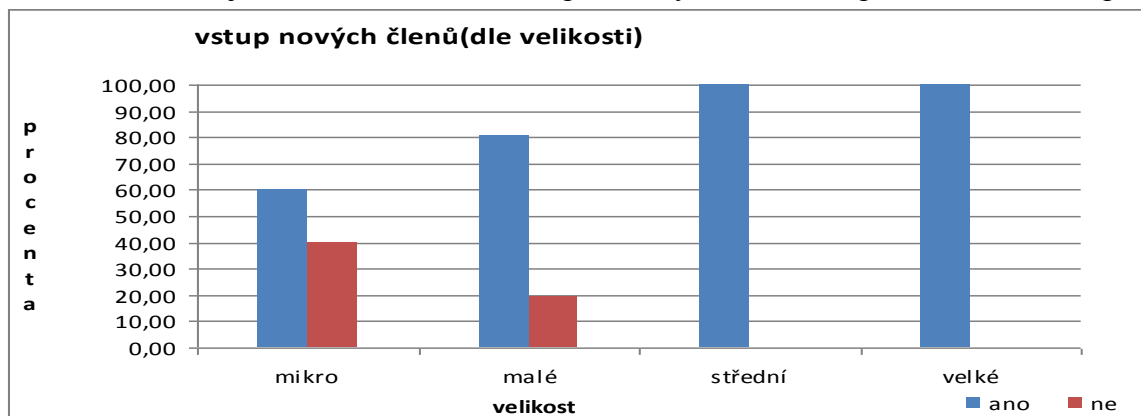
Graf č. 2: Spokojenost členů s podílem na řízení družstva, podle velikosti podniku



Zdroj: Autor.

Jak je zřejmé z grafu č. 2, u družstev všech velikostních kategorií sledovaného souboru podniků výrazně převládá spokojenost s podílem členů na řízení. Nicméně byly zaznamenány, byť spíše ojediněle, případy nespokojenosti zejména u okrajových velikostních kategorií, tedy u mikropodniků a velkých podniků. Lze tedy konstatovat, že i přes relativně příznivou situaci, je třeba, s ohledem na dodržování družstevních principů, věnovat trvalou pozornost zapojování členů do řízení družstva a to především u družstev v kategorii mikropodniků a velkých podniků

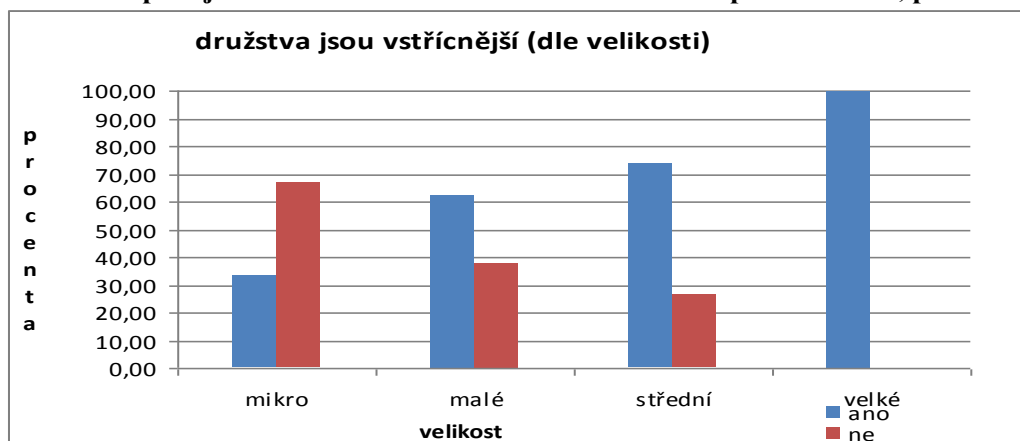
Graf č. 3: Zájem družstva na vstupu nových členů, podle velikosti podniku



Zdroj: Autor.

I když je otevřenost členství definičním znakem družstva jak podle ustanovení obchodního zákona tak i podle zásad družstevnictví, graf č. 3 ukazuje, že ne vždy je v praxi tento princip dodržován. Grafické znázornění dokládá, že i když naprostá většina sledovaného souboru družstev jak celkově, tak i v rámci jednotlivých velikostních kategorií, je vůči přijímání nových členů vstřícná, projevuje se tato vstřícnost diferencovaně. V zásadě lze vyvodit, že s růstem velikostní kategorie družstevních podniků zájem o nové členy se zvyšuje.

Graf č. 4: Spokojenost se vstřícností družstva ke členům a pracovníkům, podle velikosti



Zdroj: Autor.

Důležitým rysem družstevních subjektů oproti podnikům ostatních právních forem podnikání, je partnerský vztah mezi družstevníky a návazně i zaměstnanci jako výkonnými aktéry podnikatelských aktivit navzájem i vůči vedení podniku. Jak je zřejmé ze znázornění obsaženém ve grafu č. 4, ne vždy je potenciál tohoto partnerství plně využíván. I když v rámci provedeného výzkumu bylo zjištěno, že s růstem velikostní kategorie podniku se obecně vstřícnost družstev vůči členům a pracovníkům zvyšuje, teprve od velikosti malé podniky nabývá tato vstřícnost rozměru výrazně přesahujícího míru partnerství dosahovanou v podnicích ostatních právních forem podnikání.

ZÁVĚR

Provedený výzkum zemědělských družstev obsáhl celé spektrum jejich velikostních kategorií. Tabelací, grafickým znázorněním a následnou analýzou shromážděných empirických dat byly vyvozeny poznatky obecně vztažitelné na současnou situaci v zemědělských družstvech v České republice.

Jako první poznatek lze uvést, že u většiny zemědělských družstev je v přebytku počet členů nad počtem pracovníků. Tento stav lze považovat za důsledek historického vývoje, v jehož rámci se v procesu transformace z centrálně plánovacího systému na tržní systém řešila původní přezaměstnanost radikálním zeštíhlováním.

Daší poznatky mají přímou vazbu na implementaci družstevních principů. Výzkum spokojenosti členů s podílem na řízení družstva, zájmu družstva na přijímání nových členů a vstřícnosti družstva vůči členům a pracovníkům ve sledovaném souboru družstev, ukázal v podstatě příznivou situaci. U družstev všech velikostních kategorií v zásadě výrazně převládá spokojenost s podílem členů na řízení. I když naprostá většina sledovaného souboru družstev v rámci jednotlivých velikostních kategorií, je vůči přijímání nových členů vstřícná, projevuje se tato vstřícnost diferencovaně. V zásadě lze vyvodit, že s růstem velikostní kategorie družstevních podniků se zájem o nové členy zvyšuje.

Očekávatelná vyšší vstřícnosti družstev vůči členům ale i pracovníkům než je obvyklé u ostatních právních forem podnikání se zásadě potvrdila. Bylo zároveň zjištěno, že s růstem velikostní kategorie podniku se obecně vstřícnost družstev vůči členům a pracovníkům zvyšuje.

LITERATURA

- HELEŠIC, F. *Evropské družstvo*. 1. vyd. Praha : Družstevní asociace České republiky, 2004. 123 s. ISBN 80-86426-18-1
- HESKOVÁ, M., WILSON, M., ŠÚBERTOVÁ, E., LONERGAN, G. *Encyklopedie družstevnictví - Svazek 1*. 1. vyd. Bratislava : KARTPRINT, 2005, 71 s.. ISBN 80-88870-51-8
- HESKOVÁ, M. a kol. *Encyklopedie družstevnictví - Svazek 2*. 1. vyd. Bratislava : KARTPRINT, 2006, 110 s.. ISBN 80-88870-61-5
- HOLEJŠOVSKÝ, J., ŘÍMALOVÁ, O. *Družstva*. 2. vyd. Praha : C.H.Beck, 1999. XXII. 494 s. ISBN 80-7179-812-6
- HUNČOVÁ, M. *Družstva a jejich role v tržní ekonomice*. 1. vyd. Ústí nad Labem : Univerzita J. E. Purkyně, 2006. 197 s. ISBN 80-7044-810-5
- Synek, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2000. xxii, 456 s. ISBN 80-7179-388-4
- ŠÚBERTOVÁ, E. *Družstevnictvo v procese globalizácie*. 1. vyd. Bratislava : KARTPRINT, 2004, 193 s., ISBN 80-88870-34-8
- ŽÁK, M. a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. vyd. Praha : Linde Praha, a.s., 2002. 888 s. ISBN 80-7201-381-5
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

KONTAKT

Doc. Ing. Jiří Novotný, CSc.
Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Katedra podnikového hospodářství
Lipová 41a
602 00 Brno
Česká republika
e-mail: novotji@econ.muni.cz

CUSTOMER LOYALTY TO THE BRAND AND COMPANY IMAGE

Józef Ober

ABSTRACT

This article discusses customer loyalty to the brand and explains how it may affect the company's image. The article explains and gives advice on how to deal with customers to keep them on your brand.

KEY WORDS

Brand identity, customer loyalty, company image

JEL Classification

M21

INTRODUCTION

Świat wokół nas wydaje się być pochłonięty różnymi markami. Gdzie by nie spojrzeć otaczają nas reklamy niezawodnych samochodów, najlepszych lodów czy napojów chłodzących, bez których z pewnością wielu z nas nie potrafi już żyć. Właśnie sztandarowym markom ciężko jest się oprzeć. W ostatnich latach właściciele marek dużą wagę przykładają do pozytywnego wizerunku swoich przedsiębiorstw, a co za tym idzie i marek. Czynnikiem różnicującym konkurujące ze sobą marki jest ich tożsamość. Tożsamość marki stanowi niezwykle ważny element marki. Podkreśla jej nietypowość, niezwykłość i oryginalność.

1. Lojalność klientów wobec marki

Już niemal na stałe w relacjach klient- przedsiębiorstwo przyjęło się powiedzenie „Klient nasz Pan”. Wiele w tym powiedzeniu jest racji. Bo przecież nie wystarczy stworzyć niesamowity, innowacyjny produkt, czy luksusową usługę, która odróżnia ją od innych ofert, nasz sukces zacznie się w momencie gdy dany produkt lub usługę zdołamy sprzedać. Zaś do sprzedaży potrzebni nam są klienci, którzy niejednokrotnie bardzo różnią się między sobą zarówno potrzebami jak również i zasobnością portfela.

Posiadanie lojalnych wobec danej marki klientów niesie za sobą wiele istotnych korzyści. Jednak najpierw należy pomyśleć w jaki sposób zatrzymać przy marce danych klientów. D.A. Aaker podaje kilka rad dotyczących zatrzymania przy swojej marce klientów:¹

- Należy traktować klientów we właściwy sposób – należy dbać o to by produkty marki zawsze były dobrej jakości i funkcjonalności te dwie cechy to powód do tego by ponownie zakupić dany produkt. Jeśli chodzi o usługi to należy zawsze dbać o właściwą kulturę usługi, czy też szkolenia sprzedawców, by potrafili oni utrzymywać właściwe relacje z klientami.
- Należy być blisko klienta – istnieje wiele sposobów na zbliżenie się do klienta. Można na przykład organizować spotkania dla klientów w trakcie targów, czy wystaw

¹Kall J., *Silna marka. Istota i kreowanie.*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 110- 119.

handlowych. Innym sposobem jest organizacja dni otwartych, czy wysyłanie listów osobistych do klientów o charakterze rocznicowym czy okolicznościowym².

Bardzo dobrym narzędziem w tworzeniu bliskich relacji z klientem może być Internet. Istnieją Techniki umożliwiające interakcję społeczną poprzez Internet. Klienci mogą na przykład współtworzyć stronę internetową firmy czy marki. Dotyczy to w głównej mierze dodawania opinii na temat marki czy firmy. Analizując opinie naszych klientów jesteśmy w stanie wychodzić im naprzeciw i realizować ich pragnienia poprzez zaspokajanie ich potrzeb. Również bardzo ciekawym pomysłem jest zainstalowanie usługi chat na oficjalnej stronie firmy. Na chacie mogą spotkać się osoby, nasi klienci którzy mają podobne zainteresowania. Mogą ze sobą w swobodny sposób wymienić poglądy na temat naszych produktów czy usług ale też porozmawiać na inne wolne tematy. Klienci w ten sposób przekonują się do danej marki, dostrzegają inicjatywy i możliwości jakie niesie ze sobą lojalność wobec marki³:

- Należy mierzyć satysfakcję klienta oraz sterować nią – do pomiaru zadowolenia klienta może być użyta analiza skarg i zażaleń klientów, bądź też badania ankietowe. Bardzo pomocnym narzędziem może się również okazać analiza utraconych klientów, w której zwrócimy się do byłych klientów z pytaniem z jakich powodów odeszli od naszej marki. W procesie dbania o zadowolenie i satysfakcję klienta należy również podkreślić ważną rolę jaką pełni procedura reklamacyjna produktu lub usługi. Musi jednak ona być prowadzona w sposób efektywny. W ten sposób może proces reklamacji przynieść firmie korzyści ponieważ po pierwsze stwarza realne szanse na naprawienie relacji z niezadowolonymi klientami. Badania pokazują, że klienci których sprawy reklamacyjne zakończyły się pozytywnie stają się jednymi z najwierniejszych klientów firm. Efektywna procedura reklamacyjna po drugie zapewnia ograniczenie się rozprzestrzeniania negatywnych opinii na temat naszej firmy, czy konkretnego produktu bądź też usługi. Korzyści są też takie iż firma może ulepszać swoje produkty lub też usługi, obserwując jakie wady posiadają. Ostatnią korzyścią jest też lepsza motywacja pracowników do pełniejszego, lepszego, doskonalszego wykonywania swoich obowiązków w pracy.
- Należy stworzyć koszty zmian – a więc możemy znaleźć rozwiązanie problemu klienta poprzez zredefiniowanie jego interesu. Należy nagradzać lojalnych klientów. Można to zrealizować poprzez stworzenie programów dla lojalnych klientów. Podatność na ten rodzaj przynależności mają zazwyczaj ludzie młodzi oraz dzieci. Programy takie są też najbardziej odpowiednie jeśli chodzi o duże marki, bądź też te marki które jako pierwsze wprowadzają dany program.
- Klientowi należy dać coś ekstra – czasem dodanie jakiejś drobnostki od firmy może zostać bardzo mile przyjęte przez klienta. Może też to wpływać na proces utożsamiania się klientów z daną marką czy też firmą.

Rady, które zostały przedstawione powyżej jednoznacznie podkreślają jak klient jest ważny dla dobra i przetrwania naszej marki. Należy nieustannie dbać i troszczyć się o klienta. M.J. Thomas i W.G. Donaldson stworzyli koncepcję „troski o klienta”. Zgodnie z tą koncepcją najważniejszą rolę odgrywają oceny wyrażane poprzez spontaniczne reakcje klientów lub też oceny wyrażone za pomocą kanału dystrybucji. Źródłem takich ocen mogą być również wyniki prowadzonych systematycznie badań marketingowych. Do elementów

² Wójcik K., *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2005, s. 760-761.

³ Guziur P., *Marketing w Internecie. Strategie dla małych i dużych firm*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2001, s. 115-117.

systemu „troski o klienta” zaliczyć możemy redukcję ryzyka nabywcy- do której możemy zaliczyć udzielanie gwarancji na nasze produkty, można również oferować możliwość zwrotu zakupionych towarów, gwarancja może też obejmować zaoferowanie najniższych cen produktu, firma troszcząca się o klienta powinna również prowadzić zaplanowaną politykę sprzedaży. Kolejnym elementem systemu jest podnoszenie wartości produktu poprzez udzielanie informacji i porad konsumentom. Firma powinna dbać o łatwość usuwania usterek w swoich produktach oraz dążyć do tego by konserwacja produktów była łatwa i szybka. Następnym elementem systemu troski o klienta jest zawieranie transakcji z klientem, które ma się objawiać w terminowym dostarczaniu produktów, ochronie jakości produktu w czasie transportu oraz uprzejmym załatwianiu skarg wnoszonych przez klientów. Firma winna również dbać o udzielanie wiarygodnych informacji na temat produktów oraz udzielanie kompetentnych porad. Ostatnim elementem systemu troski o klienta są niematerialne/niewymierne aspekty relacji z klientem. Relacje te realizuje się poprzez podniesienie samooceny klienta która jest przeciwieństwem do obniżenia samooceny wywołanej niewiedzą na temat produktów. Firma dbająca o klienta powinna również w każdej sytuacji profesjonalnie postępować, tak by nie powodować negatywnych odczuć co do marki w oczach klientów.⁴

Dzięki doświadczeniom praktyków z zakresu Public Relations zostało stworzone kilka zaleceń dla działów które w firmach odpowiedzialne są za utrzymywanie kontaktów z klientami:⁵

- „Klient jest królem” zgodnie z myślą tego hasła należy zadbać o to by w pracownikach firm pojawiło się realne przeświadczenie, że to nie klienci są uzależnieni od naszej organizacji, ale to nasza firma jest uzależniona od klientów.
- Obsługa klientów nie powinna być przerwą w pracy lecz powinna stać się głównym celem pracy.
- Klient nie powinien być traktowany jako ktoś z zewnątrz przedsiębiorstwa, ale jako ktoś kto jest integralną częścią przedsiębiorstwa.
- Klient nie jest też kolejną liczbą w statystyce przedsiębiorstwa lecz po prostu człowiekiem. Trzeba więc podejść do niego z sercem i dbać o jego samopoczucie.
- Potrzebą i życzeniom klientów nie należy zaprzeczać a co gorsza próbować mu ich odmówić. Należy je jedynie w pozytywny i korzystny sposób dla firmy wykorzystać.

Jeżeli mówić o lojalności klientów należy również wspomnieć o tym, iż klienci mają coraz więcej praw. Klienci nieustannie podnoszą swoje wymagania. Klienci chcą większego dostępu do produktów czy usług, żądają niższych cen, lepszej obsługi, wygodniejszej sprzedaży oraz sprawniejszego procesu reklamacyjnego. Często nawet można uważać, że klienci potrzebują i chcą otrzymać wszystko niemal „na wczoraj”. Klient ma wiele praw, może zażądać od naszej firmy odszkodowania za niekompletne wykonanie usługi, czy odszkodowania za niezgodność produktu z wcześniejszymi zapewnieniami. Nie należy jednak myśleć w kategoriach każdy klient jest zły i będzie chciał nas oskarżyć za jakąś wadę czy niezadowolające z punktu widzenia wypełnienie usługi. Dobre i bliskie kontakty z klientami także redukują negatywne i stresujące sytuacje wynikające z jakichś wad produktów czy usług.⁶

⁴ Thomas M.J., W.G. Donaldson, *Troska o klienta*, [W:] *Podręcznik marketingu*, M.J. Thomas (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 634-644.

⁵ Wójcik K., *Public Relations...*, op. cit. , s. 756.

⁶ Lawrence N., *Business to Business Public Relations*, [W:] *Public relations w praktyce*, A. Gregory red. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 123.

a) Sponsoring i targi jako metody wpływania na wizerunek przedsiębiorstwa

Udział w targach oraz wystawach handlowych jest jednym z podstawowych instrumentów PR. Zapewniają one firmom możliwość zaprezentowania swoich produktów, usług oraz mocnych stron swojemu otoczeniu a więc zarówno klientom, konkurentom, mediom, przedstawicielom jednostek badawczych, itp. Znaczenie targów w działalności przedsiębiorstw, które uprawiają PR są następujące:

- Uczestnicy targów mogą liczyć na kontakt z potencjalnymi kontrahentami, ale również z przedstawicielami organów rządowych, instytucji rozwoju i badań oraz innych ważnych organizacji.
- Targi zazwyczaj trwają kilka dni, stąd są świetną okazją do akcji informacyjnej na temat produktów i usług firmy. Są też okazją do odpowiedzi na pytania jakie mają do danej firmy klienci, czy też kontrahenci.
- Targi pozwalają też budować pozytywne, bardziej emocjonalne więzi pomiędzy otoczeniem przedsiębiorstwa a firmą. Klient, czy kontrahent który ma zamiar kupić dany produkt, a będą go posiadały dwie ze sobą konkurujące firmy, to wybierze tą, która dała mu dodatkową korzyść emocjonalną.
- Targi mają również funkcję orientacyjną oraz informacyjną dla wystawców jak i potencjalnych nabywców. Pokazują różnice pomiędzy ofertami konkurujących ze sobą firm. Targi pomagają zrozumieć w jakim miejscu znajduje się gospodarka, czy też dana branża. Informacje zebrane na różnego typu targach czy wystawach pomocne są przy tworzeniu programów PR w przedsiębiorstwie.
- Media obecne na targach, bardzo często zamieszczają różnego typu sprawozdania, czy reportaże na temat tego jakie firmy uczestniczyły w targach, w jaki sposób przedstawiły swoją ofertę, a także jakie wywarły wrażenie na uczestniczących w targach⁷.

Drugą metodą wykorzystywaną do wpływania na wizerunek przedsiębiorstwa jest sponsoring. „Istotę sponsorowania stanowi celowe postawienie (przez stronę zwaną sponsorem) do dyspozycji drugiej strony (osób fizycznych, organizacji, itd. zwanych sponsorowanymi) pieniędzy, dóbr rzeczowych czy usług, w tym know-how dla osiągnięcia jakichś celów i korzyści, czego warunkiem jest zasada odwzajemnienia się strony przyjmującej świadczenia: „daję i oczekuję, że dasz – do ut des”⁸. A więc sponsoring jest działalnością z której czerpią korzyści obie strony. Sponsoring podlega planowaniu, organizowaniu oraz kontroli praw i zobowiązań obu stron umawiających się między sobą w celach sponsorowania. Sponsoring najczęściej dotyczy takich dziedzin jak sport, kultura, życie, stosunki społeczne i wiele innych. Sponsoring może być efektywny z wielu czynników takich jak na przykład:⁹

- dobre relacje z klientem,
- dobre relacje z personelem,
- pozytywny obraz w mediach,
- wyższa ranga marki wyrobu oraz firmy,
- wsparcie społeczności.

⁷ Wójcik K., *Public Relations...*, op. cit. s. 680-681.

⁸ Ibidem, s. 710.

⁹ Collard J., *Sponsoring*, [W:] *Public relations w praktyce*, A. Gregory red., Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 154.

Sponsoring jest wsłpaniałym narzędzim, dzięki któremu przedsiębiorstwo może osiągnąć bardzo duże korzyści, ale należy zwrócić uwagę na kilka istotnych rzeczy by działalność sponsoringowa przyniosła założone efekty¹⁰:

- Po pierwsze należy połączyć sponsoring z strategią marketingową przedsiębiorstwa.
- Po drugie, należy zaprojektować realne zadania, które w jasny sposób łączą się z innymi celami przedsiębiorstwa.
- Po trzecie działalność sponsoringowa winna być zaplanowana w długim okresie czasu gdyż sponsoring na krótki okres czasu nie przyniesie zaplanowanych korzyści.
- Należy sprawdzić jak sponsoring będzie oddziaływał na inne formy promocji, chociażby na reklamę.
- Warto również przyjrzeć się poczynaniom rywali, którzy prowadzą działalność sponsoringową, jak sobie radzą i czy założone przez nich cele sponsoringowe przynoszą skutki.

Podsumowując zagadnienie targów oraz sponsoringu w odniesieniu do kreowania wizerunku przedsiębiorstwa można stwierdzić, że obie te metody mogą okazać się bardzo pomocne w kształtowaniu pozytywnego wizerunku firmy. Z pewnością udział w targach oraz wystawach jest działalnością znacznie tańszą niż sponsoring, który w dużych przedsięwzięciach może być bardzo kosztowny. Obie metody są bardzo pomocne w budowaniu pozytywnych relacji pomiędzy przedsiębiorstwem, a jego otoczeniem.

3. Wizerunek i tożsamość marki

Wizerunek marki jest czymś innym niż tożsamość marki. Te dwa pojęcia różnią się od siebie w zależności od:¹¹

- stopnia w jakim występuje zgodność pomiędzy tym co sponsor lub właściciel marki oferuje w swojej ofercie, a tym co naprawdę oferuje,
- efektywności promowania tożsamości danej marki na rynku docelowym,
- sposobu w jaki odbierają konsumenci, czy potencjalni klienci markę.

Różnice jakie występują w postrzeganiu wizerunku marki przez konsumentów zależą od wielu czynników. Najczęściej do różnego postrzegania marki przez konsumentów dochodzi w momencie gdy grupy konsumentów danego produktu mają bardzo odmienne poglądy na temat tego jak zaspokajać swoje określone potrzeby. Różnice grup konsumentów mogą wynikać na przykład z wieku bądź różnic światopoglądowych. Na obraz marki może również wpływać wizerunek kraju w którym dana marka powstała. Istotną rolę odgrywają w tym przypadku tradycje narodowe oraz sukcesy narodowe. W pewnych branżach znaczenie kraju z jakiego pochodzi dany produkt ma ogromne znaczenie. Na przykład przyjęło się, że najlepsze zegarki pochodzą z Szwajcarii, czy perfumy muszą być z Francji. Często podkreśla się charakter narodowy. Mówimy że niemieckie produkty są solidne, zaś na przykład szwajcarskie mają dużo lepszą jakość. Często na wizerunku marki ciąży także piętno regionu czy miasta jakiego się wywodzi. Często potrawy, czy produkty spożywcze nazywane są tak by jednoznacznie wskazywały skąd pochodzą. Ta informacja ma wpłynąć w jeszcze większym stopniu na podkreślenie walorów tegoż produktu a zatem i marki. Wizerunek marki jest powiązany również ze swoim producentem, czy też dystrybutorem. Każdy z nas lubi

¹⁰ Ibidem, s. 157- 159.

¹¹ Altkorn J., *Strategia Marki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2001. , s. 39.

czekoladki Wedla, czy zażywa aspirynę Bayera. To jaki wizerunek posiada producent, czy też dystrybutor w dużej mierze rzutuje na tym jak konsumenci będą kojarzyli jego produkty, czy usługi.¹²

CONCLUSION

Wizerunek przedsiębiorstwa czy też marki jest niezwykle ważnym elementem przedsiębiorstwa. Zarządy przedsiębiorstw coraz częściej świadomie wpływają na jej wizerunek, być może dlatego iż dostrzegają jak ważną rolę pełni on w relacjach klient – przedsiębiorstwo. Podsumowując, należy zaznaczyć, iż to klienci i ich wybory naszej marki mogą zapewnić przetrwanie i dalszy rozwój naszego przedsiębiorstwa. Istotne jest to w jaki sposób zadamy o to by klienci nam zaufali i byli wobec nas lojalni. Warto postarać się o kreowanie właściwych i przyjaznych relacji typu klient- przedsiębiorstwo. Korzyści z prowadzenia polityki sprzedażowej nastawionej na zadowolenie klienta może się okazać bardzo korzystna dla wielu firm, które dotąd nie dostrzegały zbyt dużej roli jaką pełni w ich przedsiębiorstwie klient.

LITERATURE

- Altkorn J., *Strategia Marki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2001.
- Collard J., *Sponsoring*, [W:] *Public relations w praktyce*, A. Gregory red. , Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Guziur P., *Marketing w Internecie. Strategie dla małych i dużych firm*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2001.
- Kall J., *Silna marka. Istota i kreowanie*. ,Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- Lawrence N., *Business to Business Public Relations*, [W:] *Public relations w praktyce* ,A. Gregory red. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Thomas M.J., W.G. Donaldson, *Troska o klienta*, [W:] *Podręcznik marketingu*, M.J. Thomas (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Wójcik K., *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2005.

CONTACT

PhD Eng. Józef OBER
Silesian University of Technology. Organisation and Management Faculty
Politechnika Śląska. Wydział Organizacji i Zarządzania. ROZ-2.
Ul. Roosevelta 26-28, 41-800 Zabrze, Poland
e-mail: jpober@polsl.pl

¹² Ibidem, s. 39-42.

FINANCIAL CRISIS AS THE OPPORTUNITY

Pavla Odehnalová

ABSTRACT

Paper presents textile business during the financial crisis between the years 2008 and 2012. The company has the Japanese owner and the management philosophy corresponds to Japanese requirements. During the financial crisis, the company, like other companies in the sector faced with economic problems. Like the other companies had to be cost-saving measures in all areas of business in order to avoid liquidation. Thanks to the Japanese management style company was able to use the unusual opportunity to achieve growth strategy.

KEY WORDS

Financial crisis, Japanese management, opportunity, strenght

JEL Classification

L1, L16, L67, M11, M14, M21

INTRODUCTION

The Japanese company operates in the Czech Republic since 1997. Its parent company is a Japanese multinational company with 100% of interest. The main business of Japanese company is the production of textile fibers and fabrics. It is a leading manufacturer of polyester linings and airbag fabric in Europe. Headquarter office in the Czech Republic is placed in Prostějov, where is also the main manufacturing and processed plant and processed. The company currently employs 206 employees.

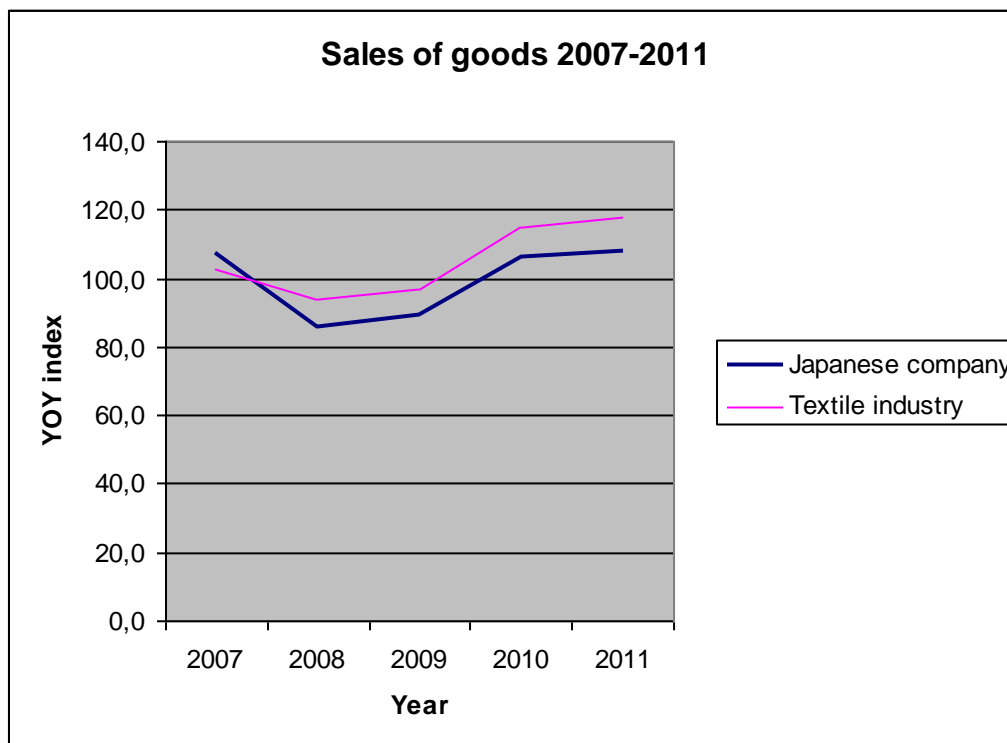
THE BEGINNING OF THE CRISIS 2008-2010 – THREAT

The global economic crisis beginning in 2008 impact, as it was in other sector, also the sectors producing textiles and fabrics. The following table shows the development of sales of products of the observed company which copied the development of industry (www.czso.cz).

By 2007, the company has a relatively satisfactory development, where it managed to continually expand their base of customers. Producing of textiles and airbag fabric production grew. In 2007 there was even an increase in sales of airbag fabrics of 334% compared to 2006. (Internal materials of the company.). And revenues increased to 4%, despite the appreciation of the Czech crown against the Euro and USD. Break occurs in 2008, when the Czech crown strengthens, the unit selling price declines in the tops and the company reduced sales of goods.

¹ Ing. Pavla Odehnalová, Ph.D., Katedra podnikového hospodářství, Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita, Lipová 41a, Brno 60200, 100% autorství

Picture 1: Sales of goods 2007-2011



Source: Internal materials of the company, www.czso.cz , author

JAPANESE MANAGEMENT – STRENGTH

The crisis has affected all areas of the company and signaled a major threat. However even the crisis occurred within the company, there were no needs for fast revolution all measures carried out gradually and slowly. Japanese approach does not nor tolerate the fast step changes in management process.

In 2010, the company is introducing a campaign-VCi5 (variable cost innovation 5%) (Takahashi, 2010). This step should lead to annual savings of innovative variable costs by 5%. Thanks to the step the company achieved operating profit 82 million. In the following years, Japanese management strengthens measures even more rigid and 5% percent cost savings of variable costs increased to 10% within VCI10 strategy. Concrete measure of this saving within the Czech plant was such innovations looms and increases their design capacity.

Japanese emphasis on order and tradition is reflected in business management. With a few exceptions, during the long time all the managers in the Czech plant were Japanese which was related to the cultural environment of the enterprise. The transformation to the Czech managers has been conducted very slowly and all the Japanese habits had been followed till today. Ubiquitous order and adherence to compliance with all regulations in the Czech cultural environment, many independent observers could describe as an anachronism. The employees have very well awareness of focusing on quality and continuous improvement of all processes. From the very beginning of the operation of the company was always placed great emphasis on the efficient use of all materials, perfection of products and related production quality, all under the auspices of Project IT-II under which there was a very significant savings and reducing of yarn wasting on minimum (Míčíková, 2011). All these statements are supported by the certification of the company. The main certificates are ISO

9001:2000, ISO 14001:2005, and the TS norms as ISO/TS 16949:2002 and at least EK-F00024664. This emphasis on perfection, however, became the undisputed strength of the company during the global economic crisis and hence the competitive advantage.

THE USE OF S-T STRATEGY DIVERSIFICATION STRATEGY

Significantly, the 'long business' and the associated aversion to risk and a quick decision was reflected in the handling of the situation of economic crisis. The basic question that Japanese managers are constantly asking is "What if?" Crisis management is applied constantly. All processes in the company are constantly subjected to critical analysis in order to seek improvements. The crisis has provided dimensions to search for a Japanese "perfection" and so in 2008 the Company began to implement restructuring measures to ensure the stability of the company but all in terms of "long business". Measures were related with cost reduction and changes in consistency of product portfolio all within the Kaizen policy improvement. As a result of unfavorable prices of inputs such as energy, fuel, water, etc. Prostějov plant has been constrained to stifle manufacturing products with low added value and focus on more expensive production. In the period 2007-2009, this leads to an increase in production of products with higher value added from 7.6% to 13.9% (of the total number of products sold during the period). Manufacturing equipment for the production of cheaper products should be gradually eliminated. Over the years 430 looms should be dismantled and scrapped.

However following the production limit lining there was an increase in production of airbag polyamide fabrics. In 2009, its sales increased by 102% within the system of Kaizen, company continued to continual improvement of all processes. There was a reduction in the production of non-standard products, and in 2009, the Company did not record a single complaint. Through appropriate innovation supplemented by appropriate use of opportunities increase productivity looms by 25% above design capacity. The ongoing reorganization of employees, which reduced the number of employees from 206 to 185, leads to increasing the productivity of labor.

The above measures have led to the stabilization of business, which was reflected in the company to remain competitiveness despite the adverse developments in the sector itself and the economy as a whole. Dominant strategy for 2010 was to stabilize the company, eliminating the lining with low added value and increase the proportion of airbag fabrics up to 30%. During the year continued gradual liquidation of machines on cheap lining fabric.

Break occurs in 2011. As a result of the focus on the airbag fabric production increased specialization of production and it acquired 16 new looms. The development of new types of airbag fabrics with high added value continued. New looms allowed to innovate the production process and increase the production of fabrics up to 120 thousand square meters. New machines producing a wider strip of cloth allow better use of the substance in the process of processing - specifically cutting. Based on this competitive advantage they managed to realize all their production to Asian car manufacturers. In 2011 it was dismantled and scrapped 150 looms. Remaining 280 machines were waiting for the gradual liquidation. The textile sector recorded from 2000 to 2010, a drop of 45% (Business, 2012). In the year 2009, when the crisis peaked was reduced competition enterprise. Many businesses closed or limit the production of particular products with lower added value. This fact is reflected in the growing interest of customers on the basic types with lining. It can be assumed that the growth of interest has been supported by customer pressure on the price of clothing production forcing clothing manufacturers to use lower-cost materials.

In 2012, demand rose sharply after the production of basic underlining. The market was an excess of demand over supply. Company apart from the competition was able to respond and meet some of the demand on still existing 280 looms. Nowadays, these looms are used for the upcoming demand. However, demand grows sharply what forced the company to taking the opportunity through innovation and increase the capacity of looms about 20% compared with a projected capacity. At present, the company re-establish production base lining fabric.

CONCLUSION

The strength of Japanese management - focus on long-term maintenance of a "long business" hand in hand with the use of market opportunities in the form of unmet demand enabled the firm to re-establish growth strategy consistent with its successful operation of the company in the pre-crisis stage. If the company did not venerate the principles of Japanese management and committed the same mistakes as competitors, and failed to adequately respond to the situation, they might be forced to leave the industry or to ruin.

LITERATURE

Internal materials of the firm, 2012, <http://www.toray.com/aboutus/ourpeople/index.html>

Tisková zpráva on-line: Our people, Michaela Miciková, cit: 15.3.2013 Dostupné na: http://www.toray.com/aboutus/ourpeople/europe/eur_012.html

Tisková zpráva on-line: Our people, Kazumoto Takahashi, cit: 15.3.2013 Dostupné na: http://www.toray.com/aboutus/ourpeople/japan/jap_012.html

Český statistický úřad. Analýza odvětví. Cit: 15.3.2013 Dostupné na: www.czso.cz

KONTAKT

Ing. Pavla Odehnalová, Ph.D., Katedra podnikového hospodářství, ESF-MU, Lipová 41a, 60200, Brno, tel: +420 549 495 570, e-mail: odehnalova@mail.muni.cz

VÝŠKA TRANSAKČNÝCH NÁKLADOV AKO MERADLO KVALITY PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA V SLOVENSKEJ REPUBLIKE A ČESKEJ REPUBLIKE

THE HEIGHT OF TRANSACTION COSTS AS A MEASURE OF QUALITY OF BUSINESS ENVIRONMENT IN THE SLOVAK REPUBLIC AND THE CZECH REPUBLIC

František Okruhlica

ABSTRACT

This paper concern with present problems of quality of business environment and influence on institutions on the height of transaction costs. We defined the structure of transaction costs theoretically, whereby we focused on separation of standardly spent transaction costs from costs pertaining to inefficiency and corruption. When analyzing these problems, Corporate Governance, as a scientific discipline, is based on economics of transaction costs within a new institutional economics. We examined and analyzed international comparison WCY IMD and the present state of public procurement in Slovak Republic and the Czech Republic. At the conclusion, we call attention to the need of quantification of transaction costs to support effective handling of public money.

KEY WORDS

Corporate Governance, Transaction Costs, Formal and Informal Institutions, Business Environment, Public Contracts

JEL Classification

G34, D23, E02

ÚVOD

Procesy globalizácie vyvolávajú tlak na zlepšovanie podnikateľského prostredia na národnej úrovni. Vlády jednotlivých krajín majú rozdielnu snahu efektívne vynakladať verejné zdroje, čo vyplýva z rozdielne dosiahnutej úrovne formálnych a neformálnych inštitúcií. To má vplyv na výšku transakčných nákladov, čo môže buď zatriktívňovať alebo diskvalifikovať podnikateľské prostredie v očiach investorov. Pomerne malá pozornosť sa venuje kvantifikácii transakčných nákladov. V nasledujúcom texte vysvetľujeme štruktúru transakčných nákladov s tým, aby sme zdôraznili to, že popri zvyšujúcich sa štandardných transakčných nákladov je potrebné vymedziť transakčné náklady, vyvolané nelegálnou činnosťou aktérov verejných transakcií.

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ EKONÓMIE TRANSAKČNÝCH NÁKLADOV

Základy správy spoločnosti (Corporate Governance) ako samostatnej vednej disciplíny sú stavané na novej inštitucionálnej ekonómii, ktorej súčasťou sú pojmy ako inštitúcie, vlastnícke práva a transakčné náklady¹. Transakčné náklady vo všeobecnosti predstavujú náklady, spojené so špecifikáciou, priradením, presadzovaním a kontrolou výlučných vlastníckych práv, teda výmeny vlastníckych práv a ich vynucovania. Transakčné náklady sú

* PhDr. František Okruhlica, PhD., Univerzita Komenského, Fakulta managementu, Bratislava

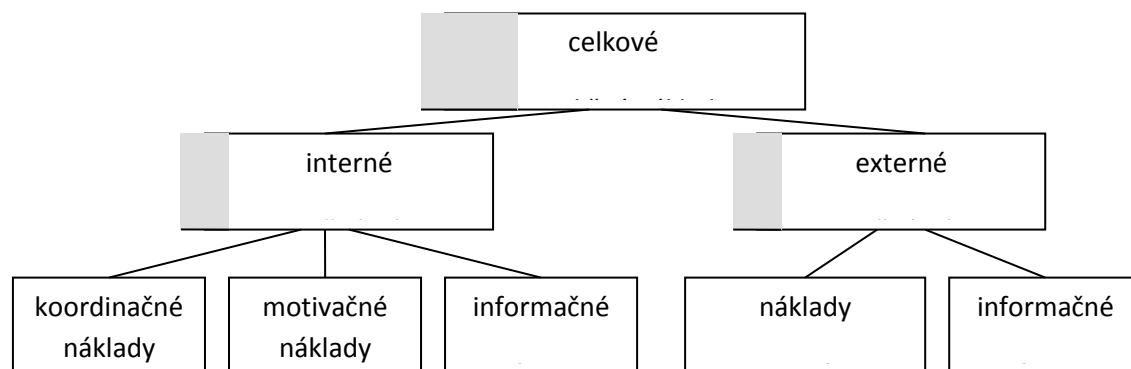
¹ Hučka, Malý, Okruhlica, 2007

náklady na prevádzku ekonomického systému, podobne ako sa javí trenie vo fyzikálnych systémoch².

Inštitucionalisti venujú značnú pozornosť vplyvu formálnych a neformálnych inštitúcií na výšku transakčných nákladov.

Koordinácia transformácie zdrojov a interakcie s trhom v rámci ekonomickej organizácie vyvoláva náklady, ktoré označujeme ako celkové ekonomické náklady a rozdeľujeme na výrobné náklady a transakčné náklady³. Výrobné náklady (transformačné náklady) reflektujú podmienky transformácie vstupov na výstupy a znamenajú priame výrobné výdavky ekonomickej organizácie. Transakčné náklady predstavujú náklady, vyvolané obmedzenou racionalitou aktérov, a ktoré sú spojené s technológiou výmenných transakcií, nepriamo súvisiacich s výrobnými nákladmi. Ide o náklady trhovej výmeny tovarov a služieb. Na obrázku 1. ilustrujeme štruktúru transakčných nákladov.

Obrázok 1 Štruktúra transakčných nákladov



□ štandardné transakčné náklady

■ transakčné náklady z nelegálnej činnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako vyplýva z obrázku 1, celkové transakčné náklady členíme na interné transakčné náklady a externé transakčné náklady⁴. Interné (vnútropodnikové) transakčné náklady obvykle rozlišujeme na koordináčn é náklady a motivačné náklady⁵. Tieto náklady rozširujeme o informačné náklady. Koordináčn é náklady predstavujú náklady koordinácie aktivít manažérov a zamestnancov, medzi ktoré patria aj náklady na rozhodovanie a získavanie relevantných informácií o procesoch transformácie. Ide o náklady, spojené so založením podniku a rozvojom, ako aj náklady vnútropodnikov ých transakcií a náklady alokovania zdrojov. Motivačné náklady predstavujú náklady na motiváciu manažmentu, aby konal v záujme vlastníkov. Vlastníci veľkých spoločností totiž nemajú plnú a priamu kontrolu nad činnosťou organizácie. Vytvára sa medzi vlastníckmi a manažmentom informačná asymetria. Ide o náklady zastúpenia zo strany vlastníkov na elimináciu morálneho hazardu a oportunistického správania sa manažmentu⁶.

Rozhodujúcimi externými transakčnými nákladmi sú náklady trhovej výmeny, ktorých výška sa odvíja od počtu výmenných aktov, ale aj objemu vymieňaných statkov. Z hľadiska frekvencie výmenných transakcií môže ísť o buď jednorazové náklady, ktoré sú vyššie než náklady opakovaných výmen. Väčšinou ide o náklady na vytvorenie inštitucionálnych

² Williamson, 1985

³ Wallis, North, 1986

⁴ Wegehenkel, 1980

⁵ Milgrom, Roberts, 1997

⁶ Williamson, 1985, Jensen, Meckling, 1976

predpokladov trhovej výmeny, spojené s prípravou a priradením vlastníckych práv konkrétnym osobám, ako aj s vytvorením právnych noriem a predpisov⁷. Ide v podstate o náklady ex ante, ktoré vznikajú v súvislosti s prípravou, vyjednávaním, ochranou a uzatváraním zmlúv a náklady ex post, kedy je ide o vynucovanie plnenia zmlúv⁸. Tieto náklady majú charakter legálnych transakčných nákladov a na obrázku 1 ich označujeme bielou farbou. Všetky uvedené aktivity majú aj informačnú stránku, takže transakčné náklady vznikajú pri získavaní a spracovávaní informácií z externého prostredia.

Doteraz sme uviedli štruktúru transakčných nákladov, ktoré vznikajú legálnym spôsobom a sú nevyhnutné na zabezpečenie funkčnosti celého ekonomického systému. Aj legálne transakčné náklady však môžu byť zvyšované neúmyselným neefektívnym konaním aktérov transakcií. Avšak pri ekonomických aktivitách vznikajú aj transakčné náklady, ktoré prispievajú k nežiaducemu zvyšovaniu transakčných nákladov, a to úmyselným nežiaducim konaním aktérov transakcie, to jest nelegálnym spôsobom. Tieto náklady definujeme ako nelegálne transakčné náklady a označujeme sivou farbou na obrázku 1. Patrí sem neplnenie zmlúv, podvody a korupcia pri získavaní súkromných a verejných zákaziek.

VPLYV INŠTITÚCIÍ NA TRANSAKČNÉ NÁKLADY

Medzi inštitúciami a transakčnými nákladmi existujú veľmi silné väzby. Veľkosť transakčných nákladov totiž vypovedá o dosiahnutej úrovni formálnych a neformálnych inštitúcií v krajine. Ak je narušená istota plnenia zmluvných záväzkov, vysoká pravdepodobnosť podvodov a korupcie a nedostatočná vymožitelnosť práva, potom je ohrozená samotná podstata trhových vzťahov a neúmerne vysoké transakčné náklady.

Za posledné roky sa vo svete vyvinul celý rad empirických prístupov, ktoré pomáhajú podľa kritérií a faktorov merať a porovnávať kvalitu inštitúcií v jednotlivých krajinách. Výsledky empirických porovnaní majú upozorňovať národné vlády a investorov na to, aký je reálny stav inštitúcií v krajine⁹. Medzi medzinárodne uznané porovnávacie štúdie konkurencieschopnosti patrí Svetová ročenka konkurencieschopnosti ekonomík (World Competitive Yearbook, WCY IMD), ktorú zostavuje lausanský Inštitút pre rozvoj manažmentu ako index WCY IMD¹⁰. Základný prehľad o hodnotených oblastiach uvádzame v tabuľke 1.

Obrázok 2 Lausanský prístup k hodnoteniu konkurencieschopnosti

WCY IMD Lausanne	
4 základné oblasti konkurencieschopnosti	
1. Ekonomická výkonnosť	3. Efektívita podnikov
<ul style="list-style-type: none"> • domáca ekonomika • medzinárodný obchod • medzinárodné investície • zamestnanosť • ceny 	<ul style="list-style-type: none"> • produktivita a efektívita • trh práce • financie • manažérska prax • postoje a hodnoty
2. Efektívita vlády	4. Infraštruktúra
<ul style="list-style-type: none"> • verejné financie • inštitucionálny rámec • legislatíva podnikania • sociálny rámec 	<ul style="list-style-type: none"> • základná infraštruktúra • technologická infraštruktúra • vedecká infraštruktúra • zdravotníctvo a životné prostredie • vzdelávanie

Zdroj: Garelli, 2012

⁷ Klusoň, 2004

⁸ Hučka, 2002

⁹ Okruhlica, 2012

¹⁰ Garelli, 2012

Index porovnáva konkurenčnú schopnosť 59 krajín sveta podľa 327 indikátorov, ktoré sú rozdelené do štyroch základných oblastí, a to ekonomická výkonnosť, efektívnosť vlády, efektívnosť podnikov a infraštruktúra.

V príspevku sme sa zamerali na oblasť, ktorú sme vyznačili sivou farbou. Oblasť efektívnosť vlády (Government Efficiency, GE) obsahuje 70 indikátorov a je zameraná na hodnotenie stavu a vývoja správy verejných financií, fiskálnej politiky, inštitucionálneho rámca a stupňa byrokracie, stavu korupcie všeobecne a špecificky pri verejnom obstarávaní, úroveň legislatívy pre podnikanie, či nezávislosť súdov a indikátory sociálneho rámca. V celkovom hodnotení WCY IMD majú popredné postavenie severná Európa a časť západnej Európy a niektoré ázijské krajiny. V hodnotení efektivity vlády dominujú ázijské krajiny (Hongkong, Singapur, Taiwan, Qatar, Malajzia) a popredné miesto majú opäť krajiny strednej a severnej Európy, najmä Švajčiarsko, Nemecko, Švédsko, Nórsko, či Dánsko. Výborné pozície patria aj anglosaským krajinám, ako Spojené štáty, Kanada, či Spojené kráľovstvo.

Ako sa vyvíjalo postavenie Slovenskej republiky (ďalej SR) a Českej republiky (ďalej ČR) v oblasti efektivity vlády uvádzame v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Index WCY IMD pre Slovenskú republiku a Českú republiku

WCY IMD	2012		2011		2010	
	celkovo	GE	celkovo	GE	celkovo	GE
Slovenská republika	47	43	48	42	49	41
Česká republika	33	30	30	28	29	33

Zdroj: Garelli, 2012

V celkovom hodnotení WCY IMD sa SR umiestnila na 47. pozícii. Veľmi mierne sa posúva v rebríčku dopredu a je stabilizovaná na veľmi nízkej konkurenčnej pozícii. Hodnotenie odhalilo aj zložitú perspektívu vo flexibilitate trhu práce a v inovačných predpokladoch. Podpriemerne dopadla efektívnosť vlády, keď sa potvrdila nedostatočne vyvinutá úroveň inštitúcií (neefektívne vynakladanie verejných zdrojov, vysoká korupcia, či nízka vymožiteľnosť práva). ČR sa v celkovom hodnotení pohybuje na priemernej konkurenčnej pozícii. V oblasti efektivity vlády ČR zaznamenáva priemerné hodnotenie v nakladaní s verejným majetkom, úrovňou klientelizmu a korupcie, nedostatočnej transparentnosti a neprehľadnosti v rozhodovacích procesoch vlády.

Z uvedených hodnotení vyplývajú pre obe krajiny úlohy zvyšovať transparentnosť rozhodovania pri verejných rozhodnutiach. Je to najrýchlejšie, najlacnejšie a vysoko efektívne pravidlo proti korupcii a plytvaniu verejnými prostriedkami.

VEREJNÉ OBSTARÁVANIE V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

Dlhodobým a vážnym problémom v SR je neefektívne vynakladanie verejných prostriedkov a s ním spájaná korupcia. Ako potvrdilo hodnotenie WCY IMD, ale aj výsledky analýzy Podnikateľskej aliancie Slovenska (ďalej PAS) z roku 2012, podnikatelia vnímajú korupciu pri verejnom obstarávaní ako najvážnejšiu bariéru podnikania¹¹. PAS sa pozrela na problémy verejného obstarávania z pohľadu podnikateľov. Podľa zistení prieskumu priemerný úplatok je 13 percent z celkovej hodnoty udeľovaných zákaziek a dotácií. Len pri verejných zákazkách by išlo ročne o 500 miliónov EUR. Ide o určitú kvantifikáciu transakčných nákladov z nelegálnej činnosti. Nová reforma verejného obstarávania v tomto roku je spojená s veľkou novelou zákona č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní v znení

¹¹ Kičina, Šípoš, Jurzyca, Riapošová, 2013

neskorších predpisov, ktorá má byť účinná od júla 2013. Je pozitívnym posunom v zrýchlení obstarávania a znížení administratívnej záťaže, no nerieši napríklad odhaľovanie takzvaných schránkových firiem.

VEREJNÉ ZÁKAZKY V ČESKEJ REPUBLIKE

Česká republika vynakladá ročne na verejné zákazky približne 17,5 percenta HDP, čo je druhý najväčší trh verejných zákaziek v krajinách OECD v pomere k HDP. Ide o stovky miliárd CZK. Viaceré kauzy poukazujú na to, že dochádza ku korupcii pri týchto transakciách. Pražská CERGE-EI sa preto podujala v roku 2012 spracovať štúdiu, ktorá predstavuje prvú komplexnú analýzu verejných zákaziek v ČR¹². Pre zmenu oproti PAS sa CERGE-EI sa pozrela na problémy verejných zákaziek z pohľadu zadávateľov za obdobie rokov 2006 až 2010. Analýza poukázala hlavne to, že zadávatelia manipulujú s očakávanou hodnotou zákazky tak, aby mohli zvoliť typ konania, ktorý nie je transparentný a vytvára priestor pre korupciu. Autori uviedli najčastejšie využívané metódy, ako nepovolené delenie zákazky na menšie (dostať zákazku do podlimitnej úrovne), potom rámcové zmluvy (súťaž sa vypisuje len na cenu za jednotku, bez uvedenia celkového počtu jednotiek), či stanovenie kvalifikačných predpokladov (zadanie špecifických požiadaviek podľa vopred určenej firmy). Za obdobie 2006 až 2010 bolo podľa štúdie vynaložených 3 198 miliárd CZK na verejné zákazky a analytikom vyšlo 5 percent z tejto sumy ako nefektívne vynaložené verejné zdroje (210 miliárd CZK). Predrazenie je výsledkom korupcie a predstavuje transakčné náklady z nelegálnej činnosti. V súčasnosti je v platnosti zákon č. 137/2006 Sb. o verejných zakázkách v znení neskorších predpisov, ktorým je upravovaný postup pri nadlimitných a podlimitných verejných zakázkách.

ZÁVER

Pred ekonomikou transakčných nákladov stojí úloha exaktne pristupovať k jednotlivým súčastiam transakčných nákladov. Štandardné transakčné náklady môžeme skôr evidovať pre potreby označenia rozvinutosti inštitúcií v konkrétnom podnikateľskom prostredí. Na druhej strane závažné problémy pre rozvoj konkrétnej spoločnosti spôsobujú transakčné náklady, vyvolané nelegálnou činnosťou. Znamenajú totiž ohrozenie kvality podnikateľského prostredia a ich kvantifikáciou napomáhame odhaľovať aspoň približný hodnotový rozsah korupčnej činnosti. V SR a ČR sa objavujú prvé inštitúcie, ktoré môžu prispieť k odhaľovaniu transakčných nákladov z nelegálnej činnosti. Tým prispievajú tiež k zlepšovaniu podnikateľského prostredia a približovaniu konkurenčnej schopnosti SR a ČR k úrovni krajín severnej Európy.

LITERATÚRA

WILLIAMSON, O.E.: *The Economics of Institutions and Capitalism*, New York: The Free Press, 1985. 468 s. ISBN 0-68-486374-X

WALLIS, J.J., NORTH, D.C.: *Measuring the Transaction Sector in the American Economy*, In: Engerman, S.L., Gallman, R.E.: *Long-Term Factors in American Economic Growth*, Chicago: The University of Chicago Press, 1986. 95-164 s. ISBN 0-226-20928-8

COASE, R.H.: *The Nature of the Firm*, *Economica*, Vol. 4, No. 16, November 1937, pp. 386 – 405

¹² Nikolovova, Palguta, Pertold, Vozár, 2012

WEGEHENKEL, L.: Coase-Theorem und Marktsystem (Wirtschaftswissenschaftliche und wirtschaftsrechtliche Untersuchungen, 15), Tübingen: Mohr Verlag, 1980. 138 s. ISBN 978-3163423015

JENSEN, M., MECKLING, W. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, Vol. 3, pp. 305-336

KLUSON, V.: Instituce a odpovědnost (k filozofii ekonomické vědy), Praha: Nakladatelství Karolinum, Univerzita Karlova, 2004. 319 s. ISBN 80-246-0722-0

OKRUHLICA, F.: Vplyv inštitúcií na konkurencieschopnosť Slovenskej republiky a Českej republiky, Ostrava: VŠB-TU, medzinárodná vedecká konferencia, zborník, 2012. 13 s. ISBN 978-80-248-2768-1

GARELLI, Stéphane: IMD World Competitiveness Yearbook 2012, 2011, 2010, Lausanne: International Institute for Management Development, Switzerland, www.imd.org

HUČKA, M., MALÝ, M., OKRUHLICA, F. a kol.: Správa spoločností, Praha: Alfa Publishing, 2007. 276 s. ISBN 978-80-903962-0-3

MILGROM, P., ROBERTS, J.: Modely rozhodování v ekonomii a managementu, Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-411-8

MLČOCH, L.: Institucionální ekonomie, Praha: Nakladatelství Karolinum, Univerzita Karlova, 2005. 189 s. ISBN 80-246-1029-9

HUČKA, M.: Vlastnícká správa korporácií, Economical Series, Ostrava: Edičné stredisko, Ekonomická fakulta, Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2002. 169 s. ISBN 80-248-0133-7

VOIGT, S.: Institucionální ekonomie, Praha: Alfa Publishing, 2008. 236 s. ISBN 978-80-87197-13-4

KIČINA, R., ŠÍPOŠ, G., JURZYCA, E., RIAPOŠOVÁ, L.: Opatrenia na obmedzenie korupcie v podnikateľskom prostredí, Bratislava: Podnikateľská aliancia Slovenska, 2013. 34 s., <http://alianciapas.sk/korupcia-obera-stat-o-pol-miliardy-eur-rocne/>

NIKOLOVOVÁ, P., PALGUTA, J., PERTOLD, F., VOZÁR, M.: Veřejné zakázky v ČR: co říkají data o chování zadávatelů, Praha: IDEA CERGE-EI, Projekt NÚ AVČR, Studie 5/2012, 2012. 61 s., http://idea.cerge-ei.cz/documents/studie_2012_05.pdf

KONTAKT

PhDr. František Okruhlica, PhD.
Univerzita Komenského
Fakulta managementu
Katedra stratégie a podnikania
Odbojárov 10
820 05 Bratislava 25
Slovenská republika
e-mail: frantisek.okruhlica@fm.uniba.sk

HOSPODAŘENÍ KOMUNÁLNÍCH PODNIKŮ

Filip Petrách, Ivana Faltová Leitmanová

ABSTRACT

This paper deals with economy of communal enterprises (public ownership) and enterprises with public-private (mixed) ownership compared with private enterprises. These enterprises have the same scope of business. It is a collection of waste except dangerous waste in category CZ-NACE 38110 in this case. There are 157 enterprises in the analyzed sample and there were used the accounting statements in period 2007 and 2011 in context of economic crisis.

KEY WORDS

Communal Enterprises, Municipality, Public Goods, Services,

JEL Classification

H44, R12

ÚVOD

„Roky 2007, 2008 a 2009 se zcela jistě zapíší do dějin světové ekonomiky jako časy první opravdu globální hospodářské krize. Dnes ještě neumíme docenit její velikost, hloubku a novost, ale asi již všichni cítíme, že se zrodila ekonomická recese s vlastnostmi počítačového viru – je neobyčejně nápaditá, adaptibilní a vysoce inovativní.“ (Kislingerová, 2010). Naproti tomu se v současné době čím dál více setkáváme s neefektivním hospodařením s veřejnými finančními prostředky a tento problém se může dotýkat také obchodních společností, jejichž zřizovatelem je státní správa, či územní samospráva, jinak označované také jako podniky komunální. Komunální podniky představují nástroj místních vládních institucí, jehož prostřednictvím jsou zajišťovány veřejné či smíšené statky a služby. Primárním cílem těchto podniků však není maximalizace zisku, což může vést k neefektivnímu využívání právě již zmiňovaných veřejných peněžních prostředků.

LITERÁRNÍ PŘEHLED

Poskytování veřejných statků je z ekonomického úhlu pohledu sledováno zejména v kontextu nákladů. Objektivizace potřeb i nákladů by měla zohledňovat preference místních daňových poplatníků i daňových poplatníků ze sousedních obcí, resp. regionů a neměla by být nástrojem redistribuce příjmů (AARON, 1969). ZODROW a MIESZKOWSKI (1986) na jednoduchém modelu dokazovali, že použití „zkreslených“ majetkových daní na mobilní kapitál negativně ovlivní rozsah produkovaných veřejných služeb pro rezidenty.

Do diskuse na téma efektivnosti a ziskovosti veřejných versus soukromých podniků přispěli také BOARDMAN a VINING (1989). Na základě empirické analýzy v 90-tých letech v Itálii BOGNETTI a ROBOTTI (2007) zjistili, že smíšené podniky byly použity

¹ Příspěvek byl vypracován za podpory grantu GAJU 029/2011/S.

² Ing. Filip Petrách, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, katedra ekonomiky, doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, katedra ekonomiky

obcemi jako nástroj, který umožňuje využití úspor z rozsahu, aniž by došlo ke ztrátě kontroly a vedení místních podniků. Přitom však na základě empirických důkazů o smíšených podnicích, působících v odvětví vodního hospodářství, odpadu, dopravy a vzdělávání DA CRUZ a MARQUES (2012) zjistili, že extrémní složitost spojená s životním cyklem těchto společností obvykle vede k nedostatečné ochraně veřejného zájmu.

V realitě České republiky nahlíží PROVAZNÍKOVÁ (2009) na obce jako na veřejnoprávní korporace, která disponuje majetkem a zároveň s ním hospodaří, má vlastní finanční prostředky a sestavuje svůj vlastní rozpočet. Podle MARTINA (2010) obce zakládají podniky, které mají sloužit ve prospěch obyvatel těchto obcí, např. dopravní obslužnost, letiště, kulturní a rekreační zařízení, pečovatelské domy, školy a další veřejné služby.

„Veřejnými službami jsou služby poskytované ve veřejném zájmu. Jsou vytvořeny, organizovány nebo usměrňovány státem, krajem nebo obcí k zajišťování potřeb veřejnosti.“ (PŮČEK a kol., 2004, s. 14)

BALÁŽOVÁ (2006) chápe veřejné služby jako systém veřejně prospěšných služeb, do nichž lze zařadit např. osvětlení, údržba veřejných prostranství, veřejné zeleně, atd. Dále je pak možné také veřejné služby chápat jako netržní služby veřejného sektoru, které přímo souvisí s tvorbou lidského kapitálu. Zde je možné zmínit zdravotnictví, vzdělávání, sociální služby, kulturu, atd.

Obecní podniky mohou být definovány jako podniky využívané městy či obcemi ke zprostředkování statků a služeb s vysokými náklady poptávanými občany. U této formy zprostředkování statků a služeb se však objevují pochybnosti, týkající se efektivnosti a účinnosti těchto podniků, vedoucí k požadavku privatizace a inovacím (STUMM, 1997).

Ani čistě veřejná, ani čistě soukromá produkce se však neprokázala jako optimální forma, a proto stále více obcí experimentuje se smíšenou formou této produkce. V případě smíšené formy (public – private) se jedná o podniky, kde je vlastnictví rozděleno mezi veřejnou správu a soukromý sektor. Obvykle vláda drží kontrolní podíl v podniku, ale podniky se řídí obchodním právem pro soukromé podniky. V některých případech vlastní místní samospráva menšinový podíl v podniku. V tomto případě partner ze soukromého sektoru disponuje větší kontrolou nad všemi rozhodnutími týkajícími se služeb a samospráva naopak využívá snadnějšího přístupu k informacím, což s sebou přináší snížení nákladů na sledování využívání služeb a s tím i případnou optimalizaci a snížení transakčních nákladů (WARNER, 2008).

PAVEL (2006) říká, že obce a kraje drží své podíly v obchodních společnostech především z důvodu zajištění veřejných služeb, získání dalších finančních prostředků z této formy podnikání je spíše sekundárním efektem. Na území České republiky převažují obecní obchodní společnosti, kde obce mají více než 50 % majetkový podíl nebo vlastní více než 50 % akcií, tudíž zde obce mají rozhodující vliv na chod společnosti.

Pokud jde o shromažďování a sběr odpadů, jako jedna z činností, kterou obcím v České republice svěřuje zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů, lze nalézt množství pojednání, které se této problematice věnují. Hledají se indikátory efektivnosti odpadového hospodářství (PASSARINI, VASSURA, MONTI, 2011, ROGGE, DE JAEGER, 2012), srovnávají se náklady veřejného a soukromého zajišťování této služby (BEL, FAGEDA a WARNER, 2010, BAE, 2010, JACOBSEN, BUYSSSE, GELLYNCK, 2013).

METODIKA

Pro výběr komunálních podniků byla použita databáze Českého statistického úřadu z roku 2002 a 2012 – Registr ekonomických subjektů, který v roce 2012 obsahoval celkem 716 229 právnických ekonomických subjektů s různou formou vlastnictví. Společnosti byly rozděleny tedy dle druhu vlastnictví, právní formy podnikání se zaměřením na subjekty v komunálním vlastnictví (celkem 18 568 právnických osob). Zpracování databáze probíhalo na základě výběrů dle jednotlivých, výše uvedených, kritérií a pomocí kontingenčních tabulek byl zjišťován jejich podíl na celku. Pro finanční analýzu byly poté vybrány společnosti v čistě komunálním (stoprocentní vlastnický podíl měst či obcí), smíšeném a soukromém vlastnictví na celém území České republiky dle klasifikace CZ-NACE pod označením 38110 - Shromažďování a sběr odpadů, kromě nebezpečných, přičemž tato činnost byla v podnicích jako hlavní, v obcích a městech velikostních kategorií do 100000 obyvatel. Výběr společností zahrnoval formu vlastnictví: akciová společnost, společnost s ručením omezeným a příspěvková organizace. Celkem bylo tedy vybráno na základě dostupnosti dat – rozvah a výkazů zisku a ztráty, které byly získány z portálů ARIS a ÚFIS MFČR a www.justice.cz a byly analyzovány v letech 2007 (před ekonomickou krizí) a 2011 (v průběhu ekonomické krize) – 113 komunálních, 7 smíšených a 37 soukromých společností. V roce 2002 byla databáze účetních výkazů nedostatečná a za rok 2012 byla při zpracování nedostupná data z důvodu neukončeného hospodářského roku, tudíž byl zvolen rok 2011. Ve finanční analýze byly sledovány tyto ukazatele:

$$\text{ROA (rentabilita aktiv)} = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{likvidní aktiva}^3}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Krátkodobá likvidita} = \frac{\text{likvidní aktiva} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Dlouhodobá likvidita} = \frac{\text{likvidní aktiva} + \text{krátkodobé pohledávky} + \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Dále byla počítána ROA očištěná o tržby z prodeje dlouhodobého majetku.

VÝSLEDKY

Vývoj podílu komunální formy vlastnictví ve struktuře právnických osob na území České republiky v období 2002 – 2012 nevykazoval setrvalou tendenci, když v období 2002 – 2007 došlo sice k absolutnímu nárůstu počtu subjektů v komunálním vlastnictví z 13662 na 18831, avšak jejich podíl zůstal takřka stejný (3,34% v roce 2002 a 3,43% v roce 2007), tj. v zásadě kopíroval dynamiku vývoje všech forem podnikání. Mezi roky 2007 a 2012 se absolutní počet těchto subjektů změnil pouze nepatrně (18568 subjektů), ale jejich podíl poklesl na 2,59%, tj. v ekonomice došlo k nárůstu subjektů s jinou formou vlastnictví. Největší podíl dle právní formy podnikání u komunálních subjektů tvořily ve stejných obdobích 2002, 2007, 2012 kategorie 801 – obec (6313, 6303, 6303 subjektů), 331 – příspěvková organizace (4105, 10739, 10469), 112 – společnost s ručením omezeným (177, 581, 595). K výrazné změně došlo mezi roky 2002 a 2007 v kategorii příspěvkové organizace v důsledku získání právní subjektivity vzdělávacích zařízení, které byly přeřazeny z kategorií 611 – střední škola, 621 – základní škola, 625 – školské zařízení, 631 – předškolní zařízení do kategorie 331 – příspěvkové organizace, přičemž tato změna musela být realizována do 1. 1.

³ peníze na pokladně a bankovních účtech

2003. Změna prováděcího zákona vedla také ke sloučení, či úplnému zániku části vzdělávacích zařízení.

V kategorii Shromažďování a sběr odpadů, kromě nebezpečných mezi obdobími 2002 (celkem 969, z toho 577 soukromé, 143 komunální, 23 smíšené vlastnictví), 2007 (celkem 378 subjektů, z toho 135 soukromé, 159 komunální, 15 smíšené) a 2012 (celkem 522, z toho 240 soukromé, 167 komunální, 15 smíšené) byl zaznamenán nerovnoměrný vývojový trend. K výrazné redukci došlo v zahraniční formě vlastnictví v období 2003 – 2007, 2007 – 2012 se počet opět mírně zvyšoval, na rozdíl vývoje kurzu České koruny vůči EURu, kdy docházelo v prvním období k posilování koruny, což bylo přínosem pro zahraniční vlastníky. Převažující kategorií právní formy podnikání byly společnosti s ručením omezeným – 63,36 %, 62,96 % a 68,58 % v letech 2002, 2007 a 2012. V komunálním vlastnictví pak kategorie 38110 dle CZ-NACE představovala v roce 2007 0,91 % (172 subjektů) a v roce 2012 0,90 % (167 subjektů) podíl na celkovém počtu právnických osob v komunálním vlastnictví.

Pokud jde o hodnoty vybraných finančních ukazatelů a jejich vývoj, na základě srovnání souboru 157 právnických osob, které působily v roce 2007 i v roce 2011 v odvětví shromažďování a sběru odpadů vyplývá, že i když se mediánová hodnota rentability čistých aktiv ve sledovaných letech nezměnila, neplatí toto konstatování, pokud vezmeme v potaz tržby z prodeje dlouhodobého majetku. Očištění ukazatele rentability o tyto tržby má za následek zvýšení hodnoty rentability aktiv v roce 2011, avšak vztažené pouze k hospodářské činnosti. Ve sledovaném období současně došlo také k nepatrnému nárůstu hodnot u všech typů likvidity.

Přítom mediánové hodnoty rentability aktiv vykazovaly ve sledovaném období nejednoznačný vývoj také podle jednotlivých forem vlastnictví. Zatímco v případě komunálního, ale zejména smíšeného vlastnictví došlo k nárůstu rentability aktiv mezi roky 2007 a 2011, v případě vlastnictví soukromého došlo naopak k poklesu. V extrémních případech byl nárůst rentability u smíšeného vlastnictví zapříčiněn zvýšením produktivity, která byla způsobena snížením výkonové spotřeby a osobních nákladů. V dalších případech se jednalo o rostoucí výnosy z rozsahu, kdy se výkony zvyšovaly nadproporcionálně ve vztahu k výkonové spotřebě. A částečně lze odpověď nalézt rovněž v zahájení, resp. rozšíření aktivit, souvisejících s podnikáním nad rámec převažující činnosti.

Vysvětlení tohoto vývoje nabízí částečně srovnání mediánových a průměrných hodnot ve sledovaném souboru podniků, které vykazují kvantitativně výrazné rozdíly, což vypovídá o existenci několika subjektů s extrémními hodnotami analyzovaných ukazatelů a to jak z důvodu jejich tržního postavení, tak z důvodů, týkajících se efektivnosti řízení a hospodaření, pravděpodobně nikoli bez vlivu životního cyklu daného subjektu. Když si dále uvědomíme skutečnost, že rozhodující většina komunálních podniků „outsorcuje“ služby, je patrný silný vliv právě soukromých subjektů, které tyto služby komunálním subjektům poskytují.

ZÁVĚR

Ačkoli výsledky provedených analýz poskytují pouze dílčí a nikoli vyčerpávající závěry, lze je považovat za relevantní příspěvek do diskuse, týkající se nejen ekonomiky a hospodaření, ale také obecně postavení a chování komunálních podniků.

Empirická data umožňují posoudit efektivnost poskytování veřejných statků a služeb nejen v závislosti na vlastnické formě subjektu, který je poskytuje. I když striktně z ekonomických aspektů, např. v návaznosti na analyzovanou rentabilitu aktiv v případě zkoumaného segmentu, dosahují lepší výsledky podniky smíšené a soukromé, je nezbytné,

aby aktéři hospodářské politiky a další uživatelé při využívání zjištěných skutečností neabstrahovali od aktuální sociálně-ekonomické situace, stejně jako na prostorové a další specifické determinanty, neboť pouze jejich akceptování představuje účinný postup eliminace tržních selhání, nikoli pouze v kontextu veřejných statků.

LITERATURA

- AARON, H. J. 1969. *Local public expenditures and the „migration effect“*. Economic Inquiry, 7: 385–390.
- BAE, S. 2010. *Public versus private delivery of municipal solid waste services: the case of north carolina*. Contemporary Economic Policy, 28: 414–428.
- BALÁŽOVÁ, E. 2006. *Benchmarking služieb miestnej samosprávy na Slovensku*. Bratislava: Transparency International Slovensko. ISBN 80-89244-09-2. 148 s.
- BEL, G., X. FAGEDA, M. E WARNER. 2010. *Is private production of public services cheaper than public production? A meta-regression analysis of solid waste and water services*. J. Pol. Anal. Manage., 29: 553–577
- BOARDMAN, A. E., A. R. VINING. 1989. *Ownership and Performance in Competitive Environments: A Comparison of the Performance of Private, Mixed, and State-Owned Enterprises*. Journal of Law and Economics Vol. 32, No. 1, pp. 1-33.
- BOGNETTI, G. L. ROBOTTI. 2007. *The provision of local public services through mixed enterprises: the italian case*. Annals of Public and Cooperative Economics, 78: 415–437.
- DA CRUZ, N. F., R. C. MARQUES. 2012. *Mixed companies and local governance: no man can serve two masters*. Public Administration, 90: 737–758.
- JACOBSEN, R., J. BUYSSE, X. GELLYNCK. 2013. *Cost comparison between private and public collection of residual household waste: Multiple case studies in the Flemish region of Belgium*. Waste Management, vol. 33, no. 1, p. 3-11. ISSN 0956-053X.
- KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časech krize*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 206 s. ISBN 978-80-247-3136-0.
- MARTIN, R. 2010. *Municipal enterprises could be run in a more business-like manner*. Municipal World, 120(7), 33-34. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/750495497?accountid=9646>
- PASSARINI, F., I. VASSURA, F. MONTI, et al. 2011. *Indicators of waste management efficiency related to different territorial conditions*. Waste Management, vol. 31, no. 4, p. 785-792. ISSN 0956-053X.
- PAVEL, J. *Efektivnost a transparentnost obecních obchodních společností*. Praha: Transparency International - Česká republika, 2006.
- PROVAZNÍKOVÁ, R. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing a. s., 2009. 304 s. ISBN 978-80-247-2789-9.
- PŮČEK, M. A KOL.: *Řízení procesů výkonu státní správy*. (Případová studie Vsetín). MV ČR 2004.
- ROGGE, N., S. DE JAEGER. 2012. *Evaluating the efficiency of municipalities in collecting and processing municipal solid waste: A shared input DEA-model*. Waste Management, vol. 32, no. 10, p. 1968-1978. ISSN 0956-053X.
- STUMM, T. J. *Comparing Alternative Service Delivery Modes: Municipal Enterprises Require Special Consideration*. Journal of Urban Affairs, 1997, vol. 19, no. 3, p. 275-289. ISSN 1467-9906.
- WARNER, M. E., G. BEL. *Competition Or Monopoly? Comparing Privatization Of Local Public Services In The US And Spain*. Public Administration, 2008, vol. 86, no. 3, p. 723-735. ISSN 1467-9299.
- ZODROW, G. R., P. MIESZKOWSKI. 1986. *Pigou, Tiebout, property taxation, and the underprovision of local public goods*. Journal of Urban Economics, vol. 19, no. 3, p. 356-370. ISSN 0094-1190.

KONTAKT

Ing. Filip Petrách
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, katedra ekonomiky
Studentská 13
370 05 České Budějovice, Česká republika
fpetrach@seznam.cz

doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, katedra ekonomiky
Studentská 13
370 05 České Budějovice, Česká republika
leitman@ef.jcu.cz

CHARAKTERISTIKA PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA KANÁRSKYCH OSTROV

CHARACTERISTICS OF THE BUSINESS ENVIRONMENT OF CANARIAS ISLANDS

Alexandra Piačková

ABSTRACT

The business environment is various in each country. The Canarias islands have their own specific environment, caused by their geographic location. The Canarias government is solving problems of unemployment and the future of business environment on the islands. The big reason of finding new strategy is high rate of unemployment, which is higher than advartege of all Spain. In this article I would like to charakterised bussiness environment as from teoretical as practical concept.

KEY WORDS

business environment, rate of unemployment, competiton, Canarias islands

JEL Classification

M13

ÚVOD

Priaznivé podnikateľské prostredie je základným predpokladom dlhodobej konkurencieschopnosti a rastu každej trhovej ekonomiky. Je to také prostredie, v ktorom štát podporuje a chráni hospodársku súťaž. Vytvára pre ňu jasné a stabilné pravidlá, efektívne zabezpečuje ich dodržiavanie všetkými účastníkmi trhu a zároveň minimalizuje administratívne prekážky a požiadavky smerom k podnikateľom.² Na štruktúru tohto podnikateľského prostredia vplýva určitý súbor vonkajších podmienok, ktoré určujú prostredie charakterizované pre jeho odľahlosť, ostrovnú rozlohu s nepriaznivými topografickými a klimatickými podmienkami, hospodárskou závislosťou, malým množstvom výroby akéhokoľvek súostrovia, alebo ostrova, ktoré veľmi vplývajú na obchod, ktorý sa tam rozvíja.

CHARAKTERISTIKA PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA KANÁRSKYCH OSTROV

Podnikateľské prostredie Kanárskych ostrovov má ostrovný charakter. Na jeho analýzu sú stanovené jednotlivé kritéria.

Podľa nich sa podnikateľské prostredie Kanárskych ostrovov člení 3 úrovne:

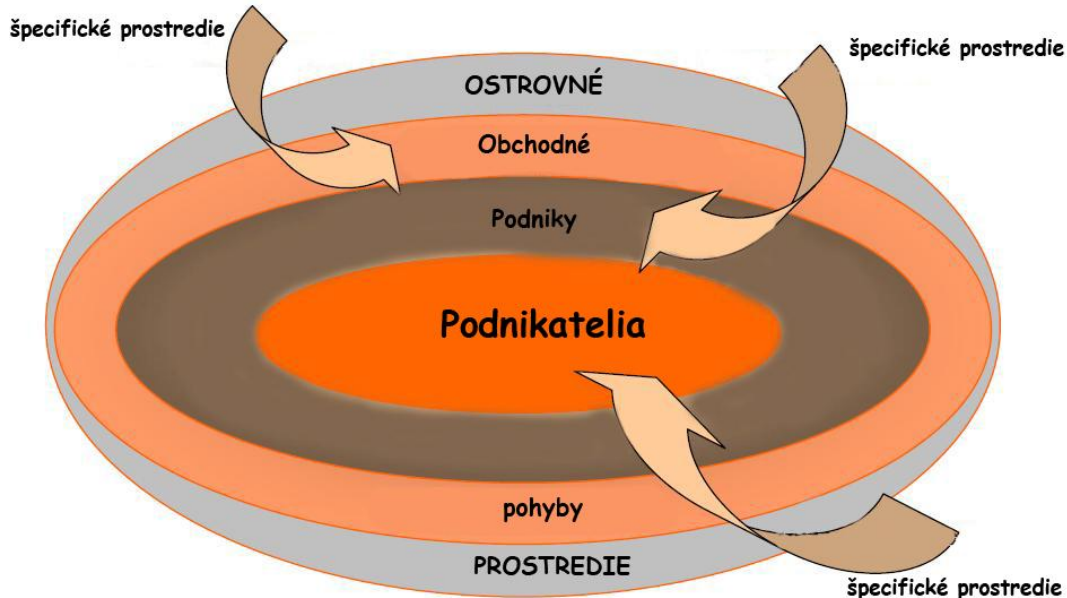
1. úroveň jednotlivca (nível individual) - ktorá sa zaoberá samotnými charakteristikami a definíciami jednotlivých častí podnikateľského prostredia ako sú napríklad zamestnávateľa alebo zamestnanci,

¹ Ing. Alexandra Piačková, Denná doktorandka, Katedra podnikovohospodárska, FPM EU Bratislava, e-mail: piackova.alexandra@gmail.com, školiteľka doc. Ing. Elena Šubertová, PhD.

²Butoracová Šindleriová I. a Morovská I. *Podnikateľské prostredie v slovenskej republike z pohľadu inovačných príležitostí a bariér regionálneho rozvoja*. Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky. Prešov. 2009. 286 s. ISBN 978-80-555-0005-8

2. úroveň organizácie, tá sa podrobnejšie rozoberá charakteristiku organizácie, ktorá sa v ňom nachádza,
3. makro úroveň, ktoré analyzuje prostredie na globálnej úrovni.³

Obrázok č.2: Podnikateľské prostredie Kanárskych ostrovov



Zdroj: BARISTA CANINO R.M. : Entorno y actividad empresarial en Canarias. 10.2011 [Online][cit. 10.7.2012] dostupné na internete: <http://www.politecnicolaspalmas.org/LinkClick.aspx?fileticket=-oYIHPOxuLU%3D&tabid=101&mid=479&AspxAutoDetectCookieSupport=1>

Vývoj zakladania podnikov v roku 2010 viedol k pravidelným odrazom na ekonomike Kanárskych ostrovov, kde zdôrazňoval prínos vytvárania nových obchodných príležitostí. Vďaka čomu Kanárske ostrovy začali podporovať posilnenie podnikania na ostrovoch. Samotné podnikanie predstavovalo dôležitú úlohu pri stimulovaní produktivity a zlepšení konkurencieschopnosti spoločností. Na základe toho sa v roku 2010 stalo hlavným strategickým cieľom v oblasti ekonomiky a zamestnanosti. Vyžadovalo si to identifikovanie a poskytnutie existujúcich obchodných príležitostí na ostrovoch, podporovanie tvorbu nových inovatívnych projektov na podnikanie, ako aj špecifickú formu podnikania – chránené dielne. Je veľmi dôležitá spolupráca najmä medzi podnikmi, ktoré zdieľajú spoločné respektíve doplňujúce sa záujmy. Vyššia interakcia napomáha zvýšeniu inovačnej kapacity zamestnávateľov a vytváranie nových strategických väzieb medzi sebou navzájom. To umožňuje opätovný návrat konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov na Kanárske ostrovy, vďaka súčinnosti spolupráce výroby, využitia zdrojov, spôsobov výroby, distribúcie a uvádzania na trh. V tejto súvislosti Kanárska miestna samospráva vzala do úvahy, že je dôležité pomôcť podnikateľom, ktorí majú záujem o investovanie alebo uvádzanie výrobkov, služieb na trh pre alebo zo zahraničia.⁴

³ BARISTA CANINO R.M. : Entorno y actividad empresarial en Canarias. [Online][cit. 10.7.2012] dostupné na internete: <<http://www.politecnicolaspalmas.org/LinkClick.aspx?fileticket=-oYIHPOxuLU%3D&tabid=101&mid=479&AspxAutoDetectCookieSupport=1>>

⁴ CONFEDERACIÓN CANARIA DE EMPRESARIOS: *Situación y perspectivas del entorno socioeconómico de Canarias*. 2010 [online] [cit: 2013-01-23] dostupné na internete: <<http://www.datosdelanzarote.com/itemDetalles.asp?idFamilia=10&idItem=4809>>

Z hľadiska definície spolupráce podľa Gajdovej „spolupráca predstavuje spôsob formálneho či neformálneho dobrovoľného spojenia samostatne hospodáriacich ekonomických subjektov za účelom riešenia spoločných problémov, pričom prínos takto vzniknutej synergie je vyšší ako náklady na jeho vznik spolu s nákladmi na samostatné riešenie daného problému jednotlivými podnikmi.“⁵

Väčšie množstvo podnikov umožňuje zvýšenie konkurencieschopnosti na ostrovoch. „Prítomnosť mnohých, rozdielnych hospodárskych subjektov spúšťa konkurenčný mechanizmus a v dôsledku vedie k lepšiemu uspokojovaniu potrieb spoločností.“⁶

Svetová hospodárska kríza, sa odrazila na hospodárstve celého Španielska a výrazne sa podpísala na hospodárstve ostrovov. V súčasnom období existujú tlaky na vládu Kanárskych ostrovov o povolenie ďalších ropných rafinérií, ktoré majú byť postavené 6 km od pobrežia ostrovov. Týka sa to hlavne ostrovov Lanzarote, Gran Canaria a Fuerteventura. Na jednej strane to výrazne pomôže hospodárskej situácii na týchto ostrovoch, ale na druhej to zničí turistický ruch, ktorý predstavuje vysoké percento príjmu do miestnej samosprávy ako aj faunu a flóru.

Rozvoj podnikateľského prostredia ostrovov závisí hlavne na rozvoji ekonomických odvetví, ktoré fungujú na súostroví vďaka externej pomoci. Rôzne vonkajšie podmienky a vplyvy, rozdeľujú jednotlivé odvetvia ostrovov v súčasnosti. K najvýznamnejším vplyvom v konkurenčnom prostredí patria:

- vyjednávacía sila medzi klientmi a dodávateľmi,
- obmedzenia pre vstup iných podnikov do odvetvia,
- tlak výroby podobných produktov,
- intenzita konkurenčnej rivality podnikov v sektore, ktorá je intenzívnejšia vplyvom geografických obmedzení.

To je dôvodom vytvorenia prirodzeného monopolu, ktorý je generovaný prírodou danej oblasti. Ďalším dôvodom vytvárania prirodzeného monopolu je sektorová kríza, ktorá sa vytvára pravidelne, v časových intervaloch ako dôsledok vzťahov a expanzie medzinárodných trhov, ktoré majú vážny vplyv na tradičnú kultúru ostrovov. Tá je veľmi zraniteľná v jednotlivých ekonomických cykloch rozvinutých krajín.

Existencia ostrovného podnikateľského prostredia podporuje vývoj podnikateľskej činnosti na ostrovoch. Preto je štruktúra podnikania na Kanárskych ostrovoch jasne ovplyvňovaná týmto prostredím. Na zabránenie veľkej zadlženosti ostrovov Rada guvernérov Kanárskych ostrovov v roku 2012 schválila plán na stimuláciu ekonomiky vrátane rôznych opatrení na podporu spotreby, investícií a vývozu, i zlepšenie hospodárskej súťaže na trhoch tovarov a služieb, zefektívnenie štátnych výdavkov.

Súčasná ekonomická situácia na Kanárskych ostrovoch nemá pozitívny vývoj. **Miera nezamestnanosti** sa zvýšila od začiatku svetovej hospodárskej krízy skoro trojnásobne z pôvodných 11 % na neuveriteľných 30 %, čo predstavuje nárast o 180 %. Najvýraznejšie sa nárast prejavil na ostrove Lanzarote a to až o 254 %, na Tenerife o 213 % a na Fuerteventure o 192 %.⁷ V roku 2011 predstavovala miera nezamestnanosti na jednotlivých ostrovoch svoje

⁵ GAJDOVÁ, D.: Spolupráca malých a stredných podnikoch. In. ŠÚBERTOVÁ, Elena et al. Podnikanie v malých a stredných podnikoch : prípadové štúdie a príklady. Bratislava: KARTPRINT, 2011.118 s.[5,65 AH]. ISBN 978-80-8870-95-1.

⁶ ORECHWA – MAILISZEWSKI, E.: *Finanswe aspekty funkcjonowania malych i srednich przedsiebiorstw*, Bialystok 2003 ISBN 8387256560

⁷ ELDIA.ES *La crisis ha triplicado el paro en Canarias, con mayores subidas en Lanzarot*. [online] [cit. 2013-2-10] dostupné na internetu: < <http://eldia.es/2012-02-09/ECONOMIA/46-crisis-ha-triplicado-paro-Canarias->

historické maximum. V nasledujúcom grafe uvádzame ostrovy, ktoré presiahli celkovú nezamestnanosť súostrovia.

Graf č.2 Miera nezamestnanosti na vybraných ostrovoch Španielska v roku 2011



Zdroj: Vlastné spracovanie

Ostrov Lanzarote vykazuje jednu z najvyšších nezamestnaností na ostrovoch a na pevnine. Dôvodom je zníženie pracovných príležitostí na ostrove, veľkému počtu nezamestnaných z práceschopného obyvateľstva a chýbajúcemu priemyslu, nepriaznivejším prírodným podmienkam, vzdialenosti od pevniny, obmedzenému podnikateľskému prostrediu.

ZÁVER

Podnikateľské prostredie je v súčasnosti veľmi diskutovanou témou v celej Európe. Jeho špecifiká sú ovplyvňované externými faktormi, ktoré sú typické pre danú krajinu. V tomto článku som sa zaoberala charakteristikou podnikateľského prostredia Kanárskych ostrovov, ktoré sú ovplyvnené ostrovným prostredím. V súčasnosti zažíva veľkú recesiu spôsobenú svetovou hospodárskou krízou ktorá sa prejavila hlavne na miere nezamestnanosti v roku 2011. V tomto roku dosiahli Kanárske ostrovy historické minimum v miere nezamestnanosti. Najvyššiu mieru mal ostrov Lanzarote 34 %. Tento vývoj ovplyvnil hospodársku situáciu ostrovov.

LITERATÚRA

Butoracová Šindleryová I. a Morovská I. *Podnikateľské prostredie v slovenskej republike z pohľadu inovačných príležitostí a bariér regionálneho rozvoja*. Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky. Prešov. 2009. 286 s. ISBN 978-80-555-0005-8

GAJDOVÁ, D.: Spolupráca malých a stredných podnikoch. In. ŠÚBERTOVÁ, Elena et al. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch : prípadové štúdie a príklady*. Bratislava: KARTPRINT, 2011.118 s.[5,65 AH]. ISBN 978-80-8870-95-1.

ORECHWA – MAILISZEWSKI, E.: *Finanswe aspekty funkcjonowania malych i srednich przedsiebiorstw*, Bialystok 2003 ISBN 8387256560

BARISTA CANINO R.M. : Entorno y actividad empresarial en Canarias. [Online][cit. 10.7.2012] dostupné na internete:

<<http://www.politecnicolaspalmas.org/LinkClick.aspx?fileticket=-oYIHPOxuLU%3D&tabid=101&mid=479&AspxAutoDetectCookieSupport=1>>
BARISTA CANINO R.M. : *Entorno y actividad empresarial en Canarias. 10.2011*
[Online][cit. 10.7.2012] dostupné na internete:
<http://www.politecnicolaspalmas.org/LinkClick.aspx?fileticket=-oYIHPOxuLU%3D&tabid=101&mid=479&AspxAutoDetectCookieSupport=1>
CONFEDERACIÓN CANARIA DE EMPRESARIOS: *Situación y perspectivas del entorno socioeconómico de Canarias. 2010* [online] [cit: 2013-01-23] dostupné na internete:
<<http://www.datosdelanzarote.com/itemDetalles.asp?idFamilia=10&idItem=4809>>
ELDIA.ES *La crisis ha triplicado el paro en Canarias, con mayores subidas en Lanzarot.*
[online] [cit. 2013-2-10] dostupné na internetu: < <http://eldia.es/2012-02-09/ECONOMIA/46-crisis-ha-triplicado-paro-Canarias-mayores-subidas-Lanzarote.htm><http://eldia.es/2012-02-09/ECONOMIA/46-crisis-ha-triplicado-paro-Canarias-mayores-subidas-Lanzarote.htm>>

KONTAKT

Ing. Alexandra Piačková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: piackova.alexandra@gmail.com

POHLED ZAMĚSTNACŮ STÁTNI ORGANIZACE NA OTÁZKY ETIKY A CSR

STATE ORGANIZATION EMPLOYEES' VIEW OVER ISSUES OF ETHICS AND CSR

Věra Plhoňová

ABSTRACT

Purpose of the article This paper deals with ethical behaviour and social responsibility of a state institution, especially their ordinary employees' attitudes towards the intended topics. The work monitors their experiences and attitudes towards corruption, as well as their opinions that reflect the situations which may encourage corrupting behaviour. The article deals with issues that can contribute significantly to the overall satisfaction of workers in the execution of public services. Social responsible behaviour must be a part of the work of every person and every organization; otherwise it could lead to the destabilization of a democratic society and their citizens' threat. Ethical behaviour and social responsibility of organizations are able to provide better conditions of democratic processes and comfortable and contend life for all citizens in any society.

KEY WORDS

Employee, ethics, management, public, responsibility, social

JEL Classification

M100, M140

ÚVOD

Úvahy o morálce a hledání správné podoby etického chování a její samotné uplatňování ve společnosti souvisí s dynamickou přeměnou společnosti a podmínek, v nichž každá společnost funguje. Pro současnou dobu je charakteristická všudypřítomná globalizace, která způsobuje určitý posun ve vnímání etiky veřejností. Etika se nesnaží o formulaci univerzálně platných zákonů, ale určitým způsobem interpretuje fenomén související s morální diverzitou. Snaží se o její porozumění a upozorňuje na komunikaci v mnohovrstevnatém světě. Rovněž reaguje na rychlý rozvoj věd, ale i nové skutečnosti v mezilidských vztazích. Je významně ovlivňována politickým a ekonomickým děním. Etika se zabývá původem morálky, společenských norem, hodnotami a vírou ve správné a špatné věci, dále filosofií, principy směrnicemi a podmínkami ovlivnění a volby (Benn, 2011).

Etika začala být v devadesátých letech 20. století pocíťována jako potřebná k ovlivnění managementu a tím zmírnění tvrdé a často nelegální představy o podnikání, spojené s nezákonným chováním některých podnikatelů a i nežádoucími dopady na společnost a na „daňové poplatníky“. Stala se módním slovem. (Bláha & Dytrt, 2003) Role podniků, firem a institucí je společností neustále sledována. Jen stěží uplynou dny bez toho, aby media nesledovala a neinformovala o skandálech a nevhodném dění společností širší veřejnost (Crane&Matten&Spence, 2008). Posledních dvacet let vývoje i naší země dochází k rozvoji oblasti označované jako společenská odpovědnost firem (Corporate Social

* Ing. Věra Plhoňová, Ph.D, Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, s.r.o., Katedra marketingu a managementu

Responsibility – CSR). Tato oblast se rozvíjela již od druhé poloviny minulého století v USA, které lze považovat za kolébkou teorie CSR, později pak i v zemích západní Evropy a od počátku devadesátých let i v zemích transformující se východní a střední Evropy. Společenská odpovědnost firmy představuje žádanou změnu spočívající v oproštění se od stávající společenské role podniku, výstižně reprezentované slovy – profit only – (pouze zisk), k novému širšímu pohledu na fungování podniku s ohledem na tzv. triple – bottom – line, kdy firma nesleduje pouze vlastní ekonomický prospěch, ale i sociální environmentální aspekty svého působení. (Krymláková, 2009) Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery“ (*Co je CSR?*, 2010).

CÍL A METODIKA

Cílem práce bylo ověřit, zda zaměstnanci společností mají shodný pohled a přístup k otázkám etického jednání a společenské odpovědnosti firem. Tato studie zahrnuje výsledky šetření v jedné z nich. Jedná se o státní organizaci, jejíž činnost je rozšířena na celém území České republiky. Dotazník byl sestaven na základě potřeb prováděné analýzy. Při jeho sestavování se byly jako základní dokument použity etické kodexy sledovaných organizací, kterými většina společností disponovala. Dotazník byl vyplněn všemi zaměstnanci oddělení sledované organizace. Informace z dotazníků byly statisticky vyhodnoceny, následně byly vybrány určité parametry a mezi sebou vzájemně porovnány. Získané informace jsou pro snadnější orientaci znázorněny pomocí grafů a tabulek.

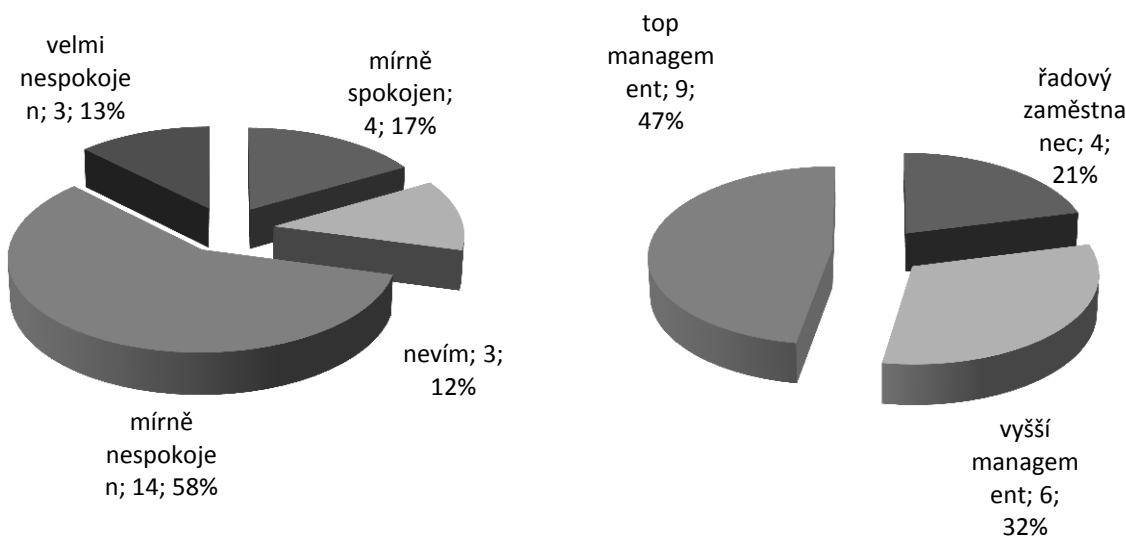
Výzkum je pouze pilotním článkem plánované studie, která si klade za cíl sledovat etické a společensky odpovědné chování jak zaměstnanců státních institucí, tak i soukromých firem.

VÝSLEDKY VÝZKUMU

Sledovaná společnost patří k organizaci s celostátní působností., Jedním z nejčastěji zmiňovaných prohrěšků proti etice je korupce. „*Korupce vlády a státních orgánů představuje pronikavý element v mezinárodním prostředí a v mnoha zemích všech kontinentů*“. (Luthans & Doh, 2009) Díky mediálními informacím a možná i častým negativním zkušenostem mezi lidmi vládnu určité předsudky. Podle nich jsou řadový zaměstnanci často podezříváni z braní úplatků při výkonu své práce. Proto část dotazníku byla zaměřena na otázky spojené s korupcí a její vnímání respondenty. Korupce a míra jejího výskytu by měla být závislá na výši ohodnocení a životní úrovni těch, kdo jsou jí vystavováni dennodenně. Korupci v této organizaci (ale i u ostatních zaměstnavatelů ve státní sféře) do určité míry určuje výše finančního ohodnocení za odvedenou práci, mzda. Přesto neplatí obecně, že ten kdo má nižší plat je ke korupci náchylnější oproti tomu, kdo má plat vyšší. Často je míra korupce závislá na osobních postojích, přesvědčení a morálním povědomí člověka jako takového, ale také na osobní spokojenosti a životní situaci. Výsledky na obrázku 2 by zřejmě byla zcela jiné, kdyby byl průzkum proveden před rokem 2011, kdy byly platy v této složce sníženy paušálně o 10 %.

Obrázek 1 znázorňující míru spokojenosti s hodnocením (tedy primárně výší mzdy) ukazuje, že čtyři respondenti jsou mírně spokojeni s ohodnocením. Více jak polovina respondentů je mírně či silně nespokojena s výší osobního ohodnocení. Spokojenost se mzdou neprojevil žádný z dotázaných. Faktem však zůstává, že systém odměňování, zde funguje lépe než kdekoliv jinde. Lze jej označit jako efektivní krátkodobý motivační prostředek.

Dále byli respondenti tázáni na to, kolikrát si vezme jejich průměrný kolega úplatek, a byli vyzváni, ať uvedou četnost. Necelých 70 % uvedlo, že rozhodně nikdy, 20 % si myslí, že občas si někdo z kolegů vezme úplatek, ale rozhodně ne na jejich oddělení. Dalších 10 % vyznává názor, že je to záležitost, která se opakuje tak cca 1x až 2x za měsíc u průměrného zaměstnance mimo jejich oddělení. Naprostá většina si tedy myslí, že kolegové úplatky rozhodně neberou a pokud tedy ano, jedná se o ojedinělý případ. Ve 100 % se pak shodli, že kolegové ve sledovaném oddělení úplatky neberou. Tento fakt je pravděpodobně zdůvodnitelný tím, že během pracovních činností kolegové pracují v malých skupinách, jejichž členové se vzájemně kontrolují. Kdyby kdokoliv z nich viděl takovéto jednání u druhého, nebylo by v žádném případě tolerováno a bylo by o jeho výskytu informováno vedení oddělení.



Obrázek 1: Spokojenost s osobním hodnocením.

Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 2: Názor na nejčastější výskyt korupčního jednání u rozdílně postavených zaměstnanců.

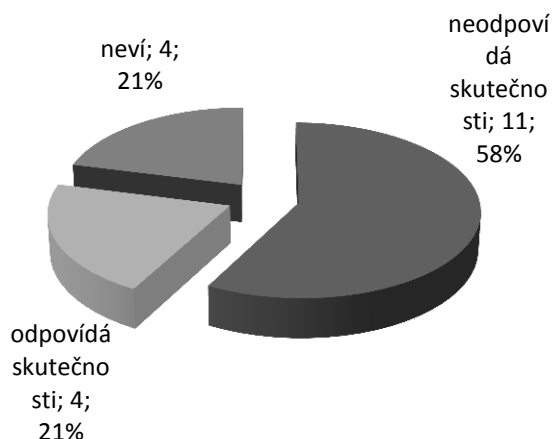
Zdroj: Vlastní výzkum

Jedna z dalších otázek zjišťovala, jaký názor na nejčastější výskyt korupčního jednání mají členové oddělení. V této výzkumné otázce bylo důležité, aby tito zaměstnanci měli šanci vyjádřit se, na kterém postu vnímají největší možnost korupce. Z obrázku 2 plyne, že téměř polovina dotazovaných označila top management, jako celek, který si počíná nejčastěji korupčně. Šest řadových zaměstnanců pak označilo vyšší management a čtyři uvedli, že frekvence korupčního jednání je nejvíce mezi nimi. Celkem 79 % respondentů tedy cítí, že tato zvýšená četnost korupce se vyskytuje v managementu organizace. Zde respondenti nejčastěji napadají výběrová řízení na určité věci, které jsou nakupovány pro provoz a chod organizace. Tato řízení jsou často netransparentní a vycházejí pro instituci finančně nevýhodně.

Úplatky bývají hodnoceny jako nejčastější projev korupčního jednání. Další otázka zjišťovala, jaké další formy může korupční jednání mít? Toto bylo předmětem další otázky pro oslovené respondenty. S jakou formou úplatku (vyjma peněz) se setkali ať už osobně či z doslechu? Zde respondenti odpovídali, že se nejčastěji setkávají s nabídkou nějaké protislužby (37 % odpovědí) výměnou za přehlédnutí přestupku. Šest respondentů odpovědělo, že se zatím neseťkali s žádnou formou úplatku. Pro ně je pravděpodobně charakteristické, že slouží u dané organizace relativně krátce (lze předpokládat, že méně než 5 let), tudíž se nemuseli ještě setkat s žádnou jinou formou korupce. Poslední třetina pracovníků odpověděla,

že se setkala s konkrétními nabídkami zboží (stavebního materiálu, potravin, oběd či např. dárkový koš). Dokonce se objevily i nabídky společnic ve večerních zábavných podnicích (erotických klubech).

Při dotazování, které jednání při výkonu služby, s nímž se setkávají, nejvíce ohrožuje veřejný a společenský zájem, respondenti poukazovali nejčastěji na neukázněnost občanů. Celkem 17 tento nešvar pocítuje nelibě. Jeden uvedl, že neukázněnost pramení z nedostatečné přípravy ve školách (zahrnuje speciální školy určené k získání určitého oprávnění), neboť jejich kvalita se v poslední době velice zhoršila. K této neukázněnosti lze zahrnout jednání, které přímo ohrožuje bezpečnost ostatních občanů. Za druhý faktor ohrožující společenský zájem 2 policisté označili korupční jednání.

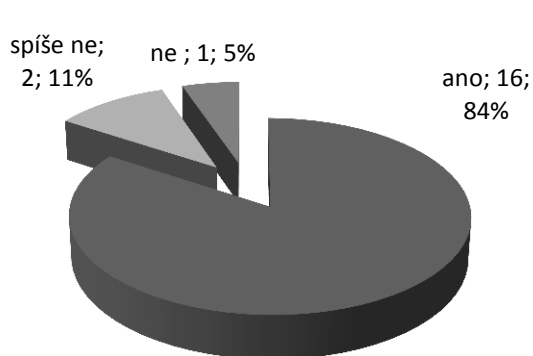


Obrázek 3: Hodnocení vyjádření nadřízených o etickém chování v průběhu poskytování služby a následná reálná skutečnost.

Zdroj: Vlastní výzkum

Jednou ze zjišťujících otázek byla i ta, která se snažila zjistit, jak reálně probíhá praxe a jak se liší prokazatelné proklamace nadřízených. Obrázek 3 znázorňuje, že 58 % zaměstnanců je přesvědčeno o tom, že nadřízení veřejně hovoří o etických hodnotách a především službě občanům. Skutečnost je však rozdílná. Celkem 21 % si myslí, že vyjádření vedení odpovídají realitě v denní praxi, zbylých rovněž 21 % není schopno k této otázce zaujmout jednoznačný postoj. Nejčastěji je nejspíš poukazováno na bezpečnost občanů (na prvním místě). Ve skutečnosti je určující restriktivní část služby, která je spjata s výběrem peněz, jako trest za prohřešky, jež znamenají příjem do státní kasy, který je vykazován nadřízeným orgánům a podle něhož se i významně odvíjí hodnocení oddělení a jeho zaměstnanců. Preventivní část veřejné služby v současných podmínkách v praxi nemá žádnou hodnotu, přestože ta má pravděpodobně největší vliv v ochraně obyvatel před jejich ohrožením, ať již sebou samými nebo ostatních neukázněných obyvatel.

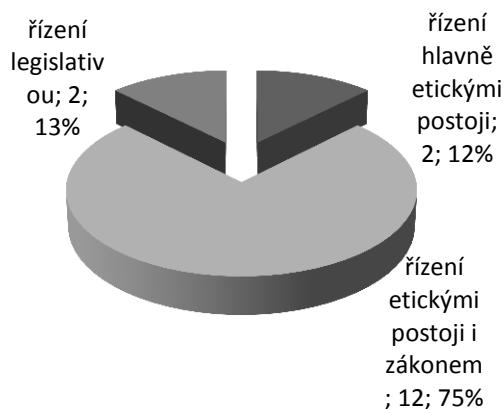
Někteří zaměstnanci ve státním sektoru často vyjadřují nespokojenost jak se službou samotnou, tak se procesy, které jsou v těchto službách nastaveny. Často se setkáváme s pocitem všeobecné zbytečnosti. Z těchto důvodů byl zjišťován postoj ke společenské přínosnosti jejich práce. Z obrázku 4 lze vyčíst, že naprostá většina (84 %) si myslí, že práci, kterou dělají, je společensky přínosná, pouze tři si myslí, že to co dělají, je společností nepřínosné. Ani jeden z respondentů nehodnotil svůj výkon jako „určitě, vždy“ přínosný. Je to dáno tím, že ne všechny činnosti vykonávané v rámci služby nepokládají za důležité.



Obrázek 4: Hodnocení společenského přínosu práce.

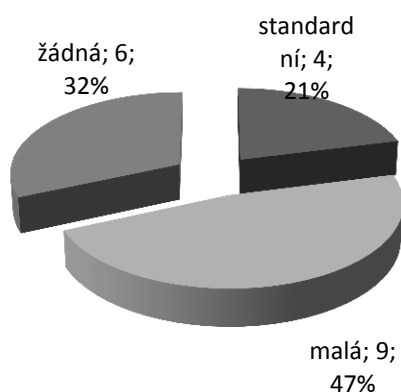
Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 5 popisuje výsledek odpovědí respondentů sledovaného oddělení. Tito uvádí, že se řídí i lidskými postoji a zákonem zároveň, a to celkem v 75 %. Vždy dva respondenti uvedli, že se řídí etikou a stejný počet hlavně zákonem. Zákony jako takové nejsou schopny absolutně vyčerpat možnosti případů, ke kterým dochází v praxi. Pak je dobré jednat i podle „srdce“, a to ve všech oborech lidské činnosti. Snad každý člověk je schopen posoudit, co je etické, tedy v daném případě správné a podle toho se nejen rozhodnout, ale i jednat.



Obrázek 5: Jednání při výkonu služby se řídí více etickými principy nebo legislativou.

Zdroj: Vlastní výzkum



Obrázek 6: Vnímání opory v zákoně v případě pochybení zaměstnance.

Zdroj: Vlastní výzkum

Na obrázku 6 se nám zobrazuje skutečnost, že jen 4 policisté označili oporu v zákoně, pokud dojde k pochybení, za odpovídající. Celkem 15 respondentů potom uvedlo, že tuto oporu shledávají za malou či dokonce žádnou. Mezi zaměstnanci této instituce je všeobecně známý fakt, že pokud dojde k jakémukoliv pochybení, jsou uplatňovány velké sankce (od písemné důtky až po prokázaný trestný čin – zneužití pravomoci úřední osoby). Zákon potom nerozlišuje, jestli se jedná o úmysl, či pochybení z nevědomosti, přetížení prací či jiných důvodů.

ZÁVĚR

Výzkum obecně ukázal, že většina řadových zaměstnanců se ve službě řídí zákonem a etikou, které praktikují denně ve službě. Při výkonu povolání se snaží uplatňovat lidský přístup k řešeným problémům. Na druhou stranu velká většina už necítí oporu v zákonech, které by je v případě pochybení chránili před tvrdými sankcemi. Přestože se tyto respondenti necítí dostatečně finančně ohodnoceni, uvedli, že nikdy nevzali úplatek. Spíše hodnotili

případný výskyt korupce u svých a jejich nadřízených, tedy pravděpodobnost korupčního jednání středního a nižšího managementu. Respondenti poukazují na veliký problém provázanosti top managementu s politikou, díky které organizace koná v zájmu určitých politických stran nikoliv ve veřejném zájmu a zájmu občanů ČR. Stejně tak si většina myslí, že nadřízení pracovníci proklamují určité hodnoty, které se jeví jako ty, které vrhají dobré světlo na jejich činnost. Ve skutečnosti se však jedná pouze o populistická vyjádření, která nebývají realizovaná v praxi.

Mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci bude panovat nedůvěra a ani nejlepší rozhodnutí manažera nepřinesou žádoucí efekt. Mají-li být lidé motivováni, musí je vůdčí osobnost inspirovat. Mnohem efektivnější je vybrat srozumitelný a prestižní cíl, při jehož splnění může firma nejenom profitovat, ale získat i respekt svého okolí. Týmová práce nepřispívá jenom ke kvalitnímu a rychlejšímu řešení problémů, ale současně vytváří i tvůrčí pracovní klima v organizaci a prohlubuje soutěživost a osobní vztahy mezi spolupracovníky. Jak soutěživost, tak i dobré interpersonální vztahy mají pozitivní vliv na pracovní motivaci jednotlivců i celého kolektivu. Existuje fakticky dvojí role managementu: dosahovat zisk a udržovat klid ve společnosti, což ve skutečnosti znamená volit takové prostředky k naplňování strategie firmy, která bude klid udržovat. Nedostatečná důvěra v management a vlastníky podlamuje potřebný. Dostatečná informovanost a transparentnost snižuje prostor pro neetické chování, ať už jde o podnikatelskou sféru nebo státní správu.

Článek poukázal na některá žhavá témata, jako jsou nedůvěra v systém, kterým společnost disponuje. Nejistota zaměstnanců spolu s jejich nespokojeností a strachem mohou způsobit snížení loajality a odchod do jiných oborů činnosti. Od poznání neschopnosti státu stanovit rovná pravidla hry a vymáhat jejich plnění je jen malý krůček k volání po jeho odchodu ze scény, minimalizaci jeho role, popřípadě k zániku státní regulace jako takové (Zdražilová, 2010).

LITERATURA

BENN, Suzanne; BOLTON, Dianne. *Key Concepts in Corporate Social Responsibility*. 1. vyd. London: SAGE, 2011. 246 s. ISBN 978-84787-928-8.

BLÁHA, Jiří; DYTRT, Zdeněk. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8.

CRANE, Andrew; MATTEN, Dirk; SPENCE, Laura. *Corporate Social Responsibility. Reading and cases in a global context*. 1.ed. Routledge: New York, 2008. 529p. ISBN10: 0-415-42428-3.

KRYMLÁKOVÁ, Hana, et al. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009. 250 s. ISBN 978-80-248-2092-7.

LUTHANS, Fred, DOH, Jonathan, P. *International management: Culture, strategy and behaviour*. 7. ed. The McGRAW HILL: New York, 2009. 619 p. ISBN 978-0-07-338119-0. MHID 0-07-338119-5

PUTNOVÁ, Anna. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

ZADRAŽILOVÁ, Dana, et al. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 176 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

SPIRIT, Michal, et al. *Základy práva pro neprávnyky*. 2. rozš. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2008. 263 s. ISBN 978-80-7380-116-8.

Business Leaders Forum [online]. Praha [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: Business Leaders Forum

KONTAKT

Ing. Věra Plhoňová, Ph.D.
Soukromá vysoká škola ekonomická
Katedra Marketingu a management
Loucká 656/21
66902 Znojmo, Česká republika
E-mail: plhonova@svse.cz

SKÚSENOSTI A PONAUCENIA Z UPLATŇOVANIA SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI VO VYBRANÝCH SLOVENSKÝCH PODNIKoch

EXPERIENCE AND LESSONS LEARNED FROM THE APPLICATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN SELECTED SLOVAK COMPANIES

Ján Porvazník, Floriána Hudáková

ABSTRACT

Human responsibility for the fate and development of the planet Earth. The impact of social maturity (social intelligence) of management subjects - particularly politicians, businessmen and teachers in the implementation of corporate social responsibility. Corporate social responsibility in the political, business and educational conditions in Slovakia. Results of the research and interpretation. Recommendations for the development of corporate social responsibility in the future.

KEY WORDS:

corporate social responsibility, social maturity (social intelligence), sustainable development

JEL Classification

M 14

ÚVOD

Na planéte Zem žije dnes viac egoisticky ako humánne založených (orientovaných) ľudí. Názory v súčasnosti presadzované ako v oblasti politiky, tak v šoubiznise, bohužiaľ často krát aj v školstve či všeobecne vo verejnom živote hovoria o tom, že jednotlivec má byť silný, schopný sa presadiť, byť najlepší. Logickým následkom takéhoto snaženia, je ale sociálna nespravodlivosť, nedôvera a narušené medziľudské vzťahy. Vznikajú otázky, aké sú dôsledky takého stavu? Ak sa bude naďalej rozmáhať bezohľadnosť, a tým sa budú naďalej narušovať vzťahy medzi ľuďmi, na ktorých je založené fungovanie celej spoločnosti, ako táto spoločnosť obstojí? Kam bude smerovať? Odpoveď už z časti môžeme vidieť v stále viac rozširujúcej sa chudobe, porušovaní základných ľudských práv, v rozpadajúcich sa rodinách, zničenom životnom prostredí či krachujúcich štátoch. Práve na základe tejto situácie môžeme vidieť, že potreba spoločensky zodpovedného správania každého jedinca a organizácii ako celku je bezvýhradne nutná! Vnímavosť, ochota pomôcť, schopnosť robiť kompromisy, ohľaduplnosť a čestnosť by sa mali nanovo stať samozrejmyimi črtami nie len každodenného správania jednotlivcov, ale aj všetkých činností každej organizácie.

ZODPOVEDNOSŤ ČLOVEKA ZA OSUDY A ROZVOJ ĽUDSTVA

Čomu a prečo sa ľudia viac venujú pri poznávaní a odstraňovaní následkov egoizmu a menej rozvíjaniu ľudskosti – humánnosti vo vzájomných vzťahoch? Prečo aj vo vede sa tvorí viac programov vedeckého bádania na poznávanie prírodných a technických problémov a zákonitosti ako na humánnu a spoločenské vzťahy a vzájomné správanie sa ľudí? Komu z nás ľudia a prečo stav orientácie vedy na rozvoj prírodných a technických vied a menej na humánnu a spoločenské vedy viac vyhovuje? Je to tým z nás, ktorí toho menej máme a vlastníme, ktorí menej zarábame alebo nezarábame vôbec, alebo nemáme zamestnanie? Alebo stav nerovnováhy vo vlastníctve a zarabanií viac vyhovuje tým, ktorí viac majú alebo zarábajú? Bolo by prirodzené, ak by riešenie celosvetových globálnych krízových problémov

spravovali viac humánne ako egoisticky orientovaní jednotlivci a zoskupenia ľudí v organizáciách? Ak áno, prečo ľudstvo aj prostredníctvom vedeckého bádania nehľadá systém spravovania ľudskej spoločnosti, ktorí by bol humánny? A môže vôbec existovať humánne založený systém spravovania ľudskej spoločnosti? Ak áno, vyššie položené otázky sú namieste. Ak nemôže takýto systém existovať a každá snaha o jeho budovanie je zbytočná, potom aj nastolené otázky sú zbytočné a nie je treba hľadať na ne odpovede. Lebo odpoveď spočíva v konštruovaní a uplatňovaní poznatku o spoločenskom darwinizme na planéte Zem.

My sme však presvedčení o spoločenskej zodpovednosti každého biologicky a duševne zdravého človeka, nie len za seba samého, ale aj za iných ľudí. Sme presvedčení, nie len o zodpovednosti, ale aj povinnosti a právomoci každého z nás byť ľudsky nie len voči sebe, ale aj voči iným ľuďom. Povinnosť, právomoc a zodpovednosť – teda kompetencia človeka vo vzťahu k sebe samému a k iným ľuďom by mala byť to, čo robí človeka človekom, čo ho odlišuje od iných živých tvorov na planéte Zem.

Profesor Bryan Horrigan si vo svojej knihe *Corporate social responsibility in the 21st century* kladie otázku: „*Je CSR len dočasný módný výstrelok, hrozba kapitálového trhu, vnútorný element spoločenskej zodpovednosti alebo dokonca kľúč k dlhotrvajúcemu prežitiu ľudstva v správnom riešení globálnych problémov? Odpoveď sveta na CSR v počiatocnom štádiu 21. storočia bude hrať rozhodujúcu rolu v určení tvaru a osudu sveta pre nasledujúce generácie.*“¹ CSR je jednou z najdôležitejších otázok a vývojových trendov 21. storočia. Je to preto, lebo svet dnes čelí problémom (klimatické zmeny, nedodržiavanie ľudských práv, chudoba) a výzvam (udržateľný rozvoj sociálno-ekonomická prosperita), na ktoré CSR dáva z časti odpoveď. Je tiež najpotrebnejšou črtou podnikateľského prostredia.

VPLYV SOCIÁLNEJ ZRELOSTI (SOCIÁLNEJ INTELIGENCIE) SUBJEKTOV MANAŽMENTU

Je prirodzené, že miera kompetencie za seba i vo vzťahu k iným ľuďom je u ľudí rozdielna. Je to dané nie len geneticky, ale aj prostredím, v ktorom človek od malička po celý život žije. A problémy nie len miestne, regionálne, ale aj problémy v jednotlivých krajinách, kontinentoch, zoskupeniach krajín a kontinentoch ako aj problémy globálneho sveta a z nich vyplývajúce kompetencie – povinnosti, právomoci a zodpovednosť, by mali spravovať a riešiť ľudia, vodcovia a manažéri s celostnou rozvinutou kompetentnosťou.

Už Albert Einstein a po ňom aj viacerí nositelia Nobelovej ceny zdôrazňovali potrebu klásť otázky, ak chceme vedecky bádať ľubovoľné problémy, ktoré sprevádzajú a trápia ľudstvo. Známa je historika, keď pri preberaní Nobelovej ceny položili novinári jednému z ocenených otázku, komu a začo vďačí, že získal túto cenu. Odpovedal, že vlastnej mamke a komentoval: už od útleho školského veku sa mamky pýtajú svojich detí pri návrate zo školy, čo sa dnes naučili. Moja mamka sa ma pýtala, aké otázky si dnes učiteľom v škole položil.

Ľudia mysliaci v duchu sociálnej zrelosti sú presvedčení o tom, že budúcnosť závisí na ľuďoch, na spoločenskej zodpovednosti, teda na ich sociálnej zrelosti. Veria, že každý jedinec je do istej miery zodpovedný za osudy ľudstva, že každý človek ich môže ovplyvniť, pozmeniť. Veria, že budúcnosť vyžaduje spoluprácu, a to spoluprácu na všetkých úrovniach. Spolupráca znamená brať ohľad na iných ľudí a ich potreby, na iné organizácie, i na iné krajiny. Túto zodpovednosť za druhých berú títo ľudia ako osobnú povinnosť a záväzok, ktorý na seba berú dobrovoľne, cítia to ako samozrejmu a prirodzenú vec.

Ich pocit sebarealizácie vyžaduje vychádzať druhým v ústrety a nesklamáť ich. Spoločensky zodpovedné a zrelé myslenie nie je závislé na strachu z trestu lebo očakávanej odmeny – vychádza z toho, že človek cíti, že sociálne zrelé správanie sa je správne a nie, že si od toho niečo sľubuje alebo tuší, že nesprávať sa tak, by bolo pre jeho osobu nevýhodné.

¹ HERRIGAN, B. 2011. *Corporate social responsibility in the 21st century*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. 2010. s. 3. ISBN 978-18-45429-56-0.

Správať sa sociálne zrelo teda znamená správať sa zodpovedne, pokojne, účinne a kompetentne, znamená to vedieť bojovať s problémami, neútočiť zaslepene a vyhýbať sa extrémom. Na tomto mieste by sme radi uviedli citát, ktorého autorom je P. M. Senge: „*Ludí, ktorých motivujú okrem osobného záujmu aj veci verejné, obyčajne chcú byť súčasťou čohosi väčšieho, čo ich samých presahuje. Spolu s inými by radi prispeli k tvorbe niečoho, čo by sa nielen ich osobne, ich vlastných rodín, ale aj komunit, inštitúcií, krajiny a pre niektorých aj celého sveta.*“²

Je teda možné prežiť v dnešnom svete dravých jedincov človeku so spoločensky zodpovedným správaním? Veľa z nás je presvedčených nielen o tom, že to je možné, ale predovšetkým o tom, že je to nutné. Ako sme už vyššie spomínali, často sa stretávame s názorom, že naše humánne prejavy vrátane slušnosti a súcitu sú irelevantné pre náš osobný úspech a výhody, ktoré z neho vyplývajú. Ale spoločensky zrelé konanie neznamená vzdať sa úspechu alebo sa obetovať pre iné. Spoločensky zrelý človek je ten, ktorý hľadá svoje šťastie, ale zaujíma ho aj šťastie ostatných, je to osobnosť, ktorá sa nebojí závislosti na vzťahoch. Je to človek, ktorý chce byť úspešný, ale je ochotný robiť kompromisy a na ceste z úspechom nepodráža ostatným ľuďom nohy. A to nie je málo – o koľko lepšie by asi svet vyzeral, keby sa tak správali všetci ľudia!

Otázkou avšak zostáva merateľnosť zodpovedného správania sa, nutnosť je kvantifikácie a s tým spojené hodnotenie. Má ísť o čisto dobrovoľné aktivity alebo je možné činy spoločenskej zodpovednosti merať a porovnávať? Má byť zodpovednosť súčasťou legislatívy a tak nutnou zložkou podnikania? Prílišné vtiahnutie do zákonov by iste znamenalo vytvorenie priestoru pre špekulatívne akcie a snahu vymaniť sa z povinného tlaku. Sociálnu zrelosť nemožno vynútiť. Je možné k nej iba dospieť. A to na základe celostného prístupu k životu i k práci.

SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ V POLITICKÝCH, PODNIKATEĽSKÝCH A VZDELÁVACÍCH PODMIENKACH NA SLOVENSKU

Aj keď trhové bohatstvo vytvorilo ohromné bohatstvo vo vybraných krajinách, hospodársky rast v nich ukázal, že mechanizmy trhového hospodárstva nie sú schopné sami o sebe zaručiť spravodlivú spoločnosť a plniť ciele, ktoré demokratické štáty považujú za dôležité – rovnosť šancí, garantovanie základných práv a slobôd. „Medzinárodný obchod a globálne finančné trhy sú veľmi zdatné pri vytváraní bohatstva, ale nevedia sa postarať o iné sociálne potreby ako zachovanie, zmiernenie chudoby, ochrana životného prostredia, pracovné podmienky, či ľudské práva – to, čo sa všeobecne nazýva „verejné statky“. Hospodársky rozvoj, teda vytváranie súkromných statkov, dostal prednosť pred sociálnym rozvojom, teda zaobstarávaním verejných statkov.

Obhajoba Spoločenskej zodpovednosti firiem – Corporate social responsibility neznamená, že podniky by sa mali vzdať cieľa pracovať so ziskom. Poukazuje len na to, že popri prinášaní úžitku pre seba, by mali prinášať úžitok aj pre spoločnosť. Nie všetky organizácie majú na čele sociálne a spoločensky zrelejších manažérov, ktorí by na základe svojho presvedčenia uplatňovali zodpovedný postoj k spoločnosti. A tieto organizácie sa orientujú na vidinu úspechu v podobe zisku.

Za najväznejšiu a najdôležitejšiu považujeme spoločenskú zodpovednosť jednotlivcov a osobitne tých, ktorí sú na vrcholných pozíciách organizácií, ale aj na čele jednotlivých orgánov utvorených v týchto organizáciách? Prečo neskúmame spoločenskú zodpovednosť rektorov vysokých škôl či dekanov fakúlt, riaditeľov nemocníc či primátorov nemocničných oddelení, ministrov, štátnych tajomníkov, generálnych riaditeľov sekcií na ministerstvách a ďalších? Či nenesú spoločenskú zodpovednosť za hmotný majetok ale aj nehmotné aktíva

² Senge, P.M.: Piata disciplína managementu, Open Windows, Bratislava, 1995, str. 93

svojich organizácií a orgánov? Na pleciach politikov leží obrovská zodpovednosť, pretože oni riadia štát a na základe ich rozhodnutí krajina buď prosperuje alebo nie. Práve oni sú tí, ktorí prijímajú a schvaľujú zákony. Je teda nesmierne dôležité, aby si túto svoju zodpovednosť naplno uvedomovali. Ďalej lekári zodpovedajú za život a zdravie svojich pacientov. Riaditelia nemocníc za správny chod nemocnice a za to, aby mala dostatok finančných prostriedkov na poskytovanie dostatočnej starostlivosti pacientom. Rektori univerzít, dekáni fakúlt a učitelia všeobecne nesú zodpovednosť za študentov, informácie, ktoré poskytujú a názory, ktoré prezentujú. Hlavnou zodpovednosťou všetkých foriem neziskového sektora (združenia, nadácie, neinvestičné fondy, všeobecne prospešné spoločnosti) je naplňovať cieľ, pre ktorý boli založený – prispievať k rozvoju školskej, sociálnej, kultúrnej, športovej alebo výskumnej oblasti spoločnosti. Nastoľujeme potrebu výskumne riešiť spoločenskú zodpovednosť nepodnikateľských organizácií, orgánov a ich predstaviteľov preto, že sme presvedčení o obrovskom dopade nimi vykonávaných aktivít pre ďalší a budúci trvale udržateľný rozvoj spoločnosti a širšie aj ľudskej civilizácie.

V roku 2006 – 2008 sme riešili grantovú úlohu KEGA č. 3/423/06 s názvom „Spoločenská zodpovednosť organizácií – Corporate social responsibility“, v rámci ktorej sme v roku 2007 urobili výskum osobitne pre malé a stredné podniky a veľké podniky. Na základe výsledkov tohto výskumu sa s pojmom „Spoločenská zodpovednosť organizácií“ sa z odpovedajúcich MSP nestretlo až 52%, pričom až 30% z nich nemá základné informácie o Spoločenskej zodpovednosti firiem. Základné informácie o Spoločenskej zodpovednosti firiem získavali odpovedajúce organizácie z dennej tlače, internetu a až 13% z odpovedajúcich firiem uvádza, že tieto informácie získalo prostredníctvom predmetného dotazníka. Situáciu v oblasti spoločenskej zodpovednosti firiem nesleduje 59% odpovedajúcich MSP a zriedkavú pozornosť venuje 29%. Zvýšenú pozornosť venuje tejto oblasti len 3% odpovedajúcich podnikov. Pozornosť spoločenskej zodpovednosti firiem venujú najviac vrcholoví manažéri (36%) a personalisti (13%). Aktivity spoločenskej zodpovednosti firiem sú organizované v rámci marketingu alebo PR, výnimočne je ich organizáciou poverená konkrétna osoba. Aktivity spoločenskej zodpovednosti firiem MSP trvajú v priemere 3-5 rokov a sú zamerané najmä do neziskových organizácií, vzdelávacích inštitúcií, detských domovov a voľno časových aktivít a na zákazníkov a zamestnancov. Z pilierov spoločenskej zodpovednosti organizácií (ekonomický, sociálny, environmentálny) najväčšiu, 70% pozornosť, venujú podniky sociálnemu pilieru a po 15% ekonomickému a environmentálnemu pilieru. Podnety vedúce k začatiu realizácie projektov spoločenskej zodpovednosti firiem sú najmä – zlepšenie image organizácie a aktivity PR, zvýšenie dôveryhodnosti organizácie, potreba pomôcť sebe a iným, potreba odlišiť sa od konkurencie. MSP informujú o svojich aktivitách v oblasti spoločenskej zodpovednosti organizácií prostredníctvom tlačových konferencií, internetu, výročných správ a osobných prezentácií. Pravidelnú a častú komunikáciu s médiami uvádza len 6% odpovedajúcich podnikov, štvrtina podnikov o tých aktivitách informuje v rámci podniku.

V akademickom roku 2011/2012 obhájovala Bc. Floriána Hudáková bakalársku prácu s názvom „Spoločenská zodpovednosť podnikov a jej závislosť od úrovne sociálnej spôsobilosti vlastníkov a manažérov v podmienkach konkrétnych podnikov“. V rámci tejto bakalárskej práce zoradila aktivity skúmaných organizácií pôsobiacich na Slovensku a prezentujúcich spoločenskú zodpovednosť firiem do 4 skupín:

Aktivity organizácií pôsobiacich na Slovensku, ktoré si myšlienky spoločenskej zodpovednosti osvojili, môžeme zaradiť do niekoľkých skupín:

1. Komunita:

- Podpora začínajúcich podnikateľiek, pričom cieľovú skupinu tvorili ženy z regiónov s vysokou nezamestnanosťou a ženy na materskej dovolenke (Citigroup, Citibank Slovakia, a.s.)

- Firemná nadácia: systematizácia filantropických aktivít organizácie, projekty na podporu regionálneho rozvoja, vzdelávania, náhradnej rodinnej starostlivosti (Orange Slovensko, a.s., ČSOB, a.s., U.S.Steel Košice, s.r.o.)
- Program Na vekú záležu: projekt zameraný na prevenciu fajčenia neplnoletých (Philip Morris Slovakia, s.r.o.)
- Školenie posunkovej reči pre predajcov spoločnosti T-Mobile Slovensko, a.s.
- Podpora chránených dielní, pomoc obciam postihnutých povodňami.

2. Životné prostredie:

- Implementácia systému environmentálneho manažerstva (Orange Slovensko a.s., U.S.Steel Košice, s.r.o.)
- Ochrana drahého vtáctva na rozvodných zariadeniach (VSE, a.s.)
- Odklánanie hradov: projekt revitalizácie starobylých hradov (Západoslovenská energetika, a.s.)

3. Dodávateľský reťazec:

- Environmentálne riadenie dodávateľov – spolupráca s dodávateľmi, ktorí prijali „filozofiu“ zameranú na redukciu vplyvu svojich aktivít na životné prostredie, metóda vypracovaná spoločnosťou Orange Slovensko, a.s.
- Elektronický výber dodávateľa : rovnosť príležitostí dodávateľov –Slovak Telecom, a.s.; VÚB, a.s.

4. Zamestnanecká politika :

- Projekt Vážime si našich zamestnancov: účasť na prieskumoch miezd a benefitov a zo záverov prieskumu vyplývajúce poskytovanie nadštandardného odmeňovania zamestnancov, projekty zamerané na rovnováhu pracovného a súkromného života zamestnancov, programy starostlivosti o zamestnancov a ich rodinných príslušníkov (Orange Slovensko, a.s., PosAm, s.r.o.)
- Podpora zamestnancov v získavaní vyššieho vzdelania a s tým spojené pracovné voľno (Pholips Morris Slovakia, s.r.o.)
- Prijímanie etických kódexov (PSA Peugeot Citroen Slovakia, s.r.o.; ČSOB, a.s.)

Ako možno na záver ohodnotiť spoločenskú zodpovednosť slovenských organizácií? Tak ako v mnohých krajinách sveta uplatňovanie konceptu spoločenskej zodpovednosti v manažmente sa realizuje na Slovensku predovšetkým vo vybraných podnikateľských spoločnostiach. Uplatňovanie tohto konceptu v nepodnikateľských organizáciach je len v počiatkoch, resp. sa len ojedinele nastoľuje. Širšie uplatňovanie tohto trendu je teda predovšetkým vo veľkých podnikateľských firmách predovšetkým vo firmách so zahraničným vlastníckym finančným kapitálom. Pokiaľ ide o malé a stredné podniky, tak vo svete, ako aj u nás sústreďujú tieto organizácie svoju pozornosť na dennodenné zabezpečovanie úloh a koncentrujú sa na dosahovanie krátkodobých cieľov, väčšinou orientovaných na zisk. V MSP uplatňovanie tohto trendu v manažmente v prevažnej miere závisí od vlastníka alebo vrcholového manažéra. V malých a stredných podnikoch sa spoločenská zodpovednosť odvíja od kultúry národa a od core businessu tej ktorej organizácie. Pre veľké organizácie vynakladanie prostriedkov na aktivity spoločenskej zodpovednosti veľakrát neznamená ovplyvňovanie ich finančnej situácie. V malých a stredných podnikoch je uplatňovanie trendu spoločenskej zodpovednosti veľmi finančne náročné. To ale neznamená, že trend spoločenskej zodpovednosti MSP by mali opomínať. V praxi je veľa problémov, kde sa práve od MSP očakáva zvýšená orientácia na ich spoločenskú zodpovednosť.

ODPORÚČANIA PRE ROZVOJ SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI V ĎALŠOM OBDOBÍ

Súčasný problémy a ohrozenia jednotlivých druhov globálneho prostredia predovšetkým prírodno-ekologického, technologicko-technického a finančno-ekonomického, obchodno-kultúrneho, legislatívno-právneho, politicko-sociologického a humánno-sociálneho ukazujú potrebu využívania princípov a trendov spoločenskej zodpovednosti vo všetkých existujúcich organizáciách – inštitúciách a podnikoch na planéte Zem. V príspevku sme poukázali na nevyhnutnosť spoločenskej zodpovednosti nie len podnikateľov, ale predovšetkým politikov, právnikov, obchodníkov, výskumných pracovníkov, učiteľov, ale aj rodinného prostredia. Len taká celostne kompetentná spoločenská zodpovednosť všetkých subjektov, osobitne tých, ktorí zodpovedajú prijímanie a schvaľovanie zákonov, noriem, pravidiel, ale aj za ich dodržiavanie umožní v budúcnosti vyhnúť sa krízovým stavom spoločnosti. Celostná spoločenská zodpovednosť vyžaduje celostné spravovanie (líderstvo a manažerstvo) globálneho prostredia, jeho príležitostí a hrozieb.

LITERATÚRA

- COOBS, T. W.; HOLLADAY, S. J. 2012: *Managing Corporate Social Responsibility: A communication approach*. Library of Congress Cataloging in Publication Data. ISBN 978-1-4443-3629-0. 2012.
- GREŠKO, J. *Spoločenská zodpovednosť firmy*. [online]. [cit. 25.10. 2011] Dostupné na internete: <http://www.ekologika.sk/spolocenska-zodpovednost-firmy.html>
- HORRIGAN, B. 2010. *Corporate social responsibility in the 21st century*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2010. 421 s. ISBN 978-18-45429-56-0
- HUDÁKOVÁ, F. 2012. *Spoločenská zodpovednosť podnikov a jej závislosť od úrovne sociálnej spôsobilosti vlastníkov a manažérov v podmienkach konkrétnych podnikov*. Bakalárska práca. Evidenčné číslo: 18200/B/2012/0476571403, 2012.
- MALLIN, CH. A. 2010. *Corporate social responsibility: A case study approach*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2010. 287 s. ISBN 978-1-84844-043-2
- PORVAZNÍK, J. 2011. *Celostný manažment*. Bratislava: Sprint dva, 2011. 360 s. ISBN 978-80-89393-58-9
- PORVAZNÍK, J. 2008. *Spoločenská zodpovednosť organizácií – Corporate social responsibility*. Bratislava: Ekonóm, 2008. 84 s. ISBN 978-80-225-2622-7
- PORVAZNÍK, J. 2008. *Celostná kompetentnosť subjektov manažmentu, predpoklad harmonického rozvoja ľudskej civilizácie*. In *Manažment podnikania a vecí verejných – dialógy*. Bratislava : Slovenská akadémia manažmentu. ISSN 1337-0510, 2008, roč. 3, č. 5, s. 40-44.
- Správa o firemnej zodpovednosti 2010 U.S. Steel Košice, s.r.o.* [online]. [cit.2012.05.01.] Dostupné na internete: http://www.usske.sk/citizenship/USSK_CSR10_sk.pdf
- www.csreurope.org, [online]. [cit.2013.10.04.]

KONTAKT

prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.
Katedra manažmentu
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
e-mail: jan.porvaznik@euba.sk
Spoluautorský podiel: 70%

Bc. Floriána Hudáková
Fakulta podnikového manažmentu
e-mail: floriana.hudakova@gmail.com
Spoluautorský podiel: 30%

CURRENT TRENDS IN OUTSOURCING

Arno Radermacher

ABSTRACT

The market for outsourcing services has evolved significantly in recent years. The impact of the knowledge economy on outsourcing services is distinctive. In line with the changed requirements to companies externally provided services have become more complex and short-lived. The present paper will try to explain the current trends in outsourcing. Standardization with the goal of industrialization of outsourcing services is addressed, as are the demands for increased flexibility and for outsourcing of entire business processes (BPO); also the occurrence of reverse outsourcing as well as the termination of outsourcing engagement with back-sourcing processes. Finally, the latest trends like Market Expansion Services and Industrial Cluster and its specifics will shortly be explained.

KEY WORDS

Outsourcing, Knowledge, Knowledge Society, Industrialization, Business Process Outsourcing, Back-Sourcing, Reverse Sourcing, Market Expansion Service, Industrial Cluster

JEL Classification

M11

INTRODUCTION

The process of division of labor has proven throughout the economical history as the most successful model of economic development. Starting from a division of labor that was based on the distribution of natural resources, up to the task-sharing of modern days we can see a development that has been almost one-directional for a long time. A leading company has outsourced services to a suitable outsourcing partner and has served previous or new markets based on cheaper production conditions.

This picture has changed considerably in recent years. Simple outsourcing agreements came along with complex outsourcing structures. Former business collaborations have received competition through flexible structures as industrial clusters that are on the other hand, in many ways consistent with simple outsourcing structures. The increasing importance of knowledge within the knowledge societies of modernity has also promoted a number of new organizational and production structures that require flexible multilateral service solutions.

For the development of new outsourcing structures, the knowledge about the creation of an optimal service relationship plays an important role², as well as the expertise and process knowledge within the companies itself. Both aspects have in recent years shown a cumulative effect on the need for efficient division of labor. The knowledge about optimal outsourcing arrangements allows at a progressive rate small-scale and variable solutions as well as complete process outsourcing (BPO). The increasing product and process knowledge on the one hand and the rapid worldwide diffusion of new knowledge on the other hand leads to more specialization and short-lived product cycles. Upon closer examination the outsourcing

¹ graduated economist; manager and owner of Wepex consultancy company, Frankfurt/Germany

² here we have to regard the complete knowledge from decision taking for outsourcing, the service definition, the service provider selection, the contractual arrangement, the management of the service itself, to be considered by both the service provider and the outsourcer, up to the termination of outsourcing services.

market shows an increasingly complex picture, which mixes with the topic of corporate organization itself.

In the outsourcing market within the recent years, a number of trends can be seen. A complete picture of the outsourcing market can only be recognized by an overall approach that will regard all these different trends. The most important of these trends will be presented on the following pages.

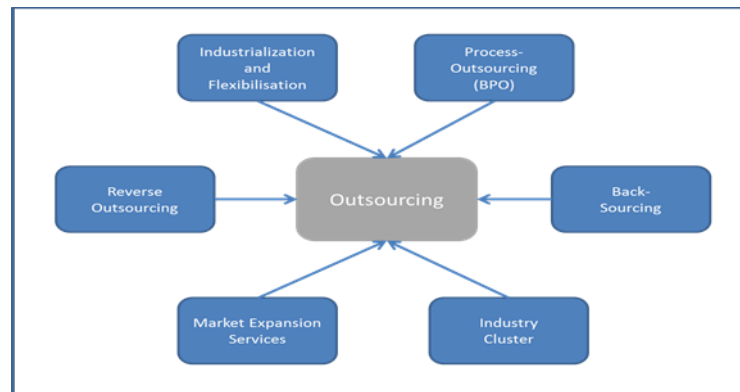


Figure 1: Own diagram

CHAPTER 1. Industrialization and Flexibilisation

The euphoria of the past decades upon the management tool outsourcing has given way to a sober, but increasingly professional approach. In addition to successful examples negative outsourcing experience has been propagated too. At the same time the market of services grows oblivious to all external economic problems. Here, the factor ‘cost reduction’ still represents the dominant motivation for outsourcing decisions³. In addition to the cost consideration the factor flexibility has gained importance especially in the wake of the recent economic turmoil⁴. This tendency D. Aitchison (TPI) has already described in 2008 as follows: "For many customers, the change from fixed to variable cost, is of higher value than cost reduction." – although flexibility is in direct contradiction to cost reduction. Flexibility is associated with uncertainties for both parties. This uncertainty is compensated particularly to the service provider through higher unit costs that have to be paid by the outsourcer. Although the service provider needs to offer short-term flexibility to the customer, he is in the dilemma that he himself quite often has to commit human and material resources for long term; whereas the request for flexibility restricts his ability to minimize costs through economies of scale. Means, the service provider itself must be able to respond quite flexible to changes requested by customers, but needs to organize itself long term in order to become efficient.

A solution to this dilemma will be the industrialization of offered services (the target is a standardized service). Some of the benefits to be obtained by standardization *will be a faster services implementation, and cheaper initial set up costs, as well as a far easier replacement of a service provider*⁵. Furthermore through the standardization of individual services, the possibility to provide customized solutions through easy and flexible combinations of standardized modules can be established. Such solutions, subsumed under the concept of mass customization, can be applied for any kind of services.

³ see NortonRose [2011], p. 15: 87 per cent of customers cited cost reduction as the motivating factor for outsourcing.

⁴ see NortonRose [2011], p. 16: 69 per cent of respondents mentioned flexibility as a motivating factor for outsourcing, in contrast to less than 10 per cent in the 2008 survey

⁵ see Stimmer [2010]

A visible result of this trend is the shift from large, long-term outsourcing deals to several smaller, short-term agreements as well as the continuing trend of multi-sourcing⁶.

CHAPTER 2. Process Outsourcing (BPO)

In addition to providing individual services, the market for complete business processes provides another important division within the outsourcing services. The outsourcing of complete process chains allows the outsourcing party to withdraw entirely from individual business processes and still use these processes most efficiently. Right there, however, is the difficulty of BPO, too. The outsourcer fully commits itself in a most comprehensive way to the service provider. Therefore, a wide-ranging strategic consistence between outsourcer and service provider need to be given in order to reach a long term win-win situation for both parties. This process should ideally be supported by appropriate remuneration models that couple the success of the service provider to the success of the outsourcer⁷.

Although the BPO market still has only a small share of the overall outsourcing market⁸, this segment will win importance just for future consideration. The above mentioned standardization efforts contribute also for the BPO sector, and enable both the outsourcing companies and the service providers to use and to offer BPO services even faster, with less effort and with higher probability of success.

In recent years, we can also see an increase of process-outsourcing in previously excluded areas of business' core competence. The importance of R&D outsourcing as well as of Engineering Services Outsourcing (ESO) can no longer be overlooked. The outsourcing of knowledge-intensive tasks into low-cost offshore countries that have initially offered labor-intensive and simple services increases⁹. As in many other areas of outsourcing the automotive industry is at the forefront of this development¹⁰.

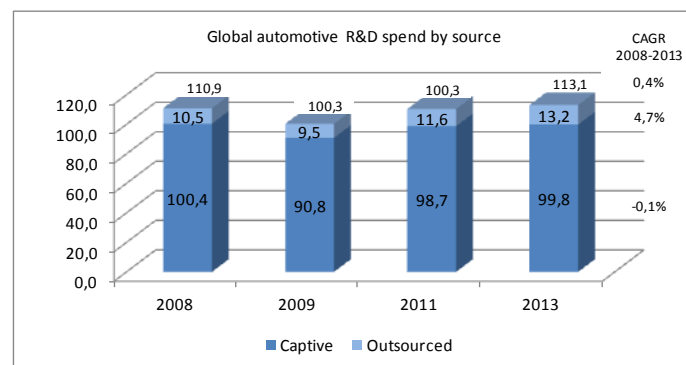


Figure 2: Source: Roland Berger / Thomson Financial

CHAPTER 3. Reverse Outsourcing

Reverse outsourcing is one of the more recent developments in the outsourcing market¹¹. Since outsourcing in the past decades resembled a one-way street from Western industrialized nations towards low-cost countries in Asia and Eastern Europe, the opposite

⁶ see Duncan Aitchison in *Outsource Magazine* on Aug., 9th of 2011: ...has been a progressive shift in average Total Contract Values towards more smaller contracts; again the multi-sourcing strategy does seem to be the de facto standard today ... as well as an appetite for organisations to keep themselves as flexible as possible and limit the amount of long-term commitment

⁷ see e.g. remuneration models in Bitkom [2006], pp. 33ff: bonus-/malus-systems (On Time/In Budget), Value-Based Billing, Share-in-Saving, Gain-Sharing, Transaction-Based-Billing et al.

⁸ data shown by Experton Group in 2008 for Germany: BPO counts for 6 percent of the outsourcing market. Update: the share has risen only moderately since 2008.

⁹ this applies especially for China and India, with its large potential of educated academics and engineers, compared to the Western industrialized countries. For that see also studies from Duke University

¹⁰ see Roland Berger [2011]: p. 8; apart from Aerospace and defense industry with a higher rate of engineering and R&D outsourcing, caused by political requirements.

¹¹ definition by ICA Institute: Reverse Outsourcing is the reversal of outsourcing pattern between two markets consisting of businesses and workforce.

development is not to be overlooked. Outsourcing service providers from Asia and Eastern Europe enable companies in the U.S. and Europe and create new jobs in a significant dimension¹². This development is due to two factors, the markets have experienced in recent years. Firstly, these are the recessionary trends in the Western industrialized countries, compared to the boom-like developments in Asia and partially in East Europe, too. These developments have led to very restrained wage developments in the West, compared to sometimes significant wage increases in Asia, as well as relevant shifts in exchange rates. The labor and production cost advantages of former low-cost countries partially are fallen dramatically¹³. Secondly, the characteristics of the modern knowledge society are leading to complex, rapidly changing and regionally different market requirements. These requirements are better to fulfill with local services. The transaction costs at large spatial separation often exceed the remaining advantages of labor cost. In that case local requirements frequently can be met only with considerable administrative effort and costly repair efforts.

CHAPTER 4. Back-Sourcing

Surely this is not yet a general trend for all divisions of outsourcing, but examples of back-sourcing are worth a closer look. Back-sourcing refers to the *process of transferring outsourced functions back in-house at the expiration or termination of the outsourcing agreement*. First studies on back-sourcing can be found in the literature back in the 90's; the term back-sourcing was introduced in 1998 by Hirschheim/Lacity into the scientific literature.

The reasons for the resumption of formerly outsourced services are many. Most common reasons belong to problems with the provided service itself – usually quality problems and hidden costs are announced. In addition, we often find organizational and strategic changes within the outsourcing organization. That might lead to a greater importance of formerly outsourced services, up to the situation that the service can newly be regarded as a core competency of the organization. External factors like the changing needs of the market, as well as regulatory changes may also be the cause for a back-sourcing.

Back-sourcing we find particularly in the area of knowledge-intensive sectors such as IT. Here, several studies show a range of up to 25% of all outsourcing deals that are closed with a back-sourcing¹⁴. Similarly, for years a significant increase in outsourcing critical reporting can be recognized. The most recent prominent example is about the decision of General Motors – a pioneer of IT outsourcing – to reduce its 90% share of outsourced IT services within a few years to a mere 10%. This represents a complete change in General Motors' strategy towards outsourcing.

In addition, there are also many examples of back-sourcing within the industrial sector. Based on flexible salary agreements with unions and employees companies have started also low-level production activities back in-house and within the home country¹⁵. The above mentioned cost increases abroad (wages, exchange rates, etc.) also contribute to back-shifts.

An entirely different cause of back-sourcing we can identify with the attempt to guard the knowledge of an outsourcing company. Known examples as the service relationships between Dell and Asus, but also between Apple and Samsung throw a harsh light on the dilemma of the outsourcer. Within the service delivery process the service provider acquires critical knowledge and will become able to move into a potential competitor. Asus has suspended its client Dell meantime, both technically and economically. Dell itself reached,

¹² according to information contained in Management Study Guide: Reverse outsourcing is estimated to have created nearly 300,000 jobs in the U.S.

¹³ see Sirkin/Zinser/Hohner [2011]: By 2015, it will only be about 10% cheaper to manufacture in China

¹⁴ see Deloitte [2005] and Veltri/Saunders/Kavan [2008] – the latter source contains a comprehensive overview of major back-sourcing activities.

¹⁵ see e.g. recruitment in Ford plant in Wayne, Back-sourcing at Stihl, studies done by Fraunhofer, RKW et al.

whereas looking for a new business model (services), already an early stage of a struggle for survival. Apple recently announced, hitherto outsourced services will be provided back in-house in the future. Whether Apple's attempt to protect its expertise has been done early enough will be shown during the upcoming years¹⁶.

CHAPTER 5. Market Expansion Service (MES)

In the context of increasing globalization and the rapid economic development of earlier emerging markets another important trend in outsourcing has been established, which has already emerged to become a separate service in the outsourcing market. The regions of the largest providers of outsourcing services have evolved from the stage to be an international workbench into emerging markets¹⁷. This has significant implications for the business models with these regions, which are in addition to its function as service provider now also a key customer market. To be successful with their own product range also within these new markets, companies need to adapt to the specific needs of these markets. This often means that companies have to adapt both their products, and their production and distribution methods, too. To cope with the speed of these changes within these new markets comprehensive new service segments have been developed. Under the umbrella term MES the full service range from market entry to production, sales, support, et al. for these new markets is offered to the outsourcing company. MES is leading the market of outsourcing services onto a new level of performance and service range. Within recent years the MES market has already been evolved into the largest outsourcing segment with a volume of USD 2.2 trillion in 2010 and a projected future growth of 8.3% p.a. A comprehensive view into MES offer the studies "Market Expansion Services: Taking Outsourcing to a new dimension" and "Continued attractive business opportunities in Asia for market expansion services" of Roland Berger Strategy Consultants¹⁸. The second study provides the following list of individual MES Services:

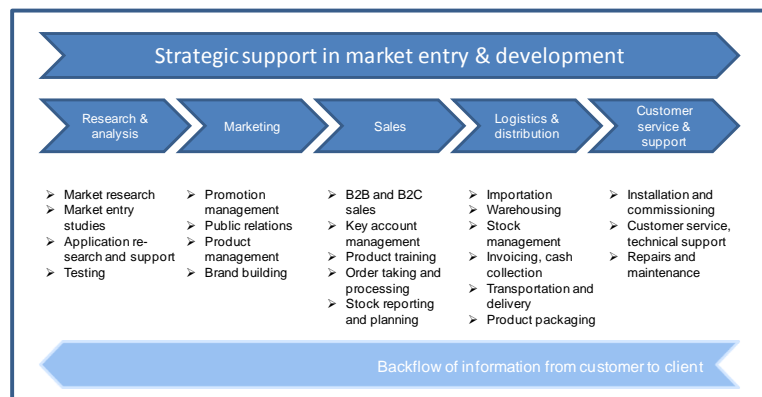


Figure 3: Source: Roland Berger

When using the MES it is important that all new used services are fully integrated with existing processes and already outsourced services of the company in order to achieve an efficient and effective solution for the entire enterprise.

CHAPTER 6. Industrial Cluster

An Industrial Cluster (also named business cluster or Porterian cluster) describes *the geographical concentration of interconnected businesses, suppliers, and associated institutions in a particular field* (Source: Porter [1998]; Wikipedia). Industrial clusters are known within the economic history since long¹⁹, whereas the intentional use of clusters is a result of

¹⁶ see James Allworth on Asymco.com: The real threat that Samsung poses to Apple

¹⁷ e.g. BRICS-Staaten with yearly growth rates of GDP at 5-10%

¹⁸ see Roland Berger [2011], Roland Berger [2013]: The global expansion services market is projected to grow from USD 2.2 trillion in 2010 to 3.1 trillion in 2015.

¹⁹ see Silicon Valley, Steel industry in Ruhr area, watch industry in Switzerland areas, et al

modern economic development. For a single company the Industrial Cluster extends on one hand the basis of available resources (people, expertise and capital), and on the other hand also the market opportunities. The cluster has a bigger value than the sum of its individual companies. Individual companies often can only provide parts of a process chain, while in the cluster also comprehensive product development or major offerings are feasible. In addition, the cluster offers participating companies the opportunity to focus on individual process steps, to optimize on these process steps, and to leave liberated process steps to be carried out by other firms in the cluster. In contrast to a traditional outsourcing relationship, the cluster offers a natural risk distribution for all involved parties.

Industrial clusters are composed of companies of different sizes. In addition to multinational corporations as well as medium size enterprises, we find micro-enterprises, too. They all benefit from each other. While large corporations can take advantage of the higher speed and flexibility of small cluster participants, large companies often provide the financial basis for major projects and for the long term investment into new technology and new markets.

Industrial Clusters probably represent the most sophisticated range of outsourcing services. There is no naturally given client and master relationship within Industrial Cluster solutions, as it is within conventional outsourcing patterns. The parties mutually benefit from a cluster and holistically from the use of all available resources. Industrial clusters therefore offer outstanding flexibility for all involved companies. The biggest advantage of an industrial cluster, however, is the availability of extensive knowledge for a defined business segment. This also explains why industrial clusters in parallel to the development of knowledge societies significantly gain importance.

CONCLUSION

In recent years the outsourcing market has already been changed strongly. Many new and innovative approaches to the use of external resources are associated with the pursued standardization of classic outsourcing services. The increasing importance of knowledge within the economic process shows its impact and leads to diverse outsourcing solutions. The most significant changes are to be expected due to the increasing use of service providers in business-critical areas such as R&D and engineering, as well as new approaches such as Industrial Clusters. The development of outsourcing from a simple, low-cost production alternative is progressing towards a complex modular system for corporate and production organization. In addition to the provision of new service offerings, it is also necessary to establish the management processes for these new methods of outsourcing.

Not least, the activities related to back-sourcing need to be properly observed. A comprehensive understanding of the causes and of the experience with back-sourcing will be essential for the development of optimal service performance with or without outsourcing.

LITERATURE

BITKOM [2006]: Public Sector: IT-Outsourcing / PublicPrivatePartnership; Leitfaden Public Privat Partnership und ITK-Outsourcing (09/2006)

Deloitte [2005]: Landis, Kenneth M.; Mishra, Somnath; Porrello, Kenneth: Calling a Change in the Outsourcing Market - The Realities for the World's Largest Organizations; Deloitte Development LLC, 04/2005

NortonRose [2011]: Outsourcing in a brave new world: An international survey of current outsourcing practice and trends; A Norton Rose Group Publication; Norton Rose LLP 2011 Edition No. NR10965 09/2011

Porter [1998]: Porter, Michael: On Competition, Boston: The Harvard business review book series, 1998 ISBN 978-1-4221-2696-7

Roland Berger [2011]: Market Expansion Services: Taking Outsourcing to a new Dimension; 11/2011

Roland Berger [2013]: Continued attractive business opportunities in Asia for market expansion services; 03/2013

Sirkin/Zinser/Hohner [2011]: Sirkin, Harold L.; Zinser, Michael; Hohner, Douglas: Made in America, Again – Why Manufacturing will return to the U.S.; The Boston Consulting Group, 08/2011

Stimmer [2010]: Stimmer, Joerg: Standardization in outsourcing; Sept., 24th of 2010 in the Outsource Magazine

Veltri/Saunders/Kavan [2008]: Veltri, Natasha F.; Saunders, Carol S.; Kavan, C. Bruce: Information systems back-sourcing: Correcting problems and responding to opportunities. California Management Review 51(1): pp.50-76.

CONTACT

Arno Radermacher

Robert Stolz-Strasse 48

Germany; 65812 Bad Soden

Mail: Arno.BS@web.de

ZVYŠOVÁNÍ ÚROVNĚ ZNALOSTÍ ABSOLVENTŮ V RÁMCI ZNALOSTNÍ EKONOMIKY

INCREASING OF GRADUATE'S KNOWLEDGE LEVEL IN THE KNOWLEDGE ECONOMY

Jiří Richter, Petr Suchánek

ABSTRACT

The subject of this article is an educational process for Faculty of Economics and Administration of Masaryk University in the field of business management and its impact on the level of knowledge (including the ability to use this knowledge in practice, ie. them transform into innovation) graduates in this field. This article aim is to introduce innovation in the field of business management on example of Corporate economics course.

KEY WORDS

Knowledge level, knowledge economy, college, graduate

JEL Classification

A23, I25

ÚVOD

Podnikání je v dnešní turbulentní době velmi silně spjata se znalostmi. V této souvislosti se hovoří o znalostní ekonomice, kterou lze definovat jako výrobu produktů založenou na činnosti (nebo činnostech) náročné na znalosti, které přispívají ke zrychlení tempa technického a vědeckého pokroku stejně jako k rychlému zastarávání. (Powell, Snellman 2004). Do popředí zájmu podnikatele (manažera) se tak dostávají intelektuální schopnosti, které umenšují vliv ostatních (standardních) výrobních faktorů (Powell, Snellman 2004).

Nositeli znalostí jsou lidé (ať už vlastníci, manažeři nebo řadový zaměstnanci) a tito lidé musí někde své znalosti získat. Jedním z míst, kde lze znalosti získat, je vysoká škola a způsobem, kterým lze znalosti získat je studium. Aby však znalostní ekonomika přinášela kýžený efekt, tzn. zvyšovala zisk podniku a bohatství společnosti, je nutné zajistit přeměnu znalostí v inovace, neboť znalost samotná ke zvýšení bohatství nevede (Vlk 2003).

Díky tomu musí vysoká škola nejen zajistit správný transfer znalostí na studenty (jako budoucí vlastníky a manažery podniků), ale musí také zajistit, že budou transferovány správné (a stěžejní) znalosti. Zároveň by vysoká škola měla absolventy naučit jak získané znalosti přeměnit na inovace. Problém současných ekonomických vysokých škol pak leží především v tom, že studenty neučí jak se získanými znalostmi pracovat, tzn. jak je přeměnit v inovace.

Předmětem článku je vzdělávací proces na Ekonomicko správní fakultě Masarykovy univerzity v rámci oboru podnikové hospodářství a jeho vliv na úroveň znalostí (včetně schopnosti tyto znalosti využít v praxi, tzn. přeměnit je v inovace) absolventů tohoto oboru.

* Ing. Jiří Richter, Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství, spoluautorský podíl 50%

** doc. Ing. Petr Suchánek, PhD., Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství, spoluautorský podíl 50%

Cílem článku je představit inovaci oboru podnikové hospodářství na příkladě předmětu Ekonomika organizací.

Tato inovace má za cíl (z pedagogického hlediska) formou praktických cvičení v rámci předmětu získat stěžejní znalosti z oblasti podnikové ekonomiky a tím připravit studenty na bakalářskou státní zkoušku. Zároveň (z hlediska znalostní ekonomiky) má tato inovace dodat studentům (absolventům) schopnosti přeměnit tyto znalosti na inovace v rámci jejich budoucí profese. Výše uvedená inovace je výstupem projektu financovaného z operačního programu MŠMT Vzdělávání pro konkurenceschopnost s názvem Inovace studia ekonomických disciplín v souladu s požadavky znalostní ekonomiky.

ZNALOSTI A KOMPETENCE

Vzhledem k tomu, že znalostní ekonomika je založena na znalostech a znalosti, resp. jejich přeměna v inovace je zase závislá na kompetencích, je nutné oba tyto pojmy vymezit a dát do vzájemných souvislostí. Znalosti nejsou v literatuře jednoznačně definovány. Znalosti lze definovat např. jako výsledek porozumění informaci, která byla právě sdělena, a její integrace s dřívějšími informacemi (Šlapák 2003, s. 3). Bouthillier a Shearer definují znalost jako tekutou směs formovanou zkušeností, hodnotami, kontextovými informacemi, a expertním pohledem, který poskytuje rámec pro hodnocení a začleňování nových zkušeností a informací. Zároveň dodávají, že znalost je vytvořena z toku informací a je zakotvena v přesvědčení a závazcích držitele (Bouthillier a Shearer 2002).

Kompetence také není v literatuře jednoznačně definována, přičemž se autoři při vymezování tohoto pojmu celkem liší, přičemž univerzální nebo dokonce jednoznačná definice tohoto pojmu chybí (viz Smejkal 2008, s. 9 a 10 nebo Knecht a kol. 2010, s. 40). Pojem kompetence lze chápat ve dvou významech (Smejkal 2008, s. 9):

- a) Jako souhrn pravomocí a odpovědností svěřených určitému pracovnímu místu nebo instanci
- b) Jako schopnost vykonávat určitou funkci či soubor funkcí a dosahovat přitom určité míry výkonnosti.

V pedagogice dominuje normativní přístup, který vymezuje kompetence jako jednu z cílových kategorií vzdělávání. Pro účely empirického výzkumu a diagnostiky lze termín kompetence operačně vymezit jako předpoklad, způsobilost či dispozici k jednání v určitém vymezeném kontextu. V tomto pojetí lze chápat kompetenci jako kontextově specifickou kognitivní výkonovou dispozici, která umožňuje úspěšně a zodpovědně řešit specifické a proměnlivé problémové situace v určité doméně (Knecht a kol. 2010, s. 40). Jak Smejkal, tak Knecht a kol. tedy kompetence chápou jako určité (specifické) schopnosti (soubor schopností).

Odlišně přistupují ke kompetencím Hoge, Tondora a Marrelli, kteří ji definují jako měřitelnou lidskou kapacitu, která je vyžadována pro efektivní výkon. Zároveň tuto kompetenci člení na čtyři základní složky, tzv. KSAP (Hoge, Tondora, Marrelli 2005, s. 517):

- Znalosti (knowledge)
- Dovednosti (skills)
- Schopnosti (abilities)
- Osobnostní charakteristiky (personal characteristics).

Toto pojetí je sice na první pohled od výše uvedeného odlišné, nicméně ve své podstatě staví znalosti a dovednosti (schopnosti) vedle sebe. Tím se však nedostává do rozporu se Smejkalem nebo Knechtem a kol., ale spíše jejich vymezení dále rozvádí a dává do širších souvislostí.

Lze tedy říci, že ve znalostní ekonomice je nutné získat znalosti, které však musí být využitelné (přeměnitelné v inovace). To znamená, že člověk, který znalosti získá, musí zároveň získat kompetence (schopnosti) k jejich využití. V tomto směru je tak důležité modifikovat výuku na vysokých školách (obecně, ale obzvláště na vysokých školách ekonomického směru) tak, aby studenti a následně absolventi získali nejen znalosti, ale i příslušné kompetence k jejich ekonomickému využití.

ZVYŠOVÁNÍ ÚROVNĚ ZNALOSTÍ A DOVEDNOSTÍ ABSOLVENTŮ

Cílem inovace předmětu je ověření, zda studenti mají (klíčové) znalosti z oblasti podnikového hospodářství (konkrétní z oblasti ekonomického fungování podniku). Proto je výstupem předmětu studijní pomůcka (cvičebnice), která umožňuje zjistit a ověřit úroveň požadovaných znalostí. Druhým cílem inovace předmětu je, aby studenti získali dovednosti, které by jim v praxi umožnily získané znalosti přeměnit v inovace. Pokud má inovace splnit oba cíle zároveň je zřejmé, že se nemůže jednat o standardní cvičebnici, tzn. o řešení dílčích modelových příkladů.

Inovace předmětu vychází ze standardní struktury předmětu, ke kterému jsou k dispozici jak PP-prezentace, tak skriptum (v podobě distanční studijní pomůcky – dále DSO). Kombinace PP-prezentací k jednotlivým tématům ve spojení se skriptem ve formě DSO zajišťuje transfer požadovaných znalostí z problematiky podnikového hospodářství (konkrétně Ekonomiky organizací) na studenty. Díky tomu, že obě zmiňované pomůcky umožňují studentům maximálně využít samostudium, neboť je lze využít pro distanční formu vzdělávání (tzn. v extrémním případě není třeba pro transfer znalostí vyučující a studenti se vše mohou naučit sami), je vytvořen předpoklad pro maximálně efektivní transfer znalostí studentům. Studenti si totiž mohou sami zvolit nejvhodnější čas pro transfer znalostí.

Cílem předmětu je vybavit studenty základními znalostmi z oblasti Ekonomiky organizací s důrazem na podnik a jeho odlišnosti od jiných typů organizací. V rámci předmětu se studenti nejdříve seznámí s obecným vymezením organizace a jeho začleněním v rámci ekonomiky a podnikového hospodářství. Dále se dozví o životním cyklu organizace a o jeho jednotlivých fázích. V dalších dvou kapitolách se seznámí s právními formami, které může organizace mít, a s dokumenty, které jsou nezbytné pro podnikatelskou nebo jinou činnost organizace. Také se seznámí s výrobními faktory, které jsou nezbytné pro chod organizace. V dalších kapitolách se naučí stanovovat cíle, plánovat, organizovat, a kontrolovat v organizaci. Také se naučí pořizovat, organizovat a využívat výrobní faktory, včetně lidí, seznámí se s funkcemi organizace, s majetkovou a kapitálovou výstavbou organizace a nakonec se seznámí s širokými možnostmi sdružování organizací. Předmět Ekonomika organizace tak studentům umožní získat znalosti z oblasti ekonomiky a řízení organizace a čímž poskytne nezbytnou teoretickou (znalostní) oporu pro další studium a praxi.

Konkrétní obsah předmětu, který zahrnuje dvanáct témat, je následující:

1. Organizace jako součást národního hospodářství
2. Životní cyklus organizace
3. Právní formy organizací
4. Živnostenské podnikání a malé a střední organizace
5. Výrobní faktory v organizaci
6. Systém cílů, nástroje a principy řízení organizace
7. Plánování a rozhodování v organizaci
8. Organizování a kontrola v organizaci
9. Odměňování zaměstnanců a pracovní výkon
10. Dlouhodobý hmotný majetek a materiál v organizaci
11. Funkce organizace
12. Sdružování organizací.

Každá z uvedených kapitol je rozčleněna ještě do dalších subkapitol (pro větší přehlednost). Každá kapitola zároveň obsahuje řešené příklady tak, jak je to v DSO obvyklé. Cvičebnice má stejnou obsahovou strukturu jako DSO a PP-prezentace, čímž tyto dvě studijní pomůcky doplňuje. Příklady DSO dále rozvádí tak, aby si studenti důkladně ověřili své znalosti a to z různých úhlů pohledu, resp. s ohledem na různé typy organizací. Vzhledem k tomu, že příklady jsou v DSO dílčí, tzn. že řeší pouze příslušnou část problematiky dané kapitoly, studentům chybí komplexní pohled na příslušnou problematiku. Tento problém se odstraňuje právě v cvičebnici, kde je sice část úloh také dílčí (cca 50%), nicméně zbytek kapitoly je řešen formou komplexního příkladu, kde se veškerá probíraná problematika k procvičení sdružuje do komplexního celku. To student nutí řešit problémy komplexně a zároveň je to nutí si uvědomit, že reálné podniky nefungují v prostředí *ceteris paribus*.

Z formálního hlediska je každá kapitola cvičebnice rozdělena na tři části. První část je věnována dílčím příkladům, které se vztahují k problematice příslušné kapitoly. Druhá část je zaměřena na vzorový podnik, kde je na reáliích skutečného podniku komplexně cvičena problematika příslušné kapitoly. Třetí část je věnována testovým otázkám (a jejich řešení), aby si studenti mohli ověřit, že potřebné znalosti opravdu mají.

Každá kapitola má cca 20 stran textu, resp. zadaných úloh a jejich řešení. Konkrétní strukturu kapitoly je možné demonstrovat na kapitole 1, která má šestnáct stran. První část (věnovaná dílčím příkladům) je rozdělena na čtyři dílčí části, v souladu s kapitolou 1 DSO. Konkrétně se jedná o část věnovanou základním principům fungování podnikového hospodářství (kde je pět řešených příkladů), obecnému pojetí organizace (kde je jeden řešený příklad), organizaci v rámci hospodářského systému (kde jsou tři řešené příklady) a typologii organizací (kde je pět řešených příkladů). Dohromady tato část zahrnuje 8,5 strany, tzn. cca 53% textu. Druhá část (věnovaná komplexnímu příkladu) zahrnuje pět otázek, které vychází z výše uvedených dílčích částí (a příslušných příkladů) a která je vztažena k reálně fungujícímu podniku, který je v zadání obsáhle charakterizován, aby řešení příkladů mohlo být zasazeno do kontextu reálného fungování podniku. Tato část zahrnuje 5,5 stran, tzn. cca 34% textu. Třetí část (věnovaná testovým otázkám) zahrnuje 10 testových otázek s uvedeným řešením na celkem 2 stranách, tzn. na cca 13% textu.

ZÁVĚR

Je zřejmé, že pro znalostní ekonomiku jsou stěžejní znalosti a v souvislosti s tím řešení problému kdo, kde a jak potřebné znalosti získá. Neméně důležitou součástí znalostní ekonomiky jsou však také schopnosti a dovednosti, bez kterých nelze znalosti adekvátně využít. Pro správné fungování (nejen) znalostní ekonomiky je tak důležité získat znalosti a tyto znalosti s využitím svých schopností a s pomocí získaných dovedností přeměnit na inovace, které přinesou kýžený efekt (zisk).

Z pohledu znalostní ekonomiky je tak důležitým (nikoliv však jediným) prvkem jejího správného fungování vysoké školství (a v jeho rámci zejména ekonomické vysoké školství). To zajišťuje pro lidi (zaměstnance) transfer znalostí, tak aby tito lidé získali potřebné (v tomto případě) ekonomické znalosti, dále zajišťuje transfer znalostí, které lidé (studenti) přemění v dovednosti (tzn. že naučí studenty využívat znalosti) a to vše v rámci jejich (studentů, absolventů) schopností.

Z uvedených třech úkolů celkem dobře plní ekonomické vysoké školy transfer znalostí, tzn. že jsou schopny na velice slušné úrovni zajistit, aby studenti a posléze absolventi měli potřebné znalosti. V rámci výběru na vysoké školy (ekonomické nevyjímaje) a systému studia zároveň zajišťují určitou míru schopností, které musí budoucí studenti mít, aby byli schopni získané znalosti aplikovat a využít. V tomto smyslu je tak důležité zachovat výběrovost vysokých škol. V opačném případě totiž hrozí, že část studentů a potenciálních absolventů bude mít sice znalosti, ale nebude mít schopnosti. Domníváme se totiž, že

schopnosti se člověk naučit nemůže (ty už musí mít od narození), maximálně lze schopnosti rozvíjet. Z hlediska dalšího výzkumu by bylo zajímavé ověřit hypotézu, že soukromé vysoké školství díky absenci nebo menší náročnosti výběru, přijímá ke studiu (transferu znalostí) studenty s horšími schopnostmi, což pak snižuje jejich uplatnitelnost (a úspěšnost) v praxi (samozřejmě za předpokladu, ev. zohlednění systému výuky, tzn. kvality transferu znalostí).

Jestliže v rámci fungování (ekonomických) vysokých škol celkem dobře funguje transfer znalostí a rozvíjení schopností studentů, rezervy lze vidět v transferu dovedností, tzn. ve schopnosti využít své schopnosti k využití získaných znalostí. Námi představená inovace předmětu (ve formě cvičebnice) se tak bude podílet na zlepšení dovedností studentů (absolventů) a na jejich vyšší uplatnitelnosti v praxi znalostní ekonomiky.

Nutnost přemýšlet v rámci různých vzájemných vazeb (tzn. komplexně), k čemuž cvičebnice vede, pomůže studentům získat dovednosti, které mohou využít v praxi, tzn. jim umožní získané znalosti lépe a rychleji přetavit v požadované inovace. Tyto schopnosti se utváří především na cvičeních, kde (zejména v rámci vzorového podniku z cvičebnice) jsou formou diskuse zvažovány dopady opatření v rámci stanovených úkolů. K ověření získaných dovedností dojde ještě před odchodem do praxe v rámci státní závěrečné zkoušky, kde se studenti budou potýkat s řešením (komplexních) problémů modelových podniků. Ty navazují na vzorové podniky rozebírané v rámci předmětu (a cvičebnice) Ekonomika organizací.

LITERATÚRA

BOUTHILLIER, F., SHEARER, K. Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective. *Information research*, 2002, Vol. 8, No.1, ISSN 1368-1613

HOGE, M., TONDORA, J., MARRELLI, A. F. The Fundamentals of Workforce Competency: Implications for Behavioral Health, In *Administration and Policy in Mental Health*, Vol. 32, No. 5/6, 2005, s. 509-531, ISSN 0894-587X

KNECHT, a kol. Příležitost k rozvíjení kompetence k řešení problémů ve výuce na základních školách. *Orbis scholae*, 2010, roč. 4, čís. 3, s. 37-62, ISSN 1802-4637

POWELL, W. W., SNELLMAN, K. The Knowledge Economy. *Annual Review of Sociology*, Vol. 30, 2004, pp. 199-220, ISSN 03600572

SMEJKAL, J. Kompetenční vybavenost absolventů VŠ, 1. vydání, 2008, UJEP v Ústí nad Labem fakulta Sociálně-ekonomická: Ústí nad Labem, 110 s. ISBN 978-80-7414-108-9

ŠLAPÁK, O. Data, informace, znalosti. *E-Logos*, VŠE, Praha, 2003. s. 1-6, ISSN 1211-0442

VLK, A. České terciární vzdělávání a znalostní společnost: Kvalita vysokoškolských absolventů aneb co nám škola nedala. In *Lidský kapitál a investice do vzdělání*, 2003, s. 122-125, ISBN 80-86754-08-1

KONTAKT

Ing. Jiří Richter
Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Katedra podnikového hospodářství
Lipová 41a
602 00 Brno
Česká republika
e-mail: jiri.a.richter@gmail.com

doc. Ing. Petr Suchánek, PhD.
Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Katedra podnikového hospodářství
Lipová 41a
602 00 Brno
Česká republika
e-mail: suchy@econ.muni.cz

VŠEOBECNÁ HODNOTA MAJETKU A RIZIKO THE MARKET VALUE OF ASSETS AND RISK

Daniela Rybárová

ABSTRACT

Valuation of business assets is the expert's activity. This article deals with the general conditions and methods of valuation of business assets and ways to take account of the risk of expert activities.

KEY WORDS

Valuation, valuation methods, risk factors

JEL Classification

G32

ÚVOD

Riziko je neoddeliteľnou súčasťou trhových vzťahov a podnikania vôbec. Definícia rizika sa neustále vyvíja. Riziko je chápané ako variabilita možných výsledkov, odchýlka skutočných a očakávaných výsledkov, ale aj nebezpečenstvo chybného rozhodnutia. Posledná definícia, na ktorej sa zhodol rozsiahly tím odborníkov uvedená v ISO Guide 73:2009, ktorý bol vydaný spolu s normou pre riadenie rizík ISO 31000². Riziko je definované **ako vplyv neistoty na ciele podniku**. To je tiež jeden z dôvodov, prečo je potrebné zohľadniť riziko vo všeobecnej hodnote majetku z dôvodu objektivizácie. Riziko vo vzťahu k účelu ohodnotenia rozdeľujeme systematické a nesystematické riziko. **Systematické riziko** (trhové riziko) je miera neistoty budúcich výnosov z dôvodu senzitivity výnosov na zmeny na trhu, ktoré môžu byť popísané napríklad zmenami v hodnotách indexov kapitálového trhu a pod. **Nesystematické riziko** – jedinečné (špecifické riziko) vyplýva z vplyvu iných ako trhových faktorov, napríklad vplyv odvetvia, ekonomických výsledkov daného podniku. Z hľadiska vecného zamerania sa nesystematické riziko pre potreby ohodnocovania rozdeľuje najčastejšie na obchodné a finančné riziko.

1 Základné princípy a metódy ohodnocovania

Právny rámec pre ohodnocovanie tvoria predovšetkým Zákon č. 382/2004 Z.z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch, Vyhláška Ministerstva spravodlivosti SR č. 490/2004 Z.z., ktorou sa vykonáva zákon č. 382/2004 Z.z. a Vyhláška Ministerstva spravodlivosti SR č. 492/2004 Z.z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku. Podľa tejto vyhlášky sa postupuje, ak je potrebné stanoviť všeobecnú hodnotu majetku na požiadanie štatutárneho organu alebo ak ide o právny úkon podľa osobitného predpisu. Vyhláška

¹ Ing. Daniela Rybárová, PhD., KPH, FPM, EU v Bratislave, daniela.rybarova @euba.sk,

Článok je spracovaný v rámci projektu VEGA MŠ č. 1/1174/12 Diagnostika podnikových procesov v kontexte manažmentu rizika a stanovenia hodnoty podniku.

² RYBÁROVÁ, D. – GRISÁKOVÁ, N., 2010. Podnikateľské riziko. Bratislava : IURA EDITION, 2010. 179 s. ISBN 978-80-8078-377-8

492/2004 Z.z. pod **všeobecnou hodnotou majetku rozumie výslednú objektivizovanú hodnotu majetku**, ktorá je znaleckým odhadom najpravdepodobnejšej ceny hodnoteného majetku ku dňu ohodnotenia v danom mieste a čase, ktorú by tento mal dosiahnuť na trhu v podmienkach voľnej súťaže, pri poctivom predaji, keď kupujúci aj predávajúci budú konať s patričnou informovanosťou i opatrnosťou a s predpokladom, že cena nie je ovplyvnená neprímeranou pohnútkou; obvykle vrátane dane z pridanej hodnoty.

Stanovenie všeobecnej hodnoty je náročný proces, v rámci ktorého sa znalec musí vysporiadať s mnohými závažnými okolnosťami, ktoré by mohli ovplyvniť konečnú hodnotu podniku. Medzi závažné faktory ovplyvňujúce objektivizáciu hodnoty na strane podniku môžeme zaradiť predovšetkým:

- pomerne malú konzistentnosť vstupných dát,
- absenciu reálnych finančných a obchodných plánov podnikov v krátkodobom a strednodobom horizonte,
- nekvalitné manažérske riadenie podnikov prevažne zamerané na vylepšovanie súčasných ukazovateľov, na ktorých závisí pohyblivá zložka mzdy manažérov,
- celkovú nestabilitu podnikov.

Okrem uvedených faktorov, ktoré sú priamo, resp. nepriamo premietnuté v podkladoch, s ktorými znalec pracuje, je nevyhnutné pre objektivizáciu hodnoty zobrať do úvahy aj širšie súvislosti vyplývajúce z podnikateľského prostredia ohodnocovaného podniku, ako napr.:

- chýbajúce prognózy vývoja celého hospodárstva, ako aj jednotlivých odvetví,
- kolísavosť ekonomiky, či už vplyvom globalizácie, vývojom informačných technológií, ktoré priam revolučne menia podnikateľské prostredie v každom smere,
- malá predvídateľnosť štátnej hospodárskej politiky, ktorej vývoj nie je kontinuálny.

Zohľadnenie uvedených skutočností, ktoré môžeme nazvať aj rizikovými faktormi, je nevyhnutné, aby stanovená všeobecná hodnota napĺňala svoju podstatu, ktorou je **objektivizácia**, čo znamená, že má byť **odhadom najpravdepodobnejšej ceny hodnoteného majetku** ku dňu ohodnotenia v danom mieste a čase. Aby znalec pri ohodnocovaní naplnil danú požiadavku, musí pri zohľadnení rizikových faktorov (tam, kde k tomu vyhláška 492/2004 Z.z. ponecháva priestor pre znalca) vychádzať predovšetkým z hodnôt stanovených trhom v podmienkach voľnej súťaže, s patričnou informovanosťou a opatrnosťou. Pri vyčíslení vplyvu rizikových faktorov by mal znalec preferovať metódy vychádzajúce z informácií stanovených trhom, resp. keď to nie je možné, využiť dostupnú vhodnú odbornú literatúru.

Všeobecná hodnota podniku a častí podniku v zmysle vyhlášky 492/2004 Z.z. sa stanovuje väčšinou v prípadoch, keď dochádza k zmenám vlastníctva napr. v súvislosti kúpou a predajom na základe zmluvy o predaji podniku, či v súvislosti s fúziou, akvizíciou, rozdelením, ponukou na prevzatie, prípadne v súvislosti nepeňažným vkladom, a pod. Všeobecná hodnota sa stanovuje aj v prípadoch, kedy nedochádza k vlastníckym zmenám ako napr. zmena právnej formy, sanácia a pod. Vyhláška v § 3 stanovuje metódy a postupy, ktoré znalec môže využiť na stanovenie všeobecnej hodnoty majetku³, pričom v prípadoch, keď je výber metódy ponechaný na znalca, musí byť tento výber v znaleckom posudku náležite zdôvodnený. V prílohe č. 1 vyhlášky 492/2004 Z.z. je presne vymedzený postup, v zmysle ktorého:

- **majetkovou metódou** – stanoví znalec všeobecnú hodnotu podniku a častí podniku súčtom všeobecných hodnôt jednotlivých zložiek majetku podniku znížených o všeobecnú hodnotu cudzích zdrojov ku dňu ohodnotenia,

³ Vyhláška 492/2004 Z.z. Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky z 23. augusta 2004 o stanovení všeobecnej hodnoty majetku

- **podnikateľskou metódou** – stanoví znalec všeobecnú hodnotu podniku a časti podniku kapitalizáciou odčerpateľných zdrojov za hodnotené časové obdobie podnikania,
- **kombinovanou metódou** – stanoví znalec všeobecnú hodnotu podniku a časti podniku ako vážený priemer všeobecných hodnôt podniku stanovených majetkovou a podnikateľskou metódou,
- **likvidačnou metódou** – stanoví znalec všeobecnú hodnotu podniku a časti podniku pri zrušení právnickej osoby, ktoré je spojené s likvidáciou, ako súčet všeobecných hodnôt zložiek majetku podniku pri zohľadnení všeobecnej hodnoty cudzích zdrojov a nákladov na likvidáciu alebo pri skončení činnosti podnikateľa konkurzom ako súčet všeobecných hodnôt zložiek majetku podniku objektivizovaný (vynásobený) koeficientom speňažiteľnosti,
- **porovnávacou metódou** – stanoví znalec všeobecnú hodnotu podniku a časti podniku zohľadnením vybraných spoločných kritérií súboru porovnateľných podnikov s využitím transakčného prístupu, vzorového prístupu alebo burzového prístupu.

2 Zohľadnenie rizika pri stanovení všeobecnej hodnoty majetku v rámci majetkovej a podnikateľskej metódy ohodnocovania

Pri spracovaní znaleckého posudku sú potrebné znalosti z oblasti legislatívy a účtovníctva. No i po dôkladnom naštudovaní danej problematiky kritickým faktorom pri práci s účtovnými podkladmi je faktor času. Účtovné dáta vždy vychádzajú z konkrétnej legislatívy platnej k dátumu skúmania a posudzovania. Legislatívne zmeny, ale aj zmeny v okolí a vo vnútri podniku rozhodujúcim spôsobom ovplyvňujú účtovné, daňové a iné podstatné skutočnosti súvisiace s hospodárením podniku, preto je potrebné uplatňovať ako systémový tak separovaný prístup k informáciám za časovo ohraničený úsek podnikovej činnosti so zohľadnením rizika v súvislosti s ohodnocovaným majetkom podniku. Jednotlivé metódy ohodnocovania využívajú rozdielne informácie pri stanovení hodnoty majetku a teda aj rôznym spôsobom zohľadňujú riziko ovplyvňujúce danú hodnotu.

2.1 Majetková metóda

V rámci **majetkovej metódy** znalec zohľadňuje rizikové faktory stanovenia všeobecnej hodnoty v závislosti od jednotlivých zložiek majetku v zmysle postupov uvedených v prílohách menovanej vyhlášky.

Z jednotlivých zložiek majetku je bližšie rozobratý len postup pri stanovení všeobecnej hodnoty **pohľadávok** podľa prílohy č. 9 menovanej vyhlášky s prihliadnutím na riziko spojené so úhradou pohľadávok, čo podstatnou mierou ovplyvňuje ich konečnú hodnotu. Pri pohľadávkach s neistým splácaním je potrebné zohľadniť vo výslednej hodnote riziko ich nesplatenia formou koeficientu vymožitelnosti. Pohľadávky sa zaraďujú podľa vyhlášky do skupín, ktorým je priradené určité **rozpätie koeficientu vymožitelnosti**. Stanovenie konečnej hodnoty koeficientu v rámci vymedzeného rozpätia je úlohou znalca, pričom svoje rozhodnutie musí zdôvodniť v posudku. Prednostne sa využívajú informácie z trhu, pokiaľ nie je možné získať relevantné informácie na trhu, je potrebné využiť odbornú literatúru.

a) Informácie z trhu pre potreby ohodnocovania pohľadávok

Predaj pohľadávok je v súčasnosti pomerne častým prípadom. Dôvodom je snaha veriteľa vylepšiť si svoju likviditu. Najčastejšie svoje pohľadávky odpredávajú banky, úverové spoločnosti, komerčné poisťovne, telekomunikační operátori či dopravné podniky, ale tiež bežné podniky. Pohľadávky sa stali určitou novinkou na poli investovania. Existuje teda už aj určitý trh s pohľadávkami. Kúpna cena sa odvíja aj od typu pohľadávky. Inak sa hodnotí dlh u

mobilného operátora, u dodávateľa energie či banke za nesplatenú hypotéku. Ďalšími kritériami na vyhodnotenie kúpnej ceny sú typológia dlžníkov, krytie pohľadávky, samotná vymáhateľnosť, predpokladaný čas vymáhania, kvalita a úplnosť zmluvnej dokumentácie, ale aj vek pohľadávky. Podľa týchto faktorov sa vymožitelnosť pri bežných pohľadávkach v oblasti poisťovníctva pohybuje v rozmedzí 50 – 70 %, v oblasti telekomunikácií medzi 40 – 60 % a pri úverových spoločnostiach okolo 30 %. Ako príklad trhovej ceny pohľadávok možno uviesť ponuku kúpnych cien spoločnosti Profidebt Slovakia⁴, ktorá odkupuje pohľadávky po splatnosti z obchodnej činnosti bánk, finančných inštitúcií a obchodných spoločností, od fyzických a právnických osôb. Uvádzaná kúpna cena je z pohľadu veku pohľadávok, čo však nie je jediným faktorom ovplyvňujúcim cenu. Uvedená cena je ďalej korigovaná aj vzhľadom na ďalšie faktory ovplyvňujúce konečnú ponuku kúpnej ceny.

- kúpna cena za pohľadávku od 90 do 180 dní po splatnosti: 15 - 40% nominálnej hodnoty,
 - kúpna cena za pohľadávku od 180 do 360 dní po splatnosti: 10 - 30% nominálnej hodnoty,
 - kúpna cena za pohľadávku staršiu ako 360 dní po splatnosti: 1 - 25% nominálnej hodnoty,
- Konečná cena je výsledkom individuálneho posúdenia pohľadávok a nie je zverejnená. V prípade pohľadávok **nie je zatiaľ celkom možné postaviť jednoznačne zdôvodnenie koeficientu vymožitelnosti na informáciách z trhu**. Z daného dôvodu je potrebné využiť dostupné poznatky z odbornej literatúry.

b) Informácie z odbornej literatúry pre potreby ohodnocovania pohľadávok

Úlohou znalca je posúdiť potenciálne riziká na strane dlžníka vzhľadom na minulý vývoj, existujúcu situáciu v hospodárení podniku a prognózu budúceho vývoja podniku. Kardoš⁵ pri stanovení konečnej hodnoty koeficientu vymožitelnosti navrhuje prihliadnuť na tieto faktory:

- platobná disciplína spoločnosti,
- obchodná aktivita spoločnosti,
- časový faktor
- objem pohľadávky,
- právny stav pohľadávky,
- zabezpečenie plnenia.

Na posúdenie zvolených faktorov je možné použiť napr. bodovaciu metódu. Určitý tip bodovacej metódy je spracovaný v metodike Šantrůčka⁶. Riziko pohľadávky podľa Šantrůčka závisí na kvalite právnych dokumentov, zaistení pohľadávky a bonite dlžníka. Riziková prémie spojenú s ohodnocovanou pohľadávkou sa počíta ako **súčin faktov vyjadrujúcich právnu kvalitu dokumentov a volatilitu bonity dlžníka**. Uvedenú rizikovú prirážku je potrebné transformovať na vplyv na rozpätie koeficientu vymožitelnosti.

2.2 Podnikateľská metóda

V **podnikateľskej metóde** znalec stanoví všeobecnú hodnotu majetku podniku kapitalizáciou odčerpateľných zdrojov za hodnotené časové obdobie podnikania. **Miera kapitalizácie (i)** má odrážať mieru rizika, priemernú nákladovosť kapitálu a štruktúru využívaného kapitálu. Riziko je v danej metóde pretransformované v jednom čísle, pričom pri stanovení odčerpateľných zdrojov by znalec mal postupovať s ohľadom na riziko ich

⁴ Odkupovanie veľkých portfólií pohľadávok. Dostupné na internete: http://www.profidebt.sk/prav_odkup.php (citované 10.8.2012)

⁵ Jakubec, M., Kardoš, P., Kubica, M.: Riadenie hodnoty podniku – zberka príkladov. Bratislava: IURA Edition 2011, s. 42-43. ISBN 978-80-8078-379-2.

⁶ Šantrůček, J.: Pohľadávky, jejich cese a hodnota. Praha, Vysoká škola ekonomická – Institut oceňování majetku 2005, s.58.

dosiahnutia. Na výpočet miery kapitalizácie (i) sa v zmysle vyhlášky používa **metóda WACC** - priemerné vážené náklady kapitálu, ktoré vyjadrujú cenu, ktorú podnik platí za finančný mix na strane pasív.

$$WACC = r_d (1 - T) \frac{D}{C} + r_e \frac{E}{C}$$

kde:

- r_d (return of debt) náklady na úročený cudzí kapitál,
- T (tax) sadzba dane z príjmu
- D (debt) úročený cudzí kapitál,
- r_e (return of equity) náklady na vlastný kapitál
- C kapitál celkom (E + D),
- E (equity) vlastný kapitál.

Znalec má určitú možnosť voliť metódy a spôsoby stanovenia nákladov na vlastný a cudzí kapitál, ktoré vstupujú do výpočtu, pričom by mal mať na zreteli požiadavku objektivizácie (preferované sú údaje generované trhom) a podmienku preskúmateľnosti.

Náklady na cudzí kapitál sa zisťujú zo zmlúv. Do nákladov patria aj náklady spojené so správou úveru a začiatkové poplatky. Náklady na cudzí kapitál sa počítajú ako vážený aritmetický priemer zo všetkých nákladov na cudzí kapitál. Pri úveroch sa počíta **efektívna úroková miera**. No v prípade, ak sa nejedná o solventný podnik, resp. úvery boli prijaté dávnejšie a neodrážajú súčasné podmienky, môže sa využiť **alternatívny prístup založený na tržných dátach**

$$n_{ck} = r_f + RP$$

kde:

- n_{ck} - náklady na cudzí kapitál
- r_f - bezriziková výnosová miera na úrovni výnosnosti štátnych dlhopisov s obdobnou dobou splatnosti ako posudzovaný dlh
- RP - riziková prirážka dlhu podľa ratingu daného dlhu

Náklady vlastného kapitálu možno odhadnúť viacerými spôsobmi. **Model CAPM** vychádza z kapitálového trhu a zodpovedá požiadavke na objektivizáciu. Východiskovým bodom modelu je rozdelenie rizika na nesystematické (diverzifikovateľné) a systematické riziko (nediverzifikovateľné). Nesystematické riziko vyplýva z aktivít investora, ktorý ho môže ovplyvňovať. Toto riziko môže byť pri vhodnej alokácii veľmi efektívne diverzifikované. Systematické riziko je mimo kontroly jednotlivých investorov. Vyplýva z celkového vývoja ekonomiky a makroekonomických veličín a vyvolané faktormi zasahujúcimi všetky aktíva na kapitálovom trhu (zmeny HDP, inflácia, zahraničný obchod, menový kurz a iné súhrnné faktory). Základom pre výpočet **bezrizikovej úrokovej miery (r_f)** je výnosnosť štátnych dlhopisov s dobou splatnosti desať a viac rokov. Ak je na trhu viac dlhopisov, používa sa priemer ich výnosov do doby splatnosti. Použitie môžu byť štátne dlhopisy SR so zostatkovou dobou do splatnosti desať a viac rokov alebo výnosy štátnych dlhopisov iných ekonomík (napr. USA). **Riziková prémie kapitálového trhu ($r_m - r_f$)** vychádza z dlhodobej priemernej úrovne výnosnosti akcií na kapitálovom trhu r_m (používa sa niektorý tržný akciový index) a z vypočítanej priemernej úrovne výnosnosti štátnych dlhopisov (r_f). Pre výpočet sa odporúča použiť čo najdlhšie obdobie (pre USA sú k dispozícii časové rady od roku 1926), kedy priemer nebude ovplyvnený špecifickými výkyvmi. Odporúča sa počítať rizikovú prémie z údajov svetového (napr. amerického) kapitálového trhu a prispôbiť ju podmienkam národného trhu úpravou o **riziko krajiny**. **Koeficient beta (β)** sa počíta z minulého vývoja, metódou analógie, alebo odhadom prognózovaných budúcich beta napr. na základe analýzy obchodného a finančného rizika. Historické β nemusia byť dobrým

odhadom pre budúcnosť, z dôvodu nízkej dlhodobejšej stability koeficientov β . Pri využití metódy analógie sa odporúča sa použiť nie len podobný podnik, ale odborové nezadlžené β , najlepšie zahraničné.

Náklady na vlastný kapitál vypočítané pomocou **stavebnicovej metódy** vychádzajú tiež z výnosnosti bezrizikových cenných papierov (t.j. desaťročných štátnych dlhopisov) ku ktorej sa pripočíta prirážka za riziko. Stavebnicová metóda je založená na čo možno najúplnejšom zachytení čiastkových rizík daného podniku. Konkrétnym rizikám sa priradia rôzne váhy dôležitosti, ohodnotia sa stupňom rizika a prevedú sa na rizikovú prirážku, čo už predstavuje subjektívne hodnotenie, ktoré nie je úplne v súlade s požiadavkou objektivizácie a ako aj preskúmateľnosti. Preto je vhodné využiť na určenie nákladov vlastného kapitálu, ak nebudú použité preskúmateľné údaje z trhu, určité objektívne platné, resp. všeobecne prijaté názory v odborných kruhoch. Príkladom je odvodenie nákladov vlastného kapitálu v zmysle odporúčania Damodarana, A. (2008), ktorý na základe výsledkov štúdie z januára 2008 uskutočnenej v USA v 7364 podnikoch priemyslu a služieb, zostavil najpravdepodobnejšie hodnoty pre jednotlivé odbory. Štúdia preukazuje, že náklady vlastného kapitálu sa pohybujú v rozmedzí 6,83% (sporiteľne) až po 16,44% (výroba polovodičov).

ZÁVER

V znaleckej činnosti sa riziko premieta do všeobecnej hodnoty zistenej znalcom. Jeho úlohou je korekcia zistených hodnôt o vplyv neistoty z dôvodu časových posunov, zmien trhových podmienok, nestability podnikov a celkového hospodárskeho vývoja. Riziko je jedným z faktorov umožňujúcim odhad najpravdepodobnejšej ceny hodnoteného majetku

LITERATÚRA

- Jakubec, M., Kardoš, P., Kubica, M.: Riadenie hodnoty podniku – zbierka príkladov. Bratislava: IURA Edition 2011, s. 42-43. ISBN 978-80-8078-379-2.
- Mařík M. a kol. 2011. Metody oceňování podniku. Proces ocenění - základní metody a postupy. Vyd. Ekopress, Praha 2011. ISBN 978-80-86929-67-5
- Rybářová, D. – Grisáková, N., 2010. Podnikatelské riziko. Bratislava : IURA Edition, 2010. 179 s. ISBN 978-80-8078-377-8
- Šantrůček, J.: Pohledávky, jejich cese a hodnota. Praha, Vysoká škola ekonomická – Institut oceňování majetku 2005, s.58.
- Vyhláška 492/2004 Z.z. Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky z 23. augusta 2004 o stanovení všeobecnej hodnoty majetku

KONTAKT

Ing. Daniela Rybářová
Katedra podnikovohospodárska
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail:daniela.rybarova@euba.sk

NOVÉ TRENDY V RIADENÍ NÁKLADOV VEREJNÝCH PODNIKOV – FACILITY MANAŽMENT

NEW TRENDS IN COST MANAGEMET IN PUBLIC COMPANIES – FACILITY MANAGEMENT

Pavol Serina

ABSTRACT

The productivity of servicse, administrative and supporting activies provided by the company are controlled by managers consistently. The knowledge of costs level in company, first of all the overhead charges, is the way as to understand the state of supporting activies with possibility to manage them out of the company by the method of the facility management. The facility management is understood as the effective management all of supporting activties, which are neccessary for company to prepare and maintain the conditions for the core business. The succesful implementation of facility management saves about thirty percent of operating costs in company according to the international association of facility management and this savig prepares good basis for competitive advantage of company.

KEY WODRS

supporting activities, reduction of costs, economic view-point, workong environment, performance, competitive ability, valuation, andvantages

JEL Classification

D24

ÚVOD

Činnosť v každej firme je definovaná účelom, pre ktorý bola vytvorená. Tieto činnosti členíme na hlavné a podporené. Hlavnou činnosťou napr. pre výrobné firmy je samotná výroba. Podporné činnosti sú všetky činnosti, ktoré vytvárajú podmienky pre priebeh hlavnej činnosti. Medzi ne patria predovšetkým: logistika dopravy a nákupu, správa majetku, údržba objektu, energetický manažment, priestorový manažment, informačné technológie, administratíva nehnuteľností, a ďalšie. Hlavným cieľom firmy je zvyšovanie jej trhovej hodnoty, tzn. dosahovanie maximálne možnej efektívnosti. K tomuto cieľu je nutné vytvoriť podmienky najmä zaistením efektívneho fungovania podporných procesov. Kvalitné riadenie všetkých podporných činností umožňuje metóda facility manažmentu. Cieľom príspevku je poskytnúť nezávislý pohľad na metódu facility manažmentu, jej implementáciu vo firme poukázať na úsporu prevádzkových nákladov, na skvalitnenie podporných činností, čo v konečnom dôsledku prináša firme zvýšenie konkurenčnej schopnosti na trhu. Jedná sa o podporné činnosti, ktoré je potrebné zaistiť tak, aby primárny proces prebiehal čo najekonomickejšie, teda s najnižšími nákladmi. V praxi to znamená, že vedenie spoločnosti si stanoví základné činnosti, ktoré sú predmetom jej podnikania (core business) a ostatné činnosti prenechá facility manažmentu. Pre facility manažérov sú tieto podporné procesy ich hlavnou činnosťou a preto k nim pristupujú s maximálnym nasadením a profesionalitou.

* Ing. Pavol Serina, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, podiel na projekte VEGA č. 1/0910/12 100%

Vzhľadom k tomu, že ich zaisťujú v podstatne vo veľkom rozsahu ako je obvyklé, dosahujú významné úspory, ktoré sa prejavujú vo výraznom znížení nákladov pre ich klientov a vo vyššej kvalite poskytovaných služieb. Príspevok je súčasťou výskumnej úlohy VEGA č. 1/0910/12 Controlling podnikov financovaných na princípe verejných zdrojov.

OBLASTI PÔSOBNOSTI FACILITY MANAŽMENTU

Podporné činnosti napomáhajú primárnym činnostiam tým, že obstarávajú vstupy, technológiu, pracovné sily a rozličné celopodnikové funkcie, ktoré stručne popíšeme:

➤ Obstarávateľská činnosť, obstarávanie chápeme ako nákup vstupov použitých v hodnotovom reťazci firmy, alebo ako kúpené vstupy samotné. Medzi kúpené vstupy patria suroviny, zásoby a iné položky, ale tiež základné prostriedky, ako strojné zariadenia, vybavenie laboratórií, kancelárske zariadenia a budovy. Obstarávateľská činnosť často preniká celou firmou. V šírke tohto rozptylu zatieni často veľkosť skutočných celkových nákupov. To znamená, že mnohé nákupy sú len veľmi málo skúmané, a tak majú často široký dopad na celkové náklady firmy. Zlepšenie nákupných spôsobov a metód môžu podstatne ovplyvniť náklady a kvalitu kúpených vstupov a iných činností spojených s týmito vstupmi.

➤ Technologický rozvoj, každá hodnota tvorivá činnosť má v sebe i technológiu, know-how, výrobné postupy alebo je to technológia vložená do výrobných zariadení. Netýka sa výhradne technológií spojených s primárnou činnosťou, ale má mnoho podôb, od základného výskumu a návrhu výrobku až k výskumu reklamných prostriedkov, návrhu výrobného zariadenia a spôsobu práce v servisných službách.

➤ Riadenie pracovných síl, zahŕňa činnosť týkajúcu sa náboru, prijímania, ďalšieho rozvoja a plátov zamestnancov. K riadeniu pracovných síl dochádza v rôznych častiach firmy a široký rozptyl týchto činností môže viesť k navzájom si odporujúcim taktickým postupom. Riadenie pracovných síl má vplyv na konkurenčnú výhodu vo firme, lebo má svoju úlohu pri rozhodovaní o kvalifikácií a motivácií zamestnancov a o nákladoch na ich prijatie a výcvik.

➤ Infraštruktúra firmy, zahŕňa vedenie firmy, plánovanie, financie, účtovníctvo, právne oddelenie, riadenie kvality a pod. Na infraštruktúru firmy sa niekedy pozerá ako na „réžiu“, môže však byť zdrojom konkurenčnej výhody.

Facility manažment je chápaný v rôznych rovinách. Vznikol v prevádzkovo-technickej rovine, teda predovšetkým ako správa budov či nehnuteľností, pri čom je to len jedna z činností, ktorou sa facility manažment zaoberá. Dnes je facility manažment chápaný ako efektívne riadenie všetkých podporných činností, ktoré firma potrebuje preto, aby sa mohla venovať len svojej hlavnej činnosti. Podstatu a ciele facility manažmentu môžeme definovať na subjekte, ktorý je situovaný v stavebnom objekte. Budova - stavebný objekt je realizovaný tak, aby mohol plniť vopred určenú jednu alebo viac samostatných funkcií. Poskytuje priestor pre subjekty (organizácie, podniky, atď.), ktoré v ňom realizujú rôzne činnosti. Implementácia facility manažmentu vo firme prináša skvalitnenie podporných činností, ale hlavne úsporu prevádzkových (režijných) nákladov. Rozsah pôsobnosti facility manažmentu vo firme je možné rozdeliť do dvoch oblastí:

➤ požiadavky spojené s priestorom a infraštruktúrou, napríklad: priestor, technická infraštruktúra, čistenie, vonkajší priestor, pracovisko a špecifické požiadavky spojené s priestorom a infraštruktúrou,

➤ požiadavky spojené s pracovníkmi a firmou, napríklad: zdravie, bezpečnosť, ochrana, stravovanie, informácie a komunikácia, logistika, integrované riadenie, poradenstvo a administratíva a nakoniec špecifické požiadavky v tejto oblasti.

Dáme si otázku pre čo zavádzať nový odbor, ktorý tu v rozptýlenej forme musel existovať už dávno. Odpoveďou je napríklad ekonomické hľadisko, ktoré je väčšinou chápané ako nevyhnutnosť znižovania prevádzkových nákladov, a to: presným vymedzením a popisáním jednotlivých činností; presnou adresnosťou nákladov na zodpovedného pracovníka;

navrhnutou najefektívnejšou formou realizácie činností; kumuláciou špeciálnych činností môžeme vytvoriť podmienky na investičné nákupy prostriedkov, ktoré následne umožnia presnejšie, rýchlejšie a efektívnejšie realizácie servisov; zavedením jednoznačných kontrolných mechanizmov a ich pravidelným vyhodnocovaním, tzv. Key Performance Indicators (KPI). Nesmieme ale zdôrazňovať len ekonomické hľadisko, pretože môže dôjsť k opačnému efektu. Absolútne šetrenie nákladov môže viesť až k ochromeniu prevádzky. Zvýšenie výkonnosti pracovníkov je modernejší pohľad. Zahŕňa v sebe úsporu prevádzkových nákladov, sústreďuje sa však na potreby tých, ktorí tvoria zisk firmy, tzn. sú zapojení do hlavnej činnosti firmy. Preto sa pre ľudské zdroje utvára pracovné prostredie: príjemné (teplota, čistota, hluk, svetlo a pod.); s dostupnosťou a kvalitou pracovných prostriedkov; s minimalizáciou stresových maličkostí; so zabezpečením všetkých potrebných informácií pomocou informačných technológií, telekomunikácií a pod. Oblasti pôsobnosti facility manažmentu v podporných činnostiach vo firme sú napríklad tieto:

- development nehnuteľností, správa majetku, prevádzka a údržba objektu,
- plánovanie a manažment projektov,
- prevádzka a údržba technických systémov,
- kontrola, riadenie kvality a inovácie,
- energetický a priestorový manažment,
- ľudské faktory, stravovanie, prenajímanie pracovníkov,
- faktory prostredia, upratovanie, čistenie,
- komunikačný systém, informačné technológie a pod.

FORMA ZABEZPEČENIA FACILITY MANAŽMENTU SLUŽIEB VO FIRME

Outsourcing v žiadnom prípade nie je vynálezom moderných čias. Nakupovanie pomocných tovarov a služieb bolo predmetom zahraničného obchodu už desaťročia. Vzrast jeho významu je spojený s takým prirodzeným procesom, ako je špecializácia a prehĺbovanie medzinárodnej delby práce. Samotný pojem outsourcing je definovaný v odbornej literatúre rôzne v závislosti od autora. Ekonomické slovníky definujú outsourcing ako zabezpečovanie tovarov a služieb prostredníctvom externých dodávateľov za účelom znižovania nákladov. Schmidt pod týmto pojmom rozumie: „Vyčlenenie alebo predanie správy podporných podnikových štruktúr zadávateľskej organizácii profesionálnemu externému poskytovateľovi outsourcingových služieb. Ten môže, ale nemusí, prevziať pod svoju správu danú činnosť vrátane pracovníkov, ktorí ju doposiaľ zabezpečovali v podniku“. Mariotti vymedzuje outsourcing ako „Strategické rozhodnutie zaisťovať tovar alebo služby miesto toho, že si ich podnik vyprodukuje sám“. Väčšina krajín v Európskom ekonomickom priestore nemá formálnu definíciu outsourcingu, hoci majú jasnú pracovnú definíciu. V súčasnosti sa pripravuje dokument, ktorý má obsahovať jedenásť princípov outsourcingu. Podľa môjho názoru outsourcing znamená: „Presunutie vykonávania určitých činností na outsourcingovú firmu, ktorá má špeciálne know-how, ktoré firma nemá k dispozícii. V žiadnom prípade to však neznamená, že by sa manažment firmy zbavil zodpovednosti za danú činnosť“. Outsourcing môže byť pre mnohé firmy významným prínosom predovšetkým z hľadiska znižovania nákladov, na druhej strane je však sprevádzaný aj istými rizikami. Každá firma by mala preto najprv dôkladne zvážiť, či je pre ňu outsourcing vhodný. Z výskumu The Outsourcing Institute založenom na údajoch získaných od vrcholových manažérov najväčších svetových firiem podľa rebríčka Fortune vyplynulo, že „takmer polovica (48 %) manažérov označila za najväčšiu prekážku širšieho využitia outsourcingu strach zo straty prevádzkovej kontroly. Ďalšími uvádzanými prekážkami boli kultúrne bariéry vo firme (19 %), náklady (14 %) a dlhodobá závislosť od externej organizácie. Iba šesť percent uviedlo slabšie vzťahy s dodávateľmi a nižšie spôsobilosti pre spoluprácu“. Výhody

outsourcingu sú však evidentné. Podľa už spomínaného prieskumu až 87 % respondentov uviedlo, že ich firma outsourcinguje prinajmenšom jeden z aspektov svojho podnikania. Firemná prax ukazuje, že samotné rozhodnutie o outsourcingu musí učiniť vrcholový manažment firmy, nikdy nie nižšie organizačné zložky riadenia, ktoré outsourcingu spravidla nie sú príliš naklonené. Úlohou vrcholových manažérov je svoje rozhodnutie o outsourcingu adekvátne komunikovať a zamestnancov v tomto smere správne motivovať. Pre vrcholový manažment je veľmi dôležitý proces výberu outsourcingového partnera. Medzi najdôležitejšie kritéria výberu, patria popri cene hlavne záväzok kvality, flexibilné podmienky kontraktu, referencie a reputácie, ako aj rozsah zdrojov. Ďalej je veľmi dôležité, aby manažéri firmy pregnantne definovali požadované služby. Čím lepšie firma pripraví zadanie, tým lepšie možno ponuky vyhodnotiť. Uvediem desať hlavných rad ako uzatvoriť kvalitný outsourcing: Poznať hlavný predmet podnikania. Poznať finančný plán firmy. Presne stanoviť existujúce portfólio a infraštruktúru. Poznať kvalitu a množstvo vlastných pracovníkov. Definovať plán outsourcingu. Vybrať dodávateľa. Uzatvoriť podrobnú zmluvu. Implementovať outsourcing. Hodnotiť dodávateľa. Periodicky vyhodnocovať požiadavky na dodávateľa.

Cieľom zavedenia outsourcingu do firmy je zníženie prevádzkových nákladov a skvalitnenie riadenia podporných činností. Druhým významným faktorom, ktorý podmieňuje strategické rozhodnutie firmy riadiť podporné činnosti formou outsourcingu, je zameranie firmy na zvýšenie efektivity a produktivity práce. Aj zainteresovanie dodávateľa služieb facility manažmentu na hľadanie skrytých rezerv môže priniesť výrazné finančné efekty. Outsourcing sa takto stáva zdrojom konkurenčnej výhody pre firmu, ktorá sa pre túto formu riadenia služieb rozhodla. Výhody implementácie outsourcingu vo firme:

- zvýšenie koncentrácie na hlavnú činnosť – vytvorenie konkurenčnej výhody,
- vyššia kvalita riadenia podporných činností,
- minimalizácia investícií v oblasti, ktorá je outsourcovaná,
- zníženie prevádzkových (režijných) nákladov,
- prehľadné vynakladanie nákladov na poskytované služby,
- pri účtovnom poradenstve získanie objektívneho pohľadu,
- zlepšenie procesu riadenia a kontroly.

Nevýhody implementácie outsourcingu vo firme: dlhá fáza preberania podporných činností; zložité zmluvné zabezpečenie; nedodržanie štandardu dodávaných služieb; komplikovaná vymožiteľnosť práva v prípade súdnych sporov.

Riziká implementácie outsourcingu vo firme: odtajnenie dôverných informácií; rast závislosti od externého dodávateľa; strata kontroly nad outsourcovanou činnosťou.

PRÍNOSY FACILITY MANAŽMENTU

Hlavným dôvodom presadzovania facility manažmentu je snaha firiem čo najlepšie uspieť v tvrdom boji s konkurenciou. V dynamickom prostredí je potrebné prijímať rýchle a správne rozhodnutia, a to na základe úplných a pravdivých informácií. V najvyspelejších štátoch má facility manažment trvalé miesto, garantuje zákazníkovi všetky procesy, ktoré nespádajú do jeho hlavnej činnosti. Prínosy facility manažmentu vo firme môžeme uviesť napríklad v týchto oblastiach:

➤ Redukcia prevádzkových nákladov, prínos, ktorý je pre klientov facility manažmentu jeden z najpodstatnejších. Napríklad: finančná inštitúcia s celoslovenskou pôsobnosťou. V tejto spoločnosti je všetko tak decentralizované, že každé regionálne riaditeľstvo žije vlastným hospodárskym životom a kontrola a opodstatnenosť nákladov sa vymyká systémovej kontrole. Napríklad v meste, v ktorom je 6 pobočiek, každá má svojho správcu, každá má svojho údržbára, každá má iného dodávateľa materiálov, každá má inú strážnu

službu, atď. V tomto meste aplikáciou zásad facility manažmentu je možné dosiahnuť zaujímavé úspory. Všetky pracovné miesta, ktoré nesúvisia s hlavným predmetom činností, sa zrušia a začnú sa zabezpečovať centralizovane prostredníctvom outsourcingu. Ak problémom bude existencia celoštátneho dodávateľa na všetky požadované dodávky, v tom prípade to môže byť regionálny centrálny dodávateľ. Ale nesporné je, že týmto spôsobom dosiahneme mzdovú úsporu, na ktorú nadväzujú ostatné úspory. Ide najmä o úsporu investícií na informačné technológie a softvér, autopark, atď. Takáto úspora je motivujúca, veď v určitých časových úsekoch je nevyhnutné modernizovať aj technologické vybavenie, ale aj dokupovať amortizované pracovné potreby.

- Zníženie priestorových nárokov, dôkladnou organizačnou a prevádzkovou analýzou nehnuteľností a prevádzok (analýza priestorov a plôch) a vplyvom redukcie zamestnancov je k dispozícii kancelárska plocha, resp. vhodné výrobné prevádzky na prenájom za komerčnú trhovú cenu. Keďže mnohé facility spoločnosti majú vo svojom core business aj realitnú činnosť, s vyhľadáním prípadného nájomcu by nemal byť problém.

- Presná adresnosť nákladov, kvalitnou centrálnou evidenciou a zodpovedajúcim softvérovým vybavením môžeme presne sledovať adresnosť nákladov. Pre facility manažment je výhodný softvérový produkt, ktorý pokrýva správu a údržbu majetku, riadenie údržbárskych a servisných prác, evidenciu majetku, riadenie dodávateľsko-odberateľských vzťahov, sledovanie platieb, vyhodnocovanie spotreby. Objektívne analyzujeme jednotlivé strediská, budovy, poschodia, priestory a to mesačne, ročne a prípadné nezrovnalosti je možné operatívne riešiť.

- Optimalizácia prostriedkov a služieb, analýzou spotreby médií, služieb a prostriedkov často zistíme zbytočné plytvanie a neúmernú spotrebu. Skúsený facility manažér dokáže tieto nezrovnalosti identifikovať a ponúknuť varianty riešenia. Napríklad vyregulovanie a automatizácia vykurovacieho systému znamená dvadsať percent úsporu spotreby tepla. Mnohé riešenia znamenajú v prvej etape určité investície, avšak celkovo prinesú úspory. Už vo fáze plánovania by sa malo počítať s tým, že nehnuteľnosť sa nebude užívať po čas celej doby životnosti iba na jeden účel, je potrebné aby bola umožnená variabilita.

ZÁVER

Facility manažment je moderná metóda riadenia podporných činností. Jeho cieľom je poskytovať relevantné, nákladovo efektívne služby pre podporu hlavnej činnosti (core business) a umožniť tak jej optimalizáciu. Všetky organizácie používajú stavebný objekt, majetok organizácie a služby (podporné služby) za účelom podpory svojich hlavných činností. Na podporné činnosti preto denne vynakladajú veľkú sumu peňazí. Zavedenie facility manažmentu vo firme, či už formou outsourcingu, čiastočného outsourcingu alebo ako útvaru facility manažmentu ako sú časti vnútornej organizačnej štruktúry subjektu vedie k úsporám prevádzkových nákladov, ako i k zvýšeniu výkonnosti zamestnancov, a tým aj k zvýšeniu ziskovosti subjektu. Z pohľadu vrcholových manažérov znamená outsourcing podporných činností možnosť sústrediť sa na hlavné procesy, získavanie nových zákazníkov, trhov, vývoj nových produktov a služieb, na aktívnu prácu s investormi a aliančnými partnermi. Podporné procesy zabezpečované externým dodávateľom im poskytujú kvalitné a včasné podklady, pri čom sa nemusia starať o to, akým spôsobom sú tieto procesy vykonávané, aké sú aktuálne legislatívne problémy a podobne. Facility manažment je spôsob riadenia podporných činností, ktorý svojou profesionalitou v tejto oblasti prináša úspory v oblasti režijných nákladov a umožňuje firme sústrediť sa na hlavný predmet podnikania a rozvíjať svoju konkurenčnú schopnosť.

LITERATÚRA

- BIERMAN, K. – HANUS, F.: Kronika lidstva . České vydání. Bratislava: Fortuna Print, spol. s r.o., 1992. ISBN 80-7153-039-5.
- DRUCKER, P.: Management: Tasks, responsibilities, practices . Londýn: Harper Collins Publishers, 1993.
- MARIOTTI, J.: Strategic outsourcing can be powerful medicine . In Industry Week. Penton Publishing, č. 8/1998.
- NITTMANN, I.: Outsourcing v praxi . In Moderní řízení č. 1/2003. Praha: Economia, 2003. ISSN 0026-8720.
- SERINA, P.: Manažerske náklady vo firme . Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. 144 s. ISBN 80-225-2177-9.
- SCHMIDT, J.: Outsourcing: Co je dobré vědet . In Moderní řízení č. 8/1998. Praha: Economia, 1998. ISSN 0026-8720.
- VYSKOČIL, V., K.– ŠTRUP, O.: Podpůrné procesy a snižování režijných nákladů (Facility Management) . Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING 2003. 288 s. ISBN 80-86419-45

KONTAKT

Ing. Pavol Serina, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového hospodárstva
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b,
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: serina@dec.euba.sk

ZVYŠOVANIE VÝKONNOSTI PODNIKU POMOCOU PROCESNÝCH KALKULÁCIÍ

PERFORMANCE OF COMPANY IMPROVED BY PROCESSIONAL CALCULATION

Pavol Serina

ABSTRACT

The main idea of the cost managing in company is daily directing, evaluation and improving of all processes in company. The exact calculation of product or service, which reflects the real costs of proper product or service, is the essential information for management. The company, which wants to be succesful, is focused on effectivity and flexibility of own activities and processes and their optimalization. The one of useful tools are the processing calculation ant their modification of the ABC method as main method. The processing methods are the effective methods not only for management, but also for the strategic decision making in company. The company, which optimalizes its processes, is prepared on the changes caused by the global environment and is able to achieve extra output and rentability, what is succes of competitive environment.

KEY WORDS

cost management, calculation of process, the cost target calculation, the calculation of the life cycle, double-dimension ABC/ABM model, the costs activities

JEL Classification

D24

ÚVOD

Rýchle tempo rozvoja svetovej ekonomiky núti ekonomické subjekty prispôsobovať sa podmienkam globálnej konkurencie a hľadať cesty úspešného uplatnenia sa v prostredí neustálych zmien. Schopnosť podnikov prežiť, prosperovať a rásť je podmienená progresívnou tendenciou vývoja strategických nástrojov uplatňovaných v konkurenčnom prostredí. Celosvetový trend v budovaní podniku svetovej triedy je orientovaný na zvyšovanie kvality produktov, znižovanie nákladov podniku, zvyšovanie produktivity, znižovanie časov medzi objednávkou a dodávkou, zvyšovanie pružnosti reagovania na potreby znižovania negatívnych vplyvov produkcie na životné prostredie, zvyšovanie bezpečnosti práce, atď. Koncepty pre budovanie podniku svetovej triedy a prostriedky na získanie konkurenčnej výhody sú špecifické pre každú oblasť a môžu byť aplikované na rôznych stupňoch riadenia podniku s ohľadom na kvalitu, náklady a čas.

SÚČASNÁ DOLEŽITOSŤ NÁKLADOVÉHO MANAŽMENTU

V posledných desaťročiach výrobné podniky zaznamenali dramatické zmeny v štruktúre nákladov a v rozsahu režijných činností. Rovnako dramatické zmeny nastali aj v štruktúre výroby. Všetky tieto zmeny spôsobili, že tradičné nákladové systémy a výrobkové kalkulácie strácajú vypovedajúcu hodnotu. Stratili schopnosť poskytovať presné informácie o

* Ing. Pavol Serina, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, podiel na projekte VEGA č. 1/0980/12 100%

nákladoch na jednotlivé výrobky, služby, zákazníkov alebo distribučné kanály. Podľa Coopera a Schlagmuldera zákazníci na vysoko konkurenčných trhoch očakávajú, že každá generácia produktov prezentuje pokrok. Tieto vylepšenia môžu zahŕňať: zlepšenie kvality, zlepšenie funkčnosti produktu a redukciiu ceny. Kvôli konkurencii narastá strategická dôležitosť nákladového manažmentu. Podľa autorov na konkurenčných trhoch, kde konkurenti sú technologicky rovnocenný, sa stáva rastúcim problémom udržať konkurenčnú výhodu. Tento fakt viedol autorov prísť k názoru, že vo svete neutržateľnej konkurenčnej výhody firmy, ktoré zanedbávajú alebo zabúdajú na zníženie nákladov, nájdu svoje ziskové marže, resp. príspevky na úhradu fixných nákladov rapídne stlačené a ich existencia bude ohrozená. Teda všetky firmy musia riadiť náklady agresívne, aby prežili na dnešnom vysoko konkurenčnom trhu. Podobne podľa Kata, úspešné japonské firmy sú všetky nákladovo uvedomelé a navyiac presadzujú odlišné stratégie. To znamená, že úspešné japonské spoločností zabezpečujú obidve stratégie, t. j., že sú nákladovými vodcami ako aj a produktovými diferenciatormi. Pri redukcii nákladov využívajú svoje prepracované a každodenne overované moderné metódy, ktoré poznajú všetci zamestnanci firmy. Podľa môjho názoru, nákladový manažment musí pri výrobe svojich produktov brať do úvahy konkurenciu, výhody svojho postavenia na trhu, zákaznícke potreby na funkčnosť a vlastnosti produktu ako aj úhradu svojich fixných nákladov a primeranú tvorbu zisku.

NÁSTROJE NÁKLADOVÉHO MANAŽMENTU

Nástroje nákladového manažmentu sú kritickými piliermi navrhutej konštrukcie a môžu byť použité individuálne na podporu špecifického cieľa alebo spoločne, aby zabezpečili celkové potreby podniku. K základným nástrojom manažérstva nákladov v oblasti nových vývojových trendov podľa môjho názoru patria:

- Kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností, tzv. procesná kalkulácia: realizácia týchto metód v praxi identifikuje problémy existujúce v jednotlivých organizačných jednotkách. Primárnou úlohou tu zohráva kalkulácia ABC, ktorej úlohou je zistiť usporiadanie procesov a ich skutočné náklady. Na základe tejto hlavnej metódy vznikli determinanty procesných kalkulácií a to ABB metóda, resp. ABM metóda.

- Kalkulácia nákladov podľa riadenia cieľových nákladov, tzv. cieľová kalkulácia: hlavné uplatnenie tejto metódy je u novo sa vyvíjajúcich výrobkov, u ktorých sa predpokladá veľkosériová alebo hromadná výroba. Cieľová kalkulácia predstavuje aktívny manažérsky nástroj, pretože predpokladá harmonizáciu všetkých aktivít na všetkých úsekoch podniku, ktoré sa podieľajú na vývoji nového produktu.

- Kalkulácia nákladov podľa riadenia nákladov životného cyklu, tzv. kalkulácia životného cyklu výrobku: zmyslom tejto kalkulácie je určiť náklady na výrobok, ktoré vzniknú v priebehu jeho celého životného cyklu. Kalkulácia nákladov životného cyklu výrobku predstavuje širší pohľad na náklady výrobku; uvažuje o nákladoch na výskum a vývoj, ďalších nákladoch vynaložených v predvýrobnej etape a o nákladoch spojených s ukončeným výrobného cyklu a okrem toho zároveň rešpektuje zmeny ceny a zmeny nákladov v priebehu celého životného cyklu výrobku.

- Kaizen náklady, tzv. kalkulácia neustáleho zdokonaľovania: kaizen náklady na pracovisku znamená neustále zdokonaľovanie, týkajúce sa všetkých pracovníkov, t. j. manažérov i radových zamestnancov. V pozadí stratégie kaizen náklady je pochopenie skutočností, že vedenie každého podniku, ak chce zostať v hre a dosahovať primeraný zisk, musí sa usilovať o uspokojenie potrieb zákazníka.

PROCESNÉ KALKULÁCIE A ICH VPLYV NA REDUKCIU NÁKLADOV

Konkurenčné podmienky diktujú, že firmy musia dodávať produkty, ktoré zákazníci chcú na čas a s najnižšími možnými nákladmi. To znamená, že firma musí neprestajne striehnuť na nákladové zlepšenia. Mnoho firiem si zabezpečovalo znižovanie nákladov tradičným účtovníckym prístupom, ale len pár docielilo trvácne úspory. V niektorých prípadoch sa náklady ešte zvýšili. V kontraste, srdcom procesných kalkulácií sú činnosti. Nákladový manažment zameraný na výkony každej činnosti a ich výsledná spotreba zdrojov. Lepšie riadenie činností je kľúčom k permanentnej redukcii nákladov. Redukcia nákladov je len jedným z mnohých základných bodov procesných kalkulácií. Zlepšovanie kvality, flexibility a služieb, v ktorých sa odlišuje jeden podnik od druhého, je tiež ústredným bodom týchto kalkulácií. Nákladová redukcia je najlepšie dosiahnuteľná zmenou spôsobu, akým sú činnosti používané alebo vykonávané a tým docielenie lepšej využiteľnosti zdrojov. Medzi procesné kalkulácie zaraďujeme ABC metódu a jej determinantmi sú, metóda ABB a metóda ABM. V tomto kontexte, Turney hovorí, že existuje päť krokov alebo názorných ukážok ako redukovať náklady pomocou procesných kalkulácií a to:

- Redukovanie času alebo úsilia vyžadovaného na výkon činnosti: kľúčovým elementom zlepšenia je redukovať čas a úsilie potrebné na výkon činnosti.
- Eliminovanie nepotrebných činností: niektoré činnosti sú kandidátmi na elimináciu, pretože nie sú hodnotou pre zákazníka alebo nie sú podstatné na celkový chod firmy.
- Selektovanie nízko nákladových činností: navrhovatelia produktov a procesov majú často na výber viacej konkurenčných činností. Toto ponúka príležitosť na redukciiu nákladov a to výberom nákladovo výhodnejšej činnosti.
- Zdieľanie činností kdekoľvek je to možné: ak má zákazník jedinečné a unikátne potreby, je potrebné vykonávať špecifické činnosti na jej dosiahnutie. Teda, ak zákazník má obyčajné potreby, je neehospodárnym plytvaním neobsłužiť tieto potreby s rovnakými činnosťami.
- Zlepšenie využitia nevyužitých zdrojov: v konečnej analýze, náklady môžu byť redukované len ak sú zdroje efektívne využívané. Faktom je, že redukovanie sumy činnosti samo osebe neredukuje náradie alebo počet ľudí priradených k danej činnosti. Musia sa urobiť vedomé manažérske rozhodnutia na vyrovnanie sa s nevyužitými zdrojmi.

ACTIVITY BASED BUDGETING (ABB), ACTIVITY BASED COSTING (ABC) A ACTIVITY BASED MANAGEMENT (ABM)

Činnosti znamenajú náklady konzumovaním zdrojov, aj keď výška spotrebovaných zdrojov závisí na dobyte po výsledku činnosti. Dopyt po činnosti, zase závisí na nákladovom objekte, ktorý spotrebúva činnosť. Preto Cooper a Kaplan popisujú ABB ako opak ABC. Potreba ABB je motivovaná pozorovaním, že tradičný AB proces vo firme je vyjednávaním medzi manažérmi a najvyššími vedúcimi o pár malých percentuálnych zmenách oproti minuloročnému rozpočtu a zriedkavo skúma problémy ako produktivita a efektívnosť pri používaní zdrojov. S procesnou kalkuláciou ABB, sú manažéri nútení uvedomiť si, čo naozaj potrebuje zdroj. Keď má firma zavedený ABC systém, môže použiť informácie na svoj rozpočtový proces. Na zostavenie kalkulácie ABB Cooper a Kaplan hovoria, že sú potrebné nasledujúce kroky:

- manažéri zostavia plánovanú produkciu a objem predaja pre ďalšie obdobie,
- predpovedajú dopyt po činnostiach v organizácii,
- vykalkulujú dopyt po zdrojoch pochádzajúcich z týchto vyžadovaných činností,

- determinujú aktuálnu potrebu zdrojov založenú na modely výdavkov a kapacity činnosti.

Pozitívne znaky metódy ABC, resp. ABM viedli v praxi popísať ABC metódu ako: jednu z dvoch alebo troch najviac dôležitých inovácií manažérskeho účtovníctva dvadsiateho storočia. Postupom času dochádza k zdokonaleniu metódy ABC, z ktorej sa postupne vyvíja metóda ABM. Pre kalkuláciu ABM bolo prirodzené, aby vzišla z ABC metódy. Metóda ABC, resp. ABM je jednou z pokrokov CM, ktoré sa logicky vyvodili a našli v krátkom čase obrovskú a priaznivú odpoveď. Kalkulácia ABM predstavuje komplexný systém riadenia nákladov, ktorý poskytuje informácie zo širokého spektra podnikových činností a ABM sa tak stáva zdrojom informácií, ktoré doposiaľ zostávali skryté. Využitelnosť ABM je ďaleko širšia, než tomu bolo v prípade samotnej ABC, pretože kalkulácia nepracovala so zákazníkom či distribučným kanálom ako s nákladovým objektom. ABM teda poskytuje komplexné informácie o rentabilite jednotlivých zákaziek, zákazníkov, distribučných kanálov a jednotlivých trhov, čím sa ABM stáva nástrojom riadenia podniku a napĺňa tak zmysel slova „manažment“. Pomocou procesnej kalkulácie ABM odhalíme skutočnú ziskovosť produktov, zákazníkov, či distribučných kanálov, čo umožní firme aktívne hľadať spôsob, ako zvýšiť zisk a byť konkurencie schopná. Výhody procesnej kalkulácie ABM sú nasledovné:

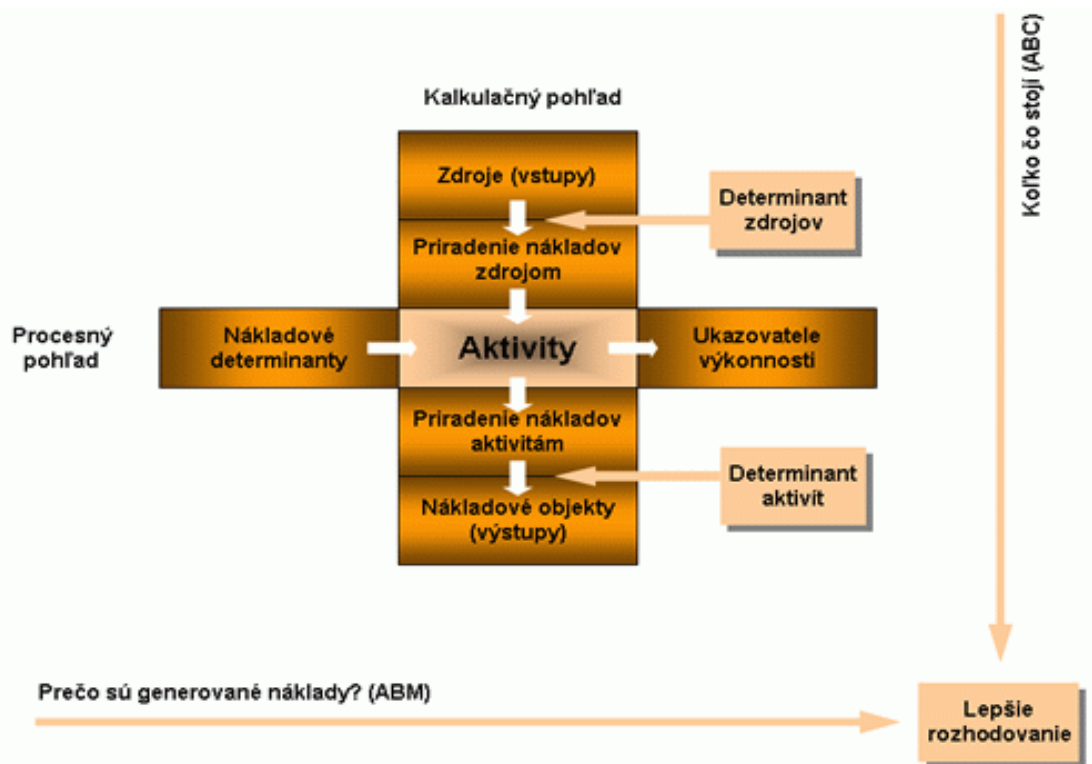
- zisťovanie, meranie a ohodnocovanie nákladov jednotlivých aktivít a podnikových procesov,
- diagnostikovanie skutočných príčin vzniku nákladov,
- objektivizovanie dôležitých nákladových položiek,
- informácie o relevantných objemoch nákladov výrobkov a služieb,
- meranie ziskovosti jednotlivých výrobkov, zákaziek, zákazníkov a distribučných kanálov,
- identifikovanie a meranie nákladov aktivít neprinášajúcich hodnotu.

Procesná kalkulácia ABM je určená firmám produkujúcim širokú škálu výrobkov, firmám poskytujúcich služby rôznym zákazníckym segmentom prostredníctvom rôznych distribučných kanálov (banky, telekomunikácie, utility apod.), organizáciám verejného sektora (nemocnice, štátne inštitúcie, či samosprávne orgány) apod. Manažérom spomenutých typov organizácií dáva procesná kalkulácia ABM do rúk silný nástroj, ktorý môže znamenať výraznú konkurenčnú výhodu v zmysle schopnosti organizácie spoznať presnú výšku nákladov na podnikové procesy, činnosti a výkony. Procesná kalkulácia ABM umožňuje:

- merať výsledky vo väzbe na firemnú stratégiu,
- poskytovanie informácii o skutočnom využívaní zdrojov firmy,
- poukazovať na efektívne a neefektívne procesy,
- merať prebiehajúce procesy,
- určiť, ktoré činnosti sú neefektívne a ktoré je potrebné rozvíjať,
- merať a vyhodnocovať profit zákazníka, produktu, segmentu trhu, skupín zákazníkov,
- riadiť a poznať firmu z pohľadu zákazníka.

Kalkulácia ABM dopĺňa ABC kalkuláciu používaním ABC informácií v analýzach procesov na identifikovanie neefektívnych a nehodnotných činností. Zistilo sa, že náklady nemôžu byť riadené priamo. Čo však je možné, je riadenie činností, čo zapríčiňujú náklady. Fundamentálny princíp, ktorý majú v bežnom užívaní všetky ABM prístupy je, že sa zameriavajú na riadenie procesov, ktoré obsahujú činnosti skôr, ako na samotné náklady. Základný kameň tohto nového myslenia (prístupu) je založený na tom, čomu sa hovorí, tzv. dvoj-dimenzionálny ABC/ABM model. Dvoj-dimenzionálny ABC/ABM model znamená

dva alternatívne pohľady alebo dimenzie činností vykonaných v organizácii: cost view a process view, ako ukazuje obrázok 1.



Obrázok 1 Dvoj-dimenzionálny model ABC/ABM

Zdroj: TURNEY, PETER, B.: *Common cents: The ABC Performance Breakthrough: How to succeed with activity-based costing*. Hillsboro: Cost Technology 1991.

Vertikálna dimenzia modelu zobrazuje kalkulačný pohľad. Kalkulačný pohľad zahŕňa tri stavebné prvky: zdroje, činnosti a nákladové objekty. Z kalkulačného pohľadu systém používa dvoj fázovú nákladovú alokáciu na priradenie nákladov, alebo zdrojov k významným činnostiam firmy. Činnosti sú potom priradené k nákladovým objektom, ktoré používajú činnosti. Kalkulačný pohľad zabezpečuje lepšie pochopenie prečo a ako sú zdroje použité. Prináša informácie, ktoré pomáhajú identifikovať, ktoré činnosti spotrebúvajú najviac zdrojov a kde môžu existovať príležitosti nákladovej redukcie. Turney [5] tvrdí, že kalkulačný pohľad je užitočný pre kalkulácie produktu, strategický nákladový manažment, analýzy kritických rozhodnutí (oceňovanie, produktový mix a rozhodovanie o produktovom designe) a determinovanie priorít na efektívne zlepšovane. Ako ukazuje obrázok, tri hlavné stavebné bloky zahŕňajú procesný prístup: nákladové nosiče, činnosti a merače výkonnosti. Na druhej strane model vykresľuje analýzu činnosti, čo je detailná identifikácia a popis činností riadených v podniku. Analýza činností vyžaduje identifikáciu nie len činností, ale aj korene ich príčin, ktoré spúšťajú činnosti a väzba medzi činnosťami. Pravá strana modelu znázorňuje ohodnotenie činností meračmi výkonnosti. Typický merač výkonnosti zahŕňa účinnosť činnosti, čas vyžadovaný na skompletizovanie činnosti a kvalitu práce.

ZÁVER

Firma ako celok pozostáva z veľkého množstva samostatných činností, ktoré vykonáva, napríklad keď navrhuje produkt, vyrába ho, uvádza ho na trh, predáva ho a pritom ho servisne a reklamne podporuje. Každá z týchto činností môže prispieť k relatívnemu postaveniu firmy z hľadiska výšky nákladov a vytvárať základňu na ich diferenciaciu. Len tie

firmy, ktoré vykonávajú svoje procesy a činnosti s najvyššou úrovňou kvality, najnižším množstvom časových cyklov a najoptimálnejšími nákladmi sú tie, ktoré nakoniec na globálnom trhu prežijú. Hlavnou podstatou riadenia nákladov vo firme je v každodennom usmerňovaní, prehodnocovaní a skvalitňovaní všetkých firemných procesov a činností. Výhodiskom na určenie procesov a činností akejkoľvek firmy sú potreby a požiadavky zákazníka, čiže prečo a pre koho firma funguje a aké je jej poslanie. Presná kalkulácia produktu alebo služby, ktorá odzrkadľuje skutočné náklady na konkrétny produkt alebo službu, je jednou z podstatných informácií nevyhnutnou na riadenie procesov. Firmy, ktoré chcú uspieť sa zameriavajú na efektívnosť a flexibilitu vlastných aktivít a procesov a ich optimalizáciu. Jedným z nástrojov, ktorý to umožňuje sú práve procesné kalkulácie a ich modifikácie, ktoré sú odvodené od hlavnej metódy, ktorou je metóda ABC. Procesné kalkulácie sú efektívnou metódou nielen na riadenie, resp. reguláciu nákladov, ale aj na strategické rozhodnutia vykonávané vo firme. Ukazuje sa, že firmy, ktoré poznajú a optimalizujú svoje procesy a aktivity, sú pripravené na zmeny spôsobené externým prostredím a sú schopné dosahovať požadovaný výkon a primeranú ziskovosť. Požiadavka procesného pohľadu na firmu a využitie jeho predností sa stáva nutnosťou v súčasnom konkurenčnom prostredí. Príspevok je súčasťou výskumnej úlohy VEGA č. 1/0980/12 Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov.

LITERATÚRA

COOPER, R. – SLAGMULDER, R.: *Activity-Based Budgeting – Part 2*. Strategic Finance, October 2000, No. 82. Arlington: Cost Management for Today's Advanced Manufacturing Systems. 1991.

COOPER, R., – KAPLAN, R. S.: *Implementing Activity-Based Cost Management: Moving from Analysis to Action*. New Jersey: Institute of Management Accountants, Montavale, 1993.

KATO, Y. – BOER, G. – CHOW, W.: *Target Costing: An Integrative Management Process*. Journal of Cost Management 1995.

SERINA, P. – TÓTH, M.: *Strategické riadenie nákladov*. Vybrané problémy. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2009. ISBN 978-80-225-2682-1.

TURNERY, PETER, B.: *Common cents: The ABC Performance Breakthrough: How to succeed with activity-based costing*. Hillsboro: Cost Technology 1991.

KONTAKT

Ing. Pavol Serina, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového hospodárstva
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b,
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: serina@dec.euba.sk

STABILIZÁCIA PODNIKU A STRATÉGIA PROSPERITY

CORPORATE STABILIZATION AND PROSPERITY STRATEGY

Linda Síbertová

ABSTRACT

The main aim of this paper is to present stabilization as a stage of corporate lifecycle and emphasize its specific features. These specific features have to be taken into consideration when identifying strategic market position. Strategic market position at the stage of prosperity depends on financial performance and competitive ability. The goal of every business entity is to achieve and retain the age of prosperity and the way of fulfilling this goal is to overcome common pitfalls of this lifecycle stage.

KEYWORDS

corporate lifecycle, stabilization, prosperity, strategic market position

JEL Classification

M21

ÚVOD

Stabilizácia je fázou životného cyklu, ktorá je obdobím vyspelosti, resp. zrelosti, kedy podnik dosahuje najlepšie výsledky. Dosiahnutie a udržanie stabilizačnej životnej fázy je cieľom každého podniku. Význam stabilizačnej fázy spočíva v skúmaní trhovej pozície podniku, pretože ak chce podnik dlhodobo prosperovať, nestačí sa spoliehať len na dobré výsledky, ale musí pripravovať aj vhodnú podnikateľskú stratégiu zohľadňujúcu aktuálne trhové podmienky. Aj v období úspechu, v ktorom podnik dosahuje najvyššie a najlepšie výsledky, je pre dlhodobú prosperitu podniku dôležité určiť strategickú pozíciu podniku na trhu a následne opatrenia dlhodobej prosperity podniku.

STABILIZÁCIA AKO FÁZA ŽIVOTNÉHO CYKLU PODNIKU

Po fáze rastu nastáva obdobie úspechu, nazývané dospelosťou (Sedlák, 2006), stabilizáciou (Kupkovič, 2003; Neumannová, 2012) alebo vrcholom (Adizes, 2005), ktorá podľa predstavuje obdobie určitej vyspelosti, resp. zrelosti podniku: „Podnik obyčajne v tejto fáze prosperuje, nerieši už elementárne problémy vo svojej činnosti, ani v etablovaní sa na trhu.“ (Neumannová, 2012). Zavorská nazýva stabilizáciu „aj fázou konsolidovaného alebo vyspelého podniku. Pre túto fázou je charakteristický značný podiel na trhu, efektívne využívanie vlastného potenciálu, vysoká rentabilita, rastúca výkonnosť podniku.“ (Zavorská, 2008).

V rámci tejto fázy dospieva podnik k bodu kulminácie, v ktorom dosahuje maximum príjmov. Za týmto bodom nasleduje časť fázy stabilizácie podniku, keď jeho príjmy začínajú čiastočne, resp. mierne klesať, čo nie je síce pre podnik ešte veľmi nebezpečné, ale je to pre neho alarmujúci signál. Prosperujúci podnik by mal už vo fáze rastu vytvárať podmienky pre

¹ Ing. Linda Síbertová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska

prechod do fázy stabilizácie a v nej realizovať také opatrenia, aby sa zabránilo dostať sa do fázy krízy. (Sedlák, 2006)

Adizes označuje začiatok stabilizácie podniku pojmom „*prime*“, označujúcim najlepšie roky podniku – vrchol. Táto fáza je cieľovým stavom každej organizácie. Podniky majú schopnosť prispôbiť sa zmenám a kontrolovať tvorbu predvídateľných výsledkov. Vrcholová fáza nastane, ak sa vyriešia problémy dospievania, dosiahne sa vnútorná integrácia a vytvorí sa flexibilná štruktúra. Flexibilná štruktúra podniku umožní obrátiť pozornosť smerom von, vytvárajúc tak hodnotu pre klientov s víziou a agresivitou rastúceho podniku, avšak oveľa predvídateľnejším spôsobom. (Adizes, 2008)

Bod na vrchole krivky životného cyklu podniku, „*v ktorom podnik dosahuje najvyššie a najlepšie výsledky z hľadiska postavenia na trhu, záujmu o výroby, resp. ukazovateľov finančno-ekonomickej analýzy.*“ nazýva Neumannová bodom kulminácie (Neumannová, 2012). Kupkovič vníma bod kulminácie ako vrcholový bod krivky príjmov, v ktorom podnik dosahuje maximum príjmov. „*Za týmto bodom sa nachádza tá časť fázy stabilizácie, pri ktorej príjmy síce čiastočne klesajú, ide však o mierny pokles, ktorý nie je pre podnik príliš nebezpečný.*“ (Kupkovič, 2003)

Odlíšny názor na vrcholový bod krivky životného cyklu podniku má Adizes. Vrchol krivky životného cyklu podniku nazýva stálosťou a podnik, ktorý sa v tomto bode považuje za podnik v ťažkostiach. „*Podľa všetkých ukazovateľov sa podniku stále darí a za úspechom stojí dobrá história úspechov. Nálada v podniku je sama sebe gratulačná. Zakladatelia a kľúčoví manažéri môžu mať pocit, že konečne dosiahli svoj cieľ. Môžu nadobudnúť pocit, že objavili vzorec na trvalý úspech a môžu ho aplikovať namiesto prispôbovania sa meniacim sa zákaznickým potrebám.*“ V podniku zavládne atmosféra bezpečia z dominantnej pozície. Výsledkom môže byť, že podnik prestane vnímať externé dianie a pomaly začne strácať kontakt s novým vývojom. Často sú takéto podniky veľké a na zmeny reagujú pomaly. Výsledkom neriešenia vzniknutej situácie je prekročenie hranice medzi dozrievaním a starnutím a podnik začne umierať. (Adizes, 2008)

Na základe uvedených prístupov k vnímaniu fázy zrelosti, resp. stabilizácie je viditeľný významný rozdiel v chápaní vrcholového bodu na krivke životného cyklu podniku. Vzhľadom na Adizesov prístup je pre podnik životne dôležité sledovať, či sa nachádza pred alebo za vrcholom krivky svojho životného cyklu prostredníctvom hodnotenia vnútorného prostredia podniku, ako aj postavenia na trhu vzhľadom na konkurenciu. Práve rastúca pozornosť venovaná vnútorným podnikovým procesom a rastúca miera kontroly na úkor rozvíjania konkurenčného potenciálu a hľadania nových príležitostí sú príčinami prechodu od stabilizácie ku kríze.

PROBLÉMY VO FÁZE STABILIZÁCIE

„*Podnik nachádzajúci sa v najlepších rokoch osciluje medzi spustením nových projektov a novým spoločným podnikaním a každodenným riadením menej volatilných starších projektov. Ak podnik zaspí na vavrínoch, môže odložiť alebo zastaviť nové projekty a nechá si tak ujsť dynamiku predchádzajúcich úspechov. Výsledkom je strata inovačných kapacít. Podnik môže ďalej rásť, ale stále pomalším a pomalším tempom. Podnik, ktorý zaspí na vavrínoch nakoniec utrpí významnú stratu šťastený.*“ (Adizes, 2008)

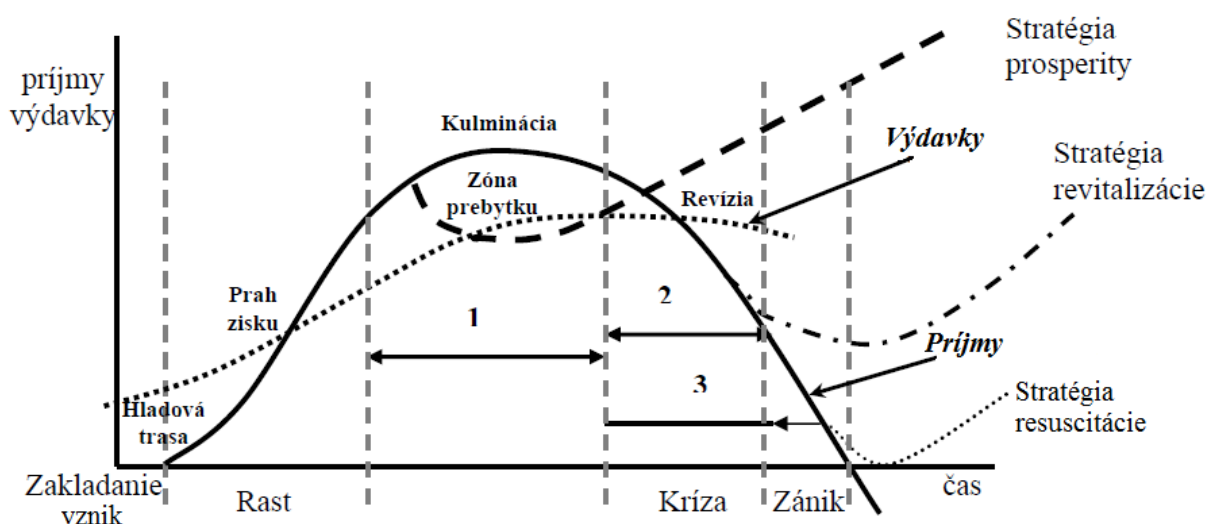
Mnohí autori považujú za základný problém fázy stabilizácie rastúcu byrokráciu. Neefektívna byrokracia sa prejavuje rastúcou organizačnou štruktúrou, množiacimi sa predpismi a pravidlami a formalizovanými vzťahmi. Podniky sa zameriavajú na ochranu dosiahnutého a zabúdajú na hľadanie nových trhových možností. (Quinn - Cameron, 1983; Miller – Friesen, 1984; Adizes, 2005)

Wang tvrdí, že počas obdobia úspechu podnik dosahuje vynikajúce finančné výsledky vo vzťahu ku konkurentom, avšak stráca schopnosť učiť sa (Wang, 2005). Sull tvrdí, že vynikajúca finančná výkonnosť vedie k pocitu uspokojenia a zachovávaní status quo a manažment nadobúda dôveru, že našiel vzorec úspechu (Sull, 2003). Vo fáze zrelosti majú podniky zvyčajne jasne stanovené pravidlá a postupy, ktoré tvoria rigidnú organizačnú štruktúru, ktorá bráni procesom adaptácie a organizačných zmien (Lippitt – Schmidt, 1967). Procesy formalizácie znižujú inovatívnosť, flexibilitu a schopnosť prispôbiť sa prebiehajúcim zmenám okolia podniku. Podnik si tak postupne dláždi cestu k úpadku. (Peters – Waterman, 1982) Ďalším problémom, ktorému musia podniky vo fáze stabilizácie čeliť, je tvorba programov a stratégií zameraných na zopakovanie predchádzajúceho úspechu, pretože už ich samotná existencia stimuluje kontraproduktívnu zotrvačnosť a odpor k zmene (Shirokova, 2006).

STRATÉGIA PROSPERITY

Stratégia prosperity sa uplatňuje vo fáze zrelosti – stabilizácie pred dosiahnutím kulmináčného bodu na krivke životného cyklu podniku. Predstavuje najprogressívnejšiu stratégiu reštrukturalizácie (Vlček, 2001).

Okrem tradičného chápanie vzťahu podnikovej krízy a reštrukturalizácie je potrebné zdôrazniť, že reštrukturalizácia nemusí byť spojená len s krízou podniku. Reštrukturalizačné opatrenia môžu byť realizované v každej fáze životného cyklu podniku, ktorou podnik v priebehu svojej existencie prechádza od jeho založenia, cez rast, stabilizáciu, krízu až po zánik. Realizuje sa z dôvodu potreby zabezpečenia ďalšieho vývoja podniku, a to za účelom zabezpečenia budúcej existencie. Reštrukturalizačné procesy môžu byť realizované aj v podnikoch, ktoré nemajú žiadne problémy, ale reagujú tak sa stále sa meniace podmienky a snažia sa neustále zvyšovať svoju konkurencieschopnosť. V optimálnom prípade sa má reštrukturalizácia realizovať, ako preventívne opatrenie, ktorým podnik získava konkurenčnú výhodu. Strategická reštrukturalizácia spočíva v realizácii strategických zásahov a opatrení s dlhodobou perspektívou. (Vida – Kadár, 2007)



Obrázok 1 Reštrukturalizačné stratégie

Zdroj: VLČEK, R. 2002. *Hodnota pro zákazníka*. Management Press, Praha 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.

Stratégia prosperity vyžaduje neľahké rozhodnutie o opustení doterajšieho progresívneho vývoja a hľadání nových, rizikových ciest napredovania (Vidová – Mihok, 2007). Podstata rýchleho dosahovania trvalej a vysokej prosperity pri tejto stratégii

reštrukturalizácie má korene v tzv. „efekte plávajúceho delfína“. Postup tejto stratégie pripomína správanie delfína pri plavbe oceánom. Delfín dosahuje vysokú rýchlosť a teda aj výborný výsledný efekt plávania tým, že účelne využíva priaznivé sily vzdúvajúcich sa vln. Tými sa necháva vynášať, avšak ešte pred dosiahnutím vrcholu vlnu opustí, skokom prerazí jej chrbát a dostane sa na ďalšiu vlnu. A práve nájsť odhodlanie opustiť vlnu, ktorá podnik vynáša nahor v dobe, keď výkonnosť a prosperita rastú, býva najťažším rozhodnutím podniku vo fáze stabilizácie. Riziko takéhoto rozhodnutia musí byť kompenzované dobre pripraveným a vyššiu prosperitu sľubujúcim podnikateľským zámerom, ktorý bude obsahovať konkurencieschopný plán. (Vlček, 2001)

Keďže stratégia prosperity vyžaduje hľadanie nových podnikateľských možností, hlavnou stratégiou podnikov vo fáze zrelosti by malo byť hľadanie, udržanie a rozvíjanie trhovej niky ako špecifickej formy špecializačných stratégií (Porter – Angle - Allen, 2003). Vzhľadom na špecifiká odvetvia reštauračných služieb by práve stratégia trhovej niky mohla predstavovať vhodnú stratégiu zabezpečenia dlhodobej prosperity.

FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE VOĽBU STRATÉGIE PROSPERITY

Fázy vývoja životného cyklu podniku sú ovplyvnené makroekonomickým a odvetvovým vývojom a výkonnosťou podniku: „Príslušnosť podniku k určitému odvetviu je spojená s rôznou mierou citlivosti na vývoj ekonomiky odvetvia.“ (Majdúchová – Neumannová, 2006). Odvetvia sa rozvíjajú rôznym tempom, dosahuje sa v nich rôzna miera zisku, existujú v nich odlišné vstupné a výstupné bariéry a pôsobia v nich špecifické konkurenčné sily. Z týchto dôvodov je pri diagnostike životného cyklu podniku a následnej diagnostike jeho aktuálnej životnej fázy potrebné zohľadniť makroekonomické a odvetvové dopady a špecifiká diagnostikovaného podniku.

Štúdie ukazujú, že charakteristické znaky a vlastnosti podniku sa v priebehu životného cyklu menia, a preto každá fáza vyžaduje vlastné, špecifické manažérske prístupy (Kazanjian - Drazin, 1989; Miller - Friesen 1984). Napríklad koncentrácia moci v rukách manažmentu pomáha podniku rozvíjať sa začiatočných fázach, ale neskôr bráni úspechu. Podniky by teda mali byť v jednotlivých fázach životného cyklu posudzované rôznymi – konkrétnej fáze špecifickými modelmi úspešnosti (Quinn – Cameron, 1983).

Ako už bolo spomenuté, vo fáze stabilizácie by mal podnik skúmať svoju strategickú pozíciu na trhu prostredníctvom analýzy tak interného, ako aj externého prostredie podniku. Podľa Neumannovej strategickú pozíciu na trhu ovplyvňujú (Neumannová, 2012):

- aktuálne postavenie podniku vzhľadom na priebeh jeho životného cyklu,
- aktuálne postavenie podniku na trhu vzhľadom na konkurenciu.

Po analýze a zhodnotení postavenia podniku je možné určiť strategickú pozíciu podniku, ktorá je reflektuje finančnú výkonnosť aj konkurenčný potenciál podniku. Kupkovič a Neumannová rozlišujú nasledujúce strategické pozície (Neumannová, 2012; Kupkovič, 2003):

- dominantná: podniky dosahujú nadpriemerné hodnoty sledovaných ukazovateľov, majú konkurenčnú výhodu, ktorou si zvyčajne zabezpečujú pozíciu absolútneho monopolu na trhu,
- silná: podnik dosahuje nadpriemerné výsledky, avšak už má viac konkurentov – pozícia oligopolu,
- vhodná: podnik dosahuje priemerné výsledky v rámci stanovených štandardov a nedisponuje v rámci odvetvia žiadnym silným konkurentom - odvetvie je značne rozčlenené,

- stála: podnik dosahuje hodnoty ukazovateľov v rámci stanovenej normy a je zameraný na úzky trhový segment - disponuje určitými špecifickými prednosťami pred ostatnými konkurentmi na relevantnom trhu (výrobky mimoriadnej kvality, špecializovaný či doplnkový výrobný sortiment),
- slabá: podnik dosahuje podpriemerné výsledky ukazovateľov a pre konkurenciu je nezaujímavý, slabá pozícia na relevantnom trhu spravidla vyvoláva ukončenie fázy stabilizácie a príchod krízy.

Na základe uvedeného popisu strategických pozícií vzniká otázka, čo konkrétne predstavujú sú nadpriemerné/podpriemerné hodnoty a špecifické prednosti podniku. Zároveň by bolo na základe uvedených pozícií vhodné odporučiť podniku vhodnú stratégiu napredovania. Riešením predkladaného problému je hľadanie a výber vhodných ukazovateľov, ktoré budú následne integrované do syntetického ukazovateľa, pre ktorý budú na základe analýzy odvetvových špecifik stanovené tzv. štandardné hodnoty v závislosti od konkrétnej strategickej pozície. Následne bude možné na základe charakteristických črt predmetných pozícií odporučiť konkrétne opatrenia a vytvoriť tak stratégiu prosperity.

ZÁVER

Stabilizácia je vrcholovou fázou životného cyklu podniku a je pre ňu charakteristická nadpriemerná finančná výkonnosť a efektívne využívanie konkurenčného potenciálu. Na základe doterajšieho štúdia literatúry sme dospeli k záveru, že v súčasnosti neexistuje metóda, ktorou by bolo možné určiť strategickú pozíciu podniku vo fáze stabilizácie, ktorá by komplexne zhodnotila kvantitatívne prístupy odzrkadľujúce hospodársku a finančnú stránku podnikania a kvalitatívne prístupy orientované na strategickú a marketingovú oblasť. Keďže okrem hodnotenia finančnej výkonnosti zohráva vo fáze stabilizácie životne dôležitú úlohu aj hodnotenie vlastného postavenia vzhľadom na konkurenciu, je nevyhnutné hľadať prienik medzi kvalitatívnymi prístupmi orientovanými na oblasť podnikových stratégií a kvantitatívnymi prístupmi odzrkadľujúcimi hospodársku a finančnú stránku podnikania. Uvedomením si vzájomnej prepojenosti a nadväznosti uvedených prístupov získame komplexný pohľad na činnosť podniku a zefektívňime tak proces stanovenia vhodnej stratégie, ktorá zabezpečí plynulé pokračovanie v podnikateľskej činnosti bez prepuknutia krízy.

LITERATÚRA

ADIZES, I. 2008 *Adizes Methodology (PAEI)* [online]. 2008, [cit. 5.12.2012]. Dostupné na: <<http://paei.wikidot.com/adizes-methodology#toc14>>.

ADIZES, I. 2005. *The Pursuit of Prime*. Santa Barbara : The Adizes Institute Publishing, 2005. 269 p. ISBN 0-937120-22-7.

KAZANJIAN, R.K. - DRAZIN, R. 1989. *An Empirical Test of a Stage of Growth Progression Model*. In *Management Science*. vol. 35. no. 12. p. 1489-1503.

KUPKOVIČ, M. 2003. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava : Sprint vfra, 2003. 452 s. ISBN 80-88848-71-7.

LIPITT, G.L. – SCHMIDT, W.H. 1967. *Crises in a developing organization*. In *Harvard Business Review*. vol. 45. no. 6. p. 102-112.

MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Sprint vfra, 2006. 227 s. ISBN 80-89085-69-5.

MILLER, D. – FRIESEN, P.H. 1984. *A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle*. In *Management Science*, Vol. 30, No. 10, p. 1161-1183.

- NEUMANNOVÁ a kol., 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. 201 s. ISBN 978-80-8078-464-5.
- PETERS, T.J. - WATERMAN, R.H. 1982. *In Search of Excellence – Lessons from America's Best – run Companies*. New York : Harper & Row Publishers, 1982. 400 p. ISBN 0-446-38507-7.
- PORTER, L.W. – ANGLE, H.L. – ALLEN, R.W. 2003. *Organizational Influence Processes*. 2nd edition. New York : M. E. Sharpe, 2003. 555 p. ISBN 0-7656-0999-1.
- QUINN, R., - CAMERON, K. 1983. *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*. In *Management Science*. vol. 29. p. 33-41.
- SEDLÁK, M. a kol. 2010. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava : Iura Edition, 2010. 352 s. ISBN 978-80-8078-317-4.
- SHIROKOVA, G. 2006. *Strategies of Russian Companies at Different Stages of Organizational Life Cycle: An Attempt of Empirical Analysis* [online]. 2006, [cit. 7.12.2012]. Dostupné na: <http://dspace.gsom.pu.ru/jspui/bitstream/123456789/54/1/11%28E%29_2006.pdf>.
- SULL, D.N. 2003. *Revival of the Fittest: Why Good Companies Go Bad and How Great Managers Remake Them*. Boston : Harvard Business School Press, 2003. 203 p. ISBN 1-57851-993-4.
- VIDA, M. - KADÁR, G. 2007. *Význam reštrukturalizácie pre podnik*. Herľany 20.11.2007. In : *Novus Scientia (X. celoštátna konferencia doktorandov strojníckych fakúlt technických univerzít a vysokých škôl s medzinárodnou účasťou)* : Herľany, 2007. 775 s. ISBN 978-80-8073-922-5.
- VIDOVÁ, J. – MIHOK, J. 2007. *Stratégie v jednotlivých fázach podnikovej krízy*. In *SEMAFOR 2007, EKONOMIKA FIRIEM 2007 : Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Košice: Ekonomická univerzita v Bratislave – Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, 2007, s. 931-939.
- VLČEK, R. 2002. *Hodnota pro zákazníka*. Management Press, Praha 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
- VLČEK, R. 2001. *Velký třesk ve světle strategií restrukturalizace*. Zlín 16.05.2001 – 18.05.2001. In : ČERNÝ, Jaromír (ed.). *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2001, s. 213–225. ISBN 80-02-01424-3.
- WANG, K. 2005. *Business Life Cycles and Five Elements Theory* [online]. 2005, [cit. 27.1.2013]. Dostupné na: <http://systemicbusiness.org/pubs/2005_ISSS_016_Wang.pdf>.
- ZÁVARSKÁ, Z. 2008. *Fáza životného cyklu podniku a možnosti jeho financovania*. [online]. 2008, [cit. 27.12.2012]. Dostupné na: <<http://www3.ekf.tuke.sk/konfera2008/zbornik/files/prispevky/zavarska.pdf>>.

KONTAKT

Ing. Linda Síbertová
 Ekonomická univerzita v Bratislave
 Fakulta podnikového manažmentu
 Katedra podnikovohospodárska
 Dolnozemska cesta 1/b
 852 35 Bratislava
 Slovenská republika
 e-mail: linda.sibertova@gmail.com

ZAVÁDZANIE PERSONÁLNEHO CONTROLLINGU V MSP

IMPLEMENTATION OF PERSONAL CONTROLLING IN SME's

Veronika Soósová

ABSTRACT

The contribution focuses on the definition of personal controlling and the possibility of its application in SMEs. The importance of the implementation of personal controlling results from the large share of personal costs to the total costs, which requires to display the added value of human labour. Neither the human resource management, so as other areas of managing, cannot be functional properly without controlling – without setting objectives, monitoring the measure of their pursuance, determining divergences and receiving improving measures. Personal controlling aims to monitor and identify the deviations from the goals in human resources and creates proposals for their elimination.

KEY WORDS

Personal controlling, small and medium enterprises (SME), human resources (HR), implementation

JEL Classification

M12

ÚVOD

Trhová ekonomika so silným konkurenčným tlakom núti podniky neustále uvažovať nad svojím napredovaním, resp. udržaním sa na danej pozícii medzi ostatnými podnikmi. Rýchlo sa meniacim podmienkam sa musia podniky neustále prispôbovať, na základe čoho i riadenie ľudských zdrojov (RLZ) čelí významným požiadavkám na flexibilitu a zodpovednosť svojich politík.

Náklady na ľudskú prácu absorbujú v mnohých podnikoch najväčšiu časť celkových nákladov, z čoho vyplýva vysoká dôležitosť zobrazenia pridanej hodnoty ľudskej práce, ktorá je náročnou úlohou funkcie controllingu.

Riadenie ľudských zdrojov musí nielen zabezpečiť spojitosť svojich aktivít s firemnou stratégiou, ale i to, aby personálni manažéri boli schopní spoľahlivo vyčíslit' ich prínos, ako aj prínos ostatných pracovníkov v rámci organizácie. Personálny controlling je ako súčasť riadenia ľudských zdrojov dobre známy najmä v prvotriednych a veľkých spoločnostiach, v malých a stredných podnikoch je aplikovaný oveľa menej systematicky. Ľudský kapitál, o ktorý podniky vo veľkom súperia, predstavuje všetky schopnosti, znalosti i talent, ktorými oplývajú zamestnanci danej spoločnosti. Otázkou však nie je, či malé a stredné podniky môžu implementovať personálny controlling, oveľa dôležitejšia je odpoveď na otázku ako môže byť personálny controlling implementovaný do malých a stredných podnikov.

Controlling ako taký je schopný priam dokonale popísať skutočnosť, v ktorej sa organizácia momentálne nachádza. Zbiera údaje, zosúladí informácie, pomáha vybrať ľudí schopných realizovať podnikové ciele, kontroluje dodržiavanie plánov, zisťuje odchýlky

¹ Ing. Veronika Soósová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, VEGA č. 1/0910/12

a navrhuje opatrenia. Vykonáva sa v rôznych oblastiach podnikovej činnosti, a tak, ako vo veľkom podniku, je dôležitý i v podniku malom.

POSTUP ZAVÁDZANIA PERSONÁLNEHO CONTROLLINGU

Keďže hovoríme o ľudských zdrojoch, ktoré sa dajú kvantifikovať len do určitej miery, priradovanie výsledkov práce k nákladom je zložité z dôvodu absencie kauzálnych vzťahov medzi vstupmi a výstupmi. Do štyroch oblastí zaradil Homolka vo svojom článku nasledovné kritické faktory implementácie personálneho controllingu:²

Ľudská oblasť:	nedostatok kvalifikovaných ľudských zdrojov nedostatok času
Systémová oblasť:	dostatočná a správna príprava komplexné poňatie prepojenie metodických činností a nástrojov s nástrojmi technickými
Technická oblasť:	zaistenie dostatku hardwaru a softwaru
„Kultúrna“ oblasť:	definícia cieľov aktívne zapojenie manažmentu akceptácia systému všetkými jeho aktívnymi aj pasívnymi užívateľmi merateľnosť prínosov reporting a interpretácia výsledkov riadenie zmeny

Vymenované oblasti a faktory možno nazvať kritickými z dôvodu, ktorým je ich zabezpečenie ešte pred zavedením personálneho controllingu v spoločnosti. Najväčší význam má oblasť kultúrna, pretože jej zabezpečenie je najzložitejšie.

Ako už bolo spomenuté, pri zavádzaní personálneho controllingu do MSP je potrebné poznať osobitosti jednotlivého podniku a zohľadniť ich. Z tohto dôvodu nemožno stanoviť presný postup zavádzania personálneho controllingu do MSP, každý postup zavádzania je závislý na rôznych premenných, ktoré majú vplyv na konkrétne prevedenie. Hlavnými premennými, ktoré ovplyvňujú implementáciu controllingu, sú veľkosť a typ podniku.

Všeobecne by sme však mohli uplatniť nasledovný postup:

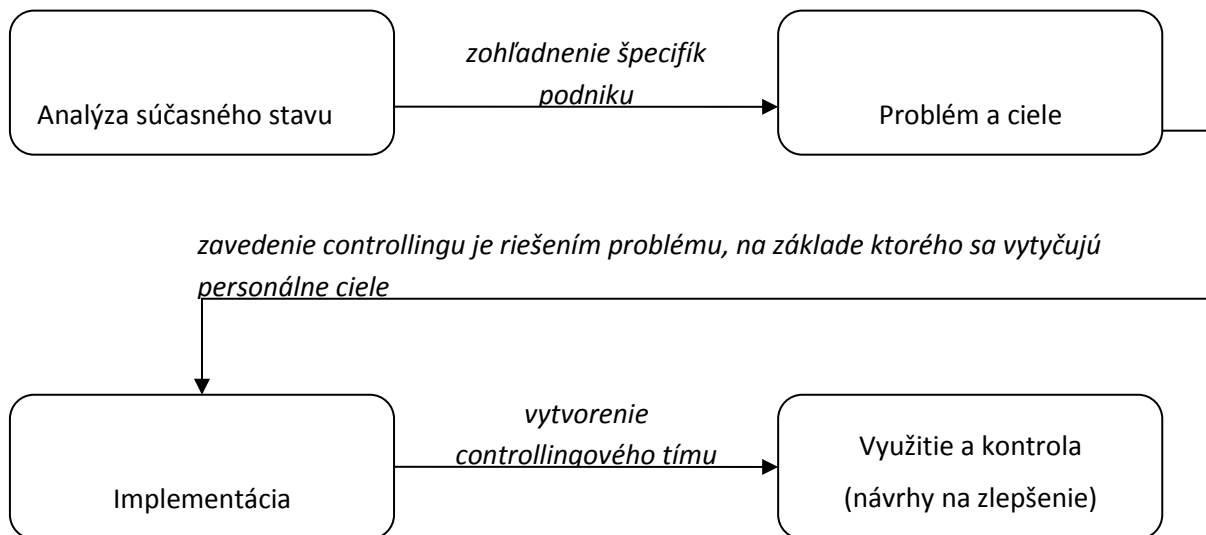
1. Analýza súčasného stavu – popis východiskovej situácie, zistenie špecifik podniku, hľadanie potenciálnych problémov implementácie personálneho controllingu.
2. Problém a ciele personálneho controllingu – definovanie problému vychádza z predpokladu, že podniky zavádzajú controlling najmä vtedy, ak sa vyskytne problém, ktorý je nutné vyriešiť, a ideálnym riešením je práve zavedenie controllingu. Na základe zistenia problému podnik vytýči ciele v personálnej oblasti, ktoré chce prostredníctvom controllingu dosiahnuť.
3. Implementácia controllingu v podnikovej praxi – základom implementovania personálneho controllingu je určenie tímu ľudí, ktorí sa budú zaoberať plnením stanovených cieľov. „Nevyhnutným predpokladom pre úspešnú realizáciu tejto práce sú ľudia, ktorí svojím výkonovým potenciálom naplňujú rastúce požiadavky zákazníkov.“³
4. Využitie personálneho controllingu a kontrola – využívaním controllingu môže podnik diagnostikovať nedostatky a chyby v personálnej oblasti a následne poskytuje návrhy

² HOMOLKA, Petr. Personální controlling. In: Moderní řízení 9/98, ISSN 0026-8720

³ STOLORZ, Ch. – FOHMANN, L.: Controlling in Consultingunternehmen: Instrumente, Konzepte, Perspektiven, 2. erweiterte Auflage, Germany, 2005, ISBN 3-409-22139-5, s. 200

na ich zlepšenie. Úlohou personálneho controllera nie je však len chyby napraviť, ale ich predvídať, aby sa im mohol vyhnúť skôr, ako sa vyskytnú. „Úlohou personálneho controllera je hodnotenie produkčného faktora práca tak, aby bolo možné čeliť rastúcim požiadavkám na znižovanie nákladov.“⁴

Obr. 3: Grafický model postupu zavedenia personálneho controllingu:



Zdroj: vlastné spracovanie

Dôvodom, pre ktorý MSP neimplementujú controlling v takom rozsahu ako veľké spoločnosti, je strach z nového a neznámeho. Podmienkou pre efektívne zavedenie controllingu v MSP je najmä presvedčenie samotného vlastníka a jeho schopnosť získať si pre tento krok aj ostatných ľudí, ktorým prídu nové úlohy v podobe prípravy reportov a vyhodnocovania, na základe ktorých môžu mať pracovníci pocit straty „nezávislosti“, či „pracovnej slobody“.

HR SCORECARD - potenciálny nástroj personálneho controllingu v MSP⁵

Na efektívny výkon používa personálny controlling rôzne nástroje, z hľadiska MSP môžeme ako využiteľné v týchto podnikoch označiť kľúčové merania, a tzv. HR scorecard. BSC môže podnik efektívne implementovať len ak je schopný postupne previesť svoje postupy, význam a ciele na zamestnancov. Tímto má byť poskytnutý určitý rámec a odborná príprava, na základe ktorej vidia podnikové ciele a stratégie a spôsob ich merania.

„Použitím HR scorecard je podnik schopný lepšie sledovať a zaznamenávať metriku ľudských zdrojov. Je nutné dať pozor na to, že zhromažďovanie údajov, ako aj ukazovateľov nebudú vedúcemu k ničomu, ak ich neanalyzuje a nezačlení do svojich rozhodovacích procesov. Práve toto je miesto, kde prichádza na rad HR scorecard. Každá spoločnosť potrebuje metodológiu, ktorá jej umožní vidieť a analyzovať informácie, aby vedela, aký druh užitočných rozhodnutí má vykonať pre dobro zamestnancov, ako aj samotnej organizácie.“⁶

„HR scorecard umožňuje robiť dve dôležité veci - manažovať ľudské zdroje ako strategické aktíva a demonštrovať prínos ľudských zdrojov pre podnik z hľadiska finančného úspechu. Hoci každá spoločnosť bude svoju scorecard znázorňovať svojím vlastným

⁴ JUNG, H.: Controlling, 2. Auflage, Oldenbourg, Munchen, Wien, 2007, ISBN 978-3-486-58500-1

⁵ <http://www.hrmbusiness.com/2009/02/using-balanced-scorecard-in-hr.html>

⁶ BLOKDIJK, G.: Balanced scorecard 100 success secrets : 100 most asked questions on approach, development, management, measures, performance and strategy, Emereo Pty Ltd, 2008, s.126 , ISBN 978-0-9804-8525-7

spôsobom, dobre premyslený scorecard by mal dosiahnuť, že budete rozmýšľať o štyroch hlavných témach: kľúčové výstupy ľudských zdrojov, ktoré budú ovplyvňovať rolu ľudských zdrojov vo firemnej stratégii; vysoko výkonný systém práce; rozsah, v ktorom je tento systém v súlade s firemnou stratégiou; a efektívnosť, s ktorou sa tieto výstupy vytvárajú.⁷

Hlavnou úlohou BSC je spájať činnosti ľudských zdrojov so stratégiou a stanoviť rozsah, v ktorom funkcie RLZ pridávajú hodnotu cieľom a podnikovej stratégii. Pri RLZ súvisí najmä s ľuďmi, ich produktivitou a procesmi.

- Ľudia – správanie zamestnancov, ich schopnosti, zručnosti, či postoje
- Produktivita – výkon na jedného zamestnanca
- Procesy – hodnotenie spokojnosti zamestnancov – ako ich organizácia odmeňuje, rozvíja ich schopnosti tak, aby naďalej poskytovali pridanú hodnotu pre spoločnosť

Výhody využívania BSC v riadení ľudských zdrojov možno vyjadriť nasledovne:

1. Použitie BSC pri riadení výkonnosti je vlastne holistický prístup, pretože nezanecháva žiadnu z kľúčových oblastí organizácie „neobrátenú“. Zameriava sa na podstatné veci potrebné na dosiahnutie maximálnych výsledkov. Nasleduje Paretov princíp, kde 80% produktívneho organizačného výkonu pochádza z 20% najdôležitejších ukazovateľov.
2. BSC spája organizačné jednotky do súdržnejšej entity k spoločnému cieľu, pričom sa budú naďalej usilovať o dosiahnutie vlastných a oblastných cieľov. Vlastný výkon je spojený s výkonom oddelenia, ciele a výkony jednotlivcov sa potom integrujú do výkonu jednotky či oddelenia. BSC núti pracovníkov konať synergicky.
3. Najlepšou časťou implementácie BSC je, že máte výsledky toho, čo meriate, pretože BSC umožňuje organizácii prepojiť vykonané merania s podnikovou stratégiou a cieľmi.

„HR scorecard je možné použiť k diagnostike interného a externého nasadenia pomerne jasnou cestou. Po prvé, manažéri diagnostikujú vnútorné nasadenie na základe hodnotenia, či sa jednotlivé personálne postupy navzájom podporujú, alebo pracujú v protichodnom zmysle. Po druhé, manažéri posudzujú, či sú personálne postupy dávajú plnohodnotnú možnosť vývojovým „produktom“ kľúčových pracovníkov, ako sú pracovná stabilita a tímová práca. Po tretie, stupeň externého nasadenia sa hodnotí na základe posúdenia stupňa, v ktorom sú „vývojové produkty“ pracovníkov prepojené s kľúčovými strategickými programmi riadenia výkonu. Tieto tri hodnotenia sú mimoriadne užitočné nielen pre odvodenie opatrení interného a externého nasadenia vysoko účinných pracovných systémov, ale tiež pre zapojenie širšej skupiny manažérov a zamestnancov v diskusii, ako najlepšie implementovať systém.“⁸

Podľa HR scorecard musí byť personálny systém merania založený na jasnom pochopení organizačnej stratégie. Ide o mechanizmus popisujúci tvorbu hodnoty zamestnancov a systému riadenia zamestnancov v podniku.

HR Scorecard má päť kľúčových prvkov:⁹

Prvým prvkom je to, čo nazývame úspech zamestnancov. Pýta sa: Má zamestnanec kľúčové strategické zámery (plány) pre podnikanie?

⁷ BECKER, B. E. – HUSELID, M. A. – ULRICH, D.: HR scorecard : linking people, strategy and performance, USA, HBS Press, 2001, s. 53, ISBN 1-57851-136-4

⁸ BOHLANDER, G. – SNELL, S.: Managing human resources. USA. South-Western Cengage Learning, 2010, s. 721, ISBN 978-0-324-59331-0

⁹ <http://www.markhuselid.com/hr.html>

Druhým prvkom sú správne personálne náklady. Pýta sa: Je naša celková investícia do zamestnancov (nielen funkcie HR) primeraná (nie len minimálna)?

Tretí prvok môžeme označiť za správne typy personálneho zoskupovania. Pýta sa: Sú naše personálne postupy v súlade s obchodnou stratégiou a diferencované cez pozície, kde je to vhodné?

Štvrtým prvkom sú správne personálne postupy. Pýta sa: Navrhli a implementovali sme svetovú triedu politiky a princípov riadenia ľudských zdrojov všade v podnikaní?

Piatym prvkom sú správni personálni profesionáli. Pýta sa: Majú naši personálisti zručnosti potrebné k navrhnutiu a implementácii svetovej triedy systému RLZ?

Pri vypracovávaní HR scorecard, ako aj pri samotnej aplikácii personálneho controllingu je nutné si uvedomiť, že neúspechom organizácií nie sú technológie či budovy, ale ľudia.

Tab. 3: Praktické príklady aplikácie BSC v oblasti ľudských zdrojov

Spoločnosť	Strategické ciele	Ukazovatele	Spôsob merania
BMW	Voľba zamestnávateľa: interní/externí zamestnanci	atraktivita na trhu práce	analýza atraktivity
		úspešné výberové konanie	pomer uchádzačov k pozvaným
		spokojnosť zamestnancov	zamestnanecký prieskum
Breuninger GmbH & Co.	Rozvoj kvalifikovaného a motivovaného personálu	spokojnosť zamestnancov	index "šťastný zamestnanec"
		kvalifikácia a kvalita zamestnancov	výsledky testov
		fluktuácia zamestnancov	miera fluktuácie
		produktivita zamestnancov	obrat na zamestnanca

Zdroj: WUNDERER, R. – JARITZ, A.: *Unternehmerisches Personalcontrolling: Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement*. Luchterhand Verlag GmbH, 2006, s. 361 – 364, ISBN 978-3472063384

ZÁVER

Ľudské zdroje podniku sa pôsobením trhovej ekonomiky stávajú čoraz dôležitejším zdrojom konkurencieschopnosti, zvyšuje sa hodnota ľudského kapitálu. Môžeme tvrdiť, že sa považujú za najpodstatnejší faktor, ktorý podniky využívajú. Nielen prvotriedne, ale i malé a stredné podniky by im preto mali venovať patričnú pozornosť. Hoci je ich hodnotenie náročné, to, čím vynikajú najúspešnejšie podniky, je práve dobrá organizácia a využitie ľudských zdrojov. Personálny controlling sa zaoberá kvalitatívnou, kvantitatívnou i strategickou oblasťou ľudských zdrojov, čím prispieva k zlepšovaniu podnikových výsledkov. Z dôvodu rozmanitosti malých a stredných podnikov je jeho implementácia odlišná v závislosti od špecifik daného podniku, v konečnom dôsledku však umožňuje merať podnikové výsledky v personálnej oblasti, ako aj porovnávať ich s inými podnikmi a prinášať zlepšenia.

LITERATÚRA

- BECKER, B. E. – HUSELID, M. A. – ULRICH, D.: The HR scorecard: linking people, strategy and performance. HBS Press. Boston, 2001, 235 s. ISBN 1-57851-136-4
- STOLORZ, Ch. – FOHMANN, L.: Controlling in Consultingunternehmen: Instrumente, Konzepte, Perspektiven, 2. erweiterte Auflage, Germany, 2005, ISBN 3-409-22139-5, 272 s.
- BLOKDIJK, G.: Balanced scorecard 100 success secrets : 100 most asked questions on approach, development, management, measures, performance and strategy, Emereo Pty Ltd, 2008, ISBN 978-0-9804-8525-7, 156 s.
- BOHLANDER, G. – SNELL, S.: Managing human resources. USA. South-Western Cengage Learning, 2010, ISBN 978-0-324-59331-0, 821 s.
- WUNDERER, R. – JARITZ, A.: Unternehmerisches Personalcontrolling: Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement. Luchterhand Verlag GmbH, 2006, ISBN 978-3472063384, 498 s.
- JUNG, H.: Controlling, 2. Auflage, Oldenbourg, München, Wien, 2007, ISBN 978-3-486-58500-1
- HOMOLKA, Petr. Personální controlling. In: Moderní řízení 9/98, ISSN 0026-8720
www.hrmbusiness.com
www.markhuselid.com

Príspevok vychádza s podporou vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva SR a SAV projektu VEGA č. 1/0910/12 Controlling podnikov financovaný na princípe verejných zdrojov

KONTAKT

Ing. Veronika Soósová
Katedra podnikovohospodárska
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
e-mail: soosova.veronika@gmail.com

SÚČASNÉ TRENDY V ONLINE MARKETINGU A NAJČASTEJŠIE ONLINE FORMÁTY VYUŽÍVANÉ PODNIKMI V SR

CURRENT TRENDS IN ONLINE MARKETING AND MOST FREQUENTLY USED FORMS OF ONLINE ADVERTISING AMONGS ENTREPRENEURS IN SLOVAKIA

Mária Spišiaková

ABSTRACT

Good marketing is increasingly becoming an important ingredient of business success and profoundly affects our everyday lives. In recent years there has been a drastic acceleration of changes in marketing methods and tools used by specialized marketing companies as well as individuals and enthusiasts. We live in a digital age; the world is changing because of the internet. Online marketing and online communication tools are very complex. In the Internet environment, so there is a connection of the components of marketing. This is especially true in recent years when there has been a rapid development of the Internet and the possibilities it offers to users on the one hand and companies and marketing agencies on the other.

KEY WORDS

Online marketing, Internet marketing, Rich Media Banner, Click Through Rate

JEL Classification

M 31, M 37

ÚVOD

"Marketing je všade. Formálne alebo neformálne sa ľudia a spoločnosť zaoberajú nespočítaným množstvom aktivít, ktoré by sme mohli nazývať marketingom. Dobrý marketing sa v stále vo väčšej miere stáva dôležitou ingredienciou podnikateľského úspechu. A marketing hlboko ovplyvňuje naše každodenné životy. Je vo všetkom, čím sa zaoberáme - od šiat, ktoré nosíme, cez webové stránky na ktoré klikneme, až k reklamám, na ktoré sa pozeráme." [1] V posledných rokoch dochádza k razantnému zrýchleniu zmien v marketingových metódach a nástrojoch, ktoré používajú špecializované marketingové firmy, tak aj jednotlivci a nadšenci. Žijeme v digitálnom veku a svet sa mení vďaka internetu. Už dávno neplatia tzv. staré pravidlá marketingu, ktoré Scott opisuje ako stav, kedy marketing jednoducho znamenal reklamu, ktorá bola jednosmerná (od spoločnosti smerom k spotrebiteľovi) a výhradne zameraná na predaj produktu. [2]

INTERNETOVÝ MARKETING VS. ONLINE MARKETING

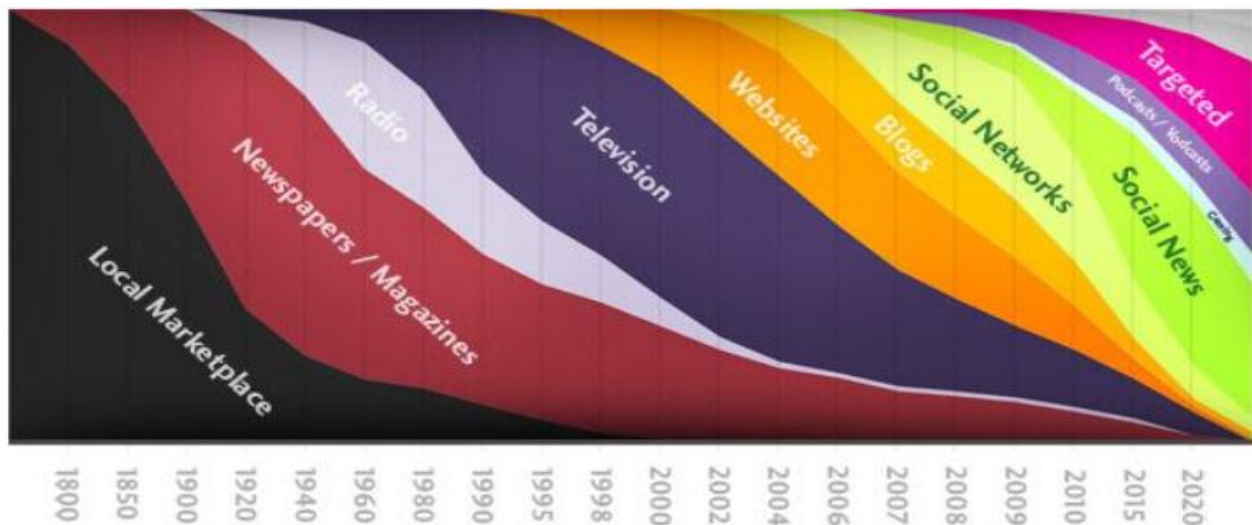
Tieto pojmy sú si veľmi blízke a ako Janouch píše [3] sú často zamieňané, vrátane takých ako sú i-marketing, e-marketing alebo web marketing. Pre vyššiu prehľadnosť je lepšie internetový marketing vymedziť ako marketingové aktivity na internete a online marketing chápať ako rozšírenie aktivít o marketingové aktivity cez mobilné zariadením. Toto delenie sa však v posledných rokoch stiera, vďaka neustále vyspelejším mobilným zariadením, ktoré už

* Ing. Mária Spišiaková., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, autorský podiel 100%

môžu byť non-stop pripojené na internet. Súčasné mobilné telefóny majú už internetový prehliadač a je na ne možné sťahovať rôzne aplikácie, vďaka ktorým sa užívateľ k internetovým službám typu e-mail ľahšie dostane. Online marketing a nástroje online komunikácie sú veľmi komplexné. V prostredí internetu tak dochádza k prepojeniu jednotlivých zložiek marketingu. To platí najmä v posledných rokoch kedy došlo k prudkému rozvoju internetu a možností, ktoré ponúka ako užívateľom na jednej strane, tak spoločnostiam a marketingovým agentúram na strane druhej.

Obrázok č.1 zobrazuje proporcionálne rozdelenie rôznych druhov mediálnych kanálov v špecifických obdobiach na základe čoho môžeme vyhodnotiť vývoj a odhadnúť hypotetický vývoj marketingu.

Obrázok č.1 Vývoj marketingu



Prameň: Rolný, Marek. *Efektivní internetový marketing*. [company e-learning materials] Prostějov : Web71 s.r.o., 2010. Bratislava 2000 s.336 ISBN 80-88715-81-4

Jediná forma marketingu v 19.storočí bola iba informácia vymieňajúca sa medzi zákazníkmi a obchodníkmi na miestnom trhu a v novinách. Situácia sa zmenila v čase vynálezu televízie, kedy sa marketing stal masovou záležitosťou. Toto je dôvod, prečo sú online formy marketingu silnou zbraňou v rukách marketérov v súčasnosti. Zákazníci sú znechutený masovou formou reklamy z televízie, rádia, novín a letákov. Dokonca reklamy nepočúvajú ani nečítajú. Iba 2-3% ľudí reagujú na letáky. Jeden z dvadsiatich telefonátov predávajúcich produkt alebo službu je fenomenálny úspech. Ak sa pozeráme na tieto čísla úpadok klasického marketingu je zrejmy. Problémom klasického marketingu je, že ponúkajú zákazníkovi niečo, čo nechcú. Toto je dôvodom, prečo vo všeobecnosti vôbec nedôverujú marketingu. Internet zmenil všetko, marketing nevynímajúc. Vďaka online svetu sa pomaly vraciame k osobnému prístupu ku každému jednému zákazníkovi. Najväčšou výhodou online marketingu je, že sa môžeme cielene zamerať na záujmy zákazníkov o naše produkty a služby s väčšou efektívnosťou, než pri „starých technikách/spôsoboch marketingu“

VÝHODY A NEVÝHODY ONLINE MARKETINGU

Online marketing ponúka oproti ostatným formám marketingu tak výhody, ako aj nevýhody. Ich ucelený prehľad ponúka Janouch, ktorý zhrnul hlavné výhody online marketingu do siedmych bodov:

Cielenie a individualizácia – vďaka využitiu internetu je možné presne zacieliť na skupiny zákazníkov (prípadne jednotlivých zákazníkov), ktorí majú o daný produkt alebo službu

záujem. Zákazníci zároveň vystupujú z individuality (obojsmerná komunikácia), čo umožňuje plne pochopiť ich individuálne potreby a preferencie.

Monitorovanie a meranie – jednou z hlavných predností online marketingu je merateľnosť mnohých ukazovateľov. Vďaka analytickým nástrojom je možné merať nielen počty návštevníkov na stránkach, reálne kliky na reklamu a nákupy, ale aj správanie návštevníkov v rámci stránok alebo dosah komunikácie na sociálnych sieťach.

Spätná väzba zákazníkov – internet slúži ako médium pre obojstrannú komunikáciu medzi firmou a zákazníkom. Oproti dobe masmédií, kedy bol tok informácií jednosmerný smerom k zákazníkovi a spätná väzba bola prakticky potlačená, tak má dnes zákazník k dispozícii prostriedky k vyhľadávaniu hodnotenia produktov a v prípade nespokojnosti aj možnosť tieto informácie predávať ďalším potenciálnym kupujúcim. Dochádza tak k vyššiemu dôrazu na kvalitu služieb a výrobkov.

Komplexnosť – internet ponúka širokú škálu použiteľných metód a nástrojov, ktoré možno využiť k osloveniu potenciálnych zákazníkov.

Efektívnosť – online marketing ponúka v porovnaní s ostatnými druhmi reklám lacnú možnosť propagácie. Veľkou výhodou pre zadávateľa je aj možnosť použiť platobný model založený na platbe za akciu – t.j. dochádza k platbe až po uskutočnení nákupu, kliknutí, prípadne vzhliadnutiu alebo prečítaní

Dostupnosť – internet funguje 24 hodín denne, 365 dní v roku a aj v dobe, kedy je v niektorých oblastiach pokles aktivity (napr. počas noci), stále je možnosť oslovenia potenciálnych zákazníkov na druhej strane sveta.

Globálny dopad – až na niekoľko výnimiek (spôsobených hlavne cenzúrou) je možné cez internet osloviť kohokoľvek s prístupom k internetu kdekkoľvek na svete.

A za hlavné nevýhody považuje:

Dôveryhodnosť – internet je stále niektorými užívateľmi považovaný za druhoradé médium, kde nie je možné určiť autora obsahu a je tak potenciálne nedôveryhodný. Zároveň dochádza k prudkému nárastu kriminality v kontexte sociálnych sietí.

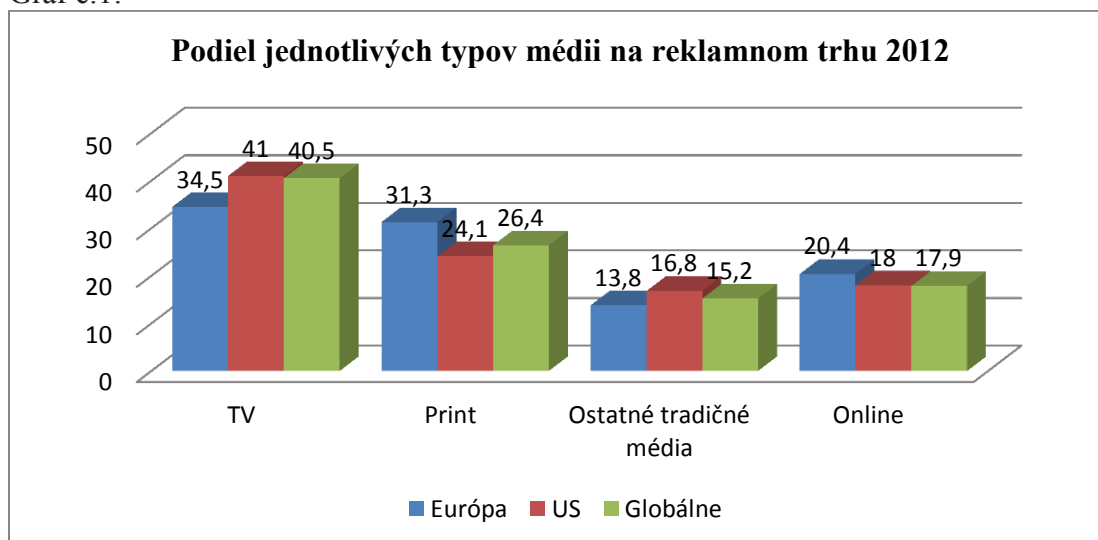
Všetci nie sú online – využívanie internetu hlavne u seniorov je menej časté – čo je spôsobené hlavne nedôverou v toto médium a taktiež nižšou počítačovou gramotnosťou tejto skupiny.

Menšia využiteľnosť pre lokálne podniky – globálny dopad, ktorý je jednou z výhod online marketingu môže naopak byť považovaný aj za nevýhodu pre použitie marketingu malých lokálnych podnikov.

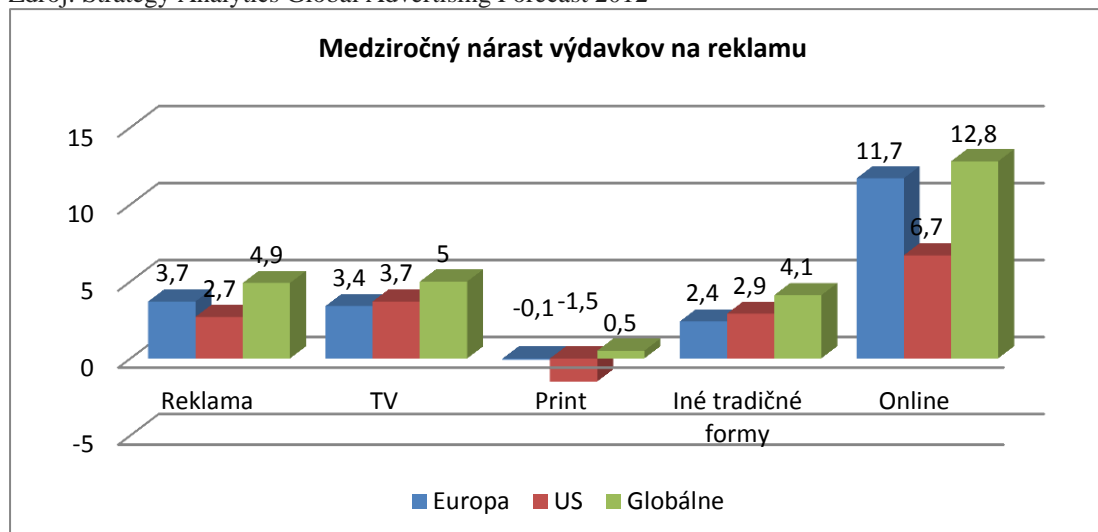
INTERNETOVÝ TRH 2012

Napriek veľkému úpadku klasického marketingu je z hľadiska typu reklamných médií naďalej lídrom TV reklama, ktorá sa v celosvetovom meradle podieľa na reklamných výdavkoch 40%. Z hľadiska objemu druhá najrozšírenejšia je printová reklama, ktorá sa podieľa 26%. Z grafu č.1 je zrejmé, že internetová reklama je tretia najrozšírenejšia reklama a z grafu č. 2 vyplýva, že rastie rekordne rýchlo. V USA narástli výdavky na online reklamu medziročne o 6,7 %, v Európe o 11,7 % a globálne až o 12,8 %. Výdavky v tomto segmente sú síce napriek enormnému medziročnému rastu stále nižšie ako v televízii alebo v tlačенých médiách, ale trhový podiel bol v roku 2012 takmer 18%, čo predstavuje 83,2 mld.US, čím prekonal už objem výdavkov v ostatných tradičných médiách, do ktorých patrí napr. rozhlas a kino. V roku 2012 bol vyšší podiel online reklamy v Európe ako v US, dosiahol 20,4%. Na základe vývoja a súčasných trendov sa predpokladá naďalej nadpriemerný rast online reklamy. Jej objem by mal dokonca v priebehu niekoľkých rokov prekonať objem reklamy v printových médiách.

Graf č.1:



Zdroj: Strategy Analytics Global Advertising Forecast 2012



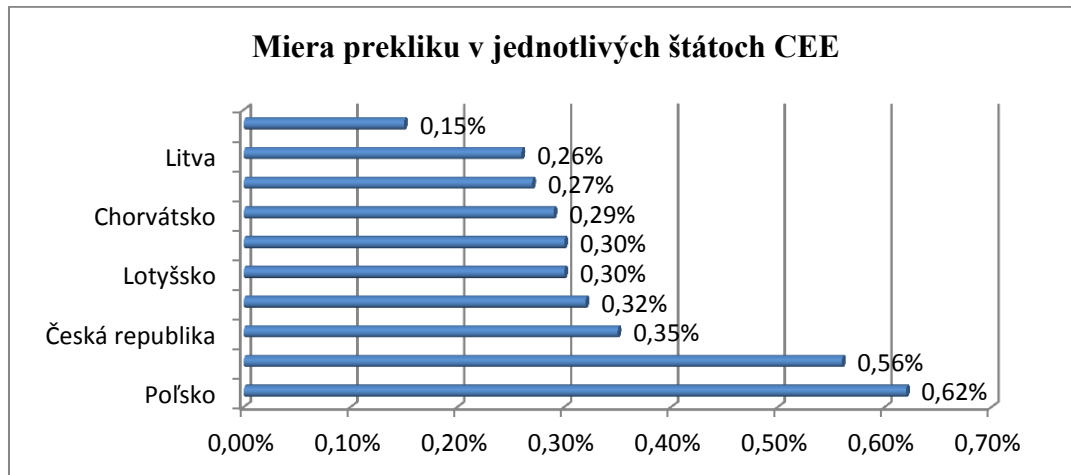
Graf č. 2:

Zdroj: Strategy Analytics Global Advertising Forecast 2012

Ak sa pozeráme na predchádzajúce grafy úpadok klasického marketingu je zrejmé. Problémom klasického marketingu je, že ponúka zákazníkom niečo, čo nechcú. Toto je dôvodom, prečo vo všeobecnosti ľudia vôbec nedôverujú marketingu a reklame. Internet zmenil všetko, marketing nevynímajúc. Vďaka online svetu sa pomaly vraciame k osobnému prístupu ku každému jednému zákazníkovi. Z tohto dôvodu by sme sa teraz zamerali na súčasné trendy roku 2012 v online marketingu. Jedným z najčastejšie využívaným online formátom v uplynulom roku bol rich media banner.

Podľa reportu gemiusAdMinotoring, ktorý je vykonávaný každý polrok na vybraných trhoch CEE regiónu má Slovensko druhú najvyššiu CTR pri displejových kampaniach z vybraných štátov a stále rastie. CTR je miera preklikov (Click-Through Rate), je to jeden z najdôležitejších ukazovateľov pri online kampaniach. Je to pomer medzi počtom kliknutí na reklamný formát (odkaz) a počtom jeho zobrazení (impresii, doručení reklamného formátu) vyjadrený v percentách. Ak sa teda reklamný formát zobrazil 1 000-krát a z toho bolo 20 klikov, mali ste 2%-tný Click Rate. Miera prekliknutia dosahuje u nás podľa spomínaného reportu 0,56%, čo je výraznejšie viac ako v Českej republike (0,35%) alebo v Maďarsku (0,27%). Najvyššia miera preklikov je v Poľsku, kde táto hodnota dosahuje až 0,62%, naopak najnižšia hodnota CTR je v Srbsku, iba 0,15%.

Graf č.2



Zdroj: gemiusDirectEffect/AdOcean 2012

V porovnaní s výsledkami za druhý polrok 2011 sa zvýšilo CTR na Slovensku o 0,07 percentuálneho bodu, čo je najvyšší nárast zo všetkých sledovaných štátov. Dôvodov prečo slovenskí používatelia klikajú na online reklamy viac ako v iných štátoch a prečo CTR zaznamenalo taký nárast medzi druhým polrokom 2011 a prvým polrokom 2012 je niekoľko. Jedným z najvýznamnejších je pravdepodobne fakt, že čoraz väčší podiel reklamných bannerov používaných v kampaniach na našom trhu patrí do rich media formátov.

Rich media banner je interaktívna forma bannerovej reklamy, ktorá má za úlohu účinne a efektívne osloviť cieľovú skupinu. S technologickým vývojom prišla možnosť nahradiť klasické bannery multimediálnymi formátmi, rich media bannermi. Sú to rôznorodé formáty postavené hlavne na technológii Flash, ktoré ponúkajú možnosť interaktívne a zaujímavo spropagovať produkty či služby. V princípe sa formátom nekladú medze a kreatívna agentúra má k dispozícii celú paletu rôznych možností využitia a stvárnenia rich media bannerov:

- Zväčšujúce/zmenšujúce sa- po prejdení myšou sa banner zväčší alebo zmenší
- Pevné- banner s pevným miestom na stránke
- Plávajúce- banner "pláva" nad obsahom stránky
- Prechodové- banner sa zobrazuje na celej obrazovke pred obsahom stránky

Tak ako všetko má svoje výhody a nevýhody, tak je to aj s rich media bannermi. Hlavná výhoda multimediálnych bannerov je hlavne v ich interaktivite a alternatívnom prístupe k cieľovej skupine. Ak zhrnieme výhody sú to najmä tieto:

- interaktivita
- možnosť kreatívneho prístupu k zákazníkom
- veľká sila pri podpore značky
- vyššia účinnosť ako štandardné bannery
- možnosť cielenia na vybranú skupinu zákazníkov

Ani multimediálne formáty nie sú bez nevýhod. V tomto prípade však treba povedať, že nevýhody sú takmer výlučne spojené s technológiami používanými na ich tvorbu. Môžeme ich zhrnúť na:

- chýbajúce štandardy
- zložité technológie

- vysoké náklady na tvorbu a nákup médií
- problematické vyhodnocovanie a meranie štatistiky úspešnosti
- problém s veľkosťou reklamných súborov a jej obmedzeniami
- v súvislosti s veľkosťou súborov problém s rýchlosťou užívateľov a časom potrebným pre načítanie reklamy

Napriek týmto nevýhodám sa rich media bannerov netreba obávať. Poskytovatelia reklamných priestorov a rovnako reklamné online systémy húževnato pracujú na ich odstránení a do budúca sa určite môžeme tešiť, že väčšina z týchto problémov bude odstránená.

ZÁVER

Prioritou online marketingu je slúžiť ako efektívne marketingové riešenie s jasne definovaným cieľom, ktorým je získať nových zákazníkov a tým zvyšovať zisk a konkurencieschopnosť podniku. Precízne naplánovaná, inovatívna a správne zrealizovaná internetová reklamná kampaň má obrovský potenciál pre akúkoľvek organizáciu. Z prieskumu gemiusAdMonitoring vyplýva, že čoraz viac inzerentov chce osloviť užívateľa originálne a zaujímavo a tak volí netradičné formáty online reklamy, ktoré nielen komunikujú reklamnú propozíciu, ale tiež ohúria a nadchnú návštevníkov a donútia ich prekliknúť sa na stánku. Popularita klasických reklamných formátov je stále vysoká, rozhodujúcim faktorom je cena, pretože klasické reklamné bannery sú lacnejšie ako rich media bannery. Napriek vyššej cene čoraz viac inzerentov chce osloviť užívateľov inak ako konkurencia a využíva práve rich media bannery. Rich media bannery sú pre používateľov lákavejšie a atraktívnejšie, čím sa zvyšuje CTR .

LITERATÚRA

KOTLER, P.; KELLER, K.L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

SCOTT, D.M.; PLCHOTOVÁ, J. *Nová pravidla marketingu a PR: naučte se využívat vydávání zpráv, blogy, podcasty, virální marketing a online média pro přímé oslovení zákazníků*. Vyd. 1. Praha: Zoner press, 2008. 272 s. ISBN 978-80-86815-93-0.

JANOUCHE V. *Internetový marketing: Prosaďte se na webu a sociálních sítích*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 297 s. ISBN 978-80-251-2795-7, s.17

ROLNÝ, M. *Efektivní internetový marketing*. [company e-learning materials] Prostějov : Web71 s.r.o., 2010. Bratislava 2000 s.336 ISBN 80-88715-81-4

ICHNOVSKÝ, I. *Trendy v online reklame za rok 2012*, IN *Stratégie*. 2012, č. 12, s. 22. ISSN 1210-3756.

www.strategyanalytics.com

http://files.gemius.pl/Reports/2012/2012_H1_gemiusAdMonitor.pdf

KONTAKT

Ing. Mária Spišiaková
 Ekonomická univerzita v Bratislave
 Fakulta podnikového manažmentu
 Katedra podnikovohospodárska
 Dolnozemska cesta 1/b
 852 35 Bratislava , Slovenská republika
 e-mail: mari.spisiakova@hotmail.com

VPLYV EKONOMICKÉHO RASTU NA SPOTREBU A OBJEM OBCHODNEJ A VÝROBNEJ MARŽE

THE EFFECT OF ECONOMIC GROWTH ON CONSUMPTION AND TRADE MARGIN VOLUME AND PRODUCTION MARGIN VOLUME

Lubomír Strieška, Jana Hlaváčiková

ABSTRAKT

The EU countries as well as the countries of the Eurozone have high budget deficits, gradually increasing their state debts. In order to stop this negative trend, various measures are afoot in the Eurozone to achieve budget deficits of less than 3% of the GDP in 2013 and the years to come. Such an obligation has been assumed also by the Slovak Republic. The Government of the Slovak Republic relies on the fact that increasing the state budget revenues will also create a relatively high economic growth, estimated in average at 1% - 2% of the GDP. In this contribution we analyze the effects of economic growth on VAT volume as well as on other economic indicators (consumer prices, consumption). The main problem is the magnitude of correlation between economic growth and domestic demand.

KEY WORDS

economic growth, value added tax volume, value added tax rate, trade margin volume, trade margin rate, production margin volume, price elasticity of demand, price elasticity of supply

JEL Classification:

H2, H5

ÚVOD

Slovenská republika (ďalej len „SR“) sa zaviazala, že v roku 2013 udrží deficit štátneho rozpočtu pod 3 % hrubého domáceho produktu (ďalej len „HDP“). Tento záväzok zabezpečuje SR znížením štátnych výdavkov, zvýšením dane fyzických a právnických osôb od určitej hranice. Nezvyšuje sa sadzba dane z pridanej hodnoty (ďalej len „DPH“). Vláda SR sa spolieha na pomerne vysoký ekonomický rast (rast HDP) v porovnaní s inými krajinami eurozóny. Na rok 2013 už boli uvádzané rôzne prognózy ekonomického rastu SR, ktoré sa pohybujú v rozmedzí od 1 % do 2 % HDP. Vyšší ekonomický rast v SR v porovnaní s krajinami eurozóny vyvoláva na Slovensku určitý optimizmus, že ekonomický rast vygeneruje vyššiu spotrebu a teda aj vyššie príjmy do štátneho rozpočtu. Vychádza sa z predpokladu, že ekonomický rast vytvorí nové pracovné miesta (zvýši sa zamestnanosť) a zvýšia sa aj priemerné mzdy v národnom hospodárstve. Nové pracovné miesta a zvýšená priemerná mzda vytvoria vyššie príjmy obyvateľstva, a teda sa predpokladá aj vyššia domáca spotreba (vyšší domáci dopyt). Takýto je predpoklad. A tu vzniká prvý problém. Nevieme presne odhadnúť mieru korelácie medzi ekonomickým rastom a domácou spotrebou. Vytvorí ekonomický rast nové pracovné miesta? Zabezpečí vyšší ekonomický rast aj vyššie priemerné

¹ doc. Ing. Lubomír Strieška, CSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 50%, podiel na projekte VEGA 1/0294/13 100%
Ing. Jana Hlaváčiková, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 50%, podiel na projekte VEGA 1/0294/13 100%

mzdy v národnom hospodárstve? Ak by sa tak stalo, vzniká druhý problém. Aká časť príjmov obyvateľstva z ekonomického rastu bude smerovať do domácej spotreby a aká časť do úspor. Zatiaľ tieto problémy možno simulovať iba na modeloch. Primárnym cieľom tohto príspevku je modelovať a analyzovať vplyv ekonomického rastu na domácu spotrebu a ďalšie ekonomické ukazovatele.

1 METODIKA RIEŠENIA PROBLÉMU

Na základe mikroekonomických princípov odvodíme tvorbu cien na trhoch dokonalej a nedokonalej konkurencie (monopol). Na trhoch dokonalej konkurencie platí princíp dopyt sa rovná ponuke. Na trhoch nedokonalej konkurencie (monopoly) na princípe marginálne výnosy sa rovnajú marginálnym nákladom. Na reálnych trhoch, medzi výrobcu a spotrebiteľa vstupuje obchod a štát. Obchod ovplyvňuje spotrebiteľské ceny prostredníctvom výšky sadzby obchodnej marže a štát prostredníctvom výšky sadzby dane z pridanej hodnoty. Výšku sadzby obchodnej marže vygeneruje trh. Jej výška závisí od intenzity konkurencie v obchode. Výšku sadzby DPH určuje štát zákonom. V reťazci výrobca, obchod, štát a spotrebiteľ vznikajú tri kategórie cien: výrobná cena, obchodná cena a spotrebiteľská cena. Vzťahy medzi týmito cenami sú nasledovné

$$p_o = \frac{p_s}{k} \text{ a } p_v = \frac{p_o}{z} \text{ alebo } p_v = \frac{p_s}{k \times z} \quad (1)$$

kde:

ps – spotrebiteľská cena,

po – obchodná cena,

pv – výrobná cena,

k – sadzba dane z pridanej hodnoty,

z – sadzba obchodnej marže.

Najprv zadefinujeme funkciu dopytu a potom funkciu ponuky. (Funkcie dopytu a ponuky môžu mať rôzne analytické tvary).

Nech funkcia dopytu má tvar

$$p = a_2 \times y^{-b} \quad (2)$$

Ak máme zadefinovanú funkciu dopytu vzniká otázka: ako ovplyvňuje funkciu dopytu **ekonomický rast**? Ekonomický rast by mal logicky zvyšovať spotrebu. Najprv funkciu (2) vyjadríme recipročne

$$y^{-b} = \frac{p}{a_2} \text{ z toho } y = \left(\frac{p}{a_2} \right)^{\frac{1}{-b}} \quad (3)$$

Funkciu (3) vynásobíme ekonomickým rastom r a dostaneme

$$y = \left(\frac{p}{a_2} \right)^{\frac{1}{-b}} \times r \text{ a po úprave } p = a_2 \times r^b \times y^{-b} \quad (4)$$

Funkciu ponuky odvodíme z nákladovej funkcie, ktorá má tvar

$$c(y) = d + f \times y^h \quad (5)$$

Keď nákladovú funkciu (5) derivujeme podľa y dostaneme funkciu marginálnych nákladov, ktorá tvorí v dokonalej konkurencii funkciu ponuky

$$MC(y) = p_{mc} = \frac{dc(y)}{dy} = f \times h \times y^{h-1} \quad (6)$$

Ak do funkcie ponuky (6) zakomponujeme sadzbu obchodnej marže (z) a sadzbu DPH (k) a $h-1=n$ potom dostaneme funkciu ponuky

$$p = k \times z \times f \times h \times y^n \quad (7)$$

Cenová elasticitu dopytu a ponuky vypočítame zo vzťahov (4) a (7) podľa známych postupov

a po úpravách dostaneme $E_D = \frac{-1}{b}$ (8) $E_S = \frac{1}{n}$ (9)

Pre dokonalú konkurenciu vypočítame výstup odvetvia y a spotrebiteľskú cenu ps na základe tohto modelu (dopyt sa rovná ponuke)

$$a_2 \times r^b \times y^{-b} = k \times z \times f \times h \times y^n \quad (10)$$

Z rovnice (10) dostaneme výstup odvetvia y a tento keď dosadíme do funkcie dopytu (4) dostaneme funkciu spotrebiteľskej ceny

$$y = \left(\frac{k \times z \times f \times h}{a_2 \times r^b} \right)^{\frac{-1}{b+n}} \quad (11) \quad ps = a_2 \times r^b \times \left(\frac{f \times h \times k \times z}{a_2 \times r^b} \right)^{\frac{b}{b+n}} \quad (12)$$

Ak poznáme funkciu spotrebiteľskej ceny môžeme odvodiť podľa vzťahu (1) cenu obchodu (po) a cenu výroby (pv) takto

Cena obchodu

Ceny výroby

$$po = \frac{a_2 \times r^b}{k} \times \left(\frac{f \times h \times k \times z}{a_2 \times r^b} \right)^{\frac{b}{b+n}} \quad (13) \quad pv = \frac{a_2 \times r^b}{k \times z} \times \left(\frac{f \times h \times k \times z}{a_2 \times r^b} \right)^{\frac{b}{b+n}} \quad (14)$$

Na základe vzťahov (8,9,11,12,13 a 14) odvodíme indexy: index spotrebiteľskej ceny, index spotreby, index objemu DPH, index objemu obchodnej marže a index objemu výrobnjej marže.

Index spotrebiteľskej ceny

Index spotreby

$$I_{ps} = r^{\frac{1}{E_D}} \times \left(\frac{k_2 \times z_2}{k_1 \times z_1 \times r^{\frac{1}{E_D}}} \right)^{\frac{E_s}{E_s + E_D}} \quad (15) \quad I_y = \left(\frac{k_2 \times z_2}{k_1 \times z_1 \times r^{\frac{1}{E_D}}} \right)^{\frac{-E_s \times E_D}{E_s + E_D}} \quad (16)$$

Index objemu DPH

Index objemu DPH vyjadříme ako rozdiel spotrebiteľskej ceny a ceny obchodu vynásobený objemom spotreby pri zmene niektorého parametra a delíme druhé obdobie prvým obdobím takto

$$I_T = \frac{T_2}{T_1} = \frac{(ps_2 - po_2) \times y_2}{(ps_1 - po_1) \times y_1} \quad I_T = \left(\frac{k_2 \times z_2}{k_1 \times z_1 \times r^{\frac{1}{E_D}}} \right)^{\frac{E_s - E_s \times E_D}{E_s + E_D}} \times \frac{k_1 \times (k_2 - 1) \times r^{\frac{1}{E_D}}}{k_2 \times (k_1 - 1)} \quad (17)$$

Index objemu obchodnej marže

Index objemu obchodnej marže vyjadríme ako rozdiel ceny obchodu a ceny výroby vynásobený objemom spotreby pri zmene niektorého parametra a delíme druhé obdobie prvým obdobím takto

$$I_{Mo} = \frac{Mo_2}{Mo_1} = \frac{(po_2 - pv_2) \times y_2}{(po_1 - pv_1) \times y_1} \quad I_{Mo} = \left(\frac{k_2 \times z_2}{k_1 \times z_1 \times r^{\frac{1}{E_D}}} \right)^{\frac{E_S - E_S \times E_D}{E_S + E_D}} \times \frac{k_1 \times z_1 \times (z_2 - 1) \times r^{\frac{1}{E_D}}}{k_2 \times z_2 \times (z_1 - 1)} \quad (18)$$

Index objemu výrobnjej marže

Index objemu výrobnjej marže vyjadríme ako rozdiel ceny výroby a priemerných variabilných nákladov vynásobený objemom spotreby pri zmene niektorého parametra a delíme druhé obdobie prvým obdobím takto

$$I_{MV} = \left(\frac{pv_2 - AVC_2}{pv_1 - AVC_1} \right) \times \frac{y_2}{y_1} \quad I_{MV} = \left(\frac{z_2 \times k_2}{r^{\frac{1}{E_D}} \times z_1 \times k_1} \right)^{\frac{E_S - E_S \times E_D}{E_S + E_D}} \times \frac{r^{\frac{1}{E_D}} \times k_1 \times z_1}{k_2 \times z_2} \quad (19)$$

Odvodené vzťahy (15, 16, 17, 18 a 19) platia rovnako pre dokonalú konkurenciu aj monopol.

Indexy ekonomických ukazovateľov sú funkciou piatich premenných. Všeobecne tento funkčný vzťah možno zapísať takto

$$I_{ps}, I_y, I_T, I_{Mo}, I_{Mv}(k, z, E_D, E_S, r) \quad (20)$$

Premenné k , z , E_D , E_S sú parametre správania jednotlivých subjektov. Uvedené premenné (parametre) možno charakterizovať takto:

- k – sadzba DPH, kvantifikuje správanie štátu,
- z – sadzba obchodnej marže, kvantifikuje správanie obchodníkov,
- E_D – elasticita dopytu, kvantifikuje správanie spotrebiteľov,
- E_S – elasticita ponuky, kvantifikuje správanie výrobcov,
- r – ekonomický rast, kvantifikuje hospodársku kondíciu ekonomiky štátu.

2. ANALÝZA VÝVOJA SPOTREBY, OBJEMU OBCHODNEJ A VÝROBNEJ MARŽE – MENÍ SA EKONOMICKÝ RAST A NEMENÍ SA DPH

Model – ekonomický rast a konštantná sadzba DPH – vychádza z predpokladu, že štát nemení sadzbu DPH, t. j. $k_1 = k_2$, obchod nemení sadzbu obchodnej marže, t. j. $z_1 = z_2$, a prognózujeme určitú výšku ekonomického rastu. Už v úvode sme naznačili, že nie je problém zakomponovať do modelov ekonomický rast, ale určiť koreláciu medzi ekonomickým rastom a spotrebou. Ak prognózujeme napríklad ekonomický rast 2 %, zvýši sa spotreba o 1,5 % o 1 % alebo inú hodnotu? Vo výpočtoch v tomto modeli budeme korigovať ekonomický rast koeficientom 0,5 a 0,8, čo znamená, že 2 % ekonomický rast zvýši spotrebu o 1 % resp. 1,6 %.

Ak sa mení ekonomický rast a nemení sa sadzba DPH ani sadzba obchodnej marže, môžeme podľa vzťahov (15, 16, 17, 18 a 19) vypočítať: index spotrebiteľskej ceny, index

spotreby, index objemu DPH, index objemu obchodnej a výrobnjej marže. Výsledky výpočtov sú uvedené v tabuľke 1.

V tabuľke 1 simulujeme ekonomický rast v rozmedzí od 0,5 % do 5 %, sadzba DPH je 20 %, sadzba obchodnej marže je 40 %, elasticita dopytu a ponuky je konštantná ($E_D=1,25$ a $E_S=100$). (V tomto modeli nie je výška sadzby DPH a obchodnej marže podstatná, lebo nepredpokladáme ich zmenu). Ekonomický rast korigujeme koeficientom 0,5 a 0,8. Ekonomický rast v intervale od 0,5 % do 5 %, korigovaný koeficientom 0,8 vygeneruje zvýšenú spotrebu (y) od 0,247 % do 2,449 %. Zvýšená spotreba rovnomerne zvýši objem DPH, objem obchodnej a výrobnjej marže. Spotrebiteľská cena sa zvýši minimálne. Na uvedené ukazovatele má určitý vplyv aj elasticita dopytu a ponuky. Tento vplyv neuvádzame, lebo vymedzený priestor v príspevku to neumožňuje.

Tabuľka 1: Zmena ukazovateľov (ps , y , T , Mo , Mv) v % keď sa mení ekonomický rast

$r_2(\%)$	$r_2 \text{ kor.}(0,5)$	ps	y	T	Mo	Mv
0,5	0,25	0,002	0,247	0,249	0,249	0,249
1	0,5	0,005	0,494	0,499	0,499	0,499
1,5	0,75	0,007	0,741	0,748	0,748	0,748
2	1	0,010	0,988	0,998	0,998	0,998
2,5	1,25	0,012	1,234	1,247	1,247	1,247
3	1,5	0,015	1,481	1,496	1,496	1,496
3,5	1,75	0,017	1,728	1,746	1,746	1,746
4	2	0,020	1,975	1,995	1,995	1,995
4,5	2,25	0,022	2,222	2,244	2,244	2,244
5	2,5	0,024	2,469	2,494	2,494	2,494
$r_2(\%)$	$r_2 \text{ kor.}(0,8)$	ps	y	T	Mo	Mv
0,5	0,4	0,004	0,395	0,399	0,399	0,399
1	0,8	0,008	0,790	0,798	0,798	0,798
1,5	1,2	0,012	1,185	1,197	1,197	1,197
2	1,6	0,016	1,580	1,596	1,596	1,596
2,5	2	0,020	1,975	1,995	1,995	1,995
3	2,4	0,023	2,370	2,394	2,394	2,394
3,5	2,8	0,027	2,765	2,793	2,793	2,793
4	3,2	0,031	3,160	3,192	3,192	3,192
4,5	3,6	0,035	3,555	3,591	3,591	3,591
5	4	0,039	3,950	3,990	3,990	3,990

3. ANALÝZA VÝVOJA SPOTREBY, OBJEMU OBCHODNEJ A VÝROBNEJ MARŽE – MENÍ SA EKONOMICKÝ RAST A DPH

Model – ekonomický rast a zvýšená sadzba DPH – je založený na predpoklade, že štát zvyšuje sadzbu DPH a to z 20 % na 21 %, obchod nemení sadzbu obchodnej marže a predpokladáme výšku ekonomického rastu v rozmedzí od 0,5 % do 2,5 %, ktorý korigujeme koeficientom 0,8. Elasticitu dopytu uvažujeme v intervale od 0,8 do 2 a elasticita ponuky je konštantná na úrovni $E_S=100$. Ak do odvodených vzťahov (15, 16, 17, 18 a 19) dosadíme uvedené parametre premenných získame prehľad o vývoji spotrebiteľských cien, spotreby, objemu DPH, objemu obchodnej a výrobnjej marže (ziskovosť obchodu a výroby). Výsledky výpočtov podľa tohto zadania sú uvedené v tabuľke 2.

Vývoj objemu spotreby je dokumentovaný na grafe 1. Graf 1 zobrazuje, že ak sa zvýši sadzba DPH z 20 % na 21 %, pri ekonomickom raste približne do 1,5 % korigovaného koeficientom 0,8, spotreba klesá v závislosti od elasticity dopytu. Čím je vyššia elasticita dopytu, tým je nižšia aj spotreba. Pokles spotreby úmerne vyvoláva pokles všetkých ukazovateľov okrem spotrebiteľských cien. Ekonomický rast korigovaný menším koeficientom ako je 0,8 posúva kritickú hranicu ekonomického rastu na nižšie hodnoty ako je 1,5 % ekonomický rast.

Tabuľka 2

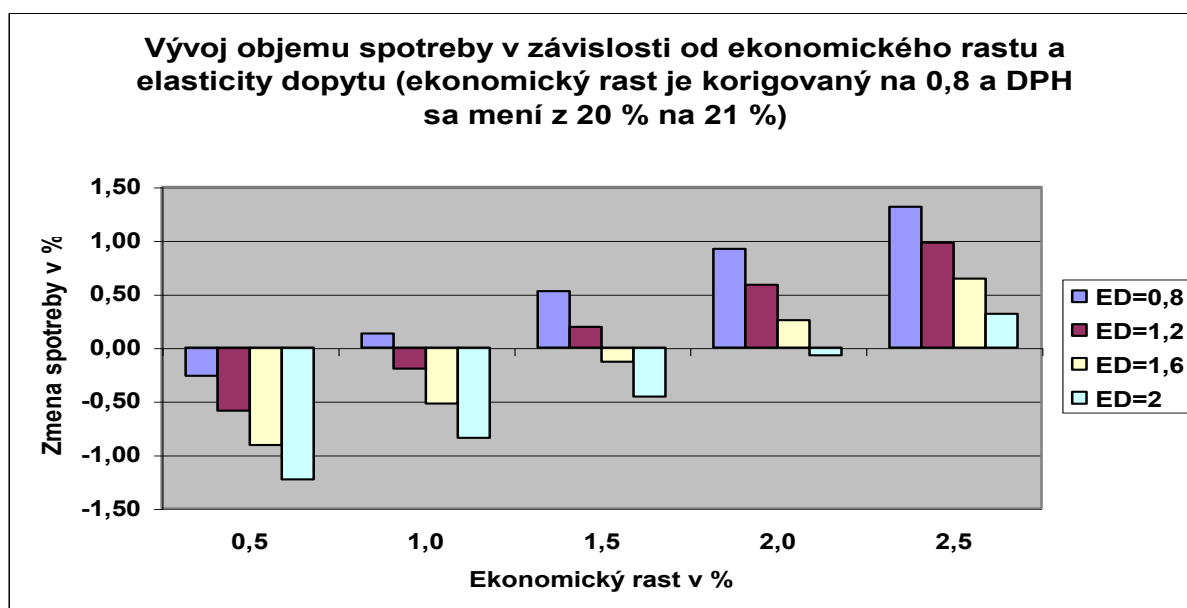
Zmena ukazovateľov (ps, y, T, Mo, Mv) v %, keď sa mení E_D a ekonomický rast (sadzba DPH sa mení z 20 % na 21 %)

r_2 (%)	r_2 kor.(0,8)	E_D	ps	y	T	Mo	Mv
0,5	0,4	0,8	0,8307	-0,2623	4,7219	-0,2649	-0,2649
1,0	0,8	0,8	0,8347	0,1319	5,1399	0,1333	0,1333
1,5	1,2	0,8	0,8386	0,5261	5,5580	0,5314	0,5314
2,0	1,6	0,8	0,8426	0,9203	5,9760	0,9296	0,9296
2,5	2	0,8	0,8465	1,3145	6,3941	1,3277	1,3277
0,5	0,4	1,2	0,8274	-0,5878	4,3766	-0,5937	-0,5937
1,0	0,8	1,2	0,8314	-0,1965	4,7916	-0,1984	-0,1984
1,5	1,2	1,2	0,8353	0,1949	5,2066	0,1968	0,1968
2,0	1,6	1,2	0,8392	0,5862	5,6217	0,5921	0,5921
2,5	2	1,2	0,8431	0,9775	6,0367	0,9873	0,9873
0,5	0,4	1,6	0,8241	-0,9098	4,0352	-0,9189	-0,9189
1,0	0,8	1,6	0,8281	-0,5213	4,4472	-0,5265	-0,5265
1,5	1,2	1,6	0,8320	-0,1327	4,8592	-0,1341	-0,1341
2,0	1,6	1,6	0,8359	0,2558	5,2712	0,2583	0,2583
2,5	2	1,6	0,8398	0,6442	5,6832	0,6507	0,6507
0,5	0,4	2	0,8209	-1,2282	3,6975	-1,2404	-1,2404
1,0	0,8	2	0,8248	-0,8425	4,1066	-0,8508	-0,8508
1,5	1,2	2	0,8287	-0,4567	4,5157	-0,4613	-0,4613
2,0	1,6	2	0,8326	-0,0710	4,9247	-0,0717	-0,0717
2,5	2	2	0,8365	0,3147	5,3338	0,3179	0,3179

Poznámka: $k_1=1,2$ $k_2=1,21$ $z_1=z_2=1,4$ $ES=100$

Zdroj: vlastné výpočty

Graf 1



ZÁVER

Cieľom tohto príspevku bola konštrukcia modelov, ktoré umožňujú simulovať vplyv ekonomického rastu na vývoj spotrebiteľských cien, spotreby, objemu DPH a objemu obchodnej a výrobnjej marže. Aplikovali sme dva modely.

Na základe výsledkov riešenia modelu – *ekonomický rast a konštantná sadzba DPH* – môžeme konštatovať, že ak ekonomika je schopná zabezpečiť ekonomický rast, zvýši sa spotreba a úmerne so spotrebou sa zvýši objem DPH, objem obchodnej aj výrobnjej marže (z rastu profituje štát, obchod aj výroba). Spotrebiteľské ceny rastú veľmi mierne (spotrebiteľ veľa nestráca). Rozhodujúce je poznanie, že ekonomický rast môže zvyšovať spotrebu. A tu je problém. Rast spotreby závisí od korekcie ekonomického rastu, t. j. akú spotrebu vygeneruje ekonomický rast. Tento problém sa týka hlavne otvorených ekonomík ako je aj Slovenská republika. Môžeme mať vyšší ekonomický rast ako iné krajiny a pritom ekonomický rast minimálne ovplyvní spotrebu. Ekonomický rast je pre štát a obyvateľov zmysluplný, ak sa úmerne zvyšujú mzdy a zamestnanosť. V inom prípade je výhodný iba pre podnikateľov.

Na základe analýzy výpočtov z modelu – *ekonomický rast a zvýšená sadzba DPH* – môžeme konštatovať, že ak štát pripravuje zvýšenie sadzby DPH a nechce pritom „poškodiť“ trhové subjekty (spotrebiteľ, obchod, výroba) musí mať reálnu predstavu o ekonomickom raste. Ak štát zvyšuje sadzbu DPH a ekonomický rast je nízky, zníži sa spotreba a následne aj objem obchodnej a výrobnjej marže (zisky obchodu a výroby) v porovnaní z predchádzajúcim obdobím. Obchod môže, podľa úrovne konkurencie, reagovať zvyšovaním sadzieb obchodnej marže. Reagovať môže aj výroba. A otvára sa nový kolotoč rovnováhy, ktorý zvýši spotrebiteľské ceny a zníži spotrebu. A objem DPH bude klesať.

LITERATÚRA

STRIEŠKA, L.: Dane, marže a spotrebiteľské ceny (dokonalá konkurencia). Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2004. ISBN 80-225-1825-5

STRIEŠKA, L.: Dane, marže a spotrebiteľské ceny (monopol). Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2009. ISBN 978-80-225-2769-9

KONTAKT

doc. Ing. Ľubomír Strieška, CSc.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: lubomir.strieska@euba.sk

Ing. Jana Hlaváčiková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: jana.hlavacikova@euba.sk

SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ S KVALITOU PRODUKTŮ POTRAVINÁŘSKÝCH PODNIKŮ

CUSTOMER SATISFACTION WITH QUALITY PRODUCTS OF FOOD BUSINESS

Petr Suchánek, Jiří Richter

ABSTRACT

*This article is a part of a specific research output called *Quality influence on the performance and competitiveness of the company* (No. 0738/2012). The researchers are also authors of this article. The research consists of several basic steps where the first step is to measure customer satisfaction with the products surveyed enterprises. The subject of this article is therefore measuring customer satisfaction with the quality of food products companies in the Czech Republic. This article aim is to determine the level of customer satisfaction with the quality of food production enterprises. The partial aim of the article is to identify factors that have the greatest influence to the customer satisfaction.*

KEY WORDS

Customer satisfaction, quality, food business

JEL Classification

L15, L66,

ÚVOD

Článek je dílčím výstupem specifického výzkumu s názvem Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku (číslo 0738/2012), jehož řešitelé jsou i autory článku. Výzkum se skládá z několika základních kroků, kdy prvním krokem je měření spokojenosti zákazníků s produkty zkoumaných podniků (to je předmětem tohoto článku, viz níže), druhým krokem je posouzení kvality produktů samotnými podniky a třetím krokem komparace obou výsledků, aby mohly být identifikovány případné rozdíly. V dalším kroku je nutné identifikovat způsob řízení kvality v podnicích a následně také výkonnost podniků. Výsledky jednotlivých kroků je pak nutné syntetizovat tak, aby bylo možné vyvodit vliv spokojenosti zákazníka na kvalitu produktu podniku, vliv řízení kvality na kvalitu produktu a konečně vliv spokojenosti zákazníka a řízení kvality na výkonnost podniku, což by mělo vést k lepšímu zacílení manažerských aktivit (řízení) tak, aby byla zajištěna dlouhodobá stabilní výkonnost podniků.

S ohledem na nutnost znalosti produktů zákazníky (respondenty) a s cílem získat co nejširší vzorek respondentů, byl výzkum proveden na potravinářských podnicích se sídlem v ČR. Díky legislativnímu tlaku na nutnost řídit kvalitu v těchto typech podniků je zároveň zaručeno, že tyto podniky kvalitu skutečně řídí a je tedy v tomto ohledu co zkoumat. Do budoucna se v tomto ohledu samozřejmě nevylučuje provést srovnávací studii s jiným typem podniků (resp. s jiným odvětvím), event. s podniky, které kvalitu nijak neřídí.

* doc. Ing. Petr Suchánek, PhD., Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství, spoluautorský podíl 50%

** Ing. Jiří Richter, Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství, spoluautorský podíl 50%

Předmětem článku je tedy měření spokojenosti zákazníků s kvalitou produktů potravinářských podniků v České republice. Cílem článku je zjistit míru spokojenosti zákazníků s kvalitou produkce potravinářských podniků. Dílčím cílem článku je identifikovat faktory, které mají na spokojenost zákazníků největší vliv.

Kvalitou se přitom rozumí nulová chybovost, tzn. schopnost vyprodukovat správně hned na poprvé (Parasuraman et al., 1985). Crosby zase definuje kvalitu jako přizpůsobení požadavkům (Crosby, 1979 citováno z Parasuraman et al., 1985). Tato definice kvality je přitom jádrem definice kvality dle norem ISO 9001 (srovnej s ČSN EN ISO 9001, 2010). S pohledu zákazníka (spotřebitele) lze kvalitu definovat jako kvalitu vnímanou na základě rozhodnutí spotřebitele o celkové excelenci nebo nadřazenosti produktu (Zeithaml, 1988). Ve všech citovaných případech se přitom jedná o definici kvality výrobku, což je v souladu se zaměřením výzkumu na oblast potravinářského průmyslu.

Oproti tomu spokojenost zákazníka Zamazalová definuje jako výsledek subjektivního procesu, kdy zákazník porovnává své představy (rozuměj požadavky) s vnímanou realitou. Zároveň uvádí, že vyšší kvalita produktu neznamená automaticky vyšší spokojenost zákazníka (Zamazalová, 2008). S tímto tvrzením lze souhlasit s výhradou, že vyšší spokojenost zákazníka znamená automaticky vyšší kvalitu produktu (ve smyslu vnímané kvality konkrétním spotřebitelem). Zároveň také uvádí klíčové faktory, které mají na spokojenost zákazníka vliv a kterými lze spokojenost zákazníka měřit. Mezi tyto faktory řadí výrobek (kvalitu, funkčnost, dostupnost ad.), cenu (výšku, platební podmínky ad.), služby (doplňující výrobek), distribuci (umístění, otevírací dobu ad.), image (pověst, jistota, stabilita) (Zamazalová, 2008).

METODIKA VÝZKUMU

Výzkumné metody vycházely z předchozích výzkumů autorů, na které prezentovaný výzkum navazuje (blíže viz Suchánek, 2012 a Suchánek, Špalek, 2012). Cílem výzkumu spokojenosti zákazníků je porozumění spotřebitelského chování a deskripce reálného vztahu mezi spokojeností českých zákazníků a kvalitou potravinářských produktů. V rámci dotazníkového šetření lze získat primární aktuální data o spokojenosti českých zákazníků s potravinářskými produkty a formulovat hypotézy o klíčových faktorech ovlivňujících spokojenost a vnímanou kvalitu produktů. Relativně vysoký počet respondentů dovoluje objektivní porovnání vybraných produktových řad z hlediska jejich vnímané kvality a klasifikaci zkoumaných podniků dle výsledků jejich produktových řad. S pomocí statistických metod lze potom vyhodnotit důležitost faktorů kvality pro celkovou spokojenost zákazníků a na základě toho v další fázi výzkumu zjistit efektivitu řízení kvality ze strany podniků.

Základní výzkumné otázky lze položit dvě: *Jaké faktory v největší míře ovlivňují spokojenost spotřebitelů s potravinářskými produkty?* a *Proč považují spotřebitelé vybrané produktové řady, potažmo značky a firmy, za kvalitnější než ostatní?* Syntézou poznatků z jednotlivých fází realizovaného výzkumu lze potom zodpovědět otázku *Jakým způsobem lze řídit kvalitu potravinářských výrobků tak, aby se maximalizovala spokojenost zákazníků a ekonomická výkonnost (rentabilita) podniku?*

K výzkumu spokojenosti zákazníků s produkty vybraných podniků byl sestaven dotazník, který vyplňovali (sami) přímo respondenti. Dotazník obsahoval v úvodu identifikaci produktu a produktové řady, které se týkal a v závěru identifikaci respondenta (pohlaví, věk, povolání a bydliště). Hlavní část dotazníku, zaměřená na výzkum spokojenosti zákazníka, obsahovala celkem 13 otázek. Z toho bylo 6 otázek uzavřených (ve formě desetibodové škály), 5 polootevřených otázek a 2 otázky typu ano ne, přičemž jedna tato otázka byla dále rozvedena do polootevřené formy, tzn. v případě obou možností následoval navazující uzavřený výčet položek s možností uvést konkrétní jinou položku.

Pro zjednodušení celé práce a zároveň pro minimalizaci chybného vyplnění dotazníků, byl sice dotazník zpracován v písemné podobě, nicméně poté byl převeden do MS Excel. V tomto programu představoval každý dotazník jeden řádek, kde příslušný respondent (dle přiloženého návodu) vyplnil odpověď, kterou považoval za správnou. V rámci sestavení dotazníku (jako řádku v MS Excel) byly možné odpovědi zároveň kódovány tak, aby bylo možno dotazník okamžitě vyhodnotit. Celý list byl zajištěn (zamčen) tak, aby respondent mohl vyplnit jen políčka, která vyplnit měl a zároveň aby je vyplnil hodnotami, které byly z hlediska kódování přípustné. Poté, co respondent dotazník vyplnil a odeslal tak bylo možno jednotlivé řádky zahrnout do jediného listu a souboru a následně statisticky vyhodnotit.

Vyhodnocení výsledků bylo provedeno s využitím nástrojů deskriptivní statistiky, tzn. především s využitím absolutních a relativních četností, vážených průměrů a mediánu. V některých případech bylo využito také rozptylu.

CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÝCH VZORKŮ

V rámci výzkumu byly sestaveny dva výzkumné vzorky: vzorek podniků a vzorek respondentů, kteří hodnotili kvalitu produktů (vzorku) podniků. Vzorek podniků byl sestaven z podniků potravinářského průmyslu, neboť produkty těchto podniků patří obecně mezi nejdostupnější (respondenti se s nimi běžně setkávají a dobře je znají). S ohledem na nutnost hodnotit výkonnost podniků, byl vzorek zúžen na podniky s právní formou a.s. a s.r.o., neboť u těchto podniků je nutnost zveřejňovat své výsledky hospodaření ve formě rozvahy a výkazu zisků a ztrát, event. výroční správy (v případě s.r.o. pak tato povinnost sice přímo dána není, ale díky tomu, že tyto výkazy musí tyto společnosti vytvořit, existuje vysoká šance požadované údaje získat). Výzkum byl navíc zaměřen pouze na podniky, které své produkty vyrábí (prokazatelně) v ČR, aby byl zajištěn přenos vlivu managementu podniku na výrobu a distribuci a aby tak mohla být prokázána míra vlivu kvality produktu (vyráběného v ČR) na hospodaření podniku (zřízeného a řízeného v ČR).

Základní soubor potravinářských podniků dle činnosti (převažující činnost dle CZ-NACE – skupina 10 Výroba potravinářských výrobků a 11 Výroba nápojů) a právní formy (akciová společnost a společnost s ručením omezeným) tvoří 4033 podniků. Vzhledem k tomu, že je výzkum zaměřen na řízení kvality, bylo třeba eliminovat ty podniky, které své výrobky pouze přeprodávají ze zahraničních provozů či se v české republice zabývají pouze obchodním zastoupením. Selekcí dle kritéria klasifikace CPV na fázi velkosériové, malosériové a zakázkové výroby bylo identifikováno 458 podniků. Individuálně byly ze souboru primárně odebrány ty subjekty, které samostatně nevykazují finanční data, ze kterých lze posuzovat jejich ekonomickou výkonnost. Zkoumaný soubor nakonec představovalo 24 podniků. Z hlediska právní formy tvořilo zkoumaný vzorek 33% společností s ručením omezeným a 67% akciových společností. Na první pohled sice zkoumaný vzorek není příliš rozsáhlý, nicméně je třeba zdůraznit, že výzkum těchto podniků zahrnoval zároveň výzkum 55 produktových řad, resp. 59 produktů (v rámci těchto řad s dalším možným dělením dle příchutí, obalů apod.). Za základní kritérium pro posuzování velikosti výrobních podniků lze považovat počet zaměstnanců, kdy 21% podniků patří mezi malé (do 50 zaměstnanců), 63% mezi střední (50 – 249 zaměstnanců) a 17% mezi velké (více než 250 zaměstnanců).

Druhým výzkumný vzorek tvořili zákazníci podniků zkoumaných ve vzorku, přičemž jediným kritériem výběru byla znalost produktů zkoumaných podniků. Celkově se vrátilo 13683 správně a kompletně vyplněných dotazníků, které mohly být dále zpracovány. Na dotazníky odpovídaly muži (50,91%) a ženy (49,09%) víceméně stejnou mírou. Mezi respondenty dominovala věková skupina 16-25 let (62,31%) následována dle očekávání se zvyšujícím se věkem sestupně – 26-35 let (12,14%), 36-45 let (9,87%), 46-55 let (9,42%) a 55 a více let (4,89%). Věková skupina 10-15 let (1,37%) je zastoupena jen minimálně, což výzkumu vyhovuje, neboť tito respondenti zpravidla nevykazují vlastní kupní chování a

nemohou si adekvátně vybírat mezi rozdílnými produkty. Toto rozdělení koresponduje se zastoupením věkových kategorií a demografickému rozdělení v České republice.

VÝSLEDKY SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ S KVALITOU PRODUKTŮ

Výsledky spokojenosti zákazníků s kvalitou potravinářských podniků jsou uvedeny souhrnně za jednotlivé podniky, tzn. že byly syntetizovány výsledky spokojenosti jednotlivých produktů do produktových řad a ty pak byly syntetizovány dohromady za zkoumaný podnik. Syntetizace byla provedena formou součtu vážených průměrů, aby byla zajištěna maximální míra objektivity a zároveň vypovídací schopnost zjištěných výsledků.

V tabulce 1 jsou uvedeny výsledky škálových otázek za celý vzorek podniků potravinářského průmyslu (výpočet byl proveden s využitím aritmetického průměru). První řádek tabulky 1 (s označením požadavky) udává, nakolik byli respondenti spokojeni s plněním požadavků, který na produkt měli, další řádek (s označením kvalita) udává, nakolik byli respondenti spokojeni s kvalitou (technickým provedením) produktu. Následující řádek (s označením spokojenost) udává, nakolik byli respondenti spokojeni s poskytovaným produktem, další řádek (s označením znovu) udává, jestli si respondenti produkt znovu zakoupí. Další řádek (s označením doporučení) udává, zda by respondenti doporučili i dalším osobám nákup uvedeného produktu a konečně poslední řádek (srovnání) udává, jak si produkt stojí ve srovnání se srovnatelnými produkty na trhu.

Tabulka 1 Hodnocení spokojenosti zákazníků v rámci škálových otázek

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Požadavky	0,59%	1,46%	2,32%	4,23%	9,28%	12,03%	6,74%	22,25%	18,52%	13,28%
Kvalita	0,45%	1,12%	2,37%	4,28%	11,41%	13,67%	18,81%	20,76%	16,89%	10,23%
Spokojenost	0,82%	1,22%	2,05%	4,23%	8,22%	11,27%	15,49%	18,25%	25,06%	13,38%
Znovu	26,49%	16,09%	14,38%	10,93%	8,80%	8,42%	5,17%	4,38%	2,76%	2,55%
Doporučení	24,76%	17,12%	15,08%	9,81%	10,35%	8,44%	4,91%	4,05%	1,87%	3,59%
Srovnání	1,02%	2,14%	4,61%	6,79%	12,40%	16,34%	16,41%	17,53%	14,17%	8,55%

Zdroj: vlastní výpočty

Z výsledků uvedených v tabulce 1 plyne, že respondenti byli s mírou plnění požadavků produktů nadprůměrně spokojeni (v rámci škály hodnoty 6 a 8 – 10), neboť hodnota 1 znamenala minimální plnění požadavků zákazníka a hodnota 10 maximální plnění požadavků zákazníka. Na druhou stranu je zřejmé, že maximálně spokojeno bylo pouze 13,28% respondentů a nejčastější hodnocení bylo známkou 8. Naopak naprosto nespokojeno bylo jen zanedbatelné procento respondentů (hodnocení 1 – 3 celkem uvedlo 4,37%).

Kvalita produktů byla hodnocena stejným způsobem jako míra plnění požadavků zákazníka. Z výsledků je zřejmé, že většina respondentů hodnotila kvalitu produktů jako nadprůměrnou (hodnoty 5 – 9), nicméně maximálně spokojeno bylo pouze 10,23% respondentů a nejčastější hodnocení bylo známkou 8. Naopak nespokojeno bylo jen zanedbatelné procento respondentů (hodnocení 1 – 3 celkem uvedlo 3,94%).

Spokojenost zákazníka byla hodnocena opět stejným způsobem jako předchozí dvě otázky, přičemž z výsledků plyne, že je tato spokojenost hodnocena většinou respondentů jako nadprůměrná (hodnoty 6 – 10). Maximálně spokojeno bylo přitom 13,38% respondentů a nejčastější hodnocení bylo známkou 9. Naopak nespokojeno bylo pouze zanedbatelné procento respondentů (hodnocení 1 – 3 celkem uvedlo 4,09%).

Otázka spokojenosti zákazníka byla dále rozvedena (v případě nižší spokojenosti, tzn. uvedení hodnot 1 – 8, což se týkalo 61,56% respondentů) o faktory (nižší spokojenosti): úroveň produktu, flexibilita, cena a jiné. Nejčastěji respondenti viděli problém v úrovni

produktu (45,87%), dále uváděli jiné problémy (23,99%) a cenu (21,40%). Naopak minimum respondentů vidělo problém ve flexibilitě (8,74%).

Tuto otázku pak dále doplňovala otázka, zda někdy byla (ať už výrobcem nebo obchodníkem) zjišťována spokojenost zákazníka (respondenta) s produktem. Z výzkumu plyne, že tato spokojenost v drtivé většině nebyla zjišťována (93,88%) a naopak dotazováno na spokojenost bylo pouze 6,11% respondentů. Tato otázka byla dále rozvedena do četnosti a způsobu zjišťování spokojenosti zákazníka. Z výsledků plyne, že nejčastěji byla spokojenost zákazníka sledována osobním pohovorem (33,31%) a dotazníkem (29,22%). Naopak méně často byl využit internet (15,41%) nebo telefon (2,84%). Co se týče četnosti sledování spokojenosti zákazníka, je zřejmé, že nejčastěji byla tato spokojenost zjišťována nepravidelně (36,68%) a při předání produktu (36,01%). Naopak nejméně často byla zjišťována ročně (11,01%), čtvrtletně (2,2%), měsíčně (1,34%) nebo týdně (0,3%).

V případě zjišťování toho, zda respondent hodlá produkt znovu zakoupit (viz tabulka 1) byla škála hodnocení od hodnoty 1 (určitě ano) přes hodnotu 5 (nejsem si jist) po hodnotu 10 (určitě ne). Z výsledků plyne, že většina respondentů produkt hodlá znovu zakoupit (hodnoty 1 – 4), přičemž určitě produkt znovu zakoupí 26,49% respondentů, což byla zároveň také nejčastější odpověď. Naopak produkt znovu nezakoupí pouze malé procento respondentů (hodnocení 8 – 10 celkem uvedlo 9,69%).

Z výsledků srovnávání zkoumaných produktů s konkurenčními (viz tabulka 1) plyne, že většina respondentů hodnotí produkt jako nadprůměrný, nicméně nikoli vynikající. Nejčastěji dosahovanou hodnotou byla hodnota 8 (17,53%), jako vynikající však produkt hodnotilo jen 8,55% respondentů. Naopak jako velmi špatný produkt hodnotilo minimum respondentů (hodnocení 1 – 3 celkem uvedlo 7,77%).

Z hodnocení silných a slabých stránek produktů tak, jak je vidí respondenti, plyne, že mezi nejsilnější stránky produktů patří kvalita (31,07%), tradice (22,75%) a cena (22,30%). Naopak flexibilitu (6,30%) ani lokalitu (6,55%) většina respondentů za silnou stránku produktů nepovažuje. V případě slabých stránek je největším problémem cena (25,05%) a kvalita (21,45%). Naopak mezi slabé stránky nepatří tradice (8,22%), flexibilita (8,53%) ani lokalita (8,63%). Je však zřejmé, že poměrně vysoké procento respondentů (28,13%) považuje za slabé stránky ještě další faktory.

Dále byla zjišťována délka a četnost využívání produktu. Z výsledků je zřejmé, že respondenti nejčastěji produkty využívají více než tři roky (28,52%) a jeden až tři roky (21,32%). Poměrně značné procento respondentů si také není jisté délkou používání produktu (15,24%). Naopak krátce, méně než jeden měsíc, využívá produkt jen 5,31% respondentů. Respondenti produkt používají nejčastěji dvakrát až třikrát za rok (18,36%) nebo dvakrát až třikrát za měsíc (15,13%), event. jednou za měsíc (14,56%). Naopak denně produkty využívá jen 5,43% respondentů.

Další otázka byla zaměřena na to, zda respondent používaný (konzumovaný) produkt někdy reklamoval. Z výzkumu plyne, že drtivá většina respondentů (96,87%) produkt nikdy nereklamovala. Naopak konzumovaný produkt někdy reklamovalo jen 3,08% respondentů.

ZÁVĚR

Zkoumané potravinářské produkty je možné hodnotit jako nadprůměrně kvalitní (z hlediska respondentů – spotřebitelů). Na druhou stranu je však zřejmé, že spotřebitelé vnímají rezervy, které potravinářské podniky mají. Tyto rezervy se týkají jednak kvality, ať už vnímané nebo technické, jednak výše ceny. Je zřejmé, že český spotřebitel požaduje vysokou (technickou) kvalitu produktu za nízkou cenu, což je z (technického) ekonomického hlediska obtížně řešitelné. Na druhou stranu však vzniká otázka, zda výrobci, event. obchodníci nepodceňují komunikaci se zákazníkem ve smyslu vysvětlení za co platí a proč platí právě takovou cenu.

Je zřejmé, že problémy s kvalitou produktů podniků úzce souvisí také se schopností, resp. v tomto případě spíše s neschopností, pravidelně (v relativně krátkých intervalech dnů nebo týdnů) a systematicky zjišťovat spokojenost zákazníků se svými produkty. Tyto informace jsou evidentně málo zjišťovány a pokud už zjišťovány jsou je otázka, zda se dostanou až k příslušnému výrobcí. Bez informací o spokojenosti zákazníka s produktem však nelze dlouhodobě zvyšovat a zajistit kvalitu produktu, což je zřejmě jeden z hlavních důvodů, proč není hodnocení kvality produktů (i spokojenosti zákazníků) vyšší.

Zdá se přitom, že přestože potravinářské podniky spokojenost svých zákazníků zjišťují, nezjišťují spokojenost konečných spotřebitelů. Z komparace obou výzkumů však plyne, že zákazníci potravinářských podniků, kteří nejsou konečnými spotřebiteli, nemají na produkci podniků stejný názor jako koneční spotřebitelé (ať už z důvodu různé míry informovanosti a znalosti produktu, prostředí ve kterém vznikl, cílů, které obě skupiny sledují apod.). Podnikům tak lze doporučit zaměřit se na konečného spotřebitele a jeho spokojenost, což je však (s ohledem na způsob distribuce) obtížné a zdlouhavé. Na zjišťování spokojenosti konečných spotřebitelů se nabízí využít internet, event. (po domluvě se zprostředkovateli) přímé dotazování v provozovnách, kde se příslušný produkt prodává. Je však zřejmé, že využití internetu je levnější a rychlejší, na druhou stranu je však metodicky problematičtější (zejména co se týče způsobu výběru respondentů a vypovídací schopnosti zjištěných výsledků).

LITERATURA

CROSBY, P. B. Quality is free: The art of making quality certain. McGraw Hill Custom Publishing: New York, 1979. 309 s. ISBN 0070145121

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 1985, roč. 49, č. 4, s. 41-50. ISSN 0022-2429

SUCHÁNEK, P. Kvalita a výkonnost podniků v cestovním ruchu - komparace s podniky potravinářského průmyslu. *Czech Hospitality and Tourism Papers. Hotelnictví, lázeňství, turismus*, Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2012, VIII, 16/2012, s. 32-52. ISSN 1801-1535.

SUCHÁNEK, P., ŠPALEK, J. Quality and Performance of the Company in the Czech Republic. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae Mendelianae Brunensis*, Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2012, roč. LX, č. 4, s. 351-362. ISSN 1211-8516.

ZAMAZALOVÁ, M. Spokojenost zákazníka. *Acta Oeconomica Pragensia*, 2008, roč. 16, č. 4, s. 76-82. ISSN 0572- 3043

ZEITHAML, V. A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*. 1988, roč. 52, č. 3, s. 2-22. ISSN 0022-2429

KONTAKT

Doc. Ing. Petr Suchánek, PhD.
Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Katedra podnikového hospodářství
Lipová 41a
602 00 Brno
Česká republika
e-mail: suchy@econ.muni.cz

Ing. Jiří Richter
Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Katedra podnikového hospodářství
Lipová 41a
602 00 Brno
Česká republika
e-mail: jiri.a.richter@gmail.com

POSUDZOVANIE EXTERNÝCH NÁKLADOV VÝROBY ELEKTRICKEJ ENERGIE

THE EXTERNAL COSTS OF ELECTRIC ENERGY ASSESMENT

Slavka Šagátová

ABSTRACT

Growth in energy consumption puts the pressure on effectivity assessment of the whole energetic sector. Network character of energetics evokes the transnational interest more than the other sectors. Not only positive, but also negative impacts of energy consumption cross the national borders. The worldwide attention of experts is focused on the issues of externalities in energetics. There are several ways of external costs calculation, that besides the financial presentation of negative impacts of energy production, allow the evaluation of individual investments ensuring the growing demand for this commodity.

KEY WORDS

network industry, electric energy, externalities, external costs, environmental impact

JEL Classification

D62, F61

ÚVOD

Rast spotreby elektrickej energie vytvára tlak na posudzovanie efektívnosti celej energetiky. Sieťový charakter energetiky vyvoláva viac ako iné odvetvia nadnárodný záujem. Produkcia energie sa nerealizuje izolovane v jednotlivých krajinách, ale spojením prenosových sústav je celý trh intenzívne prepojený na nadnárodných úrovniach. Hranice krajín však prekračujú nielen pozitívne, ale aj negatívne vplyvy spotreby energie. Na problematiku externalít v energetike a vyčísl'ovania externých nákladov sa preto upiera pozornosť odborníkov na celkom svete.

EXTERNALITY V ENERGETIKE

O vzniku externalít možno hovoriť ak výroba alebo spotreba prinesie úžitok alebo vyžaduje dodatočný náklad, ktorý zvyhodňuje alebo zaťažuje subjekty, ktoré sa týchto aktivít zúčastňujú.² Externality bývajú tiež označované ako efekty prelievania alebo efekty susedstva, keď dochádza k bezplatnému prechodu nákladov alebo výnosov z výrobcov alebo spotrebiteľov na iné subjekty (tretie strany), ktoré o tento prechod neprejavili záujem. V prípade energetiky sa v súčasnosti dostávajú do popredia najmä negatívne vplyvy na ľudské zdravie a životné prostredie. Na druhej strane výroba elektrickej energie a tepla prináša spoločnosti množstvo ekonomických výhod.

Najvýraznejšie dopady energetiky na životné prostredie sú v oblastiach:

1. Emisia skleníkových plynov
2. Emisia znečisťujúcich látok
3. Odpadové vody

¹ Ing. Slavka Šagátová, PhD. Katedra podnikovohospodárske, FPM EU v Bratislave, 100% VEGA č. 1/0488/12

² Soukupová, J. - Hořejší, B. - Macáková, L. - Soukup, J. 1998. *Mikroekonomie*. Praha: Management Press, 1998. 535 s. ISBN 80-85943-17-4, s.480

4. Produkcia odpadu (vrátane rádioaktívneho odpadu)
6. Narušenie krajiny (vrátane vzhľadu a rušenia živočíchov)
7. Nadmerná hladina hluku

Konkrétne účinky sa prejavujú ako plynné účinky, pevný odpad, kvapalné účinky, narušený ráz krajiny alebo hluk. Zdrojom týchto externalít je v oblasti výroby elektrickej energie niekoľko. Príklady konkrétnych zdrojov uvádza tabuľka č. 1.

Tabuľka č. 1 **Negatívne dopady jednotlivých typov výroby elektrickej energie**

Zdroj externalít	JE	TE	VE	VoE	SE	BioE
Ťažba a spracovanie surovín	X	X				
Vysoké investičné náklady pri výstavbe (vrátane narušenie životného prostredia)	X		X	X	X	X
Zachytenie odpadov a starostlivosť ne (vrátane skladovania vyhoreného jadrového paliva)	X	X		X		
Negatívne dopady v prípade havárie	X				X	
Likvidácia elektrárne po skončení životnosti	X					
Proces spaľovania - vznik emisie z komína (popolček, oxidy síry, oxidy dusíka, oxidy uhlíka)		X				X biomasa
Vznik odpadových vôd		X				
Vznik odpadového tepla (tepelný ostrov v okolí elektrárne)		X				
Nadmerný hluk a vibrácie		X	X			
Klimatické zmeny - vplyvom chladiacich veží (hmly, mrholenie, námraza, poľadovica), zmeny mikroklimy		X			X	
Škody na zdraví obyvateľov (nepriama úmrtnosť, úrazy, choroby z povolania)		X				
Vysoká cena energie najmä pri výrobe z minerálnych olejov a plynu		X				
Závislosť od klimatických podmienok (výdatnosť vodných zrážok, intenzita vetra)			X	X		
Zmena teploty a hladinového režimu vodného toku pod nádržou				X		
Narušenie krajiny (vzhľad, zvieratá, vtáky)	X	X	X		X	
Rušenie blízkych rádiatelekomunikácií			X			
Nízky jednotkový inštalovaný výkon			X		X	X
Nespoľahlivosť výroby (nutnosť výstavby rezervných kapacít)			X		X	
Vysoké prevádzkové náklady						X
Zaberanie úrodnej pôdy na pestovanie rastlín a nadmerná (neefektívna) ťažba dreva na energetické využitie, zaberanie rozsiahlych plôch					X	X
Šírenie baktérií, červov a parazitov pri anaeróbnom vyhnívaní a fermentácii						X

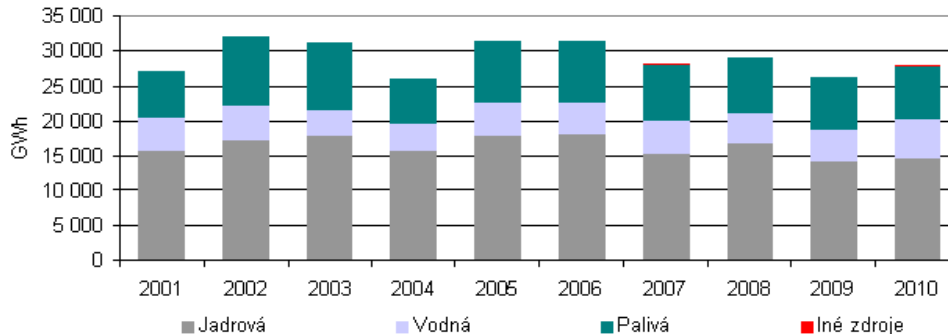
JE – jadrové elektrárne, TE – tepelné elektrárne, VE – veterné elektrárne, VoE – vodné elektrárne, SE – slnečné elektrárne (fotovoltaika), BioE – bio elektrárne

Zdroj: Vlastné spracovanie Podľa: 2011: Porovnanie výroby elektrickej energie z rôznych zdrojov: <http://www.jess.sk/sk/home/o-jadrovej-energetike/porovnanie-vyroby-elektrickej-energie-z-roznych-zdrojov>
Novák, M. - Kopecký, V. - Roch, M. - Bracínik, P. Elektroenergetika, Žilina: Elektrotechnická fakulta Žilinskej univerzity v Žiline, ISBN 978-80-89072-41-5

Na Slovensku sa na výrobu elektrickej energie používa prevažne jadrová energia. V roku 2010 produkovali jadrové elektrárne 52 % výroby elektriny, tepelné elektrárne 27 % a vodné elektrárne 20 %, iné zdroje predstavovali približne len 15 % výroby. Slovensko je

v oblasti elektriny importnou krajinou pričom najviac energie v roku 2010 sme nakúpili v Českej republike. Vývojový trend roku 2010 oproti roku 2009 poukazuje na medziročný rast výroby aj spotreby energie. Ak sa nemá zvyšovať aj zaťaženie životného prostredia je potrebné zvyšovať podiel obnoviteľných zdrojov na výrobe energie.³

Graf č. 1 Vývoj výroby elektriny podľa zdroja energie v SR (GWh)



Zdroj: ŠÚ SR; Spracoval: SAŽP [online] [cit. 10.4.2013] http://www1.enviroportal.sk/indikatory/detail.php?id_indikator=989

METÓDY STANOVENIA EXTERNÝCH NÁKLADOV

Pri oceňovaní externých nákladov patrí medzi najväčšie problémy ocenenie environmentálnych dopadov na životné prostredie, na zdravie ľudí a pod. Podľa Dlouhého⁴ možno tieto účinky rozdeliť na dve skupiny:

- Účinky, pri ktorých existuje „trhové“ ocenenie (zníženie hektárových výnosov, zvýšenie nákladov na liečbu niektorých chorôb a pod.)
- Účinky, pri ktorých neexistuje „trhové“ ocenenie – pri ich oceňovaní je nutné použiť nepriame metódy.

Ako nepriame (netrhové) metódy oceňovanie sú označované:

- Oceňovanie externalít ovplyvňujúcich zdravie pracovníkov pomocou rizikových príplatkov.
- Oceňovanie pomocou „cestovných nákladov“ – vyjadrenie hodnoty rekreačných služieb určitej lokality, vychádza z nákladov na presun rekreatantov v prípade poškodenia lokality.
- Oceňovanie vychádzajúce zo straty hodnoty nehnuteľností v ekologicky nepriaznivej lokalite a pod.

Negatívum všetkých spôsobov netrhového ocenenia vychádza zo subjektívnych preferencií jednotlivých hodnotiteľov a z metodiky použitej pre ich porovnanie. Finančné ohodnotenie externalít pri výrobe elektrickej energie sa preto môže líšiť vzhľadom na použitú metodiku, ale aj na individuálne podmienky konkrétneho miesta alebo konkrétneho časového okamihu. To spôsobuje problémy pri preberaní jednotlivých hodnôt a ich vzájomnom porovnávaní. Pri konkrétnom vyčíslení externých nákladov je možné využiť niektorú z metód komplexného hodnotenia prínosov a nedostatkov určitého projektu alebo celej výroby.

³ Podľa: SAŽP [online] [cit. 10.4.2013] http://www1.enviroportal.sk/indikatory/detail.php?id_indikator=989

⁴ Dlouhý, T. 2010. Externalita energetiky. Ústav automatizace a měřicí techniky VUT v Brno s.8 [online] [cit. 5.4.2013]. Dostupné na internete: http://www.crr.vutbr.cz/system/files/brozura_04_1004_2.pdf

Analýza nákladov a prínosov (CBA)

CBA analýza je používaná najmä pre hodnotenie investičných projektov. Vychádza z porovnania nákladov a výnosov. Do nákladov (costs) je pritom zahrnuté jednak priame finančné vyjadrenie nákladov, ako aj vyčíslenie negatívnych dopadov respektíve záporných efektov vyplývajúcich z projektu. Výnosy (benefits) predstavujú tak finančné vyjadrenie výnosov, ako aj všetky pozitívne účinky, respektíve kladné efekty projektu. Analýza je preto vhodná na hodnotenie verejných statkov, kde sa očakáva nepriamy úžitok, ktorý je obtiažne oceniť. Tento postup pritom zohľadňuje náklady a výnosy všetkých účastníkov, ktorých sa projekt dotkne priamo alebo aj nepriamo.

Pre pravdivejšie vyjadrenie hodnoty nákladov a výnosov vzhľadom na zmenu ich hodnoty v čase sa odporúča nepoužívať ocenenie v stálych cenách, ale zohľadniť infláciu diskontovaním spracovávaných finančných údajov. V rámci posudzovania finančno-ekonomickej efektívnosti projektu sa využíva výpočet čistej súčasnej hodnoty investície, vnútorného výnosového percenta, doby návratnosti investície a indexu rentability. Realizovaním citlivostnej analýzy je možné poukázať na vplyv zmeny rôznych parametrov projektu na jednotlivé ukazovatele. Výhodnosť projektu je posudzovaná vzhľadom na rozdiel medzi vyčíslenými výnosmi a nákladmi, ktorý by pre pozitívne hodnotenie, mal vykazovať kladné hodnoty.

Hesenská metóda

Je expertnou metódou kvantifikácie dopadov vychádza z expertného oceňovania prírodných statkov. Princípom metódy je porovnávanie bodovej hodnoty priradenej územiám pred a po určitej zmene (pr. výstavbe elektrárne). Celkové externé náklady zmeny sa vypočítajú pomocou stanovenej ceny jedného bodu. Bodové hodnotenie vychádza z typov biotopov príslušného územia ohodnoteného podľa štyroch ekologických charakteristík (zrelosť, prirodzenosť, diverzita štruktúr, diverzita druhov typov biotopov) a štyroch vzácnostných charakteristík (vzácnosť typu biotopu, vzácnosť druhov, citlivosť či zraniteľnosť a ohrozenie).

Metóda kontroly nákladov

V metóde kontroly nákladov sú náklady na likvidáciu škôd spôsobených emisiami vyjadrené ako náklady na zníženie emisií znečisťujúcich látok. Argumenty v prospech tejto metodiky deklarujú, že ak sa legislatívne orgány rozhodnú uzákoniť určitý emisný limit, vyjadrujú tým vlastne spoločenskú ochotu platiť príslušné náklady za prevenciu vzniku určitých škôd. Neobjektívnosť tejto metódy vyplýva zo skutočnosti, že akákoľvek uzákonená úroveň zníženia emisií bude súčasne považovaná za ekonomicky optimálnu.

Analýza životného cyklu výrobku (výroby) (LCA)

LCA predstavuje komplexnú metódu stanovenia a kvantifikácie všetkých environmentálnych vplyvov, súvisiacich s výrobou (alebo organizáciou) vznikajúcich počas celého životného cyklu. Metóda sa snaží identifikovať a posúdiť všetky vyprodukované emisie, spotrebu prírodných zdrojov a zároveň vplyvy na životné prostredie a zdravie človeka počas existencie výroby (alebo životnosti výrobku). Zohľadňuje sa pritom celý životný cyklus od výstavby zariadenia, získavania surovín, cez proces samotnej výroby až po likvidáciu odpadov. Analýza identifikuje príslušné vstupy do výroby (suroviny, zdroje a energia) a dopady (emisie, odpad) na životné prostredie. Vyhodnotí a ocení možné vplyvy spojené s identifikovanými vstupmi a dopadmi. Poskytne interpretáciu výsledkov pre kvalifikované rozhodovanie a návrhy riešení.

Metóda stopovania vplyvov (impact pathway)

Vychádza zo zachytenia dráhy dopadu environmentálnych záťaží od miesta znečistenia. Na základe dráhy dopadu modeluje výšku znečistenia od nadnárodnej úrovne, až na miestnu úroveň. Metóda bola vyvinutá ako súčasť projektu ExternE, ktorý bol realizovaný ako spoločný projekt odborníkov z Európskej únie a USA. Projekt bol prvým pokusom o aplikáciu jednotnej komplexnej metodiky pre výpočet externých nákladov všetkých oblastí

pôsobenia externalít v energetike a doprave. Výsledky projektu obsahujú multidisciplinárne poznatky odborníkov z oblasti ekonómie, ekológie a životného prostredia, energetiky, zdravotníctva, informačných technológií (softwaru), modelovania a chémie atmosféry. Nadväzujúcim projektom je projekt NewExt. Celá snaha o zjednotenie postupov pre vyčísl'ovanie externalít sa preniesla do tvorby ISO noriem rady 13 600.

PROJEKT EXTERN E

Metodológia ExternE využíva princípy analýzy životného cyklu nakoľko analyzuje všetky fázy energetickej premeny v rámci palivového cyklu od ťažby, úpravy a dopravy energetického zdroja, cez samotnú výrobu elektriny až po likvidáciu odpadov a ukončenie prevádzky zariadení. V rámci tohto prístupu sú identifikované všetky dopady pre jednotlivé úrovne palivového cyklu a sú stanovené prioritné oblasti pre posudzovanie. Následne je uplatnená metóda analýzy dráh dopadu pričom sú externality preskúmané zdola - nahor (bottom-up) od miesta vzniku so zohľadnením atmosferických disperzných modelov v konkrétnych podmienkach, na určitom mieste a v určitom čase. Celý prístup je možné zhrnúť do 4 fáz:

1. **Záťaž** – určenie používanej technológie a ekologickej záťaže, ktorú spôsobuje (špecifikácia emisie).
2. **Rozptyl** – výpočet zvýšenej koncentrácie znečisťujúcich látok vo všetkých zasiahnutých oblastiach (využitie modelov atmosferického šírenia a chemického procesu rozkladu).
3. **Dopad** (účinky) – identifikácia a kvantifikácie závislosti medzi určitou koncentráciou škodlivých látok a dopadom na vybraný receptor (využívajú sa toxikologické alebo epidemiologické štúdie).
4. **Náklady** – ekonomické ohodnotenie dopadov (napr. peňažné ocenenie dopadov, poľnohospodárskej produkcie).

Výsledky modelu ExternE možno po podrobnej analýze a kvantifikácii zhrnúť do vyčísl'enia dopadu jednotlivých vplyvov. Model skúma zdravotné a environmentálne vplyvy v týchto kategóriách: ľudské zdravie – mortalita, ľudské zdravie – chorobnosť, stavebný materiál, plodiny, globálne otepľovanie, strata komfortu, ekosystémy, zmeny vo využívaní pôdy. Výsledkom metodiky je vyčísl'enie konkrétnej hodnoty externých nákladov na jednotlivé palivové cykly v jednotlivých krajinách.

Tabuľka č. 2 **Externé náklady pre jednotlivé typy energie v EU (cent/kWh)**

Náklad / palivový cyklus	jadro	uhlie a lignit	olej	plyn	vietor	Bio-masa	fotovoltaika
Externé náklady sa pohybujú v intervale: - najnižšie hodnoty	0,2	1,8	0,26	0,5	0,05	0,1	0,14
- najvyššie hodnoty	0,7	15	1,09	3,5	0,25	5,2	0,33

Zdroj: vlastné spracovanie Podľa: Dlouhý, T. 2010. Externality energetiky. Ústav automatizace a měřící techniky VUT v Brně. s. 22 – 24 [online] http://www.crr.vutbr.cz/system/files/brozura_04_1004_2.pdf

Prepočty externých nákladov v oblasti energetiky dokazujú, že najvýhodnejšou je výroba energie z jadra a najmenej výhodná z uhlia. Aj keď preberanie zahraničných informácií nie je celkom presné, vzhľadom na špecifické ekologické a ekonomické podmienky v konkrétnych krajinách, ponúka prehľad o vývoji jednotlivých nákladov výroby energie na trhu. Jednotná metodika umožní aplikovať všeobecne platný postup na rôznych miestach dosiahnuť tak porovnateľné výsledky. V rámci globálnych štruktúr je potom možné podporovať výrobu v oblastiach, kde je výroba energie menej nákladná nielen z hľadiska priamych nákladov výroby, ale aj z hľadiska externých nákladov, ktoré vyčísl'ujú hrozbu

ekologických záťaží. Vyčíslenie externých nákladov umožní tiež ich započítanie do ceny energií, čím sa zvýši konkurencieschopnosť energie vyrobenej z obnoviteľných zdrojov.

ZÁVER

Rozsah negatívnych vplyvov energetiky na životné prostredie súvisí s množstvom vyrobenej a spotrebovanej energie. Ak hľadáme možnosti zníženia produkcie externalít v oblasti energetiky je možné analyzovať uvedený problém v dvoch rovinách:

- a) **v oblasti výroby a prepravy** – zvýšiť podiel ekologických technológií a obnoviteľných zdrojov energie, posilniť siete a tým zabrániť problémom z ich preťaženia.
- b) **v oblasti spotreby** – využívanie energeticky efektívnejších zariadení, zlepšenie organizácie práce (vylúčenie prestojov), zvýšenie energetickej efektívnosti budov.

Pre zabezpečenie ekonomickej optimalizácie externalít je potrebné zvažovať jednak náklady na nasledovné opatrenia pre zníženie nepriaznivých dôsledkov, tak súčasných ako aj budúcich, a tiež náklady na preventívne opatrenia.

LITERATÚRA

- Dlouhý, T. 2010. Externality energetiky. Ústav automatizace a měřící techniky VUT v Brně. 31 s. [online] [cit. 5.4.2013]. Dostupné na internete: http://www.crr.vutbr.cz/system/files/brozura_04_1004_2.pdf
- European Commission. 2003. External Costs [online] Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2003. 28. s. [cit. 8.4.2013]. Dostupné na internete: http://www.externe.info/externe_2006/externpr.pdf. ISBN 92-894-3353-1
- Melichar, J. – Máca, V. 2012. Ekonomické hodnocení externích nákladů výroby elektrické energie. [online] 2012 [cit. 10.4.2013]. Dostupné na internete: <http://oze.tzb-info.cz/teorie-obnovitelna-energie/9022-ekonomicke-hodnoceni-externich-nakladu-vyroby-elektricke-energie>
- Novák, M. - Kopecký, V. - Roch, M. - Bracíník, P. Elektroenergetika. Žilina: Elektrotechnická fakulta Žilinskej univerzity v Žiline, ISBN 978-80-89072-41-5
- Soukupová, J. - Hořejší, B. - Macáková, L. - Soukup, J. 1998. *Mikroekonomie*. Praha: Management Press, 1998. 535 s. ISBN 80-85943-17-4, s.480
- Šagátová, S. 2013. Externality sieťových odvetví In Dominantný subjekt na trhoch sieťových odvetví a jeho cenová politika [elektronický zdroj] : zborník vedeckých prác Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. - ISBN 978-80-225-3609-7. - s. 57-64.
- 2011: Porovnanie výroby elektrickej energie z rôznych zdrojov: [online] [cit. 11.4.2013]. Dostupné na internete: <http://www.jess.sk/sk/home/o-jadrovej-energetike/porovnanie-vyroby-elektrickej-energie-z-roznych-zdrojov>

KONTAKT

Ing. Slavka Šagátová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: slavka.sagatova@euba.sk

VPLYV ZMIEN VYBRANÝCH EKONOMICKÝCH NÁSTROJOV NA CENY VSTUPOV V SLOVENSKÝCH PODNIKOKH

IMPACT OF CHANGES IN SELECTED ECONOMIC INSTRUMENTS FOR INPUT PRICES IN THE SLOVAK ENTERPRISES

Elena Šúbertová

ABSTRACT

Slovak enterprises are currently facing a problem of increasing input prices for labour force. In year 2013, entrepreneurs are more limited by resources they have available for increased contributions - compared to the year before - to health care and social insurance they pay for their employees. Managers and owners of enterprises should therefore search for solutions, such as trying to employ cheaper labour force. Slovak enterprises are mainly small and medium sized companies. Entrepreneurs are forced to implement proper strategies, because all their main inputs (especially qualified experts, land, and capital) are limited. On the other hand they must deliver high (or at least average) quality products to consumers while maintaining lower (cheaper) inputs.

In this article, we are researching influence of changes in input prices on insurance and their impact on increase of costs of employees in this year compared to previous period.

KEY WORDS

Input prices, agriculture, small and medium-sized enterprises, taxis, insurance

JEL Classification

M13

ÚVOD

V rámci opatrení na konsolidáciu štátneho rozpočtu a verejných financií bolo realizovaných viacero opatrení, vrátane zmien v zdravotnom a v sociálnom poistení. V nadväznosti na problematiku zdravotného a sociálneho poistenia v SR bolo nutné novelizovať viacero zákonov, a to predovšetkým: Zákon o zdravotnom poistení č. 580/2004 Z.z., Zákon o sociálnom poistení č. 461/2003 Z.z., ale aj Zákon o starobnom dôchodkovom sporení č. 43/2004 Z.z., Zákon o dani z príjmov 595/2003 Z.z., Zákonník práce č. 311/2001 Z.z. atď. Množstvo zmien na seba nadväzovalo – napríklad novela Zákonníka práce síce ponecháva všetky tri doterajšie formy Dohôd (dohody o vykonaní práce, dohody o pracovnej činnosti, dohody o brigádnickej činnosti), ale napríklad novela Zákona o sociálnom poistení aj o Zdravotnom poistení diferencuje odvody z dohôd podľa pracovného resp. sociálneho statusu. To znamená na strane jednej, že pracovníci pracujúci na dohodu sú od 1.1.2013 považovaní za zamestnancov a platia rovnako ako pracovníci pracujúci na pracovné zmluvy, na strane druhej sú výnimky ako žiaci strednej školy do 18 rokov, študenti, poberatelia dôchodkov. Súčasne sa zmenila definícia a vymeriavacieho základu, minimálne a maximálne poistné. A tak sa vlastne novely niekoľkých zákonov dotkli státisícov zamestnávateľov – podnikateľov, samostatne zárobkovo činných osôb, samostatne hospodáriacich roľníkov,

¹ Doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD., Ekonomická univerzita, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska 1/b, 852 35 Bratislava. Vedecká stať bola spracovaná v rámci projektu MŠ SR VEGA 1/0980/12 „Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov“.

slobodných umelcov i samotných zamestnancov, či brigádnikov. Legislatíva významne ovplyvnila podnikateľské prostredie na Slovensku.

Cieľom príspevku je :

- a) charakterizovať zdravotné a sociálne poistenie jednotlivcov – samostatne zárobkovo činných osôb ako platiteľov za zamestnancov zo strany podnikateľských subjektov
- b) zistiť vplyv zmien vo výške poistenia v kombinácii s výškou dane z príjmov v slovenskom podniku na jeho náklady na pracovnú silu.

Na základe dosiahnutých výsledkov zhodnotiť vývojové trendy a možnosti ďalšieho rozvoja podnikania v SR.

V príspevku sú použité podkladové zdroje z legislatívnych prameňov, uvedených vyššie a informácie z vybranej zdravotnej poisťovne v SR a zo Sociálnej poisťovne, ktoré využívajú potrebné podkladové údaje zo slovenských podnikov. Dôvodom spracovania vybraných údajov vo forme zjednodušenej modelovej situácie, je spracovanie komparatívnej analýzy.

Pri spracovaní boli využité nielen všeobecné metódy – analýza a syntéza, indukcia a dedukcia, ale aj vybrané matematické výpočty.

1. LEGISLATÍVNE ASPEKTY ZMIEN DANE Z PRÍJMU FYZICKÝCH OSÔB, ZDRAVOTNÉHO POISTENIA A SOCIÁLNEHO ZABEZPEČENIA V SR

Všetkých pracujúcich, či už sú to zamestnanci, samostatne zárobkovo činné osoby, resp. samostatne hospodáriaci roľníci - „zasiadne“ v roku 2013 ako každý rok zvýšenie nezdaniteľnej časti príjmu. Pokiaľ v roku 2012 bol od daní v zásade oslobodený príjem (okrem fyzických osôb s tzv. miliónárskou daňou) vo výške 3 644,74 Eur, za rok 2013 je to až 3 753,94 Eur. To na strane jednej znamená pozitívnu správu, že daňovníci s nižšími príjmami budú mať v priemere o 1,73 Eur mesačne vyšší čistý príjem.

Na strane druhej, nižšie čisté príjmy dostávajú od 1.1.2013 ľudia, ktorí sú zamestnaní na dohody (dohody o vykonaní práce, dohody o pracovnej činnosti, dohody o brigádnickej činnosti), tzv. „dohodári“. Tí už musia platiť zdravotné a sociálne odvody. Napriek tejto negatívnej stránke treba vyzdvihnúť pozitívum, že vďaka plateniu odvodov získali dohodári nárok na viaceré dávky ako riadni zamestnanci: napríklad pri ochorení dostávajú nemocenské dávky, pri strate práce im môže vzniknúť pri splnení podmienok aj nárok na podporu v nezamestnanosti. Súčasne sa odpracované roky na dohody od 1.1.2013 započítavajú aj do (starobného) dôchodku.

Väčšina zamestnancov, ktorí pracujú na základe pracovnej zmluvy nepocítila v tomto roku zvýšenie dane z príjmov a ani odvodov. Zamestnanec s nadpriemernými príjmami, čiže ktorý zarába viac ako 3 246 Eur (týka sa cca 1 % zamestnancov), platí namiesto 19 % dane z príjmov už 25 % daň z príjmov fyzickej osoby (DPFO). Mzda do 3 246 Eur sa zdaňuje 19 % sadzbou DPFO a ostatný príjem sa zdaňuje 25 %.

Pri platení odvodov za zamestnanca do zdravotnej a sociálnej poisťovne za od roku 2013 zjednotili tzv. „stropy“, čiže maximálny vymeriavací základ, ktorý bol do konca roku 2012 diferencovaný.

Zamestnanec platí naďalej na verejné zdravotné poistenie 4 % z vymeriavacieho základu (ďalej VZ) za všetky príjmy, z ktorých zamestnávateľ odvádza daň z príjmov, predtým hrubá mzda, 2 % ak je poberateľom invalidného dôchodku. Zamestnávateľ platí 10 % z VZ (nad rámec mzdy). Rozdiel je v roku 2012 a 2013 v maximálnom vymeriavacom základe a teda aj v odvodoch do zamestnancom vybranej zdravotnej poisťovne :

- Všeobecná zdravotná poisťovňa,
- Dôvera,
- Union.

Minimálny VZ zamestnanca nie je určený.

Maximálny VZ sa odvíjal do 31.12.2012 od trojnásobku priemernej mesačnej mzdy v národnom hospodárstve. Od 1.1.2013 odvodzuje od 5-násobku priemernej mesačnej mzdy v národnom hospodárstve. Prakticky to znamená tieto hodnoty, ktoré vidí zamestnanec na výplatnej „páske“ za mesiac:

- Rok 2011 to bolo 2 233,50 Eur/mesiac (3x priem. mes. mzda 744,50 Eur v roku 2009)
- Rok 2012 to bolo 2 307,0 Eur/mesiac (3 x priem. mes. mzda 769,0 Eur v roku 2010)
- Rok 2013 to je 3 930,0 Eur/mesiac (5 x 786 v roku 2011, čiže t. č. max. preddavok je 157,20 Eur/mesiac za zamestnanca).

Treba ale dodať, že zamestnávateľ musí zaplatiť do zdravotnej poisťovne 10 % z príjmu zamestnanca a ak má maximálny príjem, platí od 1.1.2013 namiesto 230,7 Eur už v tomto roku 393,0 Eur za mesiac za zdravotné postenie, čiže cena pracovnej sily sa zvýšila o 162,3 Eur.

2. POROVNANIE DANÍ, ODVODOV A ČISTEJ MZDY A NÁKLADOV ZAMESTNACA PRACUJÚCEHO NA ZÁKLADE PRACOVNEJ ZMLUVY A DOHODY

Pre podnikateľské subjekty je dôležité z hľadiska prijatia pracovníka do pracovného pomeru zistiť náklady na zamestnanca. Tie sú diferencované, resp. boli rozdielne do konca roku 2012 a podstatný rozdiel bol pri prijatí pracovníka na základe pracovnej zmluvy a/alebo na základe dohody (napríklad o vykonaní práce).

Tabuľka 1

Hrubá mzda, daň z príjmu fyzickej osoby, odvody zamestnanca, čistá mzda, odvody zamestnávateľa a náklady na zamestnanca v roku 2012 na základe pracovnej zmluvy a na základe dohody o vykonaní práce v SR

Ukazovateľ	Hrubá mzda (Eur)	Daň z príjmu fyzickej osoby (Eur)	Odvody zamestnanca (Eur)	Čistá mzda (Eur)	Odvody zamestnávateľ (Eur)	Náklady na zamestnanca (Eur)
pracovnej zmluvy	600,0	41,01	80,40	478,59	211,20	811,20
dohody o vykonaní práce	600,0	56,29	0,00	543,71	6,30	606,30
Rozdiel Zamestnanec vs. dohodár v Eur	0,00	-15,28	+80,40	-65,12	+204,90	+204,90

Zdroj: vlastné prepočty

Pri hrubej mzde 600 Eur/mesiac boli v roku 2012 pre zamestnávateľa až o 204,90 Eur/mesiac nižšie náklady na pracovnú silu formou dohody o vykonaní práce ako na pracovnú zmluvu. Rozdiel vo výške 35,2 % v nákladoch na zamestnanca je pre podnikateľov

ekonomicky zaujímavý a preto bolo v roku 2012 formou dohôd zamestnaných viac ako pol milióna pracovníkov. Súčasne samotný pracovník mal vyplatenú čistú mzdu o 65,12 Eur vyššiu na zamestnanie formou dohody, čiže veľa zamestnancov pracovalo v podnikoch na rôzne dohody a nie na pracovné zmluvy.

Rozdiely sú nasledovné:

- Pri dani z príjmu sa dohodárov neodpočítalo v roku 2012 za vykonanú prácu tzv. nezdaniteľné minimum
- Neplatili sa odvody do poisťovni za dohodárov jednak vo forme zrážky zo mzdy, jednak nad rámec uvedenej mzdy sa neodvádzali platby do zamestnancom vybranej zdravotnej poisťovne ani do Sociálnej poisťovne.

Po zmene k 1.1.2013 sú náklady na zamestnancov a dohodárov rovnaké, čiže rozdiely medzi obidvomi formami zamestnania sa vyrovnali z hľadiska zamestnávateľa, lebo obidvaja pracovníci dostanú čistú mzdu 480,03 Eur/mesiac. Výpočet je v tabuľke číslo 2.

Tabuľka 2

Hrubá mzda, daň z príjmu fyzickej osoby, odvody zamestnanca, čistá mzda, odvody zamestnávateľa a náklady na zamestnanca v roku 2013 a rozdiel oproti roku 2012 na základe pracovnej zmluvy a na základe dohody o vykonaní práce v SR

Ukazovateľ	Hrubá mzda (Eur)	Daň z príjmu fyzickej osoby (Eur)	Odvody zamestnanca (Eur)	Čistá mzda (Eur)	Odvody zamestnávateľ (Eur)	Náklady na zamestnanca (Eur)
Zamestnanie na základe pracovnej zmluvy (2013)	600,0	39,57	80,40	480,03	211,20	811,20
Rozdiel oproti roku 2012 (zamestnanec)	0,0	-1,44	0,00	1,44	0,00	0,00
dohody o vykonaní práce (2013)	600,0	39,57	80,40	480,03	211,20	811,20
Rozdiel oproti roku 2012 (dohodár)	0,0	-16,72	+80,40	-63,68	+204,9	+204,9
Rozdiel v roku 2013 Zamestnanec vs. Dohodár v Eur	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Zdroj: vlastné prepočty

Rozdiely sú vo všetkých ukazovateľoch za rok 2013 pre zamestnávateľa nulové, ale znamená to, že ak v roku 2012 zamestnával napríklad v letnej sezóne malý stavebný podnik 10 zamestnancov na základe pracovnej zmluvy mal mesačné náklady na nich 8 112 Eur a ak na základe dohody tak len 6 063 Eur. Podnik mohol ušetriť v roku 2012 v súlade s platnou legislatívou mesačne 2 049 Eur na nákladoch na pracovnú silu.

3. ROČNÉ ZÚČTOVANIE ZDRAVOTNÉHO POISTENIA

Ročné zúčtovanie zdravotného poistenia sa spracováva na základe podaného daňového priznania fyzických osôb (čiže zamestnancov, SZČO atď.). Minimálny vymeriavací základ neexistuje, maximálny vymeriavací základ sa zvýšil z 36-násobku v roku 2012 na 60-násobok priemernej mesačnej mzdy v roku 2013.

Platí sa z príjmov, z ktorých sa vypočítavala daň z príjmov, sadzba 14 % (osoby zdravotne postihnuté 7 %). Platí sa napríklad z prevodu nehnuteľností (ak mala fyzická osoba trvalý pobyt menej ako 2 roky a vlastnila ho menej ako 5 rokov) platí nielen daň z príjmu fyzickej osoby, ale aj odvody do ním vybranej zdravotnej poisťovne rozdiel medzi kúpnu a nadobúdacou cenou bytu, pričom si môže odpočítať náklady na opravu a pod. Znamená to, že ak napríklad daňovník predával byt v roku 2012 a bol zakúpený v roku 2011, pričom do bytu investoval na opravy 2 tisíc Eur, zaplatí nielen daň vo výške 19 %, ale aj odvody vo výške 14 %.

Predaj bytu: 100 tis. Eur (2012)

Kúpa bytu: 90 tis. Eur (2011)

Oprava bytu: 2 tis. Eur (2012)

Daň z príjmu FO: 19 % z 8 tis. Eur = 1 520 Eur

Zdravotné poistenie: 14 % z 8 tis. Eur = 1 120 Eur (zdravotné poistenie vyrubí zdravotná poisťovňa do 30.9.2013 a treba zaplatiť do 45 dní).

Zdravotné poistenie vo výške 14 % sa platí aj z prevodu podielu s.r.o., z prevodu členských práv družstva a z príležitostných činností, vrátane príjmov z príležitostnej poľnohospodárskej výroby. Výnimkou je výška odvodov do zdravotne poisťovne sú dividendy, pri ktorých je sadzba 10 % - v danom prípade je minimálny vymeriavací základ 339,89 Eur a maximálny vymeriavací základ je 27 684 Eur.

ZÁVER

Vo vedeckej stati sme analyzovali na konkrétnom príklade zmeny vo výške platieb dane z príjmov fyzických osôb, poistného za zamestnanca, čistá mzdu, odvody zamestnávateľa a náklady na zamestnanca pri príjme 600 Eur mesačne, a to za roky 2012 a 2013 v SR.

Na základe našich výpočtov možno konštatovať, že zamestnávanie na dohodu sa stáva pre zamestnávateľov aj zamestnancov ekonomicky menej zaujímavé. Ale pre zamestnancov môžu byť benefitom sociálne výhody, ktoré v roku 2012 neboli pri dohodách z hľadiska legislatívneho možné a od roku 2013 sú už právne zabezpečené, napríklad nárokom na viaceré dávky sociálneho poistenia. Taktiež môže byť výhodou aj zavedenie minimálnej mzdy pre pracovníkov pracujúcich na dohody (vo výške najmenej 1,941 Eur/hodinu), či započítavanie odpracovaných rokov na dohodu do dôchodku.

LITERATÚRA

MURA, L.:(2007) *Dopad vstupu Slovenska do Európskej únie na podnikateľské prostredie malých a stredných podnikov*. In: Mendelnet 2007. MZLU Brno 2007. ISBN 978-80-903966-6-1

TEKELOVÁ, Zuzana - PIAČKOVÁ, Alexandra. (2010) *Rozvoj malého a stredného podnikania v podmienkach globálnej ekonomiky*. In Contemporary challenges in management II. : proceedings from international scientific conference [elektronický zdroj]. - [Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2010]. ISBN 978-80-557-0145-5,

TÓTH, M.-TÓTHOVÁ, A.: *Plánovanie – významný faktor riadenia podniku*. In: Zhodnotenie zmien v podmienkach podnikania a v hospodárení MSP v dôsledku integrácie I., EKONÓM Bratislava 2009, ISBN 978-80-225-2877-1, s. 101-115

Vedecká stať bola spracovaná v rámci projektu MŠ SR VEGA 1/0980/12 „Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov“.

KONTAKT

Šúbertová Elena, doc. Ing., PhD.

Ekonomická univerzita,

Fakulta podnikového manažmentu

Dolnozemska cesta 1/b,

852 35 Bratislava

e-mail: elena.subertova@euba.sk, subertov@euba.sk

ŠPECIFICKÉ OTÁZKY V OBLASTI ĽUDSKÝCH ZDROJOV VO VYBRANÝCH KRAJINÁCH

SPECIFIC ISSUES OF HUMAN RESOURCES IN SELECTED COUNTRIES

Zuzana Tekelová

ABSTRACT

Malta is currently undergoing a phase of economic changes that directly affect businesses. For their existence and continued growth is necessary to update the operational and legal framework so as to be in compliance with all government regulations. That is a difficult task for the larger and stronger "market players" such as small and medium-sized enterprises, which is in Malta for more than 95% of all enterprises.

Most Maltese enterprises employ 3-10 people in the senior management team. These are mainly larger companies that are aware of the need to pay proper settings for that group of employees. Furthermore, they believe that the best way to keep them is a good way of salary and incentive conditions.

KEY WORDS

Labor relations and legislation, employment, qualifications, incentive conditions

JEL Classification

M10, M13, M19, J24

ÚVOD

Malta prechádza v súčasnosti fázou hospodárskych zmien, ktoré bezprostredne vplývajú na podniky. Pre ich existenciu a ďalší rast je nutné aktualizovať prevádzkový a právny rámec tak, aby bol v súlade so všetkými legislatívnymi predpismi. Náročná úloha aj pre silnejších a väčších „hráčov na trhu“ ako sú malé a stredné podniky, ktorých je na Malte viac ako 95 % všetkých podnikov.

Väčšina maltských podnikov zamestnáva 3 až 10 ľudí v tíme senior managementu. Jedná sa predovšetkým väčšie podniky, ktoré sú si vedomé potreby správneho nastavenia odmeňovania pre danú skupinu zamestnancov. Ďalej veria, že najlepšia cesta na ich udržanie je cesta dobrých platových podmienok a stimulov.

Problémy pri zamestnávaní v SR a v Maltskej republike

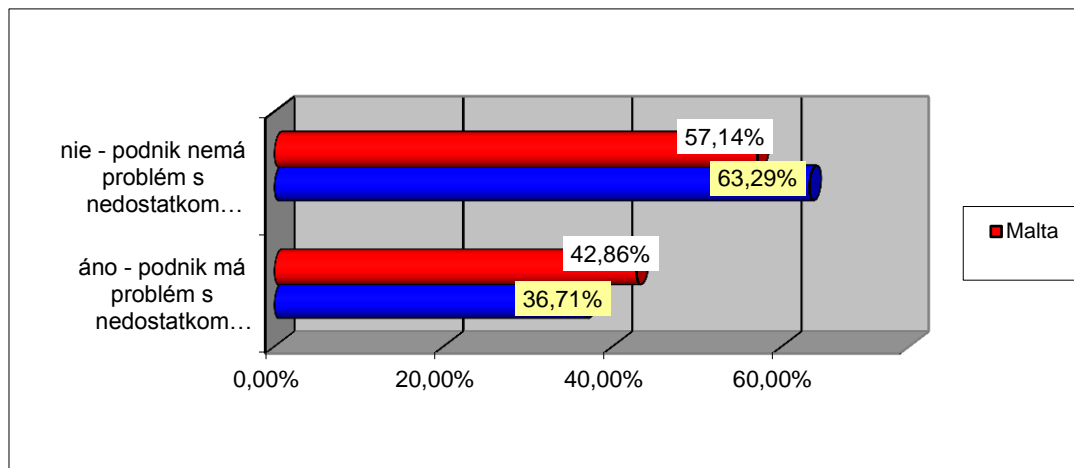
Zo záujmu o hodnotenie bariér podnikania vo vybraných krajinách, sa v článku budeme zaoberať otázkou problémov pri zamestnávaní v Slovenskej a v Maltskej republike. Použijeme aj výsledky z výskumu na vzorke MSP v SR a v MT.

Slovenské podniky pociťujú v menšej miere nedostatok kvalifikácie pracovníkov ako maltské podniky. Takmer 37 % podnikov v SR má však opačný postoj ku kvalifikácii a jedná

¹ Ing. Zuzana Tekelová, denná doktorandka, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b 852 35 Bratislava, školiteľ: Doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD. kontakt: e-mail: zuzana.tekelova@ gmail.com

sa najmä o odborné vzdelanie v oblasti cestového ruchu (cukrári, čašníci, kuchári), informačných technológií, strojárstva (nedostatok aj stredných manažérskych pozícií v danom odbore). V maltských podnikoch chýbajú kvalifikovaní technickí pracovníci a inžinieri, príp. projektoví manažéri.

Graf č.1 **Nedostatok kvalifikácie ako problém pri zamestnávaní pracovníkov v Slovenskej republike a v Maltskej republike podľa vzorky MSP**



Zdroj: vlastné spracovanie

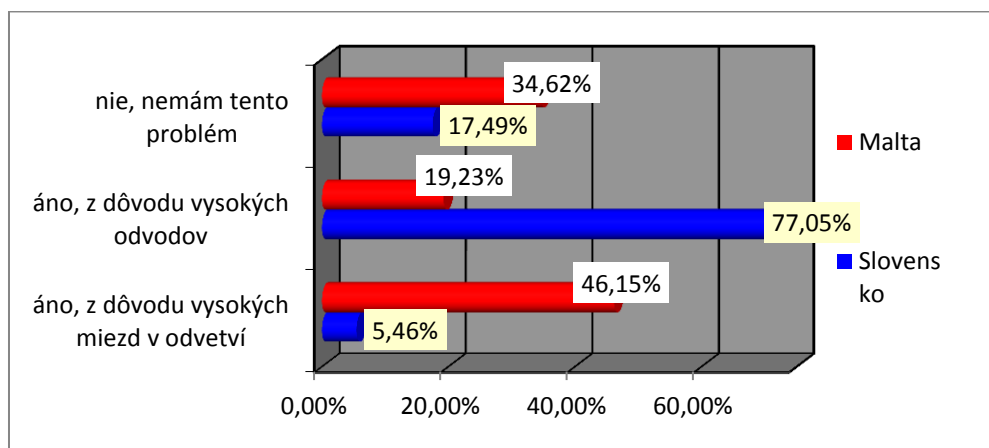
Malé a stredné podniky v SR podľa vzorky považujú za ďalšiu bariéru v 42 % prípadov *neznalosť cudzieho jazyka*, a to predovšetkým anglického a nemeckého, ktorý aj v najväčšej miere využívajú a vyžadujú v podnikaní. V Malte pociťuje daný problém 31 % vybraných podnikov a rovnako z vyššie uvedených jazykov.

V otázke *počítačových zručností* podniky nevidia veľký nedostatok pri prijímaní svojich zamestnancov, 76, 81 % slovenských a 82,76 % maltských MSP ich nepokladajú za bariéru pri zamestnávaní. Ak majú podniky problém s danou oblasťou, podľa vzorky MSP potrebujú ľudí so znalosťou programového balíka Microsoft Office a účtovných programov.

Medzi ďalšie bariéry zamestnávania na Slovensku patrí podľa vzorky podnikov *nepripravenosť absolventov na prax* s 54,63 % podielom a *nekvalitné alebo neúplné pracovné právo* s 30,24 %. Pre maltské podniky je to rovnako málo zručností absolventov v 62,07 % podnikov a *neochota pracovať nadčas* (13,79 %). Objavuje sa aj odpoveď *nedostatok výskumných zručností*.

Zaujímavé je porovnanie problému *vysokej ceny práce* z dôvodu vysokých miezd v odvetví, čo považujú maltské podniky za veľmi podstatné na rozdiel od podnikov v SR, kde vidíme, že nie mzdy, ale odvody tvoria podstatnú časť mzdových nákladov a stávajú sa pre podniky bariérou.

Graf č.2 Vysoká cena práce ako problém pri zamestnávaní pracovníkov v Slovenskej republike a v Maltskej republike podľa vzorky MSP



Zdroj: vlastné spracovanie

Keď sa bližšie pozrieme na podniky v Maltskej republike, ktoré vidia problém vo vysokých mzdách v odvetví, jedná sa v 33,33 % o ubytovacie a stravovacie služby a rovnakým podielom o maloobchod, veľkoobchod a opravu motorových vozidiel a motocyklov a v takmer 17 % o sektor vzdelávania.

Porovnanie priemernej mzdy v Maltskej republike a v SR

Priemerný ročný príjem v Maltskej republike podľa štatistiky v rokoch 2012/2013 sa pohybuje okolo 19 602 eur (\$24 200). Maltská ekonomika podobne ako Slovensko je vysoko závislá na zahraničnom obchode.

Najčastejším dosiahnutým ukončeným vzdelaním je vo všeobecnosti prvý stupeň vysokoškolského štúdia (bakalársky), nasleduje druhý stupeň (magisterský). Veľké percento respondentov s vyšším stupňom vzdelania, ktorí sa na prieskume podieľali, mali podľa štatistiky aj lepší priemerný plat v porovnaní so zvyškom populácie.

Graf č. 3 Vzdelanostná štruktúra Malty podľa prieskumov



<http://www.averagesalarysurvey.com/>, 12.4.2013

Graf č. 4 Priemerný hrubý ročný príjem v € v Maltskej republike



<http://www.salaryexplorer.com/>, 5.4.2013

Ak by sme sa pozreli bližšie na jednotlivé odvetvia, zistíme nasledovné rozdiely medzi Maltskou republikou a SR. Štatistický úrad SR sumarizuje údaje ohľadom miezd podľa NACE kategorizácie. Priemerná mesačná hruba mzda v eurách je najvyššia v odvetví *informácie a komunikácia, finančné a poisťovacie* činnosti takmer 1 600 eur (tzn.19 200 eur/rok). Nasleduje *dodávka elektriny, plynu a pary, verejná správa a obrana*. Najnižšie mzdy sú v odvetviach *poľnohospodárstvo, stavebníctvo, ubytovacie a stravovacie služby* – približne 600 eur (7 200 eur/rok).

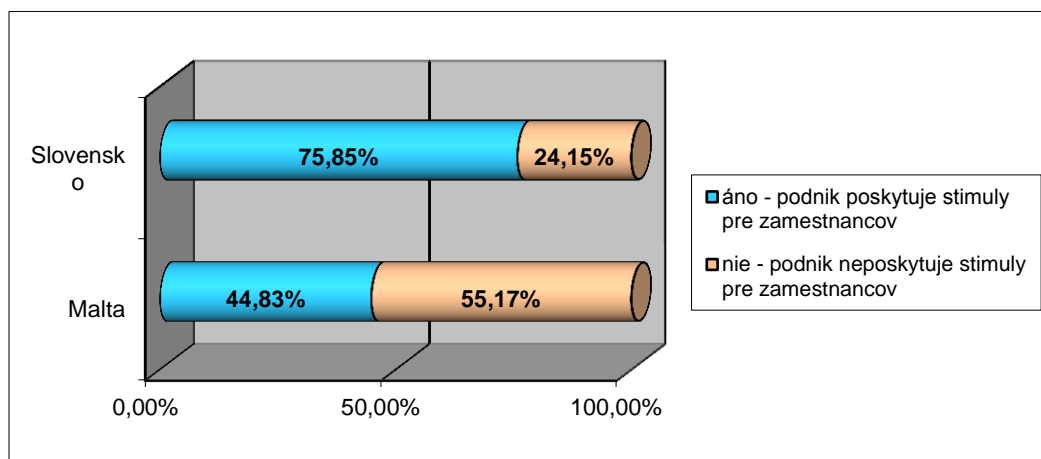
Tabuľka č. 1 Priemerný hrubý ročný príjem v Maltskej republike vo vybraných odvetviach

Sektor	Priemerný hrubý ročný príjem v €
Manažment a podnikanie	46 333
Financie a bankovníctvo	35 812
Účtovníctvo a administratíva	29 981
IT a telekomunikácie	27 800

<http://www.averagesalarysurvey.com/>, 12.4.2013

V porovnaní poskytovania stimulov svojim zamestnancom je Slovenská republika na tom lepšie ako Maltská republika. Najčastejšie poskytované stimuly podľa vybraných podnikateľov sú *strava, doprava, ubytovanie, finančné odmeny, wellness alebo športové vyžitie, firemný mobil a auto, vstupenky na kultúru a rekreáciu, „ošatné“, rehabilitácie, právne a ekonomické poradenstvo*.

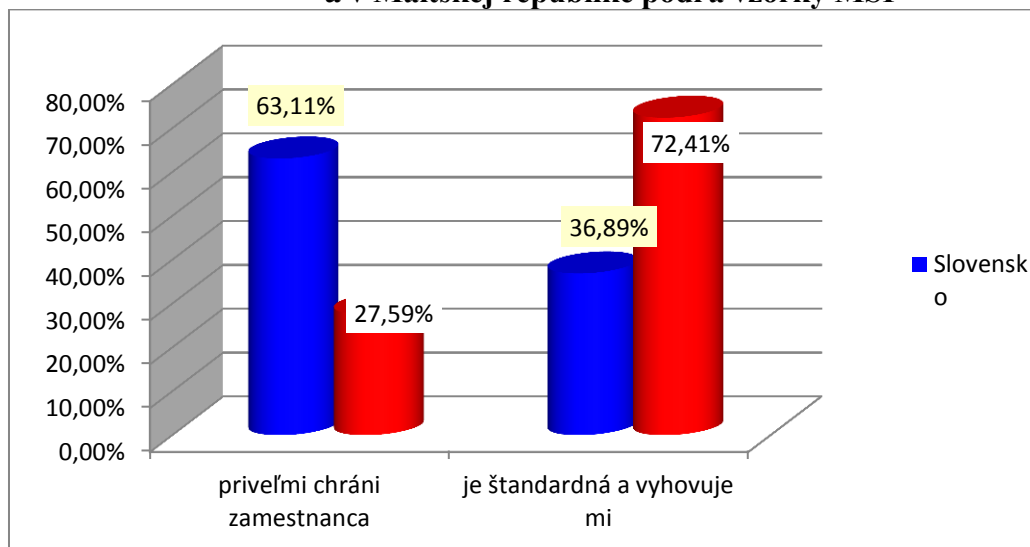
Graf č.5 Poskytovanie stimulov pre zamestnancov v Slovenskej republike a v Maltskej republike podľa vzorky MSP



Zdroj: vlastné spracovanie

Slovenské podniky poskytujú stimuly svojim zamestnancom vo vyššej miere ako maltské podniky. Napriek tomu si myslíme, že výsledky ovplyvňuje fakt, že slovenskí podnikatelia nesprávne zaraďujú k benefitom aj stravu (obed alebo adekvátnu náhradu v podobe stravných lístkov), ktorých poskytovanie mu vyplýva zo zákona. Malta podobné ustanovenie v legislatíve nemá.

Graf č. 6 Hodnotenie legislatívy pracovno-právnych vzťahov v Slovenskej republike a v Maltskej republike podľa vzorky MSP



Zdroj: vlastné spracovanie

Legislatíva pracovno-právnych vzťahov je komplikovaná a diskutovaná problematika, ktorá podlieha častým zmenám najmä v SR, a tie neprispievajú k stabilite podnikateľského prostredia.

Slovenské podniky si myslia, že daná legislatíva *priveľmi chráni zamestnancov* v porovnaní s maltskými podnikmi, ktoré ju považujú vo viac ako 72 % za *štandardnú a vyhovuje im*. Je možné, že v SR je to dôsledok zmien Zákonníka práce, ktorých cieľom má byť poskytnutie vyššej ochrany závislej činnosti.

ZÁVER

Malé a stredné podniky v SR aj v MT považujú za bariéru pri zamestnávaní *neznalosť cudzieho jazyka*, a to predovšetkým anglického a nemeckého, ktorý aj v najväčšej miere využívajú a vyžadujú v podnikaní. Aj keď v Maltskej republike majú 3 úradné jazyky, pravdepodobne majú zamestnávateľia vyššie nároky na ich ovládanie.

Medzi ďalšie prekážky zamestnávania na Slovensku patrí *nepripravenosť absolventov na prax a nekvalitné alebo neúplné pracovné právo* s 30,24 %. Pre maltské podniky je to rovnako málo zručností absolventov a *neochota pracovať nadčas*. Objavuje sa aj odpoveď *nedostatok výskumných zručností*.

Zaujímavé je porovnanie problému *vysokej ceny práce* z dôvodu vysokých miezd v odvetví, čo považujú maltské podniky za veľmi podstatné na rozdiel od podnikov v SR, kde vidíme, že nie mzdy, ale odvody tvoria podstatnú časť mzdových nákladov a stávajú sa pre podniky bariérou.

Legislatíva pracovno-právnych vzťahov je komplikovaná a diskutovaná problematika, ktorá podlieha častým zmenám najmä v SR, a tie neprispievajú k stabilite podnikateľského prostredia. Slovenské podniky si myslia, že daná legislatíva *priveľmi chráni zamestancov* v porovnaní s maltskými podnikmi, ktoré ju považujú za *štandardnú a vyhovuje im*. Posledná zmena Zákonníka práce sa ešte len výraznejšie odrazí v budúcnosti.

LITERATÚRA

EUROPEAN COMMISSION – *Enterprise and Industry SBA Fact Sheet Malta*. 2009. dostupné na: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis>, 10.10.2011

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (IFC), The World Bank, *Enterprise Surveys – What Business Experience* dostupné na: <http://www.enterprisesurveys.org/>, 5.10.2011

<http://www.salaryexplorer.com/>, 5.4.2013

<http://www.payscale.com/research/MT/Country=Malta/Salary>, 8.4.2013

<http://www.averagesalarysurvey.com/>, 12.4.2013

KONTAKT

Ing. Zuzana Tekelová, denná doktorandka

Ekonomická univerzita v Bratislave

Fakulta podnikového manažmentu

Katedra podnikovohospodárska

Dolnozemska cesta 1/b

852 35 Bratislava

Slovenská republika

e-mail: zuzana.tekelova@gmail.com

CONTROLLING VO VEREJNEJ SFÉRE CONTROLLING IN THE PUBLIC SPHERE

Miroslav Tóth

ABSTRACT

This contribution deals with the implementation of controlling the public sphere. Public resources are funds provided from public budgets. Public finances are spending and revenues. Public finance is the main instrument of economic policy through which the government affects economic development. Public finances are used to provide a wide range of public services and constantly updated with new public services. Controlling for application in the public sphere (planning, budgeting, management, control tasks holders) was evidenced by 3E conception model - effectiveness, efficiency, economy.

KEY WORDS

Controlling, public sphere, public finance, public administration, budget, expenses, costs, efficiency, effectiveness, economy

JEL Classification

H41, H60, H70

ÚVOD

Controlling patrí medzi moderné nástroje riadenia organizácií. Rast významu decentralizácie právomocí a zodpovednosti z ústredných orgánov štátnej správy na orgány samosprávy si vyžaduje dôslednejšiu kontrolu verejných zdrojov. Nestačí obyčajná kontrola, je potrebné aplikovať širší diapazón nástrojov. Práve implementácia controllingu sa ukazuje ako vhodný nástroj na riadenie, plánovanie, kontrolu a vyhodnocovanie úloh verejnej sféry. Controlling je možné hlbšie aplikovať vo sfére verejných služieb a činnosti samosprávnych orgánov. Takto bude zameraný na efektívnosť, účinnosť a hospodárnosť používania verejných zdrojov.

IMPLEMENTÁCIA COONTROLLINGU VO VEREJNEJ SFÉRE

Implementácia controllingu vo verejnej sfére a v podnikoch financovaných z verejných zdrojov má základ práve v tom, že ide o verejné zdroje. Verejné zdroje predstavujú finančné prostriedky poskytované z verejných rozpočtov inštitúcií verejnej správy a to tak zo štátnej správy (štátny rozpočet) ako aj zo samosprávy, či vyšších územných celkov. Verejnými financiami sú výdavky a príjmy štátu, ním vlastnených podnikov a prípadných iných aktivít potrebných na uspokojovanie verejných potrieb, resp. v trochu širšom zmysle sústava finančných vzťahov vytvárajúcich verejné peňažné hospodárenie štátu, peňažné hospodárenie orgánov územnej samosprávy a iných verejnoprávných subjektov. [1]

* doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, podiel na projekte VEGA MŠ SR a SAV č. 1/0910/12 „Controlling podnikov financovaných na princípe verejných zdrojov“ 100%.

Verejné financie sú hlavným nástrojom hospodárskej politiky, prostredníctvom ktorého vláda ovplyvňuje vývoj ekonomiky. Verejné financie sa používajú na poskytovanie širokého spektra verejných služieb a neustále pribúdajú nové verejné služby.

Medzi základné zdroje verejných financií patria verejné rozpočty. Verejné rozpočty rozdeľujeme na rozpočty štátne (národné), nadnárodné a municipiálne. Štátny rozpočet je hlavným zdrojom príjmov štátu, z ktorého štát uspokojuje verejné potreby. Hlavným zdrojom príjmov štátneho rozpočtu sú dane, poplatky a clá. Daň je charakterizovaná ako opakovaná platba do verejného rozpočtu bez adekvátneho protiplnenia. Poplatky sú charakterizované ako zväčša nepravidelné platby do verejného rozpočtu s adekvátnym protiplnením. Za nadnárodné rozpočty môžeme v prípade Slovenska označiť štrukturálne fondy Európskej únie, ktoré sú v súčasnosti významným zdrojom verejných financií. Municipiálne rozpočty sú rozpočtami územných samosprávnych celkov, t. j. v prípade Slovenska obcí a krajov. Po fiškálnej decentralizácii v minulých volebných obdobiach sa ich význam zväčšuje vzhľadom na stále väčší objem kompetencií a s tým spojených finančných prostriedkov, ktoré sa v municipiálnych rozpočtoch pridelujú. [1]

Okrem dotácií z rozpočtov sa podpora skladá aj z verejných zákazok, zmlúv o poskytovaní služieb, ale aj z dotácie zo zákona, ako je to napríklad v prípade príspevkových alebo rozpočtových organizácií. Tieto možnosti predstavujú najvyužívanejšiu formu získavania doplnkových zdrojov. Dotácie sú financie poskytované účelovo, a to výlučne na konkrétne akcie, programy alebo vopred stanovené oblasti potrieb. Výhodou dotácií je väčší finančný obnos na určité obdobie, či činnosť, ktorá sa môže stať pravidelným zdrojom príjmu. Granty predstavujú najrozšírenejšiu formu získavania financií z verejných zdrojov, ale tento systém pridelovania a prerozdeľovania prostriedkov však nie je jednoduchý.

Rozsiahla, centralizovaná, nehospodárna a ťažko kontrolovateľná správa vecí verejných na Slovensku v súčasnosti výrazne finančne zaťažuje ľudí, zasahuje do ich ekonomických rozhodnutí a ešte väčšiu finančnú záťaž prenáša do budúcnosti. Tento spoločný problém verejných financií a ich správy sa odvíja od prerozdeľovania finančných prostriedkov verejnou sférou nad rámec v bežnom roku ňou získaných príjmov (najmä vynútením od daňovníkov) a od jej zasahovania do činností, ktoré nepatria medzi funkcie vlády v slobodnej spoločnosti s trhovou ekonomikou. Rozsah a vplyv verejnej sféry neúmerne rozširujú a deformovanú štruktúru verejných výdavkov prehľbujú aj eurofondy. [3]

Spoločný problém verejných financií na Slovensku pozostáva z nasledovných vzájomne prepojených problémov, ktoré si vyžadujú prioritné riešenie:

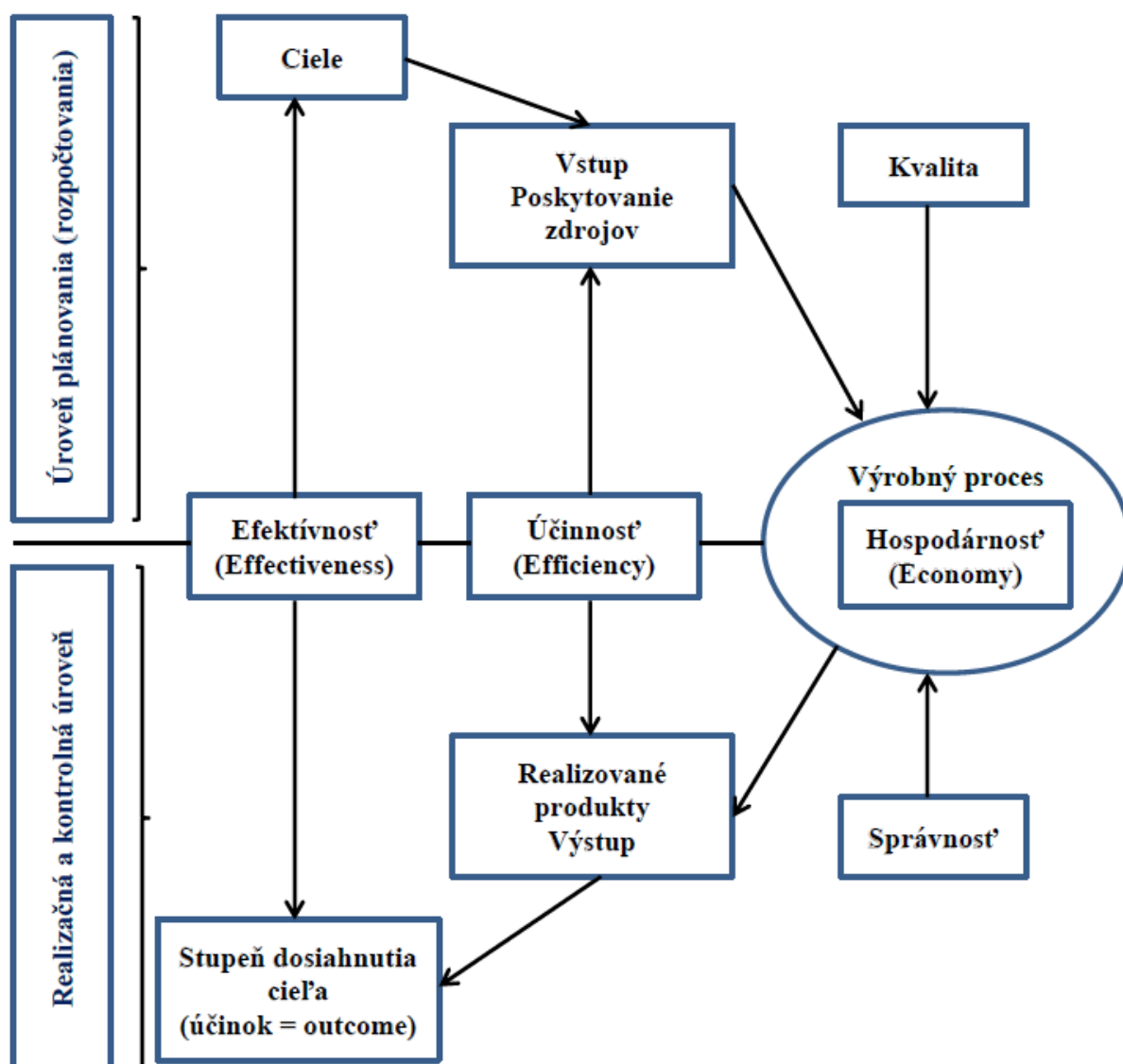
- nehospodárne a deficitné spravovanie verejných financií a prenášanie veľkej finančnej záťaže na daňovníkov do budúcnosti,
- každoročne rastúce verejné výdavky a vysoká miera prerozdeľovania, sprevádzané klientelizmom, plytvaním a spôsobujúce obmedzovanie prosperity v spoločnosti,
- neprehľadný daňový a odvodový systém, ktorý výrazne zaťažuje jeho platiteľov,
- nízka transparentnosť správy verejných financií, vrátane eurofondov.

Slovenská vláda tieto problémy a deformácie verejných financií v ostatných rokoch značne prehľbila, tým preniesla väčšie problémy do budúcnosti a sťažila ich riešenia ďalším vládam. Problémy vo verejných financiách na Slovensku prehľbujú aj dôsledky politik a noriem EÚ, napríklad ovplyvňovaním rozsahu a štruktúry verejných výdavkov a nemožnosťou znížiť niektoré dane pod stanovenú minimálnu úroveň v EÚ. [3] Verejnosť má samozrejme právo na podrobné, včasné a dôveryhodné informácie o tom, ako sa s prostriedkami daňových poplatníkov narába.

Potreba implementácie controllingu vo verejnej sfére bola vyvolaná najmä týmito faktormi:

- rastúce zadlžovanie orgánov verejnej sféry ako prijímateľa verejných zdrojov prostredníctvom rozpočtu,
- nedostatočná kvalita a rozsah služieb verejného sektora,
- nedostatočná verejná kontrola použitia verejných zdrojov,
- zvyšovanie právneho a politického uvedomenia občanov,
- vymedzenie kompetencií a právomoci medzi jednotlivými inštitútmi verejného sektora,
- lobizmus, vytváranie záujmových skupín, kriminalita bielych golierov
- a iné.

Vo verejnom sektore je taktiež potrebné správne definovať produkty poskytované verejnosti, ako aj hodnotu týchto produktov. Produktom sú zvyčajne rôzne služby poskytované obyvateľstvu, najmä vo verejnom záujme (administratívne služby, verejná doprava, kultúra a iné).



Obrázok 3E model ako vzťahový rámec controllingu verejnej sféry

Zdroj: HORVÁTH&PARTNERS. *Nová koncepcie controllingu*. Praha: Profess Consulting, s. 25. ISBN 80-7259-002-2.

Takéto produkty sú dosť často poskytované bezodplatne. Hodnotou týchto produktov sú výdavky, resp. náklady potrebné na zabezpečenie týchto produktov v požadovanom množstve a kvalite. Výdavky spojené s týmito službami sú uhrádzané najmä z rozpočtu príslušného inštitútu, pričom časť výdavkov je hradená príjmami z rôznych poplatkov alebo stanovenej ceny tovaru.

Controlling vo verejnej sfére sa chápe ako správny controlling, ktorý má koordinačnú úlohu a slúži ako podporný systém pre riadenie verejnej sféry. Potom controlling môžeme chápať ako spôsob riadenia, ktorý zahŕňa plánovanie, kontrolu a prácu s informáciami. Je to koncepcia zameraná na výsledok. Základnou vlastnosťou controllingu je orientácia na budúcnosť, nakoľko svojimi rozhodnutiami môžeme budúcnosť formovať a ovplyvňovať. [2]

Pre aplikáciu controllingu vo verejnej sfére (plánovanie, rozpočtovanie, riadenie, kontrola nositeľov úloh) sa najlepšie svedčila koncepcia 3E modelu (effectiveness, efficiency, economy, t.j. efektívnosť, účinnosť, hospodárnosť).

Východiskovými myšlienkami tejto koncepcie sú:

- základné myšlienky controllingu sú dobrá aplikovateľné vo verejnej sfére,
- nutnosť jasne rozdeliť zodpovednosť medzi správou a politikou,
- obmedzenie centralizácie riadenia a podpora decentralizácie,
- transparentnosť a zodpovedné riadenie kontraktov,
- decentralizovaná zodpovednosť za zdroje, skĺbenie zodpovednosti za zdroje a odbornosť na jedno miesto,
- sledovať a usmerňovať požadovaný vývoj organizácie,
- rozhodovanie na základe výstupu, resp. produktu,
- rozvoj kompetentného personálu,
- zavedenie rôznych nástrojov hodnotového riadenia prevádzkovej činnosti (kalkulácie výkonov a nákladov, rozpočtovníctvo, ukazovatele, výkazníctvo, reporty).
- a iné.

Model 3E je založený na hierarchii cieľov pôsobenia, produktivity a procesu, resp. nákladovej hospodárnosti a dovoľuje primerane zohľadniť rozdielne záujmy verejnej sféry a ňou oslovených skupín, napr. občania, zástupcovia záujmových skupín, politici a iní. Na základe cieľov verejnej sféry sú poskytované vstupy (t.j. zdroje vo forme personálneho a vecného zabezpečenia), ktoré sú v rámci poskytovaných služieb či výrobného procesu pretransformované do výstupu, napr. školstvo, vyučovací proces. Výstupy tak dosahujú účinky, napr. schopnosť žiakov čítať, na ktorých má verejná sféra záujem.

Ťažisko aktivít controllingu v oblasti riadenia efektívnosti spočíva v plánovaní stratégie a cieľov a v následnej kontrole dosahovania cieľov. Úspešné riadenie je možné len vtedy, ak je súlad medzi politickými a výkonnými zložkami verejnej sféry a pokiaľ existuje jasne formulovaný cieľ, plán a rozpočet. Na kontrolu dosiahnutých cieľov je nevyhnutné vytipovať vhodné merné jednotky, spracovať ich vo forme indikátorov a ukazovateľov a použiť ich v internom aj v externom výkazníctve. Na úrovni riadenia efektívnosti ťažiskom záujmu verejnej sféry sú rozpočtovanie, plánovanie, kontrola produktivity a hospodárnosti vynaložených nákladov, ktoré sú spojené s poskytovaním služieb. Pritom je potrebné zohľadniť právnu konzistentnosť a kvalitu služieb. V tejto oblasti sa controlling prejavuje skôr vo svojej operatívnej úrovni. Úlohami controllingu sú predovšetkým zabezpečenie ročných plánov a rozpočtov, manažovanie akosti, nákladov a riadenie služieb.[2]

ZÁVER

Koncepcia modelu 3E môže byť východiskovým bodom implementácie controllingu vo verejnej sfére. Verejná sféra používa a hospodári s verejnými zdrojmi. Okrem verejnej kontroly je dôležité aj to, akým spôsobom sa verejné zdroje použijú. Efektívnosť vo verejnej sfére znamená, že na dosiahnutie výkonov sa vynakladá menej zdrojov, než je cena výstupu. Efektívnosť je jedným z kľúčových kritérií hodnotenia výsledkov a vyjadruje mieru, v akej dochádza k napĺňaniu stanovených cieľov a v akej sa vytvárajú podmienky na ich plnenie aj do budúcnosti. Efektívnosť všeobecne znamená mieru dosiahnutia očakávaných cieľov. Hospodárnosť vyjadruje, že požadované výkony verejná správa poskytuje s optimálne vynaloženými zdrojmi pri zachovaní zodpovedajúcej kvality za jeho cenu. Hospodárnosť, ako kritérium, sa využíva pri posudzovaní miery využitia ekonomických zdrojov. Tá je závislá od schopnosti zabezpečiť ekonomické zdroje v požadovanom rozsahu a kvalite čo najlacnejšie. Účinnosť vyjadruje mieru dosahovaných výsledkov, ide teda o schopnosť transformovať tieto zdroje na čo najvyšší objem požadovaných výstupov.

Controlling vo verejnej sfére sa zameriava na zistenie reálneho stavu hospodárenia s pridelenými prostriedkami, t.j. či sa využívajú efektívne, hospodárne a účinne. Sleduje, či verejné prostriedky sú používané v súlade s právnymi predpismi, či sú správne vykazované, používajú sa na stanovený účel a skúma dôvody ich nesprávneho použitia. Pomáha vyčíslovať náklady a výnosy z verejných služieb, vypracováva kalkulácie na jednotlivé výkony verejnej sféry, sleduje plnenie rozpočtu a pod.

LITERATÚRA

- BEŇOVÁ, E. *Financie a mena*. Bratislava: Iura Edition, 2007. ISBN 978-80-8078-142-2.
- HORVÁTH&PARTNERS. *Nová koncepcie controllingu*. Praha: Profess Consulting, ISBN 80-7259-002-2.
- GONDA, P., MLÝNEK, M., ĎURAN, R., SLOBODA, D. *Verejné financie*. Dostupné na: <http://www.reformnavlada.sk/verejne-financie.html>
<http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=4359>
- BELIČKOVÁ, K. a kol. *Rozpočtová teória, politika a prax*. Bratislava: Iura Edition, 2010. 342 s. ISBN 978-80-8078-335-8.
- BENČO, J. *Verejný sektor a verejné služby*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, s.r.o., 2005. 185 s. ISBN 80-7314-063-2
- BEŇOVÁ, E. a kol. *Financie a mena*. Bratislava: Iura Edition, 2007. 391 s. ISBN 978-80-8078-142-2.
- SIVÁK, R. a kol. *Verejné financie*. Bratislava: Iura Edition, 2007. 311 s. ISBN 978-80-8078-094-4.

KONTAKT

doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: miroslav.toth @ euba.sk

BIOMASA – OBNOVITELNÝ ZDROJ ENERGIE

BIOMASS – RENEWABLE ENERGY SOURCE

Miroslav Tóth

ABSTRAKT

Agriculture is characterized by high energy consumption. Farm can consumption of fossil fuels (coal, fuel oil, or even natural gas) and electric energy substitute the direct combustion of biomass and biogas, which is obtained from own production. Biomass and biogas produced from it can be used on the farm for heat production, warm service water and to generate electricity.

KEY WORDS

Agriculture, farm, energy, biomass, biofuels, fossil fuels, grains, grasses, heat production, direct combustion

JEL Classification

Q16, Q24, Q42

ÚVOD

Poľnohospodárstvo, resp. poľnohospodárska produkcia je odvetvie materiálnej výroby, ktorého poslaním je primárne zabezpečiť potraviny pre obyvateľstvo a suroviny pre potravinársky priemysel. Toto poslanie poľnohospodárstvo zabezpečuje pestovaním kultúrnych rastlín a zámerným chovom hospodárskych zvierat. Z poslania poľnohospodárstva vyplýva aj jej hlavná úloha: zabezpečiť výživu obyvateľstva. Základnou charakteristickou črtou poľnohospodárskej produkcie je jeho viazanosť na základný produkčný faktor pôdu a jeho závislosť od klimatických podmienok. Produkčný proces v poľnohospodárstve má sezónny charakter, to ovplyvňuje aj sezónnosť tržieb poľnohospodárskeho podniku. Poľnohospodárska produkcia sa vyznačuje vysokou spotrebou vlastných výrobkov, dlhým produkčným cyklom, potrebou vnútropodnikovej prepravy na rôzne vzdialenosti a prepravu materiálov rôznej hustoty a rozmeru.

Vo všeobecnosti sa poľnohospodárstvo vyznačuje vysokou kapitálovou náročnosťou. Tá sa prejavuje vo viazanosti v neobežnom majetku (vysoká hodnota budov a stavieb, strojov, technologických zariadení, dopravných prostriedkov a pod., pričom mnohé sú jednoúčelové a majú len sezónne využitie). Poľnohospodárstvo je náročné aj na potrebu živej pracovnej sily a spotrebu energie. Okrem toho je aj materiálovo náročná. Vysoká produktivita v poľnohospodárstve sa dosiahne len intenzívnym využívaním podnikových produkčných faktorov. V európskom hospodárskom priestore je podpora poľnohospodárskej produkcie významným činiteľom, čo sa prejavuje aj vo výške subvencií do poľnohospodárskej produkcie z rozpočtu Európskej únie.

* doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, podiel na projekte VEGA MŠ SR a SAV číslo 1/0026/12 „Stratégia rozvoja agropotravinárstva a konkurenčná schopnosť agropotravinárskych podnikov“ 100%.

SPOTREBA KONVENČNÝCH ENERGIÍ V POĽNOHOSPODÁRSKOM PODNIKU

Moderné poľnohospodárske podniky nahrádzajú živú pracovnú silu silou strojovou. Intenzifikácia poľnohospodárskej výroby je nemysliteľná bez používania dopravných prostriedkov, rôznych strojov určených na zber a úpravu úrody, bez liniek na spracovanie suroviny, bez sušiarň, bez skladov, dielní a iných typov budov a stavieb, bez maštalí, bez informačných systémov a pod. Používanie vyššie uvedených technických zariadení, technologických liniek, strojov, budov a stavieb vyžaduje ich prevádzkovanie a starostlivosť o ne, ktoré sa prejavuje spotrebou rôznych druhov energie a materiálu v súčinnosti so službami a pracovnou silou. V nasledujúcej časti, na základe tabuľky číslo 1 Spotreba vybraných druhov palív, elektriny a tepla v pôdohospodárstve Slovenskej republiky 2007 – 2011, sa budeme venovať spotrebe konvenčnej energie v poľnohospodárstve. Podľa štatistiky spotreby energonosičov v poľnohospodárstve môžeme poukázať na tieto tendencie:

- Spotreba klasických fosílnych palív (čierne uhlie, hnedé uhlie, lignit, koks čiernouhoľný) vzhľadom na ich cenu, ktorá sa vykazuje rastúcu tendenciu, sa v poľnohospodárskych podnikoch znižuje. Znížil sa aj počet pracujúcich v poľnohospodárskej prvovýrobe, tak znížila sa potreba výroby tepla a teplej úžitkovej vody z tohto zdroja energie. Znížili sa všeobecne stavy hospodárskych zvierat, preto tam, kde sa vykurovalo na zvieratá, bolo možné ušetriť na palivách. Poľnohospodárske podniky postupne prechádzajú na modernejšie tepelné stroje (kachle, kotly), ktoré sú tepelne účinnejšie a vyžadujú menej obsluhy. Závažným faktorom je aj vek a opotrebenie týchto tepelných strojov. Pri spaľovaní fosílnych palív vzniká problém s likvidáciou popola ako odpadu.
- Spotreba palivového dreva taktiež vykazuje klesajúcu tendenciu. Je to zapríčinené najmä rastom ceny tejto suroviny. V poslednej dekáde došlo k znovuobjaveniu dreva ako lacného zdroja tepla. Zvýšený dopyt zapríčinil aj postupný rast ceny. Drevo v súčasnosti tvorí nosný podiel zo spaľovanej biomasy. Zníženie vykazovanej spotreby palivového dreva môže byť skreslené aj tou skutočnosťou, že poľnohospodárske podniky môžu ťažiť a spracovať drevo (napr. kliesnením, zberom suchého dreva, spracovaním náletových drevín a pod.) vo vlastnom choťari. Tým preklenujú sezónny charakter práce, najmä v zimnom období je to vítaná forma zamestnávania poľnohospodárskych robotníkov.
- Vykurovacie oleje ako energetické médium sa stávajú nákladnou záležitosťou. V uvedenej tabuľke vidíme, že objem ich spotreby je marginálny.
- Spotreba benzínu vykazuje klesajúcu tendenciu. Je to z dôvody, že benzín má vyššiu cenu ako nafta. Poľnohospodárske podniky sa snažia kupovať dopravné prostriedky, ktoré spotrebovávajú naftu ako pohonnú hmotu. Dôležitú úlohu tu hrá aj faktor technického pokroku a inovácií, ktoré sa prejavujú v nižšej spotrebe pohonných hmôt a vyššom výkone. Nafty sa spotrebuje približne tridsaťkrát viac ako benzínu. Naftové motory sú účinnejšie a zároveň nafta je aj lacnejšou pohonnou hmotou ako benzín. Dôležitým faktorom je aj subvencia v podobe tzv. „zelenej nafty“. Aj pri strojoch pracujúcim s naftovým motorom platí, že nové stroje sú výkonnejšie a úspornejšie (ale drahšie – to je však problematika fixného majetku).
- Spotreba elektrickej energie vykazuje klesajúcu tendenciu. Príčinu vidíme najmä v tom, že podniky pochopili význam šetrenia elektrickou energiou a používajú iné zdroje energie, ktoré sa javia ako lacnejšia alternatíva oproti elektrickej energii.
- Podiel nakupovaného tepla z externých zdrojov klesol za päť rokov viac ako na polovicu. Sústavný rast ceny dodávanej tepelnej energie, prípadne teplej úžitkovej vody donútil poľnohospodárske podniky hľadať iné zdroje tepla. Tým sú racionálne využívanie zemného plynu a biomasy.

- Fyzický objem spotreby zemného plynu vykazuje v podstate medziročný rast. Zemný plyn je pomerne pohodlný zdroj energie, jeho spaľovanie sa dá riadiť automatizáciou, tým sa odbreňuje potreba ľudskej práce. Navyše odpad zo spaľovania nie je potrebné fyzicky likvidovať.

Tabuľka č. 1 Spotreba vybraných druhov palív, elektriny a tepla v pôdohospodárstve Slovenskej republiky 2007 - 2011

Energonosič / rok	2007	2007 = 100	2008	2008/2007	2009	2009/2007	2010	2010/2007	2011	2011/2007
Palivové drevo (t)	11 689	100,00	10 748	91,95%	10 170	87,00%	8 834	75,58%	9 032	77,27%
Čierne uhlie (t)	565	100,00	1 400	247,79%	317	56,11%	277	49,03%	263	46,55%
Hnedé uhlie a lignit (t)	3 819	100,00	3 946	103,33%	3 311	86,70%	2 816	73,74%	2 601	68,11%
Koks čiernouhoľný (t)	334	100,00	300	89,82%	277	82,93%	445	133,23%	161	48,20%
Benzíny (t)	3 742	100,00	4 735	126,54%	3 029	80,95%	2 882	77,02%	2 806	74,99%
Nafta (t)	98 249	100,00	107 964	109,89%	90 145	91,75%	91 048	92,67%	94 222	95,90%
Vykur.olej ľahký (t)	419	100,00	485	115,75%	310	73,99%	180	42,96%	144	34,37%
Vykur.olej ťažký (t)	1	100,00	11	1100,00%	13	1300,00%	-	-	-	-
Zemný plyn (tis. m ³)	36 057	100,00	38 336	106,32%	34 911	96,82%	41 836	116,03%	48 599	134,78%
Elektrina (MWh)	354 725	100,00	332 480	93,73%	320 248	90,28%	286 060	80,64%	301 166	84,90%
Tepló (GJ)	298 332	100,00	268 548	90,02%	214 520	71,91%	147 378	49,40%	142 669	47,82%

Zdroj: Slovstat, za podniky s 20 a viac zamestnancami

Znižovanie spotreby konvenčných (klasických) druhov energie v poľnohospodárskom podniku šetrí nielen peniaze, ale aj znižuje náklady na podnikový proces. Ceny energií aj napriek regulácii budú rásť. Slovensko je fakticky na 95% energeticky závislé od jedného zdroja. Celé národné hospodárstvo je nastavené tak, že energonosiče ako jadrové palivo, ropa a zemný plyn sú produktom jedného dodávateľa. Domáca výroba z vlastných klasických zdrojov (hnedé uhlie, tepelné elektrárne, vodné elektrárne) okrem výroby elektrickej energie nevie zabezpečiť dostatok energie pre zabezpečenie dopravy, výroby tepla a teplej úžitkovej vody. Novo zavádzané a nezmyselne dotované alternatívne zdroje energie (veterné elektrárne a fotovoltaické elektrárne) sú neefektívne, nestále, jednoducho sú to predražené vylobované projekty.

BIOMASA – ZNOVUOBJAVENÝ KLASICKÝ ZDROJ ENERGIE VIDIEKA

Spotrebu fosílnych palív (uhlia, vykurovacích olejov, prípadne aj zemného plynu), zníženie spotreby elektrickej energie z externých zdrojov, môže poľnohospodársky podnik nahradiť priamym spaľovaním biomasy vlastnej produkcie alebo výrobou bioplynu. Biomasa ako aj z nej vyrábaný bioplyn sa dajú v poľnohospodárskom podniku použiť tak na výrobu tepla, teplej úžitkovej vody ako aj na výrobu elektrickej energie.

Podľa Smernice EP a Rady 2009/28/ES sa za biomasu považuje rozložiteľná časť produktov, odpadov a zvyškov biologického pôvodu z poľnohospodárstva (vrátane rastlinných a živočíšnych látok), z lesníctva a súvisiacich priemyselných odvetví vrátane rybolovu a akvakultúry, ako aj biologicky rozložiteľná časť priemyselných a komunálnych odpadov. V našom článku sa zaoberáme biomasou, ktorá je zámerne produkovaná v poľnohospodárskom podniku, vzniká ako nevyhnutný odpad z produkcie hlavného výrobku alebo vznikne ako surovina v dôsledku likvidácie nežiaduceho produktu, ktorý objektívne vznikol v záujmovej oblasti poľnohospodárskeho podniku. Biomasa je obnoviteľným zdrojom energie, to znamená, že je takým zdrojom energie, ktorý sa neustále obnovuje rastom. Energetický potenciál biomasy sa udržuje vďaka prírodným procesom, ktoré ho cyklicky a trvalo obnovujú alebo sa obnovujú vďaka zámernej ľudskej činnosti.

Pod pojmom bioenergia rozumieme obnoviteľné zdroje energie získavané z organickej hmoty premenou polysacharidov na energiu, pričom organická hmota sa môže priamo použiť ako palivo (priame spaľovanie), alebo môže byť spracovaná na kvapalné palivo (biopalivo)

alebo plynné palivo (bioplyn), ktoré sú následne premenené na tepelnú alebo kinetickú energiu. Biopalivo je kvapalné alebo plynné palivo určené na pohon dopravných strojov, biopalivo sa vyrába priamo alebo nepriamo z biomasy (bioetanol, metylester repky olejnej). Bioplyn vzniká v procese anaeróbného vyhnívania organických zvyškov (siláže, tráv, slamy, hnoja) účinkom metanogénnych baktérií, vzniká horľavý biometán.

Biomasa vyprodukovaná v poľnohospodárskom podniku vzniká ako produkt z pestovania škrobových, olejnatých a cukornatých plodín, rýchlorastúcich drevín, drevnatej suroviny a ako seno. V poľnohospodárskom podniku sa táto biomasa môže využiť na výrobu energie (teplo, para a elektrická energia) rôznymi spôsobmi. Najbežnejším spôsobom je priame spaľovanie biomasy. V súčasnosti existuje veľa druhov tepelných strojov (kotlov, kachiel) s požadovaným výkonom a vyhotovením, ktoré sú schopné priamo spaľovať rôzne druhy biomasy (prípadne po určitej úprave). Ďalším spôsobom energetického využitia biomasy je pyrolýza, je to fakticky výroba drevného uhlia, alebo splyňovanie biomasy (najmä dreva).

Biomasu podľa pôvodu môžeme rozdeliť na biomasu poľnohospodársku, lesnú, priemyselnú a komunálnu. Nakoľko objektom nášho záujmu je biomasa poľnohospodárska, túto môžeme ďalej členiť podľa spôsobu výroby a použitia na biomasu určenú na spaľovanie, na biomasu určenú na výrobu tekutých biopalív a biomasu určenú na výrobu bioplynu. Z týchto sa zameriavame len na biomasu určenú na spaľovanie. Výroba tekutých biopalív a bioplynov si vyžaduje špeciálne zariadenia, technológie a postupy, ich prípadný opis je nad rámec tohto článku.

Biomasa určená na spaľovanie vzniká zo suroviny biomasy slamnatej a biomasy drevnatej.

Biomasa slamnatá je produktom z výroby husto siatych obilnín (pšenica, raž, jačmeň, ovos, tritikale a pod.) a ostaných stebelnatých plodín (kukurica, slnečnica, repka, cielene pestované energetické plodiny a pod.) ako aj trávnatá biomasa (seno z lúk, pasienkov, trvalých trávnatých porastov, produkčne nevyužitej poľnohospodárskej pôdy a ostatnej pôdy, opustených pozemkov a pod.). K tomuto by bolo možné teoreticky pripočítať aj seno získané odkúpením od súkromných osôb, ktoré bolo vyprodukované ako odpad pri údržbe a zveľaďovaní ich súkromného nehnuteľného majetku.

Biomasa drevnatá (dendromasa) je produktom najmä z odpadov zo sadov a cielenej produkcie rýchlorastúcich drevín. Ďalej je to odpad z vinogradov a dendromasa z náletových drevín a kríkov z trvalých trávnatých porastov alebo iných plôch.

Tabuľka č. 2 Využitie pôdy v Slovenskej republike 2007 až 2011

Ukazovateľ/rok	2007	2008	2009	2010	2011
Celková výmera pôdy (ha)	4 903 397	4 903 572	4 903 704	4 903 644	4 903 613
z toho:					
Výmera pôdy - lesné pozemky (ha)	2 006 939	2 007 144	2 008 257	2 011 250	2 012 336
Výmera pôdy - využitá poľnohosp. pôda (ha)	1 930 570	1 936 938	1 930 348	1 921 961	1 929 698
z využitej poľnohospodárskej pôdy:					
Výmera pôdy - orná pôda (ha)	1 343 109	1 349 311	1 351 779	1 354 436	1 358 423
Výmera pôdy - trvalé porasty (ha)	24 591	24 579	22 369	23 468	20 190
Výmera pôdy - trvalé lúky a pasienky (ha)	528 502	531 584	523 609	513 029	518 230
Využitá orná pôda spolu (%)	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
z toho podiel:					
Využitá orná pôda - obilniny (%)	58,65	59,10	56,81	52,72	54,32
Využitá orná pôda - priemyselné plodiny (%)	17,56	18,66	21,33	20,10	21,37
Využitá orná pôda - objemové krmoviny na ornej pôde (%)	17,84	17,97	18,49	19,74	20,79
Využitá orná pôda - osivá-sadivá (%)	0,19	0,10	0,09	0,13	0,10

Zdroj: Slovstat

Potenciál výroby najmä slamnatej biomasy v Slovenskej republike je možné odvodiť z údajov, ktoré uvádzame v tabuľke číslo 2 Využitie pôdy v Slovenskej republike 2007 až 2011. V tejto tabuľke vidíme výmery plôch, ktoré je možné využiť pri produkcii biomasy. Pri produkcii biomasy však musíme mať na zreteli, že jej význam nie je len v použití ako prípadného zdroja energie, ale biomasa má význam aj pre udržiavanie požadovaných biologických a mechanických vlastností pôdy, ochrane životného prostredia, zachovávaní biodiverzity, biomasa slúži aj ako krmovina pre hospodárske zvieratá, má aj priemyselné využitie a pod. Preto upozorňujeme, že použitie biomasy ako potenciálneho zdroja energie je limitované aj vyššie uvedeným použitím a využitím. Snáď tu by sme mohli spomenúť múdrosť našich predkov, ktorí vedeli, že prírodu nie je dovolené bezbreho vykorisťovať, čo z prírody zoberieme, to musíme aj vrátiť. Príkladom toho je aj dvojpoľný a trojpoľný systém obrábania pôdy.

Určenie energetického potenciálu v poľnohospodárskom podniku vychádza zo štruktúry jeho rastlinnej a živočíšnej výroby. Zloženie a rozsah živočíšnej výroby určuje objem a štruktúru plodín určených na zabezpečenie výživy (krmív) pre hospodárske zvieratá a ďalší rastlinný materiál (napr. slama ako podstielka), ktorý sa použije v technológii chovu hospodárskych zvierat. Zvyšok, inak doteraz nepoužiteľnej biomasy, sa zvyčajne spracoval späť do pôdy drvením, zaorávaním a v horších prípadoch spaľovaním na poli.

Potenciálny objem biomasy v poľnohospodárskom podniku určíme nasledovne:

Plodina	Produkčná plocha (ha)	Priemerná úroda (t/ha)	Disponibilný objem (t)	Výpočet (fyzický objem v t)
Plodina ₁	hektáre ₁	t/ha ₁	tony ₁	+
Plodina _n	hektáre _n	t/ha _n	tony _n	+
ΣPlodina _{1-n}	Σhektáre _{1-n}	--	Σtony _{1-n}	=
– Spotreba živočíšnej výroby			tony	–
= Disponibilný zostatok biomasy na energetické a priemyselné použitie (DZB)			tony	=
Ekologicky únosná spotreba (koeficient = 0,33)			k	DZB . k

Zdroj: vlastné spracovanie

Vyššie uvedená tabuľka slúži len na výpočet fyzického objemu biomasy, ktorá sa použije na energetické a priemyselné použitie. Z pohľadu energetického využitia je dôležité, aby sme vyčíslili aj jednotkovú energetickú hodnotu jednotlivých plodín, ktoré sa použijú pri výrobe bioenergie.

ZÁVER

Poľnohospodárstvo popri základnom poslaní, ktorou je produkcia potravín a zabezpečenie výživy obyvateľstva, produkuje výrobky, ktoré majú priemyselné a energetické využitie. Pre poľnohospodárske podniky vzniká potenciálna možnosť vyprodukovať časť energie z vlastných zdrojov. Týmito zdrojmi sú tak výrobky rastlinnej ako aj živočíšnej výroby. Samozrejme vzniká aj potenciálna možnosť predávať biomasu na priemyselné spracovanie, ide najmä o výrobu biopalív na pohon dopravných strojov.

Výroba biomasy a spracovanie biomasy v poľnohospodárskom podniku ma veľký význam pre podnik, nakoľko:

- zabezpečuje využitie pôdneho fondu podniku,
- je obnoviteľným zdrojom energie, je možné ju každoročne dopestovať bez negatívneho vplyvu na životné prostredie a na pôdu,
- umožňuje lepšie využitie kapacít zberových strojov a dopravných prostriedkov,

- nepriamo zvyšuje zamestnanosť a pôsobí stabilizačne v sociálnej oblasti,
- nie je závislá od zdrojov získavaným importom zo zahraničia, nakoľko je to miestne dostupný produkt, ktorý sa dá vyprodukovať priamo v poľnohospodárskom podniku,
- z hľadiska nákladov na pestovanie biomasy sú náklady analogické pestovaniu obilnín, kukurice, olejní, výrobe sena a pod., prípadne sú to náklady združeného kalkulačného úseku, pretože veľký objem biomasy vzniká ako vedľajší produkt pestovania zrna obilnín a semena olejní, biomasa je často odpadom z hlavnej výroby v podobe drevnatých odrezkov zo sadov a viníc, rastie sama na trvalých trávnatých plochách a opustených plochách,
- biomasu je možné použiť priamym spaľovaním, pričom je vysoká dostupnosť tepelných strojov rôzneho charakteru a výkonu,
- v prípade vlastnej výroby tepla, teplej úžitkovej vody a kogeneráciou aj elektrickej energie poľnohospodársky podnik šetrí náklady za nakúpenú energiu,
- iné pozitíva.

Prípadné nevýhody používania biomasy ako energonosiča sú dané tým, že vznikajú zvýšené nároky na jej uskladnenie, nakoľko biomasa sa môže dlhším časom skladovania znehodnotiť, nutnosť jej zušľachtenia a úpravy, má nižšiu výhrevnosť ako väčšina konvenčných fosílnych palív, vznikajú dodatočné nároky na údržbu zariadení na spaľovanie biomasy a likvidáciu popola apod.

LITERATÚRA

ĎUĐÁK, J.: Riadenie prevádzky strojov. Poľnohospodárska doprava. Slovenská poľnohospodárska v Nitre. Dostupné na: http://www.tf.uniag.sk/e_sources/katsvs/rps/denne_studium/8_Prednaska_CB.pdf

PEPICH, Š. a kol.: Využitie poľnohospodárskej biomasy na energetické účely a jej vplyv na trvalo udržateľný rozvoj. Záverečná správa. Rovinka: Technický a skúšobný ústav pôdohospodársky Rovinka, 2010.

<http://www.euractiv.sk/lisabonska-strategia/clanok/bioekonomika-je-novou-vyzvou-pre-europu-016108> 8. 4. 2013

http://www.euractiv.sk/Biomasa/Buducnost_uzdratelnej_energie_na_Slovensku_je_hlavne_v_biomase_Energetika_Eurupska_unia_-_portal_o_EU_Euractiv_sk.htm 4. 2013

<http://www.europskaunia.sk/biomasa> 8. 4. 2013

<http://www.euractiv.sk/energetika/clanok/oze-v-roku-2020-na-slovensku-jednotkou-biomasa-015372> 8. 4. 2013

<http://www.energia.sk/analyza/obnovitelne-zdroje/aktualne-otazky-v-kontexte-obnovitelnych-zdrojov-energie/9736/> 8. 4. 2013

<http://www.agroporadenstvo.sk/oze/> 8. 4. 2013

KONTAKT

doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave

Fakulta podnikového manažmentu

Katedra podnikovohospodárska

Dolnozemska cesta 1/b

852 35 Bratislava

Slovenská republika

e-mail [miroslav.toth @ euba.sk](mailto:miroslav.toth@euba.sk)

AKTUÁLNE DAŇOVO-ODVODOVÉ ASPEKTY PODNIKANIA ŽIVNOSTÍKOV Z ODVETVIA STAVEBNÍCTVA V ČASE KRÍZY

CURRENT TAX AND SOCIAL PAYMENT ASPECTS FOR SOLE TRADER ENTERPRISING FROM CONSTRUCTION SECTOR IN TIME OF CRISIS

Miroslav Uhliar, Marian Židó

ABSTRACT

Tax and social payment burden has influenced the business subjects in a significant way. It has important impact mostly on the entrepreneurial activity of micro-businesses and also on the Small and Medium-Sized Enterprises. The article Current Tax and Social Payment Aspects for Sole Trader Enterprising from Construction Sector in Time of Crisis describes the latest changes in tax and social payment area and points out their negative impact on the sole traders in construction business, therewithal, in the time of crisis. The article compares these changes with the declining number of sole traders in construction sector, but at the same time highlights the fact, that these changes have provoked more entrepreneurs to transform the legal form of their businesses from Sole trader to the Limited Liability Company.

KEY WORDS

Tax, social payment, sole trader, construction, economic crisis

JEL Classification

L10, L51, L74

ÚVOD

Odvetvie stavebníctva je špecifickým a zároveň jedným z rozhodujúcich odvetví hospodárstva Slovenskej republiky. Jeho osobitosti, ktorými sa odlišuje od ostatných odvetví, sú dané predovšetkým špecifickosťou výstupov, ktorými sú najmä stavebné diela dlhej doby životnosti. Fenomény stavebníctva sú tendrový spôsob získavania zákaziek, veľké množstvo subdodáviek a viacnásobné subdodávateľstvo v prípade väčších stavebných projektov, značná sezónnosť produkcie, veľký počet živnostníkov v odvetví ale aj výskyt neregistrovanej ekonomiky.

Stavebníctvo vplýva na národné hospodárstvo prevažne pozitívne, pretože je významným budovateľom HDP, vytvára hrubý fixný kapitál a je značným tvorcom pracovných miest. Posledná novelizácia legislatívy a zmeny v oblasti odvodov a tiež v oblasti dane z príjmov sťažili podnikanie na Slovensku. Tieto skutočnosti zároveň prišli v čase hospodárskej krízy a útlmu v stavebníctve. Uvedené faktory významne ovplyvnili podnikanie subjektov stavebníctva, vo zvýšenej miere najmä početnú skupinu samostatne zárobkovo činných osôb, a to živnostníkov.

* Ing. Miroslav Uhliar, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 60%,

** Ing. Marian Židó, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 40%, článok spracovaný ako súčasť projektu VEGA č. 1/0980/12

HLAVNÉ ÚPRAVY V DAŇOVEJ A ODVODOVEJ OBLASTI PRE ŽIVNOSTÍKOV

S účinnosťou k 1.1.2013 sú platné zmeny v oblasti úpravy daňovo-odvodového zaťaženia zamestnancov a podnikateľov, medzi nimi sú viaceré, ktoré vo významnejšej miere ovplyvňujú najmä živnostníkov. Súvisia so schválením zákona č. 252/2012 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov.¹

V prípade odvodových povinností sa pre živnostníkov zvýšili minimálne odvody do sociálnej a zdravotnej poisťovne. Predovšetkým pre tých, ktorí platili minimálne odvody, sa zvýšili platby na príslušné poistenie. Rovnako živnostníci s vyšším príjmom sú ovplyvnení zmenami, nakoľko kvoli zvýšeniu odvodových stropov budú platiť vyššie odvody.

Zvýšenie platieb súvisí so zmenou minimálneho a maximálneho vymeriavacieho základu (ďalej VZ) pre platenie zdravotného a sociálneho poistenia, ktoré sú určené zo všeobecného VZ spred 2 rokov. Všeobecný vymeriavací základ je veličina, ktorá sa používa pri určení VZ pre platenie poistného na sociálne poistenie a príspevkov na starobné dôchodkové sporenie. Všeobecný VZ platný pre rok 2011 (pozn.: pre výpočty v roku 2013) je vo výške 9432 € a je určený ako 12-násobok priemernej mzdy v hospodárstve SR zistených štatistickým úradom.

Minimálny VZ pre rok 2013 sa počíta ako 50% zo sumy priemernej mesačnej mzdy v hospodárstve z roku 2011 (786 €), t.j. 393 €. Pre rok 2012 bol VZ určený ako 44,2% z priemernej mzdy v roku 2010 (769 €), t.j. 339,89 €. Rozdiel predstavuje zvýšenie o 53,11 €.

Maximálny VZ pre rok 2013 je určený ako 5-násobok priemernej mzdy v hospodárstve SR spred 2 rokov, činí to teda 3930 €. Oproti roku 2012 ide o významné zvýšenie VZ najmä nemocenského (z 1,5-násobku priemernej mzdy spred 2 rokov, t.j. 1153,50 €) a starobného poistenia, invalidného poistenia, rezervného fondu solidarity (z 4-násobku priemernej mzdy v hospodárstve SR spred 2 rokov, t.j. 3076 €).²

Prehľad nových minimálnych a maximálnych vymeriavacích základov ako aj k nim prislúchajúcim výškam poistného pre výpočty na rok 2013 poskytuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 1 Vymeriavacie základy a výška mesačného poistného živnostníka od 1. 1. 2013

Druh poistenia	Sadzba z VZ	VZ (MIN a MAX)	Poistné (MIN a MAX)
ZDRAVOTNÉ poist.	14,00%	MIN: 393 €	55,02 €
		MAX: 3930 €	550,20 €
NEMOCENSKÉ poist.	4,40%	MIN: 393 €	17,29 €
		MAX: 3930 €	172,92 €
STAROBNÉ poist.	18,00%	MIN: 393 €	70,74 €
		MAX: 3930 €	707,40 €
INVALIDNÉ poist.	6,00%	MIN: 393 €	23,58 €
		MAX: 3930 €	235,80 €
REZERVNÝ fond	4,75%	MIN: 393 €	18,66 €
		MAX: 3930 €	186,66 €
Σ poistného	47,15 %	poistné na sociálne poistenie minimálne 130,27 €/mes. spolu so zdravotným poistením minimálne 185,29 €/mes.	

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Sociálna poisťovňa³

¹ STRÝČKOVÁ, J. Zmeny podľa novely zákona o sociálnom poistení [online].[02.04.2013] Dostupné na internete: <http://www.pp.sk/1547/Zmeny-podla-novely-zakona-o-socialnom-poisteni_44850.aspx>

² 8 radikálnych zmien pre SZČO a zamestnancov. in *Hospodárske noviny* [online].[03.04.2013] Dostupné na internete: <<http://hnonline.sk/c1-59139830-8-radikalnych-zmien-pre-szco-a-zamestnancov>>

³ Sociálna poisťovňa. Tabuľka platenia poistného od 1. Januára 2013. [online].[03.04.2013] Dostupné na internete: <<http://www.socpoist.sk/tabulka-platenia-poistneho-od-1-januara-2013/924s>>

Kým v roku 2012 bola najnižšia možná výška odvodov živnostníkov do sociálnej a zdravotnej poisťovne (pri neplatení dobrovoľného poistenia v nezamestnanosti) vo výške 160,24 € mesačne, od roku 2013 sa toto minimum zvýšilo na sumu 185,29 € mesačne. Ročne je minimálna suma, ktorú živnostníci medziročne zaplatia na odvodoch, vyššia až o 300,60 €. Výraznejší rozdiel sa prejaví pri dosiahnutí vyšších vymeriavacích základov vzhľadom na značné zvýšenia stropov vymeriavacích základov. V prípade maximálnych odvodov je vplyv zvýšenia daný sumou rozdielu 594,91 € (2012: 1258,00 € vs. 2013: 1852,99 €).

Pri daňových povinnostiach na dani z príjmu sú podstatné zmeny pre živnostníkov regulácia paušálnych výdavkov a zvýšenie sadzby dane. V roku 2012 bolo možné uplatniť paušálne výdavky vo výške 40% zdaniteľného príjmu. Od roku 2013 sú takto určené paušálne výdavky navyše ohraničené sumou 420 Euro mesačne, v ročnom vyjadrení to činí sumu maximálne 5040 Euro. Pôvodný zámer pomocou paušálnych výdavkov zjednodušiť administratívu a odbremeniť malých živnostníkov od vedenia účtovníctva týmto ohraničením stráca na atraktivite. Mnohí živnostníci sú tak nútení začať viesť účtovníctvo, aby si mohli lepšie daňovo uplatniť náklady podnikania.

Ďalšou negatívnou zmenou v oblasti dane z príjmu pre živnostníkov, najmä tých s vyšším príjmom, je aj zvýšenie sadzby dane z príjmov z 19% na 25% v prípade základu dane presahujúceho 176,8 násobok platného životného minima (34401,74 €). Pôvodne platná jednotná rovná daň vo výške 19% bola zrušená.

Je samozrejmé, že živnostníci na tieto skutočnosti reagujú. Podľa prieskumu spoločnosti Superfaktura, s.r.o. z decembra 2012, plánovalo v roku 2013 prejsť v dôsledku zmien v daňovo-odvodovom systéme z podnikania na živnosť na inú formu podnikania (predovšetkým na s.r.o.) viac ako polovica dopytovaných živnostníkov (52,4%). V prípade paušálnych výdavkov plánuje až 77,4% dopytovaných živnostníkov prejsť na účtovanie skutočne preukázateľných výdavkov, pričom polovica z nich v roku 2012 využila možnosť uplatnenia paušálnych výdavkov.⁴

Vyššie uvedené legislatívne úpravy prispievajú k zvýšeniu daňovo-odvodového zaťaženia podnikania živnostníkov a k zvýšeniu ich administratívnych povinností. Toto sa odzrkadľuje v počte novovznikajúcich a aj v počte zanikajúcich živnostenských podnikaní v stavebníctve ale aj naprieč celým hospodárstvom SR. Niektorí živnostníci ukončili podnikateľskú činnosť a prešli do zamestnaneckého pomeru. Mnohí živnostníci prehodnotili alebo plánujú prehodnotiť súčasnú právnu formu podnikania s možnosťou prechodu na spoločnosť s ručením obmedzeným a optimalizovať tak najmä výšku platieb na odvody.

ORGANIZAČNÉ SÚVISLOSTI STAVEBNÍCTVA V SR

Pod vplyvom finančnej a hospodárskej krízy sa odvetvie stavebníctva dostalo do útlmu. Ten spôsobil, že mnohé stavebné podniky museli obmedziť svoju podnikateľskú činnosť a prepustiť určitú časť svojich zamestnancov. Viaceré zbankrotovali alebo z vlastnej vôle ukončili podnikateľskú činnosť. Prezentované úpravy v daňovo-odvodovej oblasti platné od roku 2013 tiež negatívne vplyvajú na konkurencieschopnosť a podnikanie podnikov stavebníctva.

Naznačené skutočnosti determinujú organizačnú štruktúru odvetvia stavebníctva. Vývoj počtu právnych foriem podnikov ako aj ich percentuálny podiel vzhľadom na celkový počet podnikov stavebníctva zobrazuje nasledujúca tabuľka.

⁴Živnostníci zareagovali, menia formu podnikania. In *Ezisk*. [online].[03.04.2013] Dostupné na internete: <http://www.ezisk.sk/8145/Zivnostnici-zareagovali-menia-formu-podnikania_47351.aspx>

Tabuľka 2 Vývoj počtu a podielu vybraných právnych foriem podnikania v stavebníctve

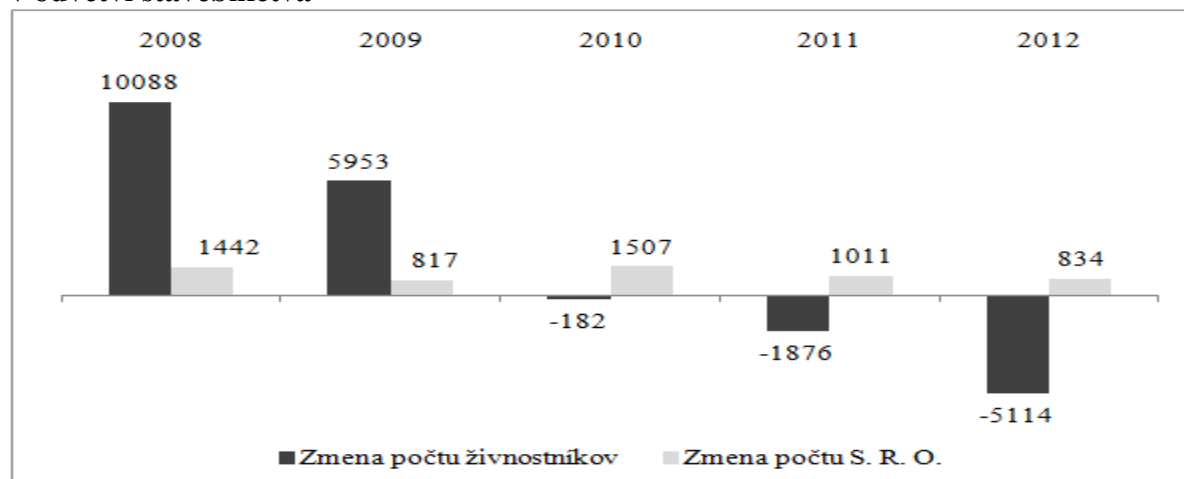
Právna forma	2007		2008		2009		2010		2011		2012	
živnostníci	72401	90,8%	82489	90,4%	88442	89,9%	88260	88,4%	86384	87,2%	81270	85,7%
S. R. O.	6591	8,3%	8033	8,8%	8850	9,0%	10357	10,4%	11368	11,5%	12202	12,9%
A. S.	283	0,4%	290	0,3%	319	0,3%	334	0,3%	336	0,3%	333	0,4%
Iné*	426	0,5%	486	0,5%	746	0,8%	939	0,9%	978	1,0%	1014	1,1%
Spolu	79701	100%	91298	100%	98357	100%	99890	100%	99066	100%	94819	100%

* právna forma „Iné“ zahŕňa: družstvá, obchodné spoločnosti okrem s.r.o. a a.s., rozpočtové a príspevkové organizácie, slobodné povolania a ostatné právne formy podnikania.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu SR

Počet podnikateľských subjektov stavebníctva v predkrízových rokoch neustále významne rástol. Odvetvie stavebníctva zažívalo rozmach. V roku 2007 v stavebníctve pôsobilo 79701 podnikateľských subjektov, v roku 2010 to bolo 99890 a odvtedy sa ich počet neustále znižuje. V roku 2012 ich bolo 94819, pričom trend vývoja počas roku 2013 je stále klesajúci. Zaujímavý je ale vývoj medzi rôznymi právnymi formami, konkrétne medzi formou živnostenského podnikania a podnikaním formou spoločnosti s ručením obmedzeným. Tento vývoj a vzájomné porovnanie prezentuje nasledujúci graf.

Graf 1 Zmeny v počte živnostníkov a spol. s ručením obmedzeným za roky 2008 – 2012 v odvetví stavebníctva



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu SR⁵

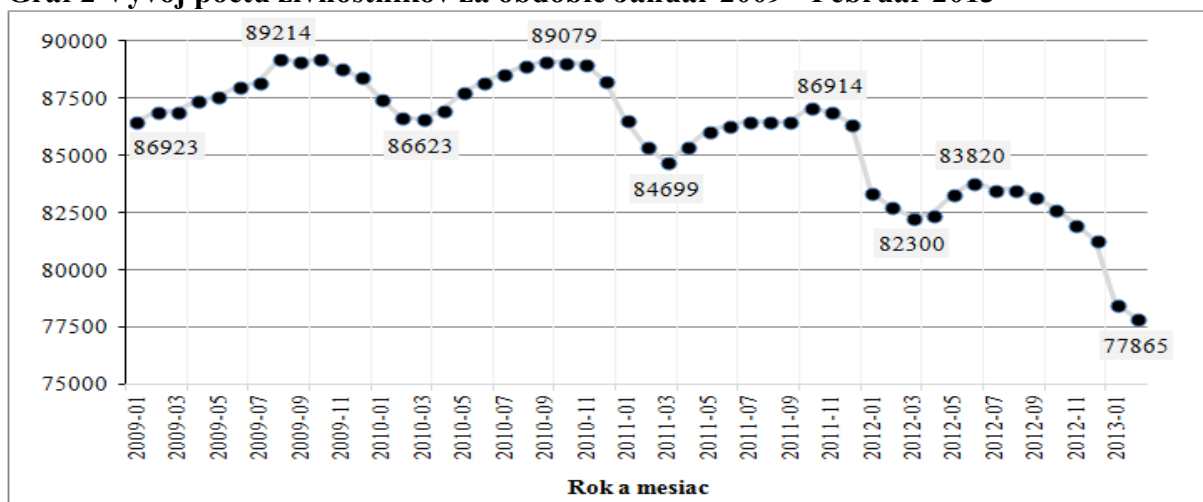
Z grafu počtu živnostníkov a spoločností s ručením obmedzeným z oblasti stavebníctva môžeme konštatovať postupný prepád počtu živnostníkov pracujúcich v stavebníctve. Kým ešte v rokoch do prepuknutia krízy (ohraničené rokmi 2008 a 2009) ich počet rástol, hoci nižším tempom, prepuknutá kríza ich počet znížila. V roku 2012 počet živnostníkov v stavebníctve klesol oproti roku 2011 o 5,92%.

Rok 2012 bol rokom, kedy sa na verejnosti a v médiách, ako aj na odborných fórach, intenzívne diskutovalo o úpravách v daňovo-odvodovej oblasti s dopadom najmä na živnostníkov, ktoré sa pripravovali v legislatívnom procese a mali začať platiť od začiatku roka 2013. Viacerí živnostníci v tejto súvislosti uvažovali o zmene právnej formy svojho podnikania s úmyslom prechodu na spoločnosť s ručením obmedzeným. Mnohí z nich takto aj

⁵ Štatistický úrad. Ekonomické subjekty podľa právnych foriem, ekonomických činností (SK NACE Rev. 2) a veľkostnej kategórie počtu zamestnancov (2009M01 - 2013M02). [online]. [03.04.2013] Dostupné na internete: <http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=2630&m_sso=1&m_so=5&ic=66>

urobili, a túto skutočnosť potvrdzuje jednak vyššie v grafe znázornený mierny rast podnikov typu S. R. O. v stavebníctve, jednak v nasledujúcom grafe postupný vývoj klesajúceho počtu živnostníkov. Podľa údajov za február 2013 sa počet živnostenských podnikaní v stavebníctve znížil na 77865 podnikateľov, pričom vo februári 2009 ich bolo 86923 (t.j. pokles za 4 roky o takmer 10,5%). Ide o značne vysoký pokles za dlhšie obdobie vývoja v stavebníctve. Netreba ale zabudnúť na fakt, že okrem negatívnych opatrení je táto nízka hodnota mierne ovplyvnená aj každoročným sezónnym charakterom, keď ešte nie sú rozbehnuté nové sezónne práce a mnohí živnostníci môžu byť dobrovoľne odhlásení z podnikania. Avšak samotné odvetvie neočakáva výraznejšie oživenie, pravdepodobnejšia je skôr stagnácia alebo ďalší mierny pokles. Samotní riaditelia stavebných spoločností očakávajú pokles trhu o 4,6%.⁶

Graf 2 Vývoj počtu živnostníkov za obdobie Január 2009 - Február 2013



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu SR⁷

ZÁVER

Kvalita podnikateľského prostredia významne ovplyvňuje ekonomiku každej krajiny a vplýva na počet a konkurencieschopnosť subjektov jej hospodárstva. Malé a stredné podniky tvoria rozhodujúci počet podnikateľských subjektov a sú významnými zamestnávateľmi na Slovensku. Zároveň sú však viac citlivé na rôzne bariéry podnikania a zmeny v podnikateľskom prostredí. Vysoké daňovo-odvodové zaťaženie ako aj administratívna náročnosť podnikania sú významnými bariérami podnikania.

Daňovo-odvodové zaťaženie podnikania živnostníkov na Slovensku vzrástlo v roku 2013 pod vplyvom obmedzenia paušálnych výdavkov, zvýšenia sadzby dane z príjmov a zvýšením vymeriavacích základov na platenie sociálnych a zdravotných odvodov. Tieto opatrenia prišli v čase hospodárskej krízy. Logicky to preto prispelo k ďalšiemu utlmeniu podnikateľskej aktivity vo viacerých odvetviach hospodárstva.

V odvetví stavebníctva, ktoré obzvlášť silno zasiahla kríza, viedli uvedené vplyvy k ďalšiemu zníženiu počtu podnikateľských subjektov. Najsilnejší prepád bol medzi živnostníkmi, ktorí boli najviac postihnutí zmenami v daňovo-odvodovej oblasti. Mnohí ukončili svoju podnikateľskú činnosť a viacerí zmenili alebo uvažujú o zmene právnej formy podnikania na spoločnosť s ručením obmedzeným.

⁶ CEEC Research. *Kvartálna analýza slovenského stavebníctva Q1/2013*. [online]. [04.04.2013] Dostupné na internete: <<http://www.ceec.eu/research/>>

⁷ Štatistický úrad. *Ekonomické subjekty podľa právnych foriem, ekonomických činností (SK NACE Rev. 2) a veľkostnej kategórie počtu zamestnancov (2009M01 - 2013M02)*. [online]. [03.04.2013] Dostupné na internete: <http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=2630&m_sso=1&m_so=5&ic=66>

LITERATÚRA

CEEC Research. *Kvartálna analýza slovenského stavebníctva Q1/2013*. [online].[03.04.2013]
Dostupné na internete: <<http://www.ceec.eu/research/>>

Sociálna poisťovňa. Tabuľka platenia poisťného od 1. Januára 2013. [online].[03.04.2013]
Dostupné na internete: <<http://www.socpoist.sk/tabulka-platenia-poisneho-od-1-januara-2013/924s>>

Štatistický úrad. Ekonomické subjekty podľa právnych foriem, ekonomických činností (SK NACE Rev. 2) a veľkostnej kategórie počtu zamestnancov (2009M01 - 2013M02).

[online].[03.04.2013] Dostupné na internete:

http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=2630&m_sso=1&m_so=5&ic=66

STRÝČKOVÁ, J. Zmeny podľa novely zákona o sociálnom poistení [online].[02.04.2013]

Dostupné na internete: http://www.pp.sk/1547/Zmeny-podla-novely-zakona-o-socialnom-poisteni_44850.aspx

Živnostníci zareagovali, menia formu podnikania. In *Ezisk*. [online].[03.04.2013] Dostupné na internete:

http://www.ezisk.sk/8145/Zivnostnici-zareagovali-menia-formu-podnikania_47351.aspx

8 radikálnych zmien pre SZČO a zamestnancov. in *Hospodárske noviny* [online].[03.04.2013]

Dostupné na internete: <http://hnonline.sk/c1-59139830-8-radikalnych-zmien-pre-szco-a-zamestnancov>

Zákony:

Zákona č. 252/2012 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov

Zákon č. 43/2004 Z. z. o starobnom dôchodkovom sporení v znení neskorších predpisov

Zákon č. 580/2004 Z. z. o zdravotnom poistení v znení neskorších predpisov

Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov

Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov

KONTAKT

Ing. Miroslav Uhliar, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave

Fakulta podnikového manažmentu

Katedra podnikovohospodárska

Dolnozemska cesta 1/b

852 35 Bratislava

Slovenská republika

e-mail: miroslav.uhliar@euba.sk

Ing. Marian Židó

Ekonomická univerzita v Bratislave

Fakulta podnikového manažmentu

Katedra podnikových financií

Dolnozemska cesta 1/a

852 35 Bratislava

Slovenská republika

e-mail: marian.zido@gmail.com

SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ FIRIEM V MALÝCH A STREDNE VEĽKÝCH PODNIKOV CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN SMALL AND MEDIUM- SIZE COMPANIES

Diana Vasilenková

ABSTRACT

The main subject of this article is to describe the situation of social responsible conduct in small and medium-sized companies. The article is interested in analysis of factors, which motivated these companies to corporate social responsible behavior and finally in analysis of barriers, which obstructed companies in corporate social responsible behavior.

KEY WORDS

Corporate social responsibility, small and medium-sized companies, motives, barriers.

JEL Classification

L100, L390

ÚVOD

Článok je zameraný na analýzu poňatia spoločenskej zodpovednosti v malých a stredne veľkých podnikoch, uvádza niektoré špecifiká odlišujúce malé a stredne veľké podniky od tých veľkých. Nasledujúci text sa zameriava na charakteristiku malých a stredne veľkých podnikov z hľadiska ich postavenia a fungovania v oblasti trhového prostredia, na špecifiká ich prístupu k spoločensky zodpovednému správaniu a tiež na motívy a bariéry ich zapájania do spoločensky zodpovedných aktivít.

CHARAKTERISTIKA MALÝCH A STREDNE VEĽKÝCH PODNIKOV Z HĽADISKA FUNGOVANIA NA TRHU

Skôr ako sa zameriam na prístup k spoločenskej zodpovednosti malých a stredne veľkých podnikov, považujem za dôležité uviesť aspoň stručnú základnú charakteristiku malých a stredne veľkých podnikov z hľadiska ich postavenia a fungovania na trhu.

Za malý, respektíve stredne veľký podnik sa považuje podľa definície Európskej únie taký podnik, ktorý má do 50, respektíve 250 zamestnancov, jeho ročný obrat nepresahuje 10, respektíve 50 miliónov EURO alebo jeho celkové aktíva neprevyšujú 10, respektíve 43 miliónov EURO (Bussard et al, 2005).

V súčasnej dobe 99% všetkých európskych spoločností tvorí malé alebo stredne veľké podniky, ktoré tak vytvárajú okolo dvoch tretín pracovných miest v súkromnom sektore (CSR Europe, 2009, vlastný preklad).

Malé a stredne veľké podniky sú charakteristické svojou výraznou závislosťou na lokálnom prostredí. Z toho dôvodu sú pre nich otázky reputácie a dialógu so stakeholdermi (či sú nimi zamestnanci, zákazníci, dodávatelia alebo v širšom kontexte vláda) fakticky otázkami existenčnými. Prispievať k lepšiemu stavu okolitého prostredia je v priamom záujme týchto podnikov, lebo jeho stabilita veľmi silne ovplyvňuje ich komerčný úspech (Trnková, 2004).

Malé a stredne veľké podniky patria k segmentu ekonomiky, v ktorom dochádza

¹ Ing. Diana Vasilenková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, podiel na príspevku 100 %

k významnej obmene, tzn. frekvencia vzniku nových subjektov a zániku už existujúcich je značne vysoká.

PRÍSTUP K SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI

I keď sa môže zdať, že globalizácia, distribúcia bohatstva, riadenie a regulácia životného prostredia či sociálnych očakávaní sa dotýkajú iba veľkých podnikov je zrejmé, že svoj vplyv majú i na činnosť malých a stredne veľkých. Čím ďalej viac ľudí chce nakupovať produkty alebo využívať služby takých firiem, ktorých ciele nie sú iba ekonomické, ale aj sociálne alebo environmentálne (Bussard et al, 2005).

V Európe, rovnako ako v iných častiach sveta sa stretávame s tým, že spoločensky zodpovedné aktivity sú tradične záležitosti skôr vo veľkých spoločnostiach (CSR Europe, 2009, vlastný preklad). Veľké podniky majú totiž spoločenskú zodpovednosť väčšinou veľmi dobre zavedenú. Veľké nadnárodné firmy si dokonca pre tieto účely najímajú kvalitných odborníkov, vytvárajú špeciálne útvary či tvoria štandardy a nástroje pre ich aplikáciu. Spoločenská zodpovednosť je pre nich známkou kvality a dobrého mena. Ich angažovanosť v rôznych spoločenských akciách je verejnosťou vnímaná pozitívne a vytvára dobrú image firmy (Spoločenská zodpovednosť, 2007).

V súčasnej dobe prevláda medzi odborníkmi názor, že spoločensky zodpovedne by sa mal správať i stredne veľký alebo malý podnik. Ako uvádza Trnková (2004), pre rozšírenie a zakorenenie spoločensky zodpovedného správania je dôležité, aby bol tento koncept relevantný práve i pre malé a stredne veľké podniky, pre ktoré sa v súčasnej dobe stáva výzvou. Pre malé a stredne veľké podniky je zásadné, aby pri uvažovaní o spoločensky zodpovednom správaní upustili od stále pretrvávajúceho názoru, že spoločenská zodpovednosť je niečo ako pridaná hodnota, ktorou je možné sa zaoberať až vo chvíli, keď si na tieto aktivity zarobí podnik dostatok peňazí. Spoločenskou zodpovednosťou by sa mal podnik zaoberať už od samého začiatku jeho vzniku (Hroník, 2010).

Spoločenskú zodpovednosť zavádza v prípade malých a stredne veľkých podnikov sám podnikateľ, ktorý si dobrovoľne volí cestu a tiež prostriedky k zaisteniu celospoločenského prínosu. Malý podnikateľ sa dokonca nachádza vo výhodnejšej pozícii než veľká firma, lebo sa dostáva do priameho kontaktu so svojimi zákazníkmi, môže rýchlejšie reagovať na ich nové požiadavky, naslúchať im, stotožňovať sa s výrobkom či službou a má i užšiu väzbu na svojich zamestnancov (Spoločenská zodpovednosť, 2007).

Množstvo malých a stredne veľkých podnikov už aktivity spadajúce do oblasti spoločenskej zodpovednosti celkom prirodzene praktikuju, iba ich nenazývajú týmto termínom. Ich prístup k tomuto konceptu je menej formálny než v prípade veľkých podnikov a tiež viac intuitívny, čo však nijako neznižuje jeho hodnotu (Opportunity and Responsibility, 2008, vlastný preklad).

Z výskumu realizovanom v rámci Európskej únie v roku 2002 Európskou komisiou vyplynulo, že prístup malých a stredne veľkých podnikov k spoločenskej zodpovednosti je charakteristický svojou lokálnosťou, občasnosťou a minimálnou či nulovou previazanosťou s podnikovou stratégiou. Výskum tiež preukázal nedostatok povedomia o spoločenskej zodpovednosti a možných prínosoch tejto politiky. Pri rozvoji spoločensky zodpovedných aktivít je teda podstatné vychádzať z toho, čo už malé a stredné podniky v oblasti spoločenskej zodpovednosti robia a pomôcť im tieto aktivity ďalej rozvíjať a naviazať na stratégiu firmy, tzn. identifikácia toho ČO, PREČO a AKO má pre malé a stredne veľké podniky zmysel realizovať. A ako veľký spoločenský, národný, regionálny a v neposlednej rade i podnikateľský prínos to môže mať (Trnková, 2004).

MOTÍVY A BARIÉRY ZAPOJENIA MALÝCH A STREDNE VEĽKÝCH PODNIKOV DO SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI

Ako uvádza Bussard et al. (2005), na rozdiel od veľkých firiem, ktorých motiváciou k zapojeniu do spoločensky zodpovedných aktivít bývajú externé vplyvy, v prípade malých a stredných firiem sa zdá byť interný aspekt a osobná motivácia vlastníka firmy zrejme najdôležitejším momentom ich participácie na spoločensky zodpovedných aktivitách. Základné vnútorné presvedčenie vlastníka firmy a jeho svetonázor totiž zásadne ovplyvňujú hodnoty i celkovú víziu firmy, rovnako ako stratégiu riadenia a organizáciu procesov v tejto firme. To má vplyv na to, akým spôsobom sa bude firma prejavovať k všetkým svojim zainteresovaným skupinám – stakeholderom.

Hlavné motívy k participácii na spoločensky zodpovedných aktivitách

Najdôležitejšie motívy, ktoré prispievajú k zapojeniu malých a stredne veľkých podnikov do spoločensky zodpovedných aktivít sú podľa Bussarda et al. (2005) nasledujúce:

- osobný záujem vlastníka firmy,
- vnútorné uspokojenie vlastníka firmy,
- pocit morálnej zodpovednosti vlastníka firmy,
- túžba realizovať moderné podnikateľské postupy,
- snaha vrátiť niečo späť miestnej komunite.

Ako Bussard et al. (2005) uvádza, mnoho spoločensky zodpovedných praktík malých a stredne veľkých firiem sa sústreďuje na aspekty, ktoré sú najbližšie kľúčovým procesom vo firme (zvyšovanie schopností zamestnancov, zvyšovanie zodpovednosti za ich zdravie a spokojnosť, dodržiavanie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom, na ich morálku, budovanie tímu a tiež na motivácií v rámci organizácie). Celkom časté sú i environmentálne aktivity zamerané na dopad činnosti podniku na životné prostredie, recykláciu alebo redukciu tvorby odpadu. Angažovanosť v miestnej komunite potom smeruje najčastejšie k spolupráci so školami, k najrôznejšej dobrovoľníckej činnosti a tiež k účasti na charitatívnych projektoch.

K zvýšeniu motivácie malých a stredne veľkých podnikov k spoločensky zodpovednému podnikaniu môže významne napomôcť inovatívna stratégia vytvárania tzv. Business Linkages (podnikateľských väzieb a sietí) (Bussard et al., 2005).

V podnikateľskom prostredí však nenájdeme iba motívy či stimuly, podporujúce spoločensky zodpovedné správanie podnikov, ale tiež najrôznejšie prekážky, ktoré obmedzujú či nejakým spôsobom limitujú podniky v tom, aby sa správali spoločensky zodpovedne.

Hlavné bariéry brániace firmám v participácii na spoločensky zodpovedných aktivitách

K najčastejšie uvádzaným prekážkam, ktoré bránia malým a stredne veľkým podnikom správať sa spoločensky zodpovedne patria nasledujúce faktory:

- obava zo zvýšenia nákladov,
- obmedzená možnosť realizovať zmeny vo firemných procesoch,
- nedostatok času a ľudských zdrojov, ťažké získavanie zamestnancov a kolegov pre danú vec,
- nedostatok vnútornej motivácie vlastníka firmy,
- nedostatočné prepojenie konceptu spoločenskej zodpovednosti s firemnou stratégiou,
- strach z byrokracie,
- nedostatok vedomostí o koncepte spoločenskej zodpovednosti a neznalosť, ako ju využiť v praxi (Bussard et al., 2005).

Opäť i na tomto mieste môžem spomenúť stanovisko niektorých, možno i väčšiny podnikateľov, ktorí sú toho názoru, že spoločensky zodpovedné správanie áno, ale až keď si na neho zarobí firma dostatok finančných prostriedkov (Hroník, 2010).

ZÁVER

Uvedený príspevok sa zaoberá charakteristikou malých a stredne veľkých podnikov v oblasti fungovania na trhu a tiež ich prístupom k spoločensky zodpovednému podnikaniu, ktoré sa pre nich stáva v súčasnej dobe výzvou, lebo sa ozývajú hlasy z radov odborníkov, že spoločensky zodpovedne sa môžu a dokonca by sa mali správať i malé a stredne veľké podniky. Prístup malých a stredne veľkých podnikov k spoločenskej zodpovednosti býva charakterizovaný ako intuitívny, lokálny, občasný a vo väčšine prípadov nenaviazaný na podnikovú stratégiu a vďaka neexistencii vonkajších tlakov zo strany štátu takmer vo všetkých prípadoch závislý na motivácii samotného majiteľa, ktorý rozhoduje o tom, akým spôsobom a akými prostriedkami sa bude spoločensky zodpovedné správanie firmy realizovať. Z týchto dôvodov boli v texte spomenuté najčastejšie motívy a bariéry spoločensky zodpovedného správania malých a stredne veľkých podnikov.

LITERATÚRA

BUSSARD, A. et al. Spoločensky zodpovedné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov. Bratislava: Nadácia Integra, 2005.

CSR EUROPE. A Guide to CSR in Europe. Country Insights by CSR Europe's National Partner Organisation. Brusel: CSR Europe, 2009.

HRONÍK, F. 2010. Sociální odpovědnost firem. Business Brunch. [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.motiv8.cz/business-brunch/socialni-odpovednost-firem-jinak.html>>.

Opportunity and Responsibility. How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do. 2008. European Commission. [online]. [cit. 2013-03-03]. Dostupné na World Wide Web: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/eg_report_and_key_messages/key_messages_en.pdf>.

Společenská zodpovědnost firem. 2007. Společenská odpovědnost firem. [online]. [cit. 2013-03-23]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=433>>.

TRNKOVÁ, J. Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR. Praha: Business Leaders Forum, 2004.

KONTAKT

Ing. Diana Vasilenková

Dunajská 60

81108 Bratislava

Slovenská republika

e-mail: diana.vasilenkova@hotmail.com

VPLYV DAŇOVÉHO ZAŤAŽENIA DAŇOU Z PRÍJMU FYZICKÝCH OSÔB NA PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE NA SLOVENSKU

IMPACT OF THE TAX BURDEN OF PERSONAL INCOME TAX ON THE BUSINESS ENVIRONMENT IN SLOVAKIA

Adriana Vassová

ABSTRACT

Currently, European countries, including Slovakia, looking for opportunities to ensure economic growth. The basic assumption here is create a suitable business environment. Its quality is significantly influenced by the tax system. Current issues in this area is becoming reducing the tax burden on personal income. Find the solution is very difficult in view of the fact that at the same time looking for the tools of fiscal consolidation through reduction of budget deficits. This may be the answer to the question: why in some countries adopting such measures which are contrary to the requirement of reducing the tax burden, as is the case in particular in Slovakia, which undoubtedly creates more difficult conditions for business?

KEY WORDS

tax burden, business environment, personal income tax, tax rate, contributions

ÚVOD

Kľúčovým predpokladom zdravého podnikateľského prostredia je existencia optimálneho daňového systému. Optimálny model daňového systému vyžaduje akceptáciu určitých pravidiel, z ktorých sa pri jeho konštrukcii vychádza. V oblasti daňovej teórie sú základné daňové princípy viac-menej nezmenené už viac ako 230 rokov. V historickom procese sformovania týchto princípov je dôležitým prvkom optimálneho daňového systému **spravodlivosť**, pričom väčšinou pod princípom spravodlivosti sa v oblasti daňovej politiky myslí požiadavka, aby rozloženie daňového bremena podliehalo istým spoločensky akceptovaným kritériám.

Miera a rozsah prerozdelenia prostredníctvom verejných financií významne ovplyvňujú podnikateľské prostredie. Najvýraznejšou a podnikateľmi najcitlivejšie vnímanou zložkou systému prerozdelenia je daňové a odvodové zaťaženie, jeho výška a rozloženie. „Dobre nastavený“ daňový systém, prispieva k dynamickému a udržateľnému rastu ekonomiky a zároveň motivuje ľudí pracovať, podnikateľov investovať a vytvárať tak nové pracovné miesta.

1. DAŇOVÉ ZAŤAŽENIE DAŇOU Z PRÍJMU FYZICKÝCH OSÔB

Cieľ motivovať ľudí pracovať a podnikat' je spojený so znížením daňového zaťaženia príjmov, ako hlavným predpokladom ich naplnenia. Analýza súčasného daňového systému uplatňovaného pri zdaňovaní príjmov fyzickej osoby, a tiež kvantifikácia jednotlivých „daňových výnimiek“ sú faktorom formovania významných zásahov do súčasnej podoby daňovej legislatívy. Obmedzenia v oblasti uplatňovania daňového bonusu na dieťa a nezdaniteľnej časti základu dane na manželku/, ako aj zavedenie progresívneho zdaňovania príjmov fyzických osôb s dvomi sadzbami dane (pričom vyššia z týchto sadzieb bude uplatňovaná pre fyzické osoby s nadštandardnými príjmami) bude mať za následok jednoznačné zvýšenie daňového zaťaženia dotknutých skupín obyvateľstva.

Miera zdanenia u fyzických osôb ovplyvňuje nielen individuálnu úroveň spotreby jednotlivých tovarov a služieb (zdanenie príjmov zo závislej činnosti), ale aj možnosti rozširovania podnikateľských aktivít (zdaňovanie podnikania, inej samostatnej zárobkovej činnosti a z prenájmu).

Na zdaňovanie príjmov fyzických osôb sa uplatňovala od roku 2004 do roku 2012 jednotná sadzba dane, a to vo výške 19 % z vyčísleného upraveného základu dane. V období rokov 1993 až 2003 sa uplatňovali progresívne kľzavé daňové sadzby. Používanie progresívne kľzavých sadzieb pri zdaňovaní príjmov fyzických osôb je charakteristické pre daňové systémy viacerých krajín (ekonomicky vyspelé krajiny z toho nevynímajúc). Ich používanie je (podľa názorov daňových odborníkov) opodstatnené pri zdaňovaní príjmov, ktoré zabezpečujú osobnú spotrebu daňovníka a spotrebu členov jeho rodiny v nadväznosti na zámer znižovania výrazných diferencií v spotrebe tovarov a služieb (vrátane kultúrnych, zdravotných a iných potrieb) jednotlivými osobami.

Pri zdaňovaní príjmov z podnikania, ktoré majú do určitej miery slúžiť na reprodukciu podmienok potrebných na samotné podnikanie, prípadne jeho rozvoj, je vhodnejšie používať proporcionálne daňové sadzby (v našich podmienkach od roku 2004 do 2012), pretože používanie progresívnych sadzieb môže pôsobiť demotivujúco. Okrem uplatnenia proporcionálnych sadzieb je možné riešiť otázky motivácie aj vyňatím takýchto príjmov z progresie, čo predpokladá ich vylúčenie zo spoločného základu dane, prípadne zníženie ich výšky pri zahŕnaní do spoločného základu dane, následné poskytnutie daňovej úľavy v rozsahu podielu takýchto príjmov na spoločnom základe dane, prípadne použitie ďalších možností zníženia daňovej progresie.

2. ZMENY V DAŇOVO – ODVODOVOM SYSTÉME

Od 1.1. 2013 nastali v daňovom zákone nasledujúce legislatívne úpravy, ktoré vplývajú na daňové zaťaženie v súčasnosti:

- zavedenie progresívneho zdaňovania príjmov fyzických osôb s dvomi sadzbami dane vo výške 19% a 25%. Druhá sadzba dane sa bude uplatňovať od základu dane presahujúceho 176,8-násobok platného životného minima na ročnej báze, čo zodpovedá úrovni, od kedy daňovník stratí úplný nárok na nezdaniteľnú časť základu dane a zároveň úrovni od ktorej začína klesať nezdaniteľná časť základu dane na manželku. Uvedená zmena by sa podľa údajov mzdovej distribúcie Štatistického úradu Slovenskej republiky (ŠÚSR) a prepočtov Ministerstva financií (MF SR) mala dotknúť len 1,2% zamestnancov¹.
- Obmedzenie paušálnych výdavkov a zrušenie paušálu pri prenájme. Výška paušálnych výdavkov sa u SZČO obmedzila na maximálne 5 040 Eur/rok (v súčasnosti sú bez obmedzenia) a zároveň dôjde k zrušeniu uplatňovania paušálnych výdavkov pri príjmoch z prenájmu. Percento paušálnych výdavkov - 40% z príjmov - zostane na nezmenenej úrovni. Podľa údajov MF SR by sa uvedená zmena mala dotknúť cca 22 tis. SZČO uplatňujúcich paušálne výdavky².

Pričom je potrebné zdôrazniť, že prvotným cieľom zavedenia paušálnych výdavkov pred rokmi nebolo zníženie daňového zaťaženia, ale zníženie administratívneho bremena živnostníka, ktoré by ho mohlo pri rôznych remeselných a iných činnostiach spojených s nižšou pridanou hodnotou odrádzať od práce na živnosť. Avšak ukázalo

¹ Dôvodová správa k novele daň. zákona: <http://www.nrsr.sk/web/Default.aspx?sid=zakony/zakon&MasterID=4203>

² Dôvodová správa k novele daň. zákona: <http://www.nrsr.sk/web/Default.aspx?sid=zakony/zakon&MasterID=4203>

sa, že paušálne výdavky si v podstatnej miere uplatňovali aj relatívne vyššie príjmové skupiny SZČO bez reálnych výdavkov.

Z hľadiska ich obmedzenia sa zväžili hlavne dve možnosti: obmedzenie maximálnej výšky paušálnych výdavkov alebo obmedzenie ich uplatňovania len na určité presne definované živnosti (napr. remeselnej). Presnejšie vymedzenie živnosti, pri ktorých by bolo možné uplatňovať paušálne výdavky však v praxi by narážal na problémy.

- Obmedzenie nezdanieľnej časti základu dane („NČZD“) na manželku/ manžela. Novelizácia daňového zákona pre účely nároku na NČZD na manžela/ku zaviedla povinnosť splnenia jednej z troch podmienok aby si druhý z manželov mohol uplatniť túto nezdanieľnú časť:

- 1) starostlivosť o maloleté dieťa žijúce v domácnosti do zániku nároku na rodičovský príspevok na dieťa (t.j. do dovŕšenia 3, resp. 6 rokov života dieťaťa v prípade ak ide o ťažko postihnuté dieťa),
- 2) druhý z manželov je poberateľom príspevku na opatrovanie
- 3) druhý z manželov je evidovaný na úrade práce.

Aby manželke (manželovi) vznikol nárok na NČZD na manželku (manžela) musí byť súčasne splnená podmienka spolužitia daňovníkov v spoločnej domácnosti.

- Zavedenie daňového zvýhodnenie dobrovoľných príspevkov do II. piliera vo výške 2% z čiastkového základu dane (maximálne však 2 % z ročného maximálneho vymeriavacieho základu)

Ako hlavné zmeny v oblasti odvodovej legislatívy na Slovensku s účinnosťou od 1.1.2013 môžeme uviesť:

- Zvýšenie a zjednotenie maximálneho vymeriavacieho základu na úrovni 5-násobku priemernej mzdy s výnimkou úrazového poistenia, ktoré nemá strop.
- Zvýšenie odvodovej povinnosti SZČO prostredníctvom troch oparení:
 - 1) Zvýšil sa minimálny vymeriavací základ samostatne zárobkovo činných osôb zo súčasnej úrovne 44,2% priemernej mesačnej mzdy na úroveň 50 % priemernej mesačnej mzdy. Zvýšenie minimálneho základu SZČO v roku 2013 spôsobilo jeho zvýšenie o 21,51 eur mesačne (minimálny odvod v roku 2013 činí 185,29 Eur).
 - 2) Pri výpočte vymeriavacieho základu pre odvody sa základ dane už nebude znižovať o zaplatené odvody platí od 1. 7. 2013.
 - 3) Vymeriavacie základy na sociálne a zdravotné poistenie SZČO sa zosúladiť a budú dané ako podiel pomernej časti základu dane z príjmov fyzických osôb z podnikania a inej SZČO, ktorý nie je znížený o zaplatené odvody a koeficientu 1,486. Prechod zo súčasných koeficientov na uvedenú úroveň bude trvať tri roky.
- Zavedenie odvodovej povinnosti na príjmy z dohôd. Zamestnanci s príjmom z dohôd od roku 2013 platia rovnaké odvody ako zamestnanci v pracovnom pomere (v plnej miere platí len v prípade pravidelného príjmu³ z dohôd). V prípade, že z dohôd plynie fyzickej osobe nepravidelný príjem ten bude podliehať rovnako všetkým odvodom ako v prípade zamestnanca s výnimkou krátkodobých poistení (nemocenské poistenie a poistenie v nezamestnanosti). Výnimky sa budú uplatňovať pre študentov a dôchodcov

³ Pravidelný príjem je definovaný ako pravidelný mesačný príjem, ak to nie je tak ide o nepravidelný príjem.

- Zníženie príspevkov do II. piliera z úrovne 9% na 4%.

Tieto zmeny majú výrazný dopad na podnikateľské prostredie. Nie náhodou podľa výskumu Podnikateľskej aliancie Slovenska hodnotili slovenskí podnikatelia najnegatívnejšie zmeny v oblasti legislatívy upravujúcej odvody. Podľa tohto výskumu medzi podnikateľmi dlhodobo panuje názor, že odvodové zaťaženie treba postupne znižovať, a nie zvyšovať.

Avšak treba si uvedomiť, že napríklad rozdielne zdaňovanie práce na Slovensku do konca roku 2012 narušal veľmi intenzívne princíp neutrality, či horizontálnej spravodlivosti, ktorá vychádza z predpokladu rovnakého zdanenia rôznych druhov príjmu. Tento stav vytváral nesprávne a neželané motivácie, keď odlišné zdanenie jednotlivých „pracovných pomerov“ (zamestnanie, samozamestnanie, dohoda) viedli k ich odlišnej preferencii a presunu k menej zdaňovaným typom práce. Porovnaním daňového zaťaženia u zamestnanca, SZČO a pracovníka na dohodu môžeme skonštatovať, že daňové zaťaženie zamestnanca bolo viac ako dvakrát väčšie ako pracovníka na dohodu.

ZÁVER

Celkovo môžeme skonštatovať, že každá zmena v daňovom systéme je citlivá na dodržiavanie základných zásad zdaňovania. Daňová reforma založená na zavedení proporcionálneho zdaňovania príjmov od roku 2004, si dala za cieľ vytvoriť taký daňový systém, ktorý by bol spravodlivý, neutrálny, jednoduchý (jednoznačný), účinný a bez duplicity zdanenia. V súčasnosti navrhované úpravy v oblasti dani z príjmov fyzických osôb majú zabezpečiť udržanie efektívneho, jednoduchého a neutrálného daňového systému pri súčasnej povinnosti konsolidácie verejných financií. Takýto daňový systém môže prispieť k vytvoreniu optimálneho podnikateľského prostredia.

LITERATÚRA

ZUBALOVÁ, A., BORODOVČÁK, M.: *Majú dane zohľadňovať sociálny spekt?* In: Theoretical and practical aspects of public finance : the XIIth international conference. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2007.

ĎURANA, R.: *Dane ešte zvyšovať netreba*, INESS Policy Note 1/2012

<http://www.vlada.gov.sk/2-1-hospodárska-politika/>

Dôvodová správa k novele daňového zákona 595/2003 Z.z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov

<http://www.nrsr.sk/web/Default.aspx?sid=zakony/zakon&MasterID=4203>

REMETA, J.: *Ako by mohlo vyzerat' spravodlivé zdanenie práce na Slovensku*, Komentár 2012/9 Inštitút finančnej politiky SR

Zákon č. 461/2003. Z. z. o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov

Zákon č. 580/2004 Z. z. o zdravotnom poistení v znení neskorších predpisov

<http://alianciapas.sk/prepad-kvality-podnikatelskeho-prostredia-sa-zrychluje/>

KONTAKT

Ing. Adriana Vassová

Kukučínova 629/39

929 01 Dunajská Streda

email: ava.vassova@gmail.com

HOSPODÁRSKE OČAKÁVANIA PODNIKATEĽOV V ROKU 2013

ECONOMIC EXPECTATIONS OF ENTREPRENEURS IN 2013

Ján Vlčko, Peter Magvaši

ABSTRACT

Before the end of the year 2012, Slovak Chamber of Commerce and Industry has organized the questionnaire – Economic survey - about expectations of business sector regarding to development of Slovak economy and business environment in year 2012 and 2013. In their replies, managers of the companies have expressed their opinion to expected development of their businesses in terms of their performance (development of turnover, revenues from domestic sales, profit, export development, number of employees, average wage, level of investment, development of level of indebtedness and overdue receivables).

As in the previous years, the aim of the survey was to obtain the insight into and to understand the perception of business sector, in the year of the survey and in the next year, in following areas: - expected profits of the companies, - evaluation of business environment, - evaluation of economic policy, - the risks and obstacles to business, including the risks of the EU market.

The survey consisted of 29 questions and it was finished in November 2012. 190 companies responded, 100 of them represented the manufacturing sector (industry, construction) and 90 represented the transport, trade and service sector.

KEY WORDS

development of economy, business environment, business sector, evaluation of economic policy, economic survey, manufacturing sector, trade and service sector.

JEL Classifikation

E0, E2

ÚVOD

Slovenská obchodná a priemyselná komora (SOPK) pred koncom roka 2012 znova zorganizovala anketu - ekonomický prieskum – o očakávaníach podnikateľskej sféry k vývoju slovenskej ekonomiky a podnikateľského prostredia v roku 2012 a 2013. Svojimi odpoveďami v ankete sa manažéri firiem vyjadrili k očakávanému vývoju svojich firiem z hľadiska ich výkonnosti (vývoj obratu, príjmy z predaja na domácom trhu, hospodársky výsledok, vývoj vývozu do zahraničia, počet pracovníkov, priemerná mzda, úroveň investícií, stav zadlženosti a pohľadávok po lehote splatnosti).

Na aktuálnom prieskume s 29 otázkami, ktorý bol ukončený v novembri 2012, sa zúčastnilo 190 firiem, z toho 100 výrobných (priemysel, stavebníctvo, pôdohospodárstvo) a 90 spoločností podnikajúcich v doprave, obchode a službách.

Cieľom prieskumu, ktorý SOPK realizuje už 16 rokov je s ročnou pravidelnosťou získavať pohľad, vnímanie a postoje podnikateľov - členov SOPK na vývoj hospodárskej situácie, ako aj na identifikáciu príležitostí a hrozieb, resp. prekážok v podnikaní v SR.

Prieskum umožňuje vytvoriť informačný zdroj pre spätnú väzbu medzi členmi a orgánmi SOPK, prezentáciu názorov členov SOPK pre verejnosť, zákonodarcov, verejnú správu a zahraničie, napokon aj pre samotných členov SOPK.

* Ing. Ján Vlčko, Slovenská obchodná a priemyselná komora, Gorkého 9, 816 03 Bratislava

* prof. Ing. Peter Magvaši, CSc., Cesta k lesu 1, 036 01 Martin

Prednosťami prieskumu, ktorý je kvalifikovaným a relatívne objektívnym vkladom do palety názorov o podnikaní v SR so všetkými obmedzeniami vyplývajúcimi z rozsahu a charakteru uskutočneného prieskumu, sú najmä

- pravidelnosť
- približne rovnaký počet účastníkov
- rovnaká štruktúra ankety.

Tematickými oblasťami prieskumu

- očakávané hospodárske výsledky podnikov,
- hodnotenie podnikateľského prostredia,
- hodnotenie hospodárskej politiky,
- riziká a prekážky pre podnikateľskú činnosť vrátane rizík na trhu EÚ,
- využívanie štátnej pomoci zo zdrojov EÚ.

Očakávané hospodárske výsledky podnikov v roku 2012 a 2013

Pohľad podnikateľov – respondentov - na aktuálnu ekonomickú situáciu, ako aj na výkonnosť vlastných firiem podľa hodnotenia vybraných ekonomických ukazovateľov a očakávaných hospodárskych výsledkov v roku 2012 a 2013 bol podľa výsledkov prieskumu pesimistickejší v porovnaní s predchádzajúcim prieskumom a v dôsledku dopadov hospodárskej krízy ešte nedosiahol úroveň očakávaní, ktoré boli zaznamenané pred krízou. V roku 2012, ako vyplýva z prehľadu nižšie, podnikatelia očakávajú v porovnaní s rokom 2011 miernu recesiu vo všetkých sledovaných ukazovateľoch. Rovnako aj v roku 2013.

Tabuľka 1: Vývoj výkonnosti firiem v roku 2012

Ukazovateľ	Rast	Stagnácia	Pokles	(v %)
Obrat - tržby	38	29	33	
Príjmy z predaja na domácom trhu	27	36	37	
Hospodársky výsledok po zdanení	28	24	48	
Príjmy z vývozu	34	38	28	
Počet pracovníkov	23	41	36	
Priemerná nominálna mzda	50	47	3	
Úroveň investícií	24	46	30	

Tabuľka 2: Očakávaný vývoj vybraných ukazovateľov v roku 2013

Ukazovateľ	Rast	Stagnácia	Pokles	(v %)
Obrat - tržby	38	40	22	
Príjmy z predaja na domácom trhu	27	48	25	
Hospodársky výsledok po zdanení	33	36	31	
Príjmy z vývozu	36	41	23	
Počet pracovníkov	17	53	30	
Priemerná nominálna mzda	38	53	9	
Úroveň investícií	26	39	35	

Zadlženosť a vývoj pohľadávok po lehote splatnosti

Zadlženosť podnikov v porovnaní s predchádzajúcim rokom má rastúcu tendenciu. Rast zadlženosti očakáva 23 % respondentov (v minulom roku to bolo 17 %), 25 % očakáva pokles (v minulom roku to bolo 40 %) a u 52 % podnikov zostane výška zadlženosti na úrovni minulého roka.

Zhoršenie očakávaní v porovnaní s prieskumom v minulom roku nastalo aj v kategórii pohľadávok po lehote splatnosti, kde 26 % podnikov očakáva ich rast (v minulom roku to

bolo 17 %). Pokles pohľadávok po lehote splatnosti očakáva 15 % (v roku 2011 to bolo 29 %) a pohľadávky na úrovni predchádzajúceho roka očakáva 59 % opýtaných.

Hodnotenie podnikateľského prostredia

Celkové podnikateľské prostredie a jeho vplyv na rozvoj podnikania v roku 2012 považovalo len 3 % respondentov za priaznivé (v minulom roku to bolo 20 % respondentov), 50 % za nepriaznivé (25 % v minulom roku) a 47 % respondentov uviedlo (v minulom roku 55 %), že zostalo na úrovni predchádzajúceho roka. Oproti názorom vyjadrených v prieskume v minulom roku bolo zaznamenané zvýšenie negatívnych odpovedí.

Ani v roku 2013 neočakávajú podnikatelia významne zmeny vo vývoji podmienok pre rozvoj podnikania, keď 26 % uviedlo, že vplyv celkového podnikateľského prostredia sa nezmení, ale až 68 % očakáva zhoršenie. Pomerne malý je podiel podnikateľov – 6 %, ktorí predpokladajú zlepšenie podnikateľského prostredia.

Hodnotenie hospodárskej politiky

V roku 2012 po voľbách v marci došlo k výmene vlády SR. V rámci ekonomického prieskumu SOPK na otázku „Ako hodnotíte hospodársku politiku vlády SR?“ odpovedalo len 7 % respondentov, že pozitívne (v minulom roku to bolo 20 %). 39 % respondentov hodnotilo hospodársku politiku neutrálne, 50 % negatívne a 4 % respondentov nevedelo posúdiť uvedenú otázku.

Komunikáciu vlády SR s inštitúciami podnikateľského sektora považuje 11 % respondentov za pozitívnu, 36 % za neutrálnu, 35 % za negatívnu a 18 % nevedelo posúdiť uvedenú otázku.

Na otázku, či sa má Slovenská republika finančne podieľať na riešení zadlženia niektorých štátov – členov eurozóny a tým aj na ochrane eura v SR, odpovedalo 14 % respondentov, že áno, 71 % respondentov odpovedalo áno s podmienkou návratnosti poskytnutých prostriedkov. 10 % respondentov nesúhlasilo s podieľaním sa Slovenska na riešení tejto problematiky a 5 % nevedelo posúdiť uvedenú otázku.

Na otázku, „ktoré opatrenia vlády SR z hľadiska podnikateľov by mohli prispieť k zlepšeniu podnikateľského prostredia“ respondenti, ktorí mohli navrhnúť najviac tri opatrenia, preferovali viaceré opatrenia. Najväčšiu početnosť v minulom i tomto roku mali okruhy respondentmi navrhovaných opatrení, ktoré v priebehu prieskumu výrazne ovplyvnili aj navrhované opatrenia vlády SR na konsolidáciu a zníženie deficitu verejných financií a diskusie k novele Zákonníka práce, ktorý bol schválený v závere prieskumu - koncom októbra 2012:

- *Vymáhateľnosť práva a kvalita legislatívy*
 - jednoduchá legislatíva pre rozvoj podnikania a jej stabilita,
 - úprava občianskeho súdneho poriadku za účelom zrýchlenia obchodných sporov,
 - zavedenie osobnej zodpovednosti sudcov za prieťahy v konaní,
 - zjednodušenie a zrýchlenie vymáhania pohľadávok prostredníctvom zákona o konkurze a reštrukturalizácii,
 - reforma súdnictva,
 - zamedzenie vytvárania nových podnikateľských subjektov dlžníkom,
 - ochrana podnikateľov pred exekučnými a súdnymi podvodmi,
 - dôsledné preverovanie konateľov právnických osôb zmenou Občianskeho zákonníka, a pod.
- *Odstránenie, resp. zníženie administratívnej záťažnosti a neúnosnej byrokracie*
 - obmedzenie novelizácií jestvujúcich zákonov,
 - realizácia efektívnych opatrení na zníženie administratívnej záťaže podnikania, a pod.,

- *Daňové a odvodové zaťaženie*
 - zachovať, resp. vrátiť sa k rovnkej dani z príjmov v budúcnosti, zdaňovanie vyšších príjmov riešiť zvýšením nezdaniteľnej čiastky, nezvyšovať dane,
 - znížiť cenu práce znížením odvodového zaťaženia, zjednodušiť odvodový systém,
 - prijať účinné opatrenia na zabránenie daňovým únikom, najmä pri DPH,
 - vytvoriť jeden úrad (miesto) pre výber daní a odvodov,
 - zjednodušiť celý okruh sociálnych zákonov,
 - zjednodušiť výkazníctvo súvisiace s daňami a odvodmi,
 - daňovo zvýhodniť firmy podporujúce vzdelávacie inštitúcie, výskum, vývoj a inovácie,
 - daňovo zvýhodniť domáce podnikateľské subjekty v záujme vytvárania nových pracovných miest,
 - viac šetriť na strane výdavkov štátu,
- *Zákonník práce a flexibilita na trhu práce*
 - Zákonník práce zamerať na zvýšenie flexibility na trhu práce,
 - zrušiť súbeh výpovede a odstúpeného,
 - prijímať aktívne opatrenia na podporu a rozvoj podnikania, ktoré umožnia zvyšovanie zamestnanosti,
- *Verejné obstarávanie*
 - zvýšiť transparentnosť verejného obstarávania na centrálnej úrovni i na úrovni regiónov – samospráv,
 - prijať efektívny zákon o verejnom obstarávaní,
 - prijať účinné opatrenia na obmedzenie korupcie a klientelizmu,
 - zvýšiť osobnú zodpovednosť úradníkov zodpovedných za obstarávanie,
 - zverejňovať zmluvy so štátom a obcami, a pod.
- *Zlepšenie využívania verejných zdrojov a zdrojov Európskej únie*
 - zlepšiť čerpanie a efektívne využitie fondov EÚ,
 - urýchliť výstavbu diaľničnej a cestnej siete a podporiť ďalšie infraštruktúrne projekty pre rozvoj regiónov,
 - realizovať rozvojové impulzy pre stavebníctvo, bytovú výstavbu, cestovný ruch,
 - príspevky z euro fondov uhrádzať v zmluvne dohodnutých termínoch,
 - konsolidovať verejné financie, znižovať neefektívne verejné výdavky, dodržiavať zákon o rozpočtovej zodpovednosti,
- *Podpora domácich podnikateľských subjektov*
 - podporiť inovatívne projekty,
 - podporiť firmy vytvárajúce nové pracovné miesta,
 - podporiť dostupnosť finančných zdrojov na rozvoj podnikania,
 - podporovať etické podnikanie,
 - poskytovať transparentné investičné stimuly pre domáce priemyselné podniky na rozšírenie výroby, služieb a zamestnanosti,
 - efektívne podporovať malých a stredných podnikateľov,
 - skvalitniť ochranu domáceho trhu.
- *Podpora exportu*
 - účinnejšie podporovať exportujúce firmy, realizovať efektívnu proexportnú politiku štátu, kapitálovo posilniť Eximbanku a Slovenskú záručnú a rozvojovú banku.

Riziká pre podnikateľskú činnosť

V uvedenom prieskume identifikovali účastníci ankety konkrétne riziká (prekážky) pre podnikateľskú činnosť, keď ich označili stupňom dôležitosti: *rozhodujúci – vysoký – mierny – nemá vplyv*.

Poradie najväčších rizík v prieskume 2012, ktoré dosiahli viac ako 50 % stupňa dôležitosti *rozhodujúci a vysoký* bolo takéto:

Tabuľka č. 3: Riziká pre podnikateľskú činnosť

Poradie v roku 2012		poradie v r. 2011
1.	Vysoká daňová a odvodová zaťaženosť	84 % 5.
2.	Nízka vymáhateľnosť práva	76 % 2.
3.	Pokles zahraničného dopytu v dôsledku krízy	73 % 3.
4.	Pokles domáceho dopytu	71 % 7.
5.	Klientelizmus a korupcia pri verejnom obstarávaní	69 % 1.
6.	Rast cien vstupov, najmä rast cien energií v SR	65 % 4.
7.	Tolerancia štátnej správy pri porušovaní zákonov	53 % 6.
8.	Nedostatočná ochrana domáceho trhu v SR	51 % 9.
Poradie menej významných rizík (s prevahou stupňa dôležitosti mierny a nemá vplyv)		
9.	Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily	40 % 8.
10.	Nepružný byrokratický postup európskych inštitúcií	35 % 10.
11.	Legislatívne požiadavky zo strany EÚ	34 % 15.
12.	Vysoké úrokové miery	31 % 11.
13.	Politika odborov	29 % 14.
14.	Kurzová pozícia eura k doláru a iným menám	22 % 12.
15.	Sociálne nepokoje	22 % 13.
16.	Činnosť inštitúcií zastrešujúcich podnikateľov	15 % 16.

Niektorí respondenti za riziká pre podnikateľskú činnosť považovali ešte napr.
 . nedostatočnú ochranu trhu EÚ pred dovozom necertifikovaných výrobkov,
 . nedostatočnú podporu vedy a výskumu,
 . nedostatočnú podporu cestovného ruchu v SR,
 . absenciu koncepcie rozvoja ekonomiky a podnikania.

Využívanie finančných zdrojov Európskej únie

Obdobne ako v predchádzajúcich piatich rokoch, aj v aktuálnom prieskume bol monitorovaný záujem podnikateľskej sféry o využívanie finančných zdrojov EÚ.

Ako vyplýva z prieskumu, 47 % respondentov uviedlo, že sa budú uchádzať o využívanie zdrojov z fondov EÚ v ďalšom období, 60 % uviedlo, že má dostatok relevantných informácií o využívaní fondov EÚ, ale len 27 % respondentov uviedlo, že celý proces využívania euro fondov bude transparentný.

ZÁVERY PRIESKUMU

Prieskum Slovenskej obchodnej a priemyselnej komory v roku 2012 pre získanie kvalifikovaných informácií o postojoch, názoroch a náladách svojich členov k ich podnikateľskej činnosti potvrdil, že členovia majú o takýto spôsob účasti na aktivitách SOPK záujem. Na ankete sa v roku 2012 zúčastnil šiesty najväčší počet členov SOPK za celé obdobie, čo sa anketa uskutočňuje.

Z prieskumu v roku 2012 vyplývajú tieto **rozhodujúce závery**:

- 1) Hospodárske výsledky respondentov v roku 2012 budú horšie, ako ich predpokladali v roku 2011.
- 2) Hospodárske výsledky v roku 2013 oproti výsledkom v roku 2012 budú stagnovať, prípadne klesať.

- 3) Podnikateľské prostredie v roku 2012 a 2013 posudzuje viac ako 94 % členov SOPK ako nepriaznivé alebo stagnujúce.
- 4) Podnikateľské prostredie v roku 2012 a 2013 je najhoršie vnímané za posledných päť prieskumov od roku 2007 a je porovnateľné s hodnotením podnikateľského prostredia v období vrcholu hospodárskej krízy v roku 2009.
- 5) Väčšinou odpoveďou v prieskume v roku 2012 je negatívne (50 %) hodnotenie vplyvu hospodárskej politiky vlády na podnikateľské prostredie.
- 6) Zaznamenaný je presun od neutrálneho hodnotenia k negatívnemu hodnoteniu vplyvu hospodárskej politiky vlády na podnikateľské prostredie; táto tendencia je výrazná .
- 7) Zreteľná je tendencia poklesu neutrálneho vnímania komunikácie vlády s podnikateľskými organizáciami SR v prospech negatívneho vnímania.
- 8) Za najväčšie riziko v podnikaní v aktuálnom prieskume považujú podnikatelia, členovia SOPK, problematiku daňového a odvodového zaťaženia.
- 9) Ďalšie riziká v podnikaní z hľadiska významnosti sú nízka vymáhateľnosť práva; pokles zahraničného dopytu v dôsledku krízy; pokles domáceho dopytu, klientelizmus a korupcia pri verejnom obstarávaní, rast cien vstupov najmä cien energií, tolerancia štátnej správy pri porušovaní zákonov a nedostatočná ochrana domáceho trhu v SR.
- 10) Rastie informovanosť podnikateľov o využívaní fondov EÚ a viera, že tento proces bude transparentný.

LITERATÚRA

Publikácia SOPK a Inštitútu hospodárskej politiky: Základné makroekonomické rámce vývoja slovenskej ekonomiky, časť: Očakávania podnikateľskej sféry – rozbor výsledkov ekonomického prieskumu SOPK 2012 – 2013 (autori: Peter Magvaši, Ján Vlčko), január 2013

KONTAKT

Ing. Ján Vlčko, Slovenská obchodná a priemyselná komora, Gorkého 9, 816 03 Bratislava
prof. Ing. Peter Magvaši, CSc., Cesta k lesu 1, 036 01 Martin

**INTERNACIONALIZACE PODNIKATELSKÝCH AKTIVIT:
DETERMINACE PROCESU MÍROU ZNALOSTÍ**
**INTERNATIONALIZATION OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES:
DETERMINATION PROCESS LEVEL KNOWLEDGE**

Šárka Zapletalová

ABSTRACT

The knowledge play in the process of the internationalization of entrepreneurial activities key role. The problems of knowledge in the process of the internationalization of entrepreneurial activities have seen a considerable interest among a number of significant economists. The objective of this paper is to present an overview of the role of the knowledge for internationalization process of the selected Czech firms. The internacionalization of the entrepreneurial subjects has been researched using the method of questioning. The most significant factor contribute to and influence the process of entering international markets are the target foreign market knowledge.

KEY WORDS

knowledge, foreign markets, foreign entrepreneurial activities, process of the internacionalization

JEL Classification

F23, M16

ÚVOD

Znalostní ekonomika, jak již říká samotný název, staví a vychází ze znalostí, které mají přispět k vyšší konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů. Znalosti, především cílových zahraničních trhů, hrají významnou roli v procesu rozhodování o realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit. A také při samotné realizaci podnikatelských aktivit na zahraničních trzích.

Studie vychází z provedených výzkumů a studií, které byly využity k vysvětlení vlivu a pozice znalostí v procesu internacionalizace podnikatelských aktivit.

Cílem tohoto příspěvku je ukázat vliv znalostí zahraničních trhů na proces internacionalizace podniků v České republice. Data prezentována v tomto příspěvku jsou získána na základě primárního výzkumu vybraných podniků z České republiky.

Na začátku příspěvku bude diskutován teoretický rámec vlivu znalostí na proces internacionalizace podniků. Teoretický rámec vede k vymezení hypotéz zaměřených na roli znalostí v procesu internacionalizace malých a středních podniků. V následující části bude prezentována použitá metodika, data a výsledky primárního výzkumu.

TEORETICKÁ RÁMEC A HYPOTÉZY

Především silící tlak konkurentů a nasycenost tuzemského trhu nutí podnikatelské subjekty k realizaci podnikatelských aktivit na zahraničních trzích. Tuto tendenci, nazývanou také jako internacionalizaci podnikatelských aktivit, můžeme ve zvýšené míře sledovat od

¹ Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D., Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Katedra managementu a obchodu

konce minulého století. Samotný pojem internacionalizace aktivit podnikatelských subjektů se používá jako synonymum pro geografickou expanzi ekonomických aktivit přes národní hranice státu. V systémovém kontextu, je internacionalizace chápána jako kumulativní proces, ve kterém vztahy jsou kontinuálně stanovené, udržované, rozvíjené, přerušované a rozpuštěné za účelem dosažení cílů firmy.²

K nastartování úspěšného procesu internacionalizace podnikatelských aktivit je potřeba vytvořit vhodné podmínky ať materiálního nebo nemateriálního charakteru. K podmínkám materiálního charakteru můžeme přiřadit především zajištění odpovídajících finančních prostředků. Podmínky nemateriálního charakteru zahrnují znalosti cílových zahraničních trhů a zkušenosti manažerů zajišťujících realizaci podnikatelských aktivit na zahraničních trzích.

Znalosti, které můžeme definovat jako soubor určitých poznatků získaných především v rámci procesu vzdělávání. Při realizaci procesu internacionalizace podnikatelských aktivit můžeme vyčlenit několik typů znalostí. Pro členění těchto znalostí se vycházelo především z díla Johansona³, a to konkrétně z Modelu Uppsalské školy. V rámci tvorby tohoto modelu Johanson vymezil několik typu znalostí potřebných pro realizaci podnikatelských aktivit na mezinárodních trzích. Johanson hovoří v této souvislosti o tzv. tržních znalostech. Tržní znalosti rozděluje podle toho, jak byly získány (znalosti zkušenostní a znalosti objektivní) a podle jejich charakteru (znalosti obecné a znalosti specifické).⁴⁵

- *Objektivní znalosti* jsou snadno zjistitelné a jejich zdrojem jsou především sekundární zdroje informací. Objektivní znalosti představují přenosné manažerské know-how.
- Kritickým druhem znalostí v procesu internacionalizace podnikatelských aktivit jsou znalosti zkušenostní. *Zkušenostní znalosti* jsou získávány v průběhu realizací operací na zahraničních trzích. Zkušenostní znalosti jsou obvykle spojovány s jednotlivými podmínkami na trhu a tak nemohou být transferovány na další trhy.
- *Obecné znalosti* se zaměřují na marketingové metody a obecné charakteristiky určitých typů zákazníků, bez ohledu na jejich geografickou lokaci. Obecné znalosti mohou být transformovány z jedné země do druhé země.
- *Tržně specifické znalosti* představují znalosti o charakteristikách specifického národního trhu, o jeho obchodním klimatu, kulturních vzorcích, struktuře marketingového systému, o personálu a velmi důležitých charakteristikách jednotlivých zákazníků firem. Tržně specifické znalosti jsou především získávány prostřednictvím zkušeností na daném trhu. Založení a výkon určitých operací nebo aktivit v zemi vyžaduje jak obecné znalosti, tak znalosti tržně specifické.

Na základě výše uvedených teoretických poznatků byly zformulovány následující hypotézy:

Hypotéza 1: Vnímání významu znalosti cílového zahraničního trhu při rozhodování o realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit je závislé na velikosti podniku, oboru činnosti podniku a době působení podniku na tuzemském trhu.

Hypotéza 2: S rostoucí úrovní znalostí cílového zahraničního trhu se zkracuje časový horizont mezi založením podnikatelského subjektu a jeho realizací prvních mezinárodních podnikatelských aktivit.

² RUZZIER, M. – HISRIC, R. D. – ANTONCIC, B. SME Internationalization Reserch: Past, Present, and Future. In *Journal of Small Business and Enterprise Development* 2006, vol. 13, no. 4, p. 476 – 497.

³ JOHANSON, J. – VAHLNE, J.-E. The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. In *Journal of International Business Studies* 1977, vol. 8, no. 1, p. 23 – 32. ISSN 0047-2506.

⁴ JOHANSON, J. – VAHLNE, J.-E. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. In *Journal of Internatinal Business Studies* 2009, vol. 40, no. 9, p. 1411 – 1431. ISSN 0047-2506.

⁵ JOHANSON, J. – WIDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. In *Journal of Management Studies* 1975, vol. 12, no. 3, p. 305 – 323. ISSN 1467-6486.

Hypotéza 3: Volba metody vstupu na zahraniční trhy při první realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit je ovlivněna mírou znalostí cílového zahraničního trhu.

Hypotéza 4: Využití partnerů při zahájení mezinárodních podnikatelských aktivit je nejsilněji ovlivněno znalostí cílového zahraničního trhu. S klesající mírou znalosti cílového zahraničního trhu roste míra využívání partnerů při zahájení mezinárodních podnikatelských aktivit.

Hypotéza 5: Volba konkrétního geografického regionů (popř. regionů) při zahájení mezinárodních podnikatelských aktivit pozitivně závisí na úrovni znalostí cílových zahraničních trhů.

Hypotéza 6: Počet proniknutých geografických regionů při zahájení mezinárodních podnikatelských aktivit roste s úrovní znalosti cílových zahraničních trhů.

Hypotéza 7: Volba konkrétní formy realizace podnikatelských aktivit na zahraničních trzích je ovlivněna úrovní znalostí cílových zahraničních trhů.

Hypotéza 8: Organizační zajištění mezinárodních podnikatelských aktivit závisí na úrovni znalosti cílových zahraničních trhů.

VÝZKUMNÁ STUDIE

Metodologie výzkumu

Cílem výzkumné studie byl výzkum rozhodovacích procesů v oblasti internacionalizace podnikatelských aktivit českých podnikatelských subjektů; pozornost byla především zaměřena na volbu metody vstupu českých podniků na zahraniční trhy.

Vzhledem ke stanovenému cíli výzkumu byl vybrán krátkodobý výzkum primárních informací deskriptivního a explanačního charakteru. Internacionalizace podnikatelských aktivit byla zjišťována pomocí výzkumné metody dotazování, a to konkrétně ústního šetření. Dotazovanými osobami byli manažeři zahraničního obchodu, ředitelé podniků nebo majitelé podniků. To znamená, že byly osloveny osoby, které mají přímo podíl na rozhodování o realizaci podnikatelských aktivit v zahraničí, přičemž nástrojem výzkumu byl dotazník obsahující uzavřené otázky, otevřené otázky a škály (Likertova škála, škála pořadí).

Výzkumný soubor

Výběr respondentů probíhal na základě předpokladu a příležitostného výběru. Základní předpokladem pro zapojení podniku do výzkumu byla již existence podnikatelské činnosti na mezinárodních trzích. Dalším předpokladem bylo, že podnik musí být založený v České republice a mít české majitele. Tato metoda výběru byla zvolena z důvodů poměrně snadné realizovatelnosti z důvodu dostupnosti dat, umožnila zajistit poměrně velký počet respondentů v krátkém časovém období a v neposlední řadě zajistila vyšší motivovanost respondentů zapojených do výzkumného projektu. Vzhledem k tomu, že cílem výzkumného projektu nebylo zmapovat rozložení proměnných mezi organizacemi, ale ověřit vztah podnikatelských subjektů k realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit, tak se tato metoda výběru respondentů jeví jako vhodná a odpovídající. Do výzkumného projektu bylo zapojeno 204 podnikatelských subjektů všech velikostí a oborů. Návratnost dotazníků byla 100 %. Vysoká míra návratnosti byla zajištěna osobní přítomností vyškolených tazatelů při vyplňování dotazníků. Účast všech respondentů byla dobrovolná a zcela anonymní. Výzkum probíhal v období březen – duben 2012 na území České republiky.

K analýze zjištěných dat byl použit program SPSS 11.5 for Windows. K testování hypotéz byla použita analýza kategoriálních dat a analýza rozptylu ANOVA.

Proměnné

Závislou proměnnou je vliv znalostí cílového zahraničního trhu na zahájení a realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit.

Mezi nezávislé proměnné patří obor činnosti podnikatelského subjektu (podle klasifikace NACE CZ⁶), velikost podnikatelského subjektu (podle počtu zaměstnanců⁷), doba působení podniku na trhu, vstup podniku na zahraniční trhy, význam znalosti cílového trhu, geografická oblast podnikání (na základě vymezení geografických regionů Organizace spojených národů⁸), počet proniknutých geografických oblastí, způsob realizace mezinárodních podnikatelských aktivit a způsob organizace mezinárodních podnikatelských aktivit.

Výsledky a diskuse

Před samotnou analýzou kategoriálních dat a analýzou rozptylu byla provedena diagnostika kolinearity prostřednictvím korelace. K potvrzení stanovených hypotéz byla provedena analýza kategoriálních dat, jejíž výsledky jsou zaznamenány v Tabulce 1.

Tabulka 1 Výsledek analýzy kategoriálních dat pro potvrzení Hypotézy 1, 3, 4, 5

		Pearsonův koeficient	Cramérův koeficient V	P
H1	velikost podniku	13,056	0,146	0,365
	obor činnosti	96,508	0,344	0,001
	doba působení	3,945	0,098	0,862
H3	úroveň znalostí – metoda vstupu	24,184	0,243	0,338
H4	úroveň znalostí – využití partnerů	10,703	0,162	0,098
H5	úroveň znalostí – konkrétní region	13,408	0,181	0,340
H7	úroveň znalostí – způsob realizace	20,923	0,226	0,048
H8	úroveň znalostí – způsob organizace	16,390	0,200	0,012

Zdroj: vlastní výzkum autora

Dále byla provedena analýza rozptylu ANOVA. Výsledky této analýzy jsou vedeny v Tabulce 2. Pro využití analýzy rozptylu byly testovány požadované předpoklady. V grafu zobrazujícím vztah standardizovaných reziduí a standardizovaných predikovaných reziduí byly body náhodně rozprostřeny, čímž byla splněna podmínka linearitity a homoskedasticity. Na základě histogramu a grafu pravděpodobnosti normality byla splněna podmínka normálního rozložení reziduí.

Oslovené podnikatelské subjekty vykazovaly v převažující míře průměrné znalosti cílového zahraničního trhu. Jak vyplynulo z provedeného výzkumu, míra znalostí cílového zahraničního trhu je velmi významným faktorem ovlivňujícím vstup podnikatelského subjektu na zahraniční trhy.

⁶ ČSÚ. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)*.

⁷ EUROSTAT. *Summary Indicators - Employment Size Classes for EU25/EU27 (all NACE activities)*.

⁸ United Nations. *Composition of Macro Geographical (Continental) Regions, Geographical Sub-Regions, and Selected Economic and Other Groupings*.

Tabulka 2 Výsledky analýzy ANOVA pro Hypotézy 2 a 6

		součet čtverců	stupně volnosti	průměrný čtverec	F	p
H2	skupiny reziduální	671,035	2	335,518	1,068	0,346
	celkový	63121,474	201	314,037		
		63792,510	203			
H6	skupiny reziduální	1,709	3	0,570	2,088	0,103
	celkový	54,580	200	0,273		
		56,289	203			

Zdroj: vlastní výzkum autora

Význam znalostí cílového trhu je vnímán především z oborového pohledu podniků. Vnímání významu znalostí bylo sledováno jak při rozhodování o realizaci prvních mezinárodních podnikatelských aktivit, tak už při samotné realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit. Jak ukazuje Tabulka 3 velká většina hypotéz nebyla potvrzena. To znamená, že sledované české podniky při rozhodování a začátku realizace mezinárodních podnikatelských aktivit, nepřikládají znalosti cílových trhů potřebný význam.

Tabulka 3 Shrnutí hypotéz a výsledků

<i>hypotéza</i>	<i>výsledek</i>
H1: Vnímání významu znalosti cílového zahraničního trhu při rozhodování o realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit je závislé na velikosti podniku, oboru činnosti podniku a době působení podniku na tuzemském trhu.	potvrzena částečně
H2: S rostoucí úrovní znalostí cílového zahraničního trhu se zkracuje časový horizont mezi založením podnikatelského subjektu a jeho realizací prvních mezinárodních podnikatelských aktivit.	nepotvrzena
H3: Volba metody vstupu na zahraniční trhy při první realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit je ovlivněna mírou znalostí cílového zahraničního trhu.	nepotvrzena
H4: Využití partnerů při zahájení mezinárodních podnikatelských aktivit je nejsilněji ovlivněno znalostí cílového zahraničního trhu. S klesající mírou znalosti cílového zahraničního trhu roste míra využívání partnerů při zahájení mezinárodních podnikatelských aktivit.	nepotvrzena
H5: Volba konkrétního geografického regionů (popř. regionů) při zahájení mezinárodních podnikatelských aktivit pozitivně závisí na úrovni znalostí cílových zahraničních trhů.	nepotvrzena
H6: Počet proniknutých geografických regionů při zahájení mezinárodních podnikatelských aktivit roste s úrovní znalosti cílových zahraničních trhů.	nepotvrzena
H7: Volba konkrétní formy realizace podnikatelských aktivit na zahraničních trzích je ovlivněna úrovní znalostí cílových zahraničních trhů.	potvrzena
H8: Organizační zajištění mezinárodních podnikatelských aktivit závisí na úrovni znalosti cílových zahraničních trhů.	potvrzena

Zdroj: vlastní výzkum autora

Na rozdíl od rozhodování o mezinárodních podnikatelských aktivitách, při samotné realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit sledované české podniky pochopily a uznaly význam znalosti cílových trhů při praktické realizace těchto aktivit. Takže můžeme konstatovat, že volba konkrétní formy realizace mezinárodních podnikatelských aktivit a organizační zajištění těchto aktivit vychází ze znalostí cílových zahraničních trhů.

ZÁVĚR

Realizace mezinárodních podnikatelských aktivit v současné době, tak typické intenzivní konkurencí, je jednou z možností, a někdy, i nutností zajištění a udržení požadované konkurenční pozice. Realizace těchto aktivit vyžaduje správná strategická rozhodnutí a zdroje pro realizace. Ke zdrojům, které jsou potřeba pro samotnou realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit, patří zdroje finančního (resp. materiálního) charakteru a zdroje nefinančního (nemateriálního) charakteru. Mezi zdroje nefinančního charakteru patří především znalosti cílového zahraničního trhu a zkušenosti zaměstnanců s realizací podnikatelských aktivit na zahraničních trzích. Znalosti cílového zahraničního trhu může podnik získat na základě předchozích zkušeností a praktickou realizací podnikatelských aktivit v zahraničí anebo ze sekundárních zdrojů. Znalosti jsou potřebné nejen ve fázi rozhodování o realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit, ale také ve fázi samotné realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit. Výsledky výše uvedeného výzkumu ukázaly, že české podniky nepovažují znalosti cílového zahraničního trhu za podstatné ve fázi rozhodování o mezinárodních podnikatelských aktivitách, ale uvědomují si význam těchto znalostí při praktické realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit.

LITERATURA

- ČSÚ. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)*. Získáno 10. prosinec 2012, z ČSÚ: http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_%28cz_nace%29
- EUROSTAT. *Summary Indicators - Employment Size Classes for EU25/EU27 (all NACE activities)*. 2011. Získáno 10. prosinec 2012, z EUROSTAT: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupModifyTableLayout.do>
- JOHANSON, J. – VAHLNE, J.-E. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of Internatinal Business Studies* 2009, vol. 40, no. 9, p. 1411 – 1431. ISSN 0047-2506.
- JOHANSON, J. – VAHLNE, J.-E. The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies* 1977, vol. 8, no. 1, p. 23 – 32. ISSN 0047-2506.
- JOHANSON, J. – WIDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies* 1975, vol. 12, no. 3, p. 305 – 323. ISSN 1467-6486.
- RUZZIER, M. – HISRICH, R. D. – ANTONCIC, B. SME Internationalization Reserch: Past, Present, and Future. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 2006, vol. 13, no. 4, p. 476 – 497. ISSN 1462-6004.
- United Nations. *Composition of Macro Geographical (Continental) Regions, Geographical Sub-Regions, and Selected Economic and Other Groupings*. 2010. Získáno 30. září 2011, z <http://unstats.un.org/unsd/methods/m49/m49regin.htm>

KONTAKT

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné
Katedra managementu a podnikání
Univerzitní nám. 1934/3
733 40 Karviná
Česká republika
email: zapletalova@opf.slu.cz

ROZVOJ STAVEBNÍCH PODNIKŮ V DOBĚ EKONOMICKÉ RECESE INFORMACE O SBĚRU DAT

DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION ENTERPRISES DURING THE ECONOMIC RECESSION INFORMATION ABOUT DATA COLECTION

Viliam Záthurecký, Peter Marinič

ABSTRACT

Construction sector has experienced significant decline in recent years, especially since the beginning of economic crises in year 2008. This situation forces managers of construction enterprises to rethink basic approaches to corporate strategy and business management, and to reflect on those who have benefit from the situation and vice versa whom the situation causes the most harm.

Research project focused precisely on the sector of construction enterprises and its development after the year 2008, with specific emphases on the potentials arising from cooperation with Austrian enterprises in border area is being implemented on the ground of Faculty of Economic and Administration Masaryk university in cooperation with FH Wien and Regional Chamber of Commerce of South Moravia. This article reports the preliminary results of the implemented survey.

KEY WORDS

Competition, Competitiveness, Corporate strategy, Business management, Construction enterprises, Economic crises, Research project survey

JEL Classification

M11, M21

ÚVOD

Příspěvek je součástí informací o průběhu řešení mezinárodního výzkumného projektu s pojmenováním „Rozvoj malých a středních podniků v příhraničních oblastech (M00200)“, který je realizován v rámci programu „Evropská územní spolupráce Rakousko – Česká republika 2007 – 2013“. Jedná se o mimořádně významný projekt, který je společně realizován partnery v České republice a v Rakousku. Na české straně na projektu participuje Masarykova univerzita v Brně, konkrétně její Ekonomicko-správní fakulta, a také Krajská hospodářská komora jižní Moravy. Na rakouské straně se jedná o FH Wien der WKW (Fachhochschule Wien der Wirtschaftskammer Wien). Projekt vychází ze současné velmi dramatické situace v odvětví stavebnictví jak v České republice, tak v Rakousku.

Pro lepší uchopení, vysvětlení či popsání problémové oblasti byl na půdě Katedry podnikového hospodářství Ekonomicko-správní fakulty MU vytvořen tým odborných pracovníků projektu, kteří vypracovali návrh struktury projektu, pro jeho další řízení, a také

¹ Ing. Viliam Záthurecký, MBA., Ph.D., Masarykova univerzita Brno, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství, autorský podíl 50 %

² Ing. Peter Marinič, Masarykova univerzita Brno, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství, autorský podíl 50 %

východiska tohoto výzkumu.³ Výsledkem bádání řešitelského týmu projektu bude především závěrečná odborná publikace pro potřeby ne jenom manažerské teorie, ale zejména pro potřeby manažerské praxe, a také různé druhy akcí pořádané v průběhu řešení projektu.

VÝCHOZÍ PŘEDPOKLADY

Základní charakter a intenzita pojmu **konkurence**, konkurenční boj a konkurenční výhoda se zejména v závěru uplynulého století změnilы zásadním způsobem, a proto podniky velmi často mění své přístupy k těmto teoretickým pojmům tvorbou konkrétní podnikové strategie, se kterými se setkávají v praxi každý den. Podniky si právě v době probíhající ekonomické recese uvědomují a „oprašují“ teoretické pojmy z oblasti **strategie** se snahou reagovat na vzniklou situaci na trhu. Pojmy „obchodní strategie“ [1], „organizace strategie“ [2], „superkonkurence“ [4], „hyperkonkurence“ [2], „globální konkurence“ [3] apod. už nejsou pouze termíny z ekonomické teorie, ale zasahují do běžného života manažerů, kteří s těmito pojmy intenzivně pracují, a jejich uplatnění v podnikovém životě znamená výrazné zvyšování hodnoty podniku, snahu vést a řídit úspěšný podnik a snahu být osobně úspěšným.

Při posuzování výkonnosti nebo konkurenceschopnosti národní ekonomiky možno vycházet z níže uvedené premisy. Na jejím základě pak lze argumentovat zaměřením na zkoumání jednotlivých podniků, které následně slouží jako základna pro posuzování a vytváření obrazu o národní ekonomice jako celku.

Výkonnost či konkurenceschopnost národní ekonomiky je vždy obrazem výkonnosti a konkurenceschopnosti jednotlivých podniků umístěných v daném ekonomickém prostoru.

Možno předpokládat existenci množství správných definicí pojmu strategie a konkurence, potažmo konkurenceschopnost, z věcného hlediska, ovšem tyto definice v mnoha případech neakcentují změny vyvolané ekonomickými problémy **vnějšího prostředí** probíhající v reálném životním cyklu podniku v prostředí národní ekonomiky a zejména v podstatě charakteru konkurence a konkurenčního boje. Na základě vývoje národního hospodářství, s konkrétním zaměřením na vývoj odvětví stavebnictví [11][8], problémy kterého se zabýváme v průběhu řešení výzkumného projektu, lze konstatovat, že intenzita konkurenčního boje na trzích produktů (v tomto případě stavební výroba a výroba stavebních hmot) je zejména v současné době (od počátku krize v roce 2008 doposud) extrémně vysoká a odborná veřejnost stojí před otázkou zda, a pro koho, je daná situace vhodná, resp. naopak komu tato situace nejvíce škodí.

Krizi způsobenou cyklickými výkyvy v národním hospodářství, která se projevuje také dopadem na jednotlivé podniky formou snížení objemu zakázek a zvýšeným tlakem na cenu za tyto zakázky, je možno do jisté míry považovat za příznivý jev v ekonomice, který má ozdravný charakter. Lze však předpokládat, že tato perioda, resp. cyklický vývoj a krizový stav, dopadající na podniky odvětví stavebnictví přetrvává již dlouhou dobu, tudíž dochází k přehodnocování základních myšlenkových procesů v manažerských procesech, které se časem přenesou do praxe. Mnohokrát dochází k mylnému pojmání konkurenceschopnosti a konkurence samotné vzhledem k zákazníkovi bez adekvátního porovnání skutečných konkurentů v daném odvětví či produktu.⁴

³ Předpoklady, stejně tak jako východiska pro zmíněný výzkum byly prezentovány také na konferenci „Aktuálne problémy podnikovej sféry“ v roku 2012. Blíže viz [7][9][11][12]

⁴ Je skutečně konkurent podnik s obratem v řádech mld. Kč podniku s obratem několik milionů Kč ročně, když se potkají v soutěži o zakázku za 6 milionů Kč?

SITUACE V ODVĚTVÍ DLE NÁZORŮ VÝZNÁMNÝCH PŘEDSTAVITELŮ

Z vývoje údajů o stavební výrobě, dostupných ze statistik vypracovávaných statistickými úřady v České republice, ale také na Slovensku, plyne již zmiňovaný dlouhodobý trend poklesu stavební výroby od počátku krize v roce 2008 [14][15]. Tato skutečnost je o to horší, že ve stavebnictví se projevují faktory setrvačnosti, a to nejenom faktory přímo vyplývající z věcného pojetí časové náročnosti většiny stavebních výkonů nýbrž také faktory ze sektoru veřejných investic. Proto lze identifikovat skutečný dopad poklesu stavebnictví zejména od roku 2010, a také lze předpokládat, že tento stav se v období několika nejbližších let výrazně nezmění. Nedostatkem volných investičních prostředků pro účely výstavby, a tedy podporu zvyšování počtu zakázek v stavebním odvětví, trpí i privátní sektor, a také situaci nezlepšuje ani neochota bank financovat nové projekty.

Manažeři z praxe uvádějí jako problémy stavebního odvětví také vysoký tlak na ceny, a to jak ze strany zákazníku privátní sféry tak zejména ze strany veřejných institucí prostřednictvím veřejných zakázek, u kterých se jako výrazně rozhodující kritérium bere cena zakázky. Taky je možno na trhu identifikovat změny trendů, a to konkrétně v přesunu zájmu k menším bytovým jednotkám u rezidenčního bydlení, přesun do center měst z předměstí a také změny ve formě financování bydlení, kde je příklon k družstevní formě pořízení bytové jednotky anebo příklon k nájemnému bydlení. [6]

PŘEHLED PRVOTNÍCH VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Jako nedílná součást tohoto výzkumného projektu bylo také realizováno dotazníkové šetření mezi vybranými podniky působícími na území Jihomoravského kraje a také na území spolkové země Dolní Rakousko a město Vídeň, v plánovaném rozsahu 1500 podniku na české straně⁵ a 1500 podniků na rakouské straně. Na české straně bylo dotazníkové šetření realizováno ve spolupráci s renomovanou agenturou AUGUR consulting, s.r.o., která poskytuje komplexní služby v oblasti výzkumu veřejného mínění a výzkumu trhu s využitím všech známých a specifických metodologických postupů.

Dle zadání bylo dotazníkové šetření zaměřeno na oslovení všech podniků působících v odvětví stavební výroba a výroba stavebních hmot působících v Jihomoravském kraji splňujících zadaná kritéria (pro informace ohledně daných kritérií viz blíže [7]). Pro získání zdrojových dat byla využita databáze od společnosti Soliditet (dříve databáze Albertina). Z metodologického hlediska byl zvolen přístup založen na CAWI metodě (metoda založená na elektronické formě vyplnění dotazníku umístěného na speciálním portálu určeném k tomuto účelu sběru dat) a dále korespondenční metoda sběru dat doplněnou o CATI metodu (metoda založená na telefonickém kontaktu tazatele a respondenta) a e-mailovou podporu.

Samotný výzkum výše jmenovanými metodami probíhal v období od 25. ledna 2013 do 26. března 2013, v průběhu kterého bylo rozesláno přes 2300 e-mailů a uskutečněno přes 3500 telefonických rozhovorů s kompetentními zástupci vybraných podniků.

⁵ Pro prvotní určení kritérií k výběru daného množství podniků viz blíže [7].

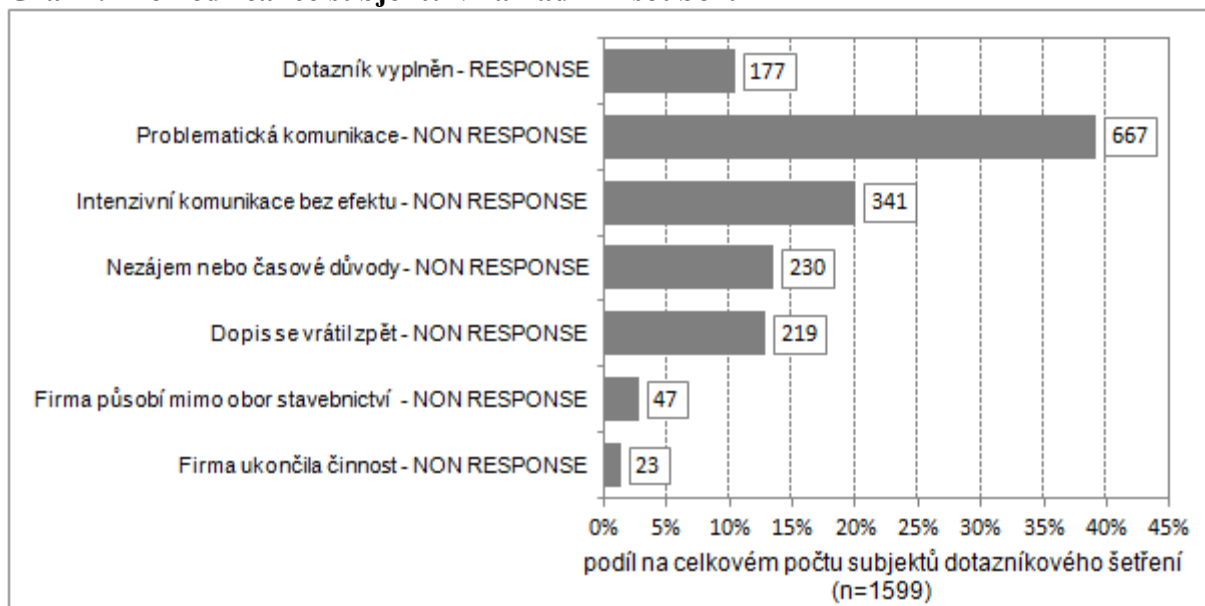
Tabulka 1: Souhrnný přehled dosažené response

Celkový počet oslovených podniků	Celková response z relevantních subjektů aktivně působících v oblasti stavební výroba a výroba stavebních hmot*	Celkem vyplněných dotazníků	Celková response
1 599	1310	177	cca 13,5 %

Poznámka: *Při výpočtu response se nepracovalo s podniky, které uvedly, že nepůsobí v oborech stavební výroba nebo výroba stavebních hmot, s podniky, které ukončily činnost nebo s podniky, které nebylo možné žádným způsobem kontaktovat.

Zdroj: Prezentace společnosti AUGUR consulting, s.r.o. (vlastní zpracování)

Vhodnou kombinací výše jmenovaných výzkumných technik bylo dosaženo překročení i tak již ambiciózně stanovené požadované response, jak je patrné z uvedené tabulky 1. Response ve výši 13,5% představuje 177 získaných vyplněných dotazníků z celkového počtu relevantních subjektů aktivně působících v odvětví stavebnictví (stavební výroba a výroba stavebních hmot), kterých počet je 1310 podniků z celkového počtu subjektů původně zahrnutých do základního souboru obsahujícího 1599 podniků. I kdybychom počítali responsi bez této úpravy dosáhli bychom responsi na úrovni 11,1%.

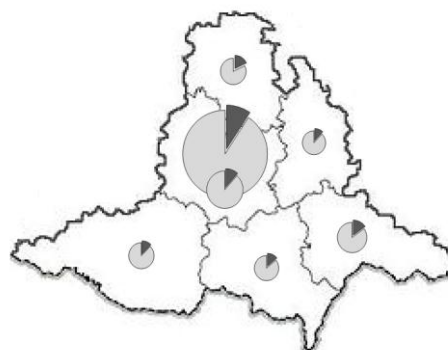
Graf 1: Přehled reakce subjektů v základním souboru

Zdroj: Prezentace společnosti AUGUR consulting, s.r.o. (vlastní zpracování)

Z přehledu struktury reakcí oslovených subjektů základního souboru vyplývá, že situace v odvětví stavebnictví je poměrně dynamická. V období od sestavení základního souboru do doby realizace dotazníkového šetření ukončilo svou činnosti 23 subjektů (1,4% základního souboru) a 47 subjektů (2,9% základního souboru) uvedlo, že již nepůsobí v oboru stavebnictví. Taký počet subjektů se kterými se nezdařilo navázat kontakt (z důvodu neznámého adresáta, přestěhování podniku bez udání následné kontaktní adresy, nebo z důvodu nevyzvednutí doporučené zásilky v na to určeném čase) představuje poměrně značný objem oslovených subjektů (219 subjektů, 13,7% základního souboru). U téměř 60% subjektů základního souboru byla komunikace ze strany tazatelů neúspěšná, a to buď formou problematické komunikace od prvopočátku nebo formou intenzivní komunikace bez žádaného efektu, i navzdory tomu, že průzkum probíhal v zimním období, kdy je v odvětví stavebnictví tradičně období cyklického poklesu objemu produkce – a tudíž předpoklad větší časové dispozice ze strany manažmentu podniku věnovat se aktivitám typu různých průzkumů.

Tabulka 2: Přehled response dle sídla podniků s vizualizací na mapě kraje

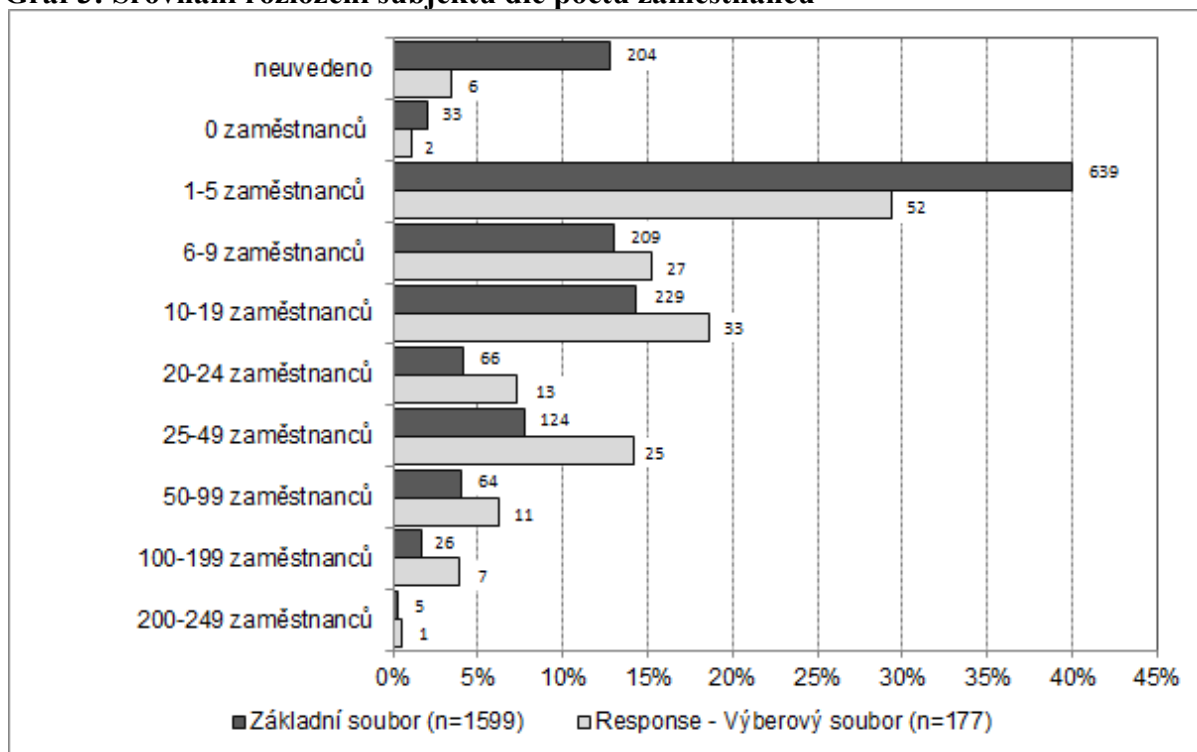
	Dotazník vyplněn	Dotazník nevyplněn	Celkový počet
Blansko	17,90%	82,10%	84
Brno-město	9,30%	90,70%	938
Brno-venkov	11,60%	88,40%	207
Břeclav	14,00%	86,00%	86
Hodonín	15,10%	84,90%	119
Vyškov	12,00%	88,00%	76
Znojmo	12,40%	87,60%	89



Zdroj: Prezentace společnosti AUGUR consulting, s.r.o. (vlastní zpracování)

Srovnání základního souboru obsahujícího 1599 subjektů, které byly v dotazníkovém šetření osloveny, s výběrovým souborem response v podobě získaných vyplněných dotazníků od 177 subjektů je uveden v tabulce 2 a grafech 2 a 3. Tabulka 2 společně s přehlednou mapou Jihomoravského kraje v členění dle bývalých okresů zachytává očekávanou skutečnost značné převahy podniků se sídlem v centru kraje, a to přímo v městě Brně. Zároveň je u subjektů se sídlem v městě Brně dosažená nejnižší response (jenom 9,3% ze subjektů se sídlem v Brně-město). Na druhé straně škály se nachází okres Blansko, kde bylo dosaženo nejvyšší response (17,9%) i když při nízkém počtu subjektu v tomto okresu.

Graf 3: Srovnání rozložení subjektů dle počtu zaměstnanců

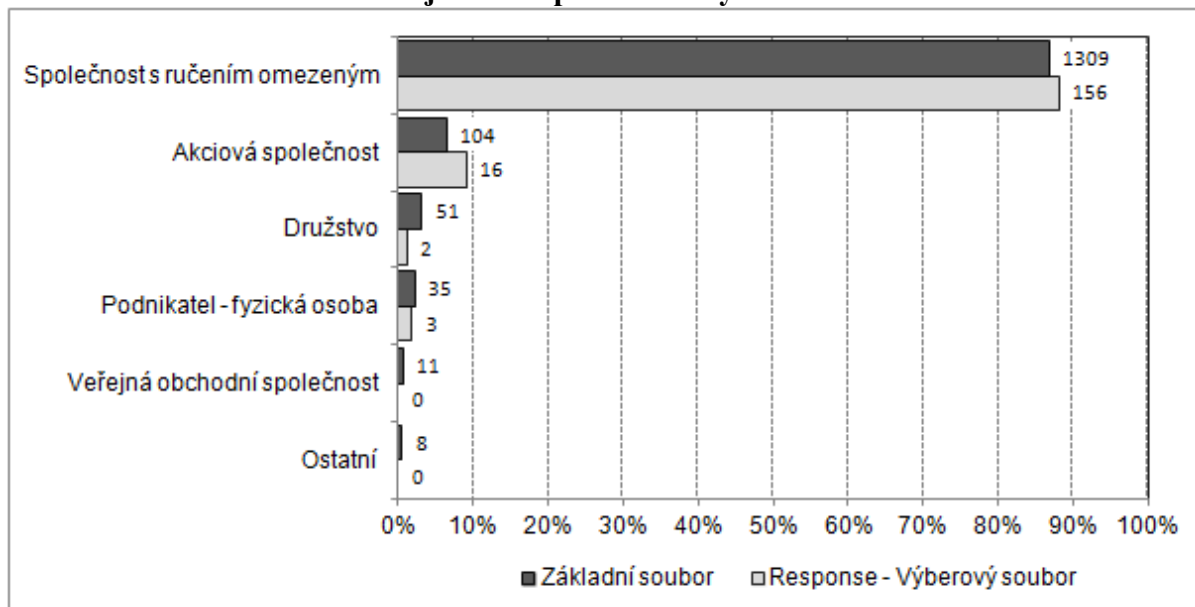


Zdroj: Prezentace společnosti AUGUR consulting, s.r.o. (vlastní zpracování)

Podle srovnání rozložení subjektů základního souboru (n=1599) a výběrového souboru (n=177) dle právní formy a dle počtu zaměstnanců, je patrné, že tyto dva soubory vykazují dostatečnou shodu struktury a skladby subjektů pro následné zobecnování poznatků získaných pomocí dotazníkového šetření na populaci všech podniků stavebního odvětví v Jihomoravském kraji. (Pozn.: Rozbor struktury a skladby základního souboru vůči

stavebním podniků v celé České republice byl již rozebrán na jiném místě kolegem z realizačního týmu – blíže viz. [9]).

Graf 2: Srovnání rozložení subjektů dle právní formy

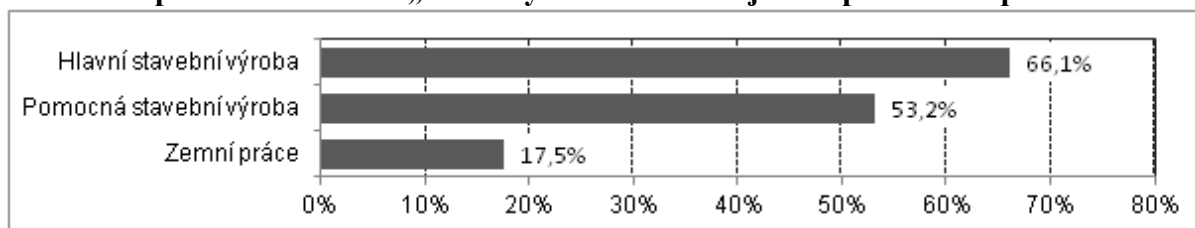


Zdroj: Prezentace společnosti AUGUR consulting, s.r.o. (vlastní zpracování)

Základní přehled získaných odpovědí na otázky obsažené v dotazníku a sezbírané od 177 subjektů, které aktivně spolupracovali s tazateli, přináší pohled na základní informace získané z empirického výzkumu.

Jak se dalo předpokládat, většina podniků se zařazuje do oblasti hlavní stavební výroby (66,1%), nýbrž silné zastoupení má také oblast pomocné stavební výroby (53,2%). Dá se usuzovat, že na daný výsledek má vliv skladba výběrového souboru, resp. samotné zaměření výzkumu na malé a střední podniky. Také rozvržené identifikace trhu, na kterém působí podniky výběrového souboru, uvedené v grafu 5, se dala předpokládat. Podniky uvádějí, že působí jenom na obecném trhu (46,0%), nebo především na obecném trhu (73,3%).

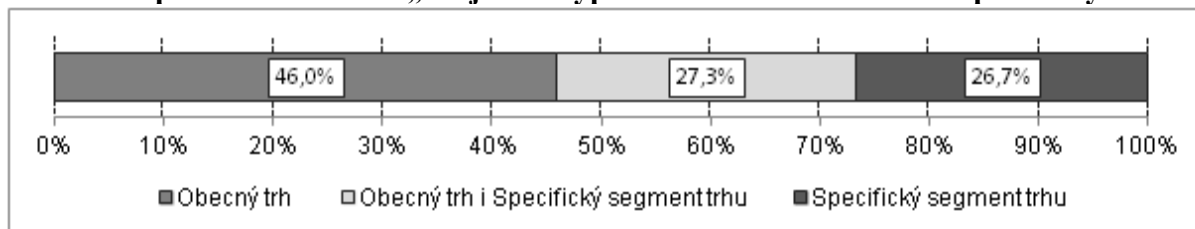
Graf 4: Odpovědi na otázku: „Ve kterých odvětvích zejména působí Váš podnik?“



Poznámka: Subjekty měli možnost vybírat i více možností (tudíž součet netvoří sto procent výběrového souboru)

Zdroj: Prezentace společnosti AUGUR consulting, s.r.o. (vlastní zpracování)

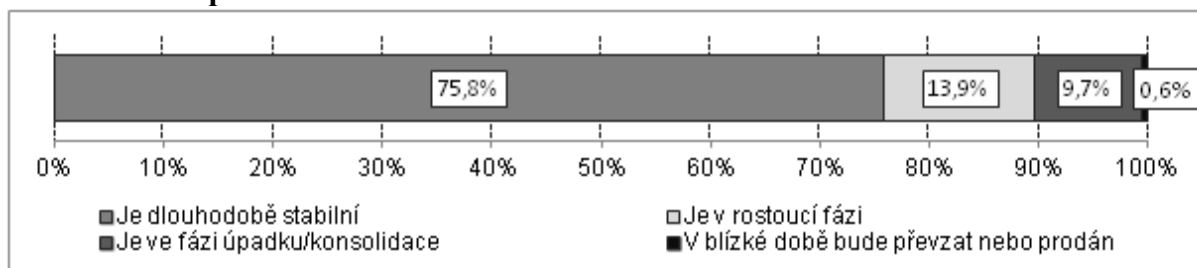
Graf 5: Odpovědi na otázku: „Na jakém typu trhu nabízíte své klíčové produkty?“



Zdroj: Prezentace společnosti AUGUR consulting, s.r.o. (vlastní zpracování)

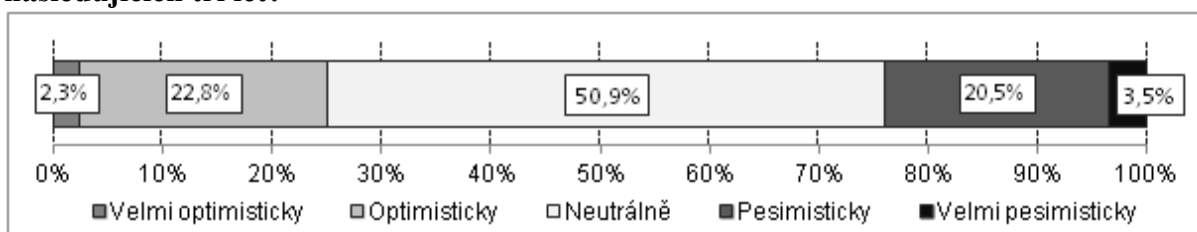
Zajímavý pohled na aktuální situaci na trhu odvětví stavebnictví (stavební výroby a výroby stavebních hmot) poskytují odpovědi na otázky dotazníku zachycené v grafu 6 a 7, které zachycují hodnocení aktuální ekonomické situace a také odhad vývoje ekonomické situace v průběhu následujících tří let očima subjektů zahrnutých ve výběrovém souboru.

Graf 6: Odpovědi na otázku: „Které z uvedených tvrzení nejlépe vystihuje ekonomickou situaci Vašeho podniku?“



Zdroj: Prezentace společnosti AUGUR consulting, s.r.o. (vlastní zpracování)

Graf 7: Odpovědi na otázku: „Jak odhadujete vývoj ekonomické situace v průběhu následujících tří let?“



Zdroj: Prezentace společnosti AUGUR consulting, s.r.o. (vlastní zpracování)

Navzdory tomu, že ekonomická situace v odvětví stavebnictví není zrovna optimistická, jak již bylo zmíněno výše, zástupcové podniků aktivně se účastnících výzkumu hodnotí ekonomickou situaci jejich podniků v převážné míře jako dlouhodobě stabilní (75,8%) a jenom asi desetina z nich (10,3%) hodnotí situaci daného podniku negativně. Odhad budoucího vývoje odvětví je z pohledu těchto zástupců možné hodnotit jako neutrální (50,9% zástupců situaci přímo hodnotí jako neutrální).

ZÁVĚR

Situace v odvětví stavebnictví v České republice, a na Slovensku tomu není výrazně jinak, objektivně není nejlepší. Výše uváděna čísla, komentáře a názory představitelů podnikatelské a manažerské sféry poukazují na to, že bod zlomu situace v stavebnictví ještě nenastal a lze ho očekávat v budoucím období. Či tímto bodem zlomu bude již rok 2013 nebo až některý následující rok se ukáže až v budoucnu. Je možné se domnívat, že již proběhla fáze „očistění“ trhu o neefektivní podniky vytváření „bublíny“ v oblasti nadečnování stavebních prací a byl tak vytvořen prostor pro jiné dravější podniky, v souladu s teorií pravých a nepravých strategických operací [5].

Zástupcové podniků působících v stavební praxi již zaznamenali změny v tomto sektoru ale i navzdory zlé ekonomické situaci vykazované v statistikách hodnotí pohled na situaci vlastního podniku na daném trhu spíše jako stabilní a mají v převážné míře neutrální očekávání do budoucna.

Výzkumem budeme nadále sledovat dané odvětví a výsledky, které získáme po zpracování všech údajů uskutečněného výzkumu počátkem roku 2014, budou jistě zajímavé

pro oblast národního tak i podnikového hospodářství, a to jak po stránce teoretické, například v oblasti výuky managementu či podnikové ekonomiky, tak také pro podnikovou praxi.

LITERATÚRA

- AAKER, D. A. *Brand building - budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6.
- CRAINER, S., *Moderní management - Základní myšlenkové směry*, 1. vydání, Praha, Management Press, 2000, 250 s., ISBN 80-7261-019-8
- DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Přel. P. Medek. 1. vydání, Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X
- HAMEL, G.-PRAHALAD, C.K. *Competing for the Future*, Boston : Harvard Business School Press, 1996, 357 s., ISBN 0-87584-716-1
- KOVÁŘ, F.- KRCHOVÁ, H. *Strategický management*, Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, 178 s., ISBN 978-80-86370-29-5
- KREJČÍ, P. *Pohled brněnského developera a dodavatele* 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013. s. 54-60, 192 s. ISBN 978-80-210-6187-3
- MARINIČ, P. *Rozvoj stavebných podniků - Kritéria obmedzení základného súboru podnikov*. In Štefan Majtán. Aktuálne problémy podnikovej sféry. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. s. 298-303, 6 s. ISBN 978-80-225-3427-7
- MARINIČ, Peter. *Porovnanie sektoru stavebníctva Českej republiky a Rakúska*. In Ladislav Šiška. Konferencie "Konkurencia". 1. vyd. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2012. s. 68 - 77, 10 s. ISBN 978-80-87035-53-5
- ODEHNALOVÁ, Pavla. *Porterova analýza 5 sil v odvětví stavebnictví*. In Ekonomická univerzita v Bratislavě. Aktuálne problémy podnikovej sféry. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2012. s. 386-392, 7 s. ISBN 978-80-225-3427-7
- RICHTER, J. *Komparace vybraných kvantitativních ukazatelů v odvětví stavebnictví*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013. s. 120-126, 192 s. ISBN 978-80-210-6187-3
- ŠVANDOVÁ, Eva. *Koncepční východiska empirického šetření "Rozvoj podniků"*. In Štefan Majtán. Aktuálne problémy podnikovej sféry. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. s. 574-579, 6 s. ISBN 978-80-225-3427-7
- ZÁTHURECKÝ, V. *Rozvoj stavebních podniků v době ekonomické recese*. In Štefan Majtán. Aktuálne problémy podnikovej sféry. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 10 s. ISBN 978-80-225-3427-7
- ZÁTHURECKÝ, V. *Rozvoj stavebních podniků v době ekonomické recese* 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013. s. 27-37, 192 s. ISBN 978-80-210-6187-3
- Stavebnictví. Štatistický úrad SR. [online] [cit. 2013-04-10]. Dostupný na [www: http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=189](http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=189)
- Stavebnictví. Veřejná databáze. Český statistický úřad. [online] [cit. 2013-04-10]. Dostupný na [www: http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola_id=35&expand=1&](http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola_id=35&expand=1&)

KONTAKT

Ing. Viliam Záthurecký, MBA., Ph.D.
Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta MU
Katedra podnikového hospodářství
Lipová 41a
602 00 Brno
Česká republika
e-mail: zathurecky@econ.muni.cz

Ing. Peter Marinič
Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta MU
Katedra podnikového hospodářství
Lipová 41a
602 00 Brno – Pisárky
Česká republika
e-mail: marinic@mail.muni.cz

Autor : Štefan Majtán a kolektív

Názov: Aktuálne problémy podnikovej sféry 2013
Zborník vedeckých prác

Vedeckí recenzenti: doc. Ing. Elena Fetisovová, CSc.
doc. Ing. Alena Tršňanská, PhD.

Redakčné a zostaviteľské práce: doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD.

Vydalo: Vydavateľstvo EKONÓM, Dolnozemska cesta 1/b,
852 35 Bratislava

Rok vydania: 2013

Náklad: 50 kusov

Počet strán: 586

ISBN 978-80-225-3636-3